
Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos

Andrea Lago da Silva
Rosane Chicarelli Alcântara

As mudanças ocorridas no ambiente e a necessidade de respostas mais rápidas às oportunidades de negócios têm relação direta com a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e de distribuição desenvolvidas pelas empresas ao longo dos canais de distribuição. Coordenação pode ser entendida como a habilidade de transmitir informações, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram os conjuntos de atividades necessárias para atender ao mercado (Farina & Zylbersztajn, 1994). *Supply Chain*, ou Cadeia de Suprimentos, compreende todas as atividades ligadas ao fluxo e à transformação pela qual passam os produtos, desde a matéria-prima até o consumidor final, assim como o fluxo de informações a elas associadas (Handfield & Nichols, 1999).

A noção básica de *Supply Chain Management* (Gestão da Cadeia de Suprimentos), segundo Bowersox & Closs (1996), é baseada na crença de que a eficiência ao longo da cadeia pode ser melhorada por meio do compartilhamento de informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes. 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 pela distribuição de produtos. A visão de **gestão de estoques** é descartada pelos agentes do canal, os quais passam a adotar uma perspectiva de cadeia coordenada ou integrada (*pipeline perspective*). Como sugerem Handfield & Nichols (1999), a gestão da cadeia de suprimentos pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria nos relacionamentos entre seus diversos elos e agentes, buscando construir vantagens competitivas sustentáveis.

A busca de sintonia entre os diferentes agentes e a eficiência conjunta são exatamente o que a gestão de cadeias de suprimentos objetiva. A grande questão com a qual se defrontam atualmente os varejistas, atacadistas, indústrias e prestadores de serviços, porém, é como construir essa sintonia, aumentando a competitividade da cadeia como um todo. Essa sintonia está diretamente ligada ao desenvolvimento de relacionamentos mais cooperativos. O ponto de partida e, também, a evolução desses relacionamentos estão diretamente vinculados, de acordo com Alcântara (1997) e Silva (1999), à iniciativa de alianças estratégicas e à utilização de sistemas logísticos e tecnologias de informação.

Recebido em setembro/2000
2ª versão em fevereiro/2001

Andrea Lago da Silva, Mestre em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAL).
E-mail: deialago@power.ufscar.br

Rosane Chicarelli Alcântara, Engenheira de Produção Química pela Universidade Federal de São Carlos, Mestre e Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, é Professora Adjunta do Departamento de Engenharia de Produção e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos e Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAL).
E-mail: rosane@power.ufscar.br

Neste artigo, objetiva-se analisar algumas ferramentas de gestão que têm sido utilizadas entre a indústria de alimentos, higiene, beleza e limpeza (produtos de mercearia) e os seus distribuidores, buscando a melhoria da coordenação das atividades dentro do canal de distribuição. Portanto, dentro da cadeia de suprimentos, delimita-se o espaço de análise na indústria de alimentos, higiene, beleza e limpeza (produtos de mercearia), no Brasil, e em seus distribuidores atacadistas e varejistas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Canais de distribuição — importância e conveniência

De acordo com Stern & El-Ansary (1992), os canais de distribuição podem ser vistos como conjuntos de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar produtos ou serviços disponíveis para o uso ou o consumo. No entanto, longe de serem agentes passivos na satisfação da demanda, apenas suprindo produtos e serviços no lugar, na quantidade, na qualidade e nos 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.

As decisões quanto ao formato da estrutura distributiva são fundamentais para o sucesso de qualquer estratégia de *marketing*, pois o canal de distribuição é a arena em que os processos competitivos se travam e o sucesso ou o fracasso do negócio é determinado.

Para que esses objetivos — estimular e satisfazer a demanda — sejam alcançados, Bowersox & Cooper (1992) propõem que as empresas envolvidas estejam atentas para os seguintes fatos que afetam o comportamento dos membros do canal: grau de consciência e de identificação dos participantes enquanto membros do canal, uso de arranjos distributivos múltiplos, reconhecimento de que relações mais próximas facilitam o aumento do volume de transações, aceitação e reconhecimento do recebimento de benefícios a longo prazo, adoção de postura cooperativa e enfrentamento rápido das situações de conflito.

As forças que levam empresas a desenvolver arranjos nos canais de distribuição serão comentadas a seguir e baseiam-se nas discussões apresentadas por Alderson (1954), Stern & El-Ansary (1992) e Bowersox & Cooper (1992). Trata-se do desempenho funcional, da redução da complexidade e da especialização.

- **Desempenho funcional** — para que o processo distributivo seja efetivo, várias funções devem ser realizadas enquanto o produto caminha da origem ao consu-

mo. A escolha dos meios para executar essas funções é a essência do gerenciamento dos canais de distribuição.

- **Redução da complexidade** — à medida que a variedade de produtos e o nível de exigência dos consumidores aumentam, cresce a importância de gerenciar os mecanismos de troca. Nesse processo, dois pontos são fundamentais, o ajustamento do processo de sortimento e a rotinização do processo de troca.
- **Especialização** — especialistas podem realizar tarefas específicas a custo unitário menor, combinando os produtos de uma infinidade de fornecedores em tipos variados de sortimento para venda.

Alterações nas funções de *marketing* e logística

Nas últimas décadas, algumas mudanças sutis no conceito e na prática de *marketing* têm remodelado essa área de conhecimento. Entre a década de 1970 e a de 1980, por exemplo, as empresas passaram a ser mais descentralizadas e, em consequência disso, a própria função de *marketing* começou a espalhar-se mais dentro das organizações. Os rápidos avanços em telecomunicações, transporte e processamento de informações ampliaram a possibilidade de escolha para as empresas e 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 dinâmicas que, de acordo com Webster (1992), são empresas caracterizadas por flexibilidade, especialização e ênfase no gerenciamento do relacionamento em vez de nas transações de mercado. São empresas centradas em processos administrativos, mas não hierarquizadas, e estão engajadas em transações dentro de relacionamentos contínuos e que têm a negociação, mais do que outros 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.

À medida que o relacionamento entre as organizações evolui dentro de um *continuum* que tem em um extremo uma situação de transação via mercado, 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, o papel do *marketing* vai se alterando e tem-se:

- **transações discretas** — o trabalho do *marketing* está centrado na venda, não existindo lealdade ou preferência de produto ou produtor;
- **transações repetidas** — o papel do *marketing* é guiar o processo de diferenciação dos produtos da empresa e criar preferência e lealdade, mas não existe a preo-

cupação em estabelecer um relacionamento contínuo entre a empresa e os seus clientes;

- **relacionamentos de longo prazo** — nessa situação, a importância de gerenciar relacionamentos como uma vantagem estratégica começa a ser reconhecida pelo *marketing*, principalmente à medida que os distribuidores, em especial no mercado de bens de consumo, começam a ganhar importância e poder;
- **parcerias entre comprador e vendedor** — o *marketing* começa a ver a necessidade de mover-se de uma situação em que 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;
- **alianças estratégicas** — 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** — o *marketing* é responsável por manter todas as partes focadas no consumidor e informar sobre produtos concorrentes e mudanças nas necessidades e expectativas desse consumidor (Webster, 1992).

Segundo Gummesson (1987), hoje 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 empresas prosperam. Como esses relacionamentos devem ser interativos, precisam de tempo para ser construídos e mantidos, além de tornar-se parte essencial do planejamento estratégico de *marketing*. É necessário entender a estrutura do mercado e, então, desenvolver relacionamentos estratégicos com outras empresas desse mercado.

Para Narus & Anderson (1996), cada vez mais as empresas estão reconhecendo que os canais de distribuição representam uma inexplorada oportunidade para a busca de relacionamentos mais cooperativos. Os recentes desenvolvimentos nos sistemas compartilhados de informação e de logística integrada têm tornado esses esforços cooperativos mais factíveis.

Para que esse processo logístico seja eficaz, Bowersox *et alii* (1992) ressaltam a necessidade de as empresas desenvolverem três capacidades básicas que influenciam diretamente o desempenho do serviço oferecido: velocidade, qualidade e estrutura.

De acordo com Bowersox & 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 esses processos estão relacionados com a disponibilidade dos produtos onde eles são necessários e desejados.

Novack, Rinehart & Wells (1992) consideram que os processos logísticos envolvem a criação das utilidades de tempo, lugar, quantidade, forma e posse dentro das empresas e entre elas, por meio do gerenciamento estratégico integrado da empresa, da sua infra-estrutura e dos seus recursos, com o objetivo de criar produtos que satisfaçam o consumidor em termos de valor. Essas ações não devem restringir-se às atividades executadas internamente à empresa, incorporando de forma coordenada aquelas executadas pelos seus clientes e fornecedores.

Assim, é necessário que todo o processo logístico passe a ser considerado do ponto de vista da integração da cadeia de suprimentos, já que essa visão aumenta a competitividade do canal. Essa crença está baseada no fato de que os comportamentos cooperativos reduzem o risco e melhoram bastante a eficiência de todo o processo logístico. Além disso, para alcançar alto grau de cooperação, é necessário que os participantes centrais do canal compartilhem informações estratégicas, uma vez que estas possibilitam melhor planejamento. Outro ponto é que essa visão integrada da cadeia permite a eliminação de desperdícios e da duplicação de esforços dentro do canal.

Na prática, essa integração só ocorre de forma eficaz quando as três dimensões básicas do serviço ao consumidor são alcançadas pela empresa: capacidade de ter o estoque disponível onde e quando for desejado pelo cliente; excelência no desempenho operacional em termos de velocidade, consistência, flexibilidade e assistência pós-venda; e confiança na capacidade da empresa em cumprir os parâmetros combinados de disponibilidade de produtos e de desempenho operacional.

Impactos da tecnologia de informação

Para Campos Filho (1994), Tecnologia de Informação pode ser definida como um conjunto de *hardware* e *software* que desenvolve tarefas de processamento de informações dos sistemas de informações das empresas, como coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados. Em estudos mais recentes, como os desenvolvidos por Fincham *et alii* (1994), EIU & IBM (1996) e Marcovitch (1997), Tecnologia de Informação tem sido definida em sentido mais amplo.

Conforme Fincham *et alii* (1994) sugerem, as aplicações de Tecnologia de Informação passaram da execução automática de trabalhos de rotina, como contabilidade, para o provimento do suporte de informações para diversas atividades organizacionais, entre as quais coordenação e tomada de decisão.

No contexto atual da cadeia de suprimentos, diversas tecnologias de informação têm sido utilizadas. Neste trabalho, optou-se por estudar a *Electronic Data Interchange* (EDI), ou troca eletrônica de dados, pelo fato de essa

tecnologia de informação já estar em operação, intermediando as relações entre varejistas, atacadistas e a indústria de alimentos, higiene, beleza e limpeza (produtos de mercearia). A EDI é entendida como um processo de troca de documentos entre sistemas de informação de diferentes empresas, possuindo como característica básica a integração automática dos sistemas com a mínima intervenção manual. Pode envolver a troca de mensagens parametrizadas entre os sistemas, como pedidos de produtos, nota fiscal, aviso de recebimento, posição de estoques, lista de títulos a serem pagos nos próximos dias, entre outras.

Gottardi & Bolisani (1996) afirmam que a disponibilidade de tecnologia de ponta não é o principal requisito para a obtenção dos benefícios da EDI. A maior dificuldade percebida, segundo os autores, é harmonizar os procedimentos e as estruturas organizacionais dos parceiros. Para chegarem a tal harmonia, que não envolve apenas questões de padronização para a troca de mensagens, os parceiros têm de formalizar acordos legais e organizacionais. Os mesmos autores enfatizam que os maiores benefícios da EDI não emergem da tecnologia em si, mas das mudanças implementadas para a sua adoção, referentes a produção, processos e novas formas de relacionamento, que melhorem a coordenação entre os parceiros. A EDI é considerada uma ferramenta para a melhoria da coordenação interorganizações, principalmente no que diz respeito à rápida adaptação às mudanças do mercado.

Silva (1999) afirma que as empresas, no transcorrer do tempo, começam a perceber as vantagens que podem obter utilizando informações sobre a demanda de seus produtos, provenientes de agentes a jusante na cadeia produtiva, varejistas e revendedores. Nesse momento, as empresas buscam agregar novas formas de gestão, como a *Efficient Consumer Response* (ECR), ou Resposta Eficiente ao Consumidor, e a *Quick Response* (QR) ou Resposta Rápida.

Brockman & Morgan (1999) afirmam que a grande contribuição da ECR para a distribuição está na sua evolução. Em outras palavras, atacadistas, varejistas e fabricantes passam de uma abordagem de suprimentos tradicional para uma abordagem de foco na gestão do mercado, buscando aumento da integração entre os membros do canal, pois visualizam maior necessidade de coordenação entre suas ações. De acordo com Whiteoak (1999) e Perry & Sohal (2000), a idéia central da prática da Resposta Rápida é que as empresas possam transformar a distribuição em atividade única e comum. Isso pode ser conseguido por meio de trabalho conjunto e de longo prazo, fazendo uso crescente de tecnologias de informação, como EDI, *scanners* nos pontos de venda e códigos de barras, além de melhorias logísticas, como automação de depósitos e transportes eficientes, e melhorias nos processos de ma-

nufatura. Com isso ocorrem maior velocidade na resposta dos participantes do canal de distribuição às demandas dos clientes e aumento no nível de serviço colocado à disposição nos pontos de venda, o que, juntamente com liderança em custos e diferenciação do produto, pode transformar-se em uma forma de vantagem competitiva de longo prazo.

Os avanços da Tecnologia de Informação têm facilitado mudanças na direção do fluxo da cadeia de suprimentos, que deixa de ser orientado da produção para o consumo e passa a ser puxado pela demanda do consumidor (Bell & Davies, 1997). Tal fato ocorre a partir do momento em que os supermercados, os atacados e as indústrias passam a utilizar as informações coletadas pelos supermercados nos *checkouts* (caixas) visando a reorganizar o fluxo de abastecimento de acordo com o que os clientes efetivamente compram e valorizam. Nesse momento, percebem-se oportunidades de agregar valor mediante maior sortimento de produtos e disponibilidade de serviços.

METODOLOGIA

A metodologia usada no trabalho aqui relatado é a de estudo multicaso, uma vez que gera evidências mais determinantes e resultados mais robustos do que aqueles advindos de um único caso (Yin, 1994). A amostra, não-probabilística, foi escolhida com o uso da técnica de amostragem intencional. Vários estudos de caso foram realizados, utilizando-se os pares atacado/indústria e varejo/indústria como unidades de análise. A seleção dos pares cumpriu duas premissas básicas: os participantes deveriam estar no nível correto dentro canal, ou seja, indústria, atacado e varejo, bem como estar ativamente envolvidos em processo de desenvolvimento de alianças estratégicas, parcerias em sistemas logísticos e adoção de tecnologias de informação.

Quando contatadas, as empresas receberam um protocolo do estudo de caso contendo informações sobre a pesquisa, seu objetivo e destino, a estrutura e a participação requisitada. A coleta de informações foi feita por meio de entrevistas com os informantes-chave indicados pelas empresas, documentação fornecida, material público divulgado na imprensa e observações diretas. Foram consideradas informantes-chave as pessoas envolvidas diretamente nas questões a pesquisar, entrevistadas com base em roteiro de entrevistas não-estruturado, sendo utilizados retornos telefônicos quando necessário.

A amostra incluiu três grandes varejistas, escolhidos entre os dez maiores, e os seis maiores atacadistas do Brasil. Solicitou-se a essas empresas que indicassem fornecedores ativamente envolvidos no processo estudado.

A pesquisa empírica integrante deste trabalho foi orientada pela seguinte proposição básica:

- O canal de distribuição tem-se reestruturado, em termos de práticas de gestão intra e interorganizacionais, buscando construir relacionamentos mais cooperativos por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, de parcerias em sistemas logísticos e da adoção de tecnologias de informação.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Gestão do processo de reestruturação

A situação econômica do Brasil não favorecia, nas últimas décadas, o processo de planejamento de médio e longo prazos, fazendo com que fosse montada uma estrutura para decisões de curto prazo, muito mais voltado para as questões diárias do que, propriamente, para o ano seguinte. Não existia a necessidade de uma empresa ser bem estruturada para ser rentável, pois adicionava-se à receita operacional elevada soma gerada pelas aplicações no mercado financeiro.

Dentro desse cenário, o preço de compra era o único diferencial competitivo considerado pelos distribuidores ao estabelecer os preços de venda de seus produtos. Com a estabilização da moeda, deixou de existir espaço para as grandes diferenças de preço no mercado, tanto da indústria para o distribuidor como deste para o consumidor final. Com preços de compra muito próximos, e sem os adicionais de receitas financeiras, os distribuidores tiveram de passar a incluir no preço de venda o seu custo operacional. Nesse momento, chegaram à conclusão de que esse custo operacional estava muito alto. Nesse mesmo instante, a indústria passou a ser questionada pelos distribuidores quanto ao seu preço de venda e adotou uma política de precificação mais séria, além de concluir que seus custos de distribuição estavam muito elevados.

A partir daí todos esses agentes iniciaram um processo de transformação que, acredita-se, é muito benéfico para o mercado, pois eles estão tomando consciência de que a competitividade não é mais apenas função do preço de compra. Em outras palavras, estão começando a entender que terão de ser competitivos não só na forma preço, mas também na forma do serviço oferecido.

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

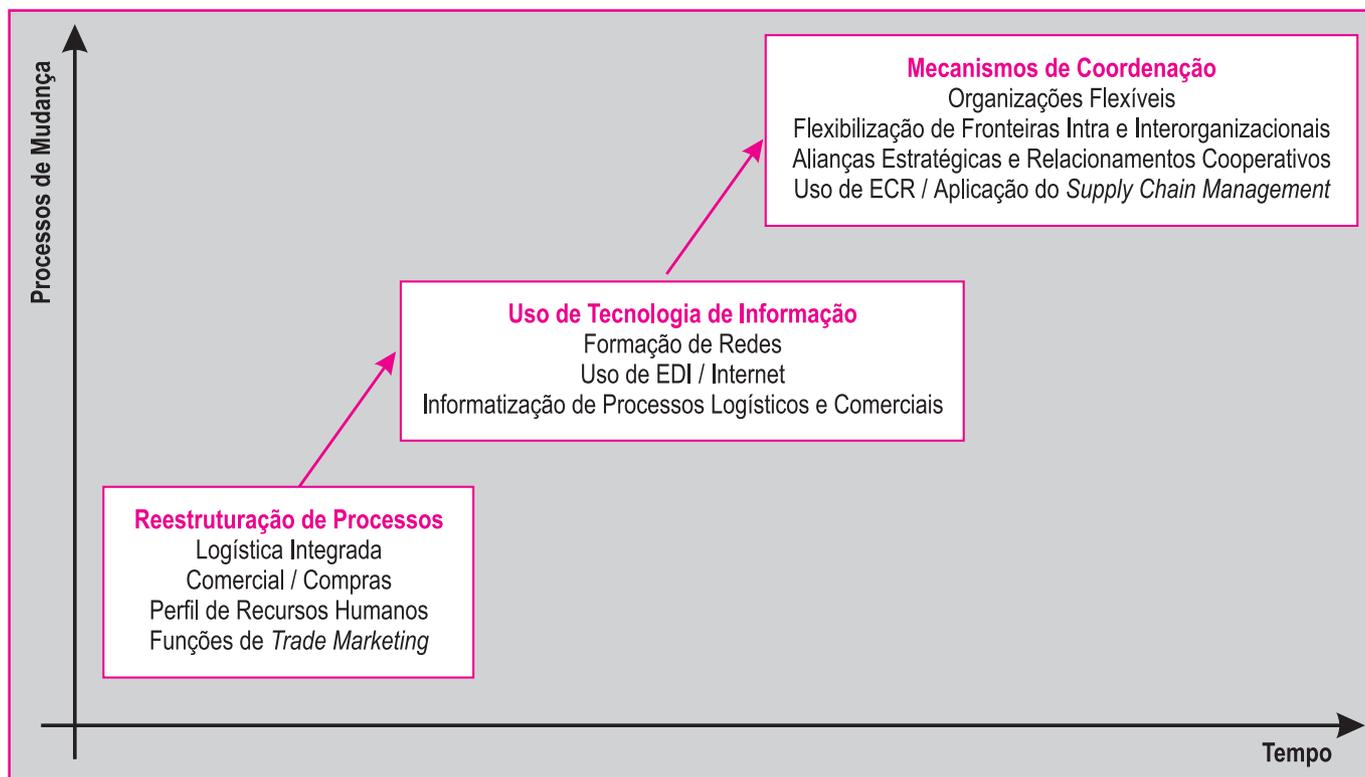
Com a estabilização econômica, as empresas em questão começaram a apostar na mudança de cenário e a alterar a estrutura de poder centralizada, com foco nas deci-

sões do dia a dia. Passaram a ser empresas mais estruturadas, 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 visualizou isso a seu tempo. Elas encontram-se em estágios diferentes no processo de reestruturação, mas todas já perceberam a sua importância e buscam as mudanças necessárias.

Destacam-se, na figura da página seguinte, as fases pelas quais passam as organizações que têm alterado suas práticas de gestão ao longo de seus canais de distribuição. O processo em geral tem início com a reestruturação de processos internos (como logística, comercial e compras) que acaba exigindo um redesenho do perfil dos recursos humanos envolvidos. Como nesse momento se visualiza a necessidade de estreitamento dos relacionamentos com os outros agentes do canal, as questões relativas ao gerenciamento dos canais de distribuição passam a ser responsabilidade de uma função específica dentro das empresas. Nas empresas pesquisadas, essa atividade foi encontrada com a denominação de *Trade Marketing*, em virtude da dificuldade de achar em português palavras que expressem na essência o significado da atividade, tal como foi concebida. Com a evolução, são adotadas tecnologias de informação, tanto em processos intra-organizacionais (Produção e Logística, por exemplo) como interorganizacionais (troca de pedidos e posição de estoques via EDI). A adoção de Tecnologia de Informação propicia, em geral, a formação de redes entre as áreas operacionais das diferentes empresas, desenvolvidas com o objetivo de facilitar o aprendizado e a troca de conhecimentos adquiridos ao longo desse processo. No passo seguinte, observa-se o surgimento de organizações mais flexíveis, em que as fronteiras entre compradores e vendedores não são definidas claramente como no passado. A gestão compartilhada de estoques, por exemplo, é uma situação desse gênero. Nessa fase são adotados conceitos de gestão integrada, como *Efficient Consumer Response* e *Supply Chain Management*, resultando na formação de alianças estratégicas e/ou relacionamentos mais cooperativos.

No quadro da página seguinte pode ser observada a evolução de algumas funções mais específicas. Percebe-se que muitos dos processos estão em fase de reestruturação. Mesmo alguns que as empresas já consideram como reestruturados ainda não são assim percebidos por seus clientes. Alguns resultados dessa reestruturação, como tempo de inventário e redução na falta de estoques, já são percebidos nos varejistas, mas ao longo do canal não ocorreram mudanças significativas. A justificativa pode estar no fato de os ganhos referentes ao uso de Tecnologia de Informação não terem sido apropriados pela indústria, uma vez que ainda não existe sincronia entre a automação dos *checkouts* e a programação da produção.



Evolução da Gestão dos Canais de Distribuição

Identificação de Mudanças no Canal de Distribuição

Aspectos Considerados	Indústria	Atacado	Varejo
Estrutura do sistema de informação	Em reestruturação	Em reestruturação	Em reestruturação
Organização da função vendas/compras	Totalmente reestruturado	Em reestruturação	Totalmente reestruturado
Gestão de estoques em tempo real	Em reestruturação	Em reestruturação	Totalmente reestruturado
Gestão de atividades de promoção	Em reestruturação	Em reestruturação	Nada mudou
Tempo de inventário	Nada mudou	Em reestruturação	Totalmente reestruturado
Redução na falta de estoques	Nada mudou	Nada mudou	Totalmente reestruturado
Automação entre diferentes atividades	Em reestruturação	Em reestruturação	Em reestruturação
Qualidade do produto	Nada mudou	Não se aplica	Não se aplica
Qualidade do serviço	Totalmente reestruturado	Em reestruturação	Nada mudou
Integração da demanda do cliente ao sistema de produção	Em reestruturação	Em reestruturação	Em reestruturação

Fonte: Questionários e entrevistas.

Na área comercial das indústrias pesquisadas foram observadas algumas mudanças, como:

- a indústria deixou de **empurrar** mercadorias para atacadistas e varejistas e passou a implementar ações para aumentar o giro dos produtos;

- a força de vendas deixou de **tirar pedidos** e passou a monitorar mais de perto o comportamento dos produtos loja a loja;
- o vendedor passou a ter mais tempo para atividades de *merchandising* (promoção) no ponto de venda e para

negociar com a loja no caso de os parâmetros de reposição estarem mal dimensionados, embora seu sistema de remuneração não tenha sido alterado.

Ficou também evidente para as indústrias que os produtos vendidos por elas deixam de ser apenas um complexo de atributos tangíveis, passando a incluir serviços. Esse conceito de produto ampliado exige o desenvolvimento de sistemas logísticos integrados entre os parceiros e acaba levando as indústrias a se preocuparem mais efetivamente com a distribuição. Hoje, pode-se dizer que o diferencial competitivo, que antes era tecnologia de produto, de processo e desenvolvimento de marca, terá de ser complementado com a construção de canais.

Na relação da indústria com os seus distribuidores, as negociações começam a ser feitas em bases anuais e com a presença dos níveis hierárquicos mais altos da empresa (*key-accounts manager*), o que torna as decisões menos pessoais, mais racionais e profissionalizadas. No momento da negociação outros fatores também são discutidos, como lançamentos e estratégias conjuntas de produtos e serviços. Nas reuniões programadas para tanto, devem estar presentes representantes de outras áreas-chave do processo, como Logística e *Trade Marketing*. A coordenação dessas atividades fica sob a responsabilidade da área de Serviço ao Cliente.

No que diz respeito especificamente aos atacadistas, eles começam a focar o seu negócio e os seus recursos humanos em cada uma das categorias de produtos e fornecedores, racionalizando seus processos de compra e venda. Isso acarreta um outro problema a ser enfrentado, que é a má formação do vendedor do atacado. Cabe esclarecer aqui o conceito de Gerenciamento de Categorias: categoria é tudo aquilo que no varejo merece uma estratégia mercadológica própria.

No caso dos varejistas, todos os entrevistados já iniciaram a utilização do Gerenciamento de Categorias, inclusive muitos deles já reestruturaram suas áreas de compras nesse sentido. A busca da profissionalização e a realização de compras baseadas em critérios mais racionais também são questões que estão sendo enfrentadas pelos varejistas.

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

No que tange ao processo de negociação entre fornecedor e distribuidor propriamente dito, começou-se a buscar parceiros, mas, no início, dentro de uma visão tradicional baseada na relação preço/volume/desconto. Hoje,

a negociação nas chamadas parcerias mais evoluídas concentra-se, fundamentalmente, nas questões vinculadas aos serviços que as empresas podem oferecer. Existem, ainda, as questões de preço e prazo, mas a elas foram incorporadas as questões relativas ao serviço. Apesar disso, as reclamações mais comuns entre os parceiros são ainda aquelas relacionadas ao percentual de desconto que cada um consegue ou não obter.

Em consequência, essas empresas evitam falar em parceria porque entendem que ela vai muito mais além daquilo que o mercado, o comércio e a indústria pensam ou estão praticando. Isso porque parceria pressupõe o desenvolvimento de uma linguagem comum, a qual leva tempo para ser alcançada.

Outra questão a ser considerada é o fato de a relação de poder dentro do canal estar mudando. A indústria e o atacado estão perdendo poder para o varejo. A concentração do mercado tem aumentado significativamente com a entrada de grandes redes internacionais. Segundo dados da revista *Superhiper*, em 1997 as cinco maiores redes respondiam por 27% do faturamento do setor supermercadista (Ranking 97, 1998). Em 1998, esse valor já era de 33% (Ranking 98, 1999). Em 1999, as cinco maiores empresas participaram com 43% do faturamento do setor (Ranking 99, 2000). Essa concentração leva ao aumento do poder do varejista em relação à indústria. Essa situação apresenta oportunidades e ameaças para as indústrias e os atacadistas.

A ameaça é o aumento do poder de barganha dos grandes varejos, que terminam impondo condições algumas vezes pouco satisfatórias para seus fornecedores. As oportunidades estão relacionadas ao fato de as indústrias e os atacadistas verem-se obrigados a agregar valor via melhoria de seus serviços.

A adoção de EDI agregou aos negócios da indústria e do varejo uma imagem de modernização. A indústria percebeu melhoria nos processos logísticos com a adoção da EDI, como, por exemplo, maior integração da cadeia logística, com destaque para a integração de transportadores no processo.

Fatores críticos de sucesso para a implementação do processo

Existem alguns fatores críticos para a implementação bem-sucedida de EDI e sistemas logísticos integrados e a construção de alianças estratégicas que podem ser divididos em características facilitadoras e limitadoras.

As características facilitadoras são:

- considerar a adoção da tecnologia como variável de decisão estratégica;
- existência de aderência e de sinergia, estratégica e cultural, entre as empresas envolvidas;

- dar um salto qualitativo em termos de estruturação de recursos humanos e investir em treinamento;
- postura firme e definitiva da alta direção na incorporação dessas mudanças;
- histórico de relacionamento positivo, desenvolvido e melhorado ao longo do tempo, com objetivos sólidos e rentáveis para ambos os lados;
- compreender o processo de abastecimento do cliente e a forma de operação do fornecedor, procurando respeitar as especificidades de produtos e processos;
- reconhecimento da importância do papel de cada um como agente agregador de valor ao produto no canal;
- maior integração logística entre as empresas;
- ter a expectativa de que haverá mudança no eixo de poder em algumas áreas da empresa e na distribuição de poder no canal.

As características limitadoras são:

- restrições quanto à abertura das informações por falta de confiança na outra empresa;
- ausência de um modelo a ser seguido como sinalizador dessa mudança e que minimize os custos de erros decorrentes dela;
- não-existência de base conceitual comum, amplamente desenvolvida e entendida, que possa ser utilizada como linguagem comum;
- a falta de conhecimento e entendimento faz com que, muitas vezes, vários conceitos e ferramentas sejam confundidos com a Tecnologia de Informação que os suporta;
- necessidade de grandes investimentos financeiros em ativos específicos e treinamento;
- falta de recursos humanos capacitados para as novas tarefas;
- resistência existente às mudanças necessárias, advinda de cultura organizacional estabelecida há vários anos e de toda uma estrutura de poder gerada dentro das empresas;
- estruturas físicas de transporte e de telecomunicações deficientes.

CONCLUSÕES

Como colocado, o canal de distribuição tem-se reestruturado quanto às práticas de gestão intra e interorganizacionais, buscando construir relacionamentos mais cooperativos por meio do desenvolvimento de alianças estratégicas, de parcerias em sistemas logísticos e da adoção de tecnologias de informação. A opção pela formação de arranjos cooperativos é função do aumento crescente da incerteza ambiental e busca minimizar o risco inerente ao negócio e a probabilidade de surgimento de ações oportunísticas entre os participantes desses arranjos. Para tanto,

as empresas estão implementando maior troca de informações, tomada de decisões conjuntas, busca de maior entendimento do papel de cada um no canal em relação à criação de valor para o consumidor, bem como mudanças estruturais, operacionais e de recursos humanos.

No entanto, as chamadas alianças e/ou parcerias existentes entre a indústria brasileira e os seus distribuidores são pouco estruturadas, necessitando de mecanismos que as tornem mais abrangentes e eficientes. O fato é que esse processo se encontra no início de seu desenvolvimento, com as empresas buscando aprender como fazê-lo e tomando apenas as medidas que julgam mais fáceis de ser 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 busca de sintonia entre os diferentes agentes e a eficiência conjunta são exatamente o que a gestão de cadeias de suprimentos objetiva.

Outro ponto diz respeito ao fato de os sistemas logísticos atuarem como agentes viabilizadores e facilitadores desse processo, à medida que coordenam as atividades através das quais há a disponibilidade física do produto, decorrente da transação realizada entre as organizações e do fluxo de informações necessárias. Contudo, 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 ao desempenho das funções logísticas. Os resultados positivos advindos das mudanças logísticas adotadas são os indicadores do sucesso inicial dessa aproximação.

A adoção de sistemas logísticos e tecnologias de informação, como a EDI, pode ser vista como incentivo para a mudança organizacional baseada em novas formas de gestão de cadeias de suprimentos, auxiliando as organizações a buscar formas mais cooperativas de realizar seus negócios, alavancando alianças estratégicas. O processo de mudança é, porém, sempre lento. A resistência à mudança é aspecto bastante relevante a ser considerado, pois envolve áreas e empresas nas quais existe uma cultura arraigada de comportamento adversário entre vendedor e comprador. O sucesso na mudança de comportamento das empresas no canal ou, como se esperaria, em toda a cadeia de suprimentos passará, sem dúvida, pela mudança nessas duas áreas das empresas. ◆

RESUMO

Neste artigo, com o uso de múltiplos estudos de casos, objetiva-se analisar algumas ferramentas de gestão que têm sido utilizadas entre a indústria de alimentos, higiene, beleza e limpeza (produtos de mercearia) e seus distribuidores no Brasil. No referencial teórico discute-se conceitos e funções dos canais de distribuição, alterações nas funções de *marketing* e logística e impactos da Tecnologia de Informação. Na apresentação dos resultados foram discutidos a gestão do processo de reestruturação e os fatores críticos para a implementação bem-sucedida de EDI e sistemas logísticos integrados e para a construção de alianças estratégicas, divididos em características facilitadoras e limitadoras. Uma das principais conclusões é que a adoção de sistemas logísticos e tecnologias de informação, como a EDI, pode ser vista como incentivo para a mudança organizacional baseada em novas formas de gestão de cadeias de suprimentos, auxiliando as organizações a buscar formas mais cooperativas de realizar seus negócios, alavancando alianças estratégicas.

Palavras-chave: relação fornecedor-comprador, interface *marketing*/operações, estudo de caso.

ABSTRACT

The changes that have taken place in Brazil's competitive environment over the last decade and the need for faster responses to business opportunities are directly related to the ability of companies to coordinate production and distribution activities throughout their distribution channels. This article analyzes some of the management tools that have been used by the grocery industry and its distributors in Brazil, based on multiple case studies. The concepts and functions of distribution channels, changes in the marketing and logistics functions, and the impact of information technology are discussed from a theoretical standpoint. The results section of this paper discusses the management of the restructuring process and the critical factors for the successful implementation of Electronic Data Interchange (EDI), integrated logistics systems and the construction of strategic alliances, divided into facilitating and limiting characteristics. One of the main conclusions that can be drawn is that the adoption of logistic systems and information technologies such as EDI can be viewed as an incentive for organizational changes based on new forms of supply chain management, aiding organizations to seek more cooperative ways of doing business and stimulating the formation of strategic alliances.

Uniterms: buyer-supplier relationship, marketing/operations interface, case study research.

RESUMEN

En este artículo, con el uso de múltiples estudios de casos, se objetiva analizar algunas herramientas de gestión que vienen siendo utilizadas entre la industria de alimentos, higiene, belleza y limpieza (productor de mercadería) y sus distribuidores en Brasil. En el referencial teórico se discute conceptos y funciones de los canales de distribución, alteraciones en las funciones de *marketing* y logística e impactos de la Tecnología de la Información. En la presentación de los resultados fueron discutidos la gestión del proceso de reestructuración y los factores críticos para la implantación con éxito de EDI y sistemas logísticos integrados y para la construcción de alianzas estratégicas, repartidas en características facilitadoras y limitadoras. Una de las principales conclusiones es que la adopción de sistemas logísticos y tecnologías, como la EDI, puede ser vista como incentivo para el cambio organizacional basado en nuevas formas de gestión de cadenas de repuestos, auxiliando a las organizaciones a buscar formas más cooperativas de realizar sus negocios, impulsando alianzas estratégicas.

Palabras-clave: relación proveedor-comprador, interfaz *marketing*/operaciones, estudio de caso.

- ALCÂNTARA, R.L.C. *A gestão estratégica dos canais de distribuição. Um exame da evolução do atual estágio do relacionamento entre atacado de entrega e a indústria.* São Paulo, 1997. 194p. Tese (Doutorado) — Fundação Getúlio Vargas.
- ALDERSON, W. Factors governing the development of marketing channels. In: mallen, Bruce. *The marketing channel: a conceptual viewpoint.* New York, John Wiley & Sons, 1954. [p.35-40]
- BELL, R. & DAVIES, R. The changing structure of food retailing in Europe: the implications for strategy. *Long Range Planning*, v.30, n.6, p.853-861, 1997.
- BOWERSOX, D.J. & CLOSS, D.J. *Logistical management: the integrated supply chain process.* New York, McGraw-Hill, 1996. 730p.
- BOWERSOX, D.J. & COOPER, M.B. *Strategic marketing channel management.* New York, McGraw-Hill, 1992. 475p.
- BOWERSOX, D.J.; DAUGHERTY, P.J.; DRÖGE, C.L.; GERMAIN, R.N.; ROGERS D.S. *Logistical excellence — it's not business as usual.* Burlington, Digital Press, 1992. 246p.
- BROCKMAN, B.K. & MORGAN, R.M. The evolution of managerial innovation in distribution: what prospects for ECR? *International Journal of Retail & Distribution Management*, v.27, n.10, p.397-408, 1999.
- CAMPOS FILHO, M.P. de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, v.34, n.6, p.33-45, nov./dez. 1994.
- EIU & IBM Consulting Group. *The economist intelligence unit. Global telecommunications to the year 2000. The impact on corporate IT strategies and applications. Research Report.* New York, EIU, 1996. 128p.
- FARINA, E.M.M.Q. & ZYLBERSZTAJN, D. *Competitividade e organização das cadeias agroindustriais.* Costa Rica, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 1994. 63p.
- FINCHAM, R.; FLECK, J.; PROCTER, R. et alii. *Expertise and innovation: information technology strategies in the financial services sector.* Great Britain, Oxford University Press, 1994. 334p.
- GOTTARDI, G. & BOLISANI, E. A critical perspective on information technology management: the case of electronic data interchange. *International Journal of Technology Management*, v.12, n.4, p.369-384, 1996.
- GUMMESSON, E. The new marketing — developing long term interactive relationships. *Long Range Planning*, v.20, n.4, p.10-20, 1987.
- HANDFIELD, R.B. & NICHOLS, Jr., E.L. *Introduction to supply chain management.* New Jersey, Prentice-Hall, 1999. 183p.
- MARCOVITCH, J. (coord.). *Tecnologia da informação e estratégia empresarial.* São Paulo, Futura, 1997. 128p.
- NARUS, J.A. & ANDERSON, J.C. Rethinking distribution: adaptive channels. *Harvard Business Review*, p.112-120, July/Aug. 1996.
- NOVACK, R.A.; RINEHART, L.M.; WELLS, M.V. Rethinking concept foundations in logistics management. *Journal of Business Logistics*, v.13, n.2, p.233-267, 1992.
- PERRY, M. & SOHAL, A.S. Quick response practices and technologies in developing supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.30, n.7/8, p.627-639, 2000.
- RANKING 97. *Superhiper*, abr. 1998.
- RANKING 98. *Superhiper*, maio 1999.
- RANKING 99. *Superhiper*, maio 2000.
- SILVA, A.L. da. *A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição: um estudo multicase na utilização de EDI entre varejo e indústria.* São Paulo, 1999. 155p. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- STERN, L.W. & EL-ANSARY, A.I. *Marketing channels.* 4ª ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1992. 621p.
- WEBSTER, Jr., F.E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v.56, p.1-15, Oct. 1992.
- WHITEOAK, P. The realities of quick response in the grocery sector. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.29, n.7/8, p.508-519, 1999.
- YIN, R.K. *Case study research. Design and methods.* 2nd ed. London, Sage Publications, 1994. 171p.