

DOI: <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v15i47.1354>

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Benefícios da Cooperação entre Compradores e Fornecedores: um estudo no setor de tecnologia de informação e comunicação

*Benefits of Cooperation between Buyers and Providers: a study in the field of
information and communications technology*

*Beneficios de la Cooperación entre los Compradores y Proveedores: un estudio en
el sector de tecnología de la información y comunicación*

Eliane Pereira Zamith Brito¹

Gabriel Mariotto²

Recebido em 24 de maio de 2012 / Aprovado em 14 de junho de 2013

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Este estudo analisou os relacionamentos entre fabricantes e seus distribuidores e revendas no setor de Tecnologia da Informação. Buscou-se identificar as características desses relacionamentos, particularmente a existência de cooperação entre compradores e fornecedores e o impacto da cooperação no desempenho do relacionamento. A cooperação foi avaliada a partir de comportamentos cooperativos. Eficiência e eficácia foram usadas como avaliação de desempenho do relacionamento. Entrevistas com gestores das empresas do setor foram a fonte principal de dados do estudo. A pesquisa identificou um nível significativo de cooperação nos relacionamentos, sendo mais salientes os comportamentos do tipo troca de informação, resolução conjunta de problemas

e flexibilidade. Foi constatado o efeito positivo da cooperação na satisfação dos parceiros com o relacionamento, o que leva à decisão de compra do gestor e a uma experiência positiva com o relacionamento. Evidenciou-se também que a eficácia retroalimenta o processo.

Palavras-chave: Cooperação. Relacionamento no canal de distribuição. Eficácia. TIC.

ABSTRACT

This study examined the relationships between manufacturers and their distributors and retailers in the Information Technology sector. The characteristics of these relationships were identified, particularly cooperation between

1. Doutora em Administração pela University of Manchester, Inglaterra. Professora da Fundação Getúlio Vargas – FGV-EAESP. [eliane.brito@fgv.br]

2. Mestre em Administração pela FGV-EAESP [gabrielmariotto@gmail.com]

Endereço dos autores: Rua Itapeva, 474 - Bela Vista, São Paulo – SP - CEP 01332-000 – Brasil

buyers and suppliers, and its impact on the relationship performance. Four cooperative behaviors represented the idea of cooperation. Efficiency and effectiveness were used as a performance evaluation of the relationship. Interviews with company managers were the main source of data. This research identified a significant level of cooperation within relationships, and exchange of information, joint problem-solving and flexibility were the most visible behaviors. The positive effect of cooperation in partner satisfaction concerning the relationship was observed, leading managers to the decision to buy and to a positive experience as to the relationship. The study also showed that effectiveness feeds back the process.

Keywords: Cooperation. Buyer-supplier relationship. Effectiveness. IT industrial sector.

RESUMEN

Este estudio examinó las relaciones entre los fabricantes y sus distribuidores, y sus revendedores en el sector de las Tecnologías de la Información. Se identificaron las características de estas relaciones, en particular la cooperación entre compradores y proveedores, y su impacto en el desempeño de la relación. Cuatro comportamientos cooperativos representan la idea de la cooperación. La eficiencia y la eficacia se utilizaron como una evaluación de desempeño de la relación. Las entrevistas con los directivos de estas empresas han sido la principal fuente de datos. La investigación identificó un importante nivel de cooperación en las relaciones y el intercambio de información. La resolución conjunta de los problemas y la flexibilidad son los comportamientos más destacados. Se observó un efecto positivo de la cooperación en la satisfacción de los socios con la relación, lo que conduce a la decisión de compra de un gerente y una experiencia positiva con la relación. El estudio también mostró que el nivel de eficacia de la relación retroalimenta el proceso.

Palabras clave: Cooperación. Canales de distribución. Eficacia.

I INTRODUÇÃO

Smith, Carroll e Ashford (1995), na abertura de um número especial do *Academy of Management Journal* que tratou do tema “cooperação”, afirmam que, apesar de a cooperação poder trazer vários resultados, um dos mais procurados é a coordenação dos agentes, que se assume levará ao aumento do desempenho. Nesse sentido, entender como a cooperação pode contribuir para um desempenho superior é o objetivo de estudos na área de gestão, especificamente no relacionamento entre compradores e fornecedores.

Terpend *et al.* (2008) descrevem as pesquisas sobre o relacionamento entre comprador e fornecedor publicadas ao longo de 1986 e 2005 analisando de maneira sistemática os artigos publicados sobre o tema em quatro periódicos americanos de excelente reputação (*JSCM, JOM, AMJ, SMJ*). A primeira constatação dos autores é a de que o número de artigos publicados cresceu ao longo do tempo, sendo que a quantidade dos últimos cinco anos (2001-2005) foi quatro vezes a dos primeiros cinco anos (1986-1991). Eles identificaram o aumento do interesse sobre os novos mecanismos para a criação de valor nas relações e pelas relações entre fornecedores e compradores e uma queda paulatina do percentual de estudos tratando de práticas dos compradores. Cresceu significativamente o número de artigos sobre esforços mútuos das partes, que podem ser interpretados como cooperação, representando cerca de 50% dos artigos. A troca de informação predomina como o esforço mútuo mais frequentemente estudado e poucas outras formas são avaliadas em um número reduzido de estudos. Além disso, medidas alternativas ao desempenho operacional para avaliar a criação de valor pelos relacionamentos passam a ser mais frequentes e presentes em uma maior proporção dos estudos. Entre essas medidas alternativas estão aquelas que avaliam o valor gerado pela integração ou cooperação entre as partes.

O levantamento dos autores aponta haver uma lacuna nos estudos que tratam de cooperação, porque vários são os possíveis esforços mútuos ou comportamentos cooperativos (HEIDE; MINER,

1992; JOHNSTON *et al.*, 2004; MAHAMA, 2006; MESQUITA; BRUSCH, 2008; WILSON; NIELSON, 2001) e as pesquisas têm explorado basicamente um deles - a troca de informação. Estudos mais recentes têm algumas vezes tratado de outros tipos de comportamento cooperativo, mas não necessariamente os associam ao desempenho. Assim, este estudo tem como objetivos verificar a presença de comportamentos cooperativos nos relacionamentos entre compradores e seus fornecedores no setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) e explorar os efeitos desses comportamentos no desempenho do relacionamento. O foco da pesquisa está na relação entre fabricantes e distribuidores de equipamentos e suas vendas e considera que a cooperação exerce um papel central na coordenação do processo de distribuição de produtos e serviços (ANDERSON; NARUS, 1990; CANNON; PERREAULT, 1999; MORGAN; HUNT, 1994).

O foco em um setor específico se deu porque pesquisas anteriores apontam a relatividade dos efeitos da cooperação no contexto (DYER; HATCH, 2006; TURNBULL; OLIVER; WILKINSON, 1992).

O setor de TI no Brasil tem apresentado crescimento significativo. A Associação Brasileira de Distribuidores de Tecnologia da Informação (ABRADISTI, 2010) estima que entre 2010 e 2011 o setor tenha crescido 7,6%, chegando a R\$ 12,7 bilhões em faturamento (CALVO, 2011). A associação aponta ainda para o fato de que o número de vendas de produtos de TI no Brasil cresceu de 29,5 mil para 31 mil, sendo 23% desse total correspondente a vendas abertas em 2010 e 2011 - ou seja, ocorre uma renovação significativa dos intermediários do canal de distribuição no setor. Além disso, novos consumidores foram incluídos no mercado e há uma tendência à migração do valor dos produtos para os *softwares* e serviços a eles agregados. Essas características fazem que os gestores experimentem alto dinamismo e elevada percepção de incerteza, o que propicia a adoção de estratégias cooperativas como forma de reduzir a incerteza (DAS; JOSHI, 2007; LEVINTHAL; FICHMAN, 1988; LÓPEZ-GAMERO; MOLINA-AZORÍN; CLAVER-CORTÉS, 2011; OLIVER, 1990).

Entre os possíveis impactos da cooperação no desempenho das relações entre fabricantes e seus distribuidores (compradores) estão aqueles associados à eficiência econômica, por causa da redução dos custos de transação e de coordenação e daqueles associados à eficácia, como a satisfação dos agentes econômicos com o relacionamento (CLARO; HAGELAAR; OMTA, 2003; MOHR; SPEKMAN, 1994) e a motivação estratégica para servir os clientes melhor do que os concorrentes e o consequente aumento da disposição a pagar dos clientes (KIM, K., 1999).

O estudo conduzido coletou dados qualitativos de fabricantes, distribuidores e revendedores de *hardwares* e *softwares*. A análise realizada evidencia que os quatro comportamentos cooperativos coexistem, sendo menos saliente a restrição ao uso do poder. Além disso, a presença dos comportamentos cooperativos entre compradores e fornecedores leva ao desenvolvimento e à eficácia do relacionamento. Há também indicação de que a eficácia retroalimenta o processo de desenvolvimento do próprio relacionamento. O estudo reforçou a dificuldade de avaliar a eficiência das estruturas verticais de governança compostas por diferentes organizações.

O artigo está estruturado em quatro seções – Referencial Teórico, Métodos da Pesquisa, Resultados e Análise e Conclusões. Cada uma dessas seções está subdividida em subseções para uma melhor organização do texto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a base teórica do estudo e está dividida em três partes. A primeira apresenta a perspectiva teórica que embasa o estudo. Na sequência, discute-se o conceito de cooperação e sua operacionalização; por fim, apresenta-se o conceito desempenho e como ele foi tratado neste estudo.

2.1 Visão relacional

A importância de situações em que há transações contínuas e frequentes entre compradores e fornecedores tem sido aos poucos

reconhecida na literatura de negócios. Assim, outras ciências sociais, além da economia, passaram a ser usadas nas descrições das relações entre empresas. Do campo do direito vieram contribuições significativas, como o conceito de “trocas relacionais”, introduzido por Macneil (1981). Essas trocas são, de forma geral, governadas por “normas relacionais”, que podem ser entendidas como expectativas compartilhadas sobre o comportamento das partes envolvidas nas trocas (HEIDE; JOHN, 1992).

Macneil (1981) propõe a ordenação das trocas comerciais em um *continuum* que tem em um extremo as transações discretas, nas quais há pouca comunicação e conteúdo e a identidade das partes é ignorada (DWYER; SCHURR; OH, 1987), até as trocas relacionais, em que há um contexto relacional e cada transação isolada é pouco importante frente ao relacionamento como um todo (KAUFMANN; STERN, 1988).

Estudos foram conduzidos procurando analisar as situações envolvendo trocas relacionais (ANDERSON; NARUS, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987; DYER, 1997; DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998; HEIDE; JOHN, 1992; KAUFMANN; STERN, 1988; LAVIE, 2006; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER *et al.*, 2006; SCHOENHERR; SWINK, 2012), e esforços mútuos para a melhoria do relacionamento é a tônica neles. Apesar dos estudos no tema, Schoenherr e Swink (2012) afirmam que a teoria sobre a integração nos relacionamentos é ainda pouco desenvolvida, carecendo de novos esforços na conceituação e na consolidação de resultados das pesquisas. Nesse sentido, este estudo retoma a conceituação de cooperação e explora os efeitos potenciais da cooperação.

2.2 Cooperação

Cooperação é um tópico de interesse em várias disciplinas, como economia, sociologia, antropologia, psicologia, ciência política, estudos organizacionais e estratégia (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995). A literatura sobre cooperação é, portanto, multidisciplinar. De modo genérico,

“cooperação [...] se refere a situações nas quais partes separadas trabalham juntas para atingir objetivos mútuos ou objetivos individuais com reciprocidade ao longo do tempo” (ANDERSON; NARUS, 1990, p. 45), que não seriam economicamente atingidos se agindo isoladamente (MALONI; BENTON, 2000; PALMATIER *et al.*, 2006). Então, uma parte se compromete com a outra por perceber que se beneficiará do conhecimento, habilidades ou recursos que a outra apresenta (JONSSON; ZINELDIN, 2003).

Alguns estudos usam acordos, como alianças ou *joint ventures*, como uma *proxy* para cooperação (OUM *et al.*, 2004; PARKHE, 1993). Outros entendem a cooperação como um conceito unidimensional (CRAVENS; SHIPP; CRAVENS, 1993; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 2006; MORGAN; HUNT, 1994; PRAHINSKI; BENTON, 2004). Há também os que definem a cooperação como comportamentos cooperativos, que podem se manifestar de diferentes formas, implicando uma operacionalização multidimensional para o conceito. O número de dimensões do conceito ou de comportamentos cooperativos varia nos estudos e a dimensão mais frequente é troca de informação, como apontado por Terpend *et al.* (2008). O estudo de Heide e Miner (1992), que é um dos mais citados na literatura de relacionamento comprador-fornecedor, operacionaliza o conceito cooperação como sendo quatro comportamentos cooperativos - flexibilidade para ajustar ações, troca de informações, resolução conjunta de problemas e moderação ou restrição ao uso de poder. No estudo desses autores, os comportamentos cooperativos são variáveis dependentes do modelo teórico, ou seja, eles analisam variáveis que podem levar aos comportamentos cooperativos. Entre as variáveis analisadas pelos autores estão a frequência das transações, a longevidade do relacionamento, a ambiguidade do desempenho e a dificuldade de substituir o parceiro.

Podem-se interpretar os quatro comportamentos cooperativos de Heide e Miner (1992) da seguinte forma: a flexibilidade nas negociações contorna o fato de ser impossível, ou muito custoso, estabelecer contratos completos para dirimir

questões imprevistas nas interações recorrentes de um canal de distribuição. De forma semelhante atua a resolução conjunta de problemas. A troca de informações beneficia a operação, uma vez que minimiza a incerteza em relação à frequência e ao volume de transações entre as partes. Finalmente, em relação ao poder, se os participantes mais poderosos do canal exercem-no irrestritamente, procurando impor condições e soluções em benefício próprio, a cooperação entre eles fica comprometida; por outro lado, se o poder é exercido no sentido de capitanear, estruturar e organizar o canal, as condições ficam favoráveis à existência de um comportamento cooperativo entre participantes. Essas dimensões propostas por Heide e Miner (1992) são de fundamental importância para o presente estudo, uma vez que utilizam exatamente esses comportamentos para avaliar a presença de cooperação entre elos do canal de distribuição.

Mahama (2006), que se inspirou em Heide e Miner (1992), usa os quatro comportamentos cooperativos, mas, diferentemente da referência original, a cooperação é uma variável mediadora do modelo teórico do autor. Similarmente, Wilson e Nielson (2001) operacionalizam quatro comportamentos cooperativos alinhados à proposta de Heide e Miner (1992), mas eles usam a cooperação como variável independente e não a relacionam com medidas de desempenho. Johnston *et al.* (2004), por outro lado, usaram três comportamentos – planejamento compartilhado, flexibilidade e responsabilidade conjunta pela execução de tarefas, sendo, portanto, que apenas um destes coincide com a proposta de Heide e Miner. O estudo relacionou os três comportamentos com desempenho e satisfação com a relação, mas apenas flexibilidade apresentou resultados estatisticamente significativos. Mesquita e Brush (2008) também usaram três comportamentos cooperativos - troca de informação, flexibilidade e solidariedade. Esta última avalia a reciprocidade e justiça nas relações. Os autores usam os comportamentos como preditores da eficiência da negociação e da produção, tendo como variáveis moderadoras a especificidade de ativos e a complexidade das trocas. Eles estão fundamentados na Teoria dos Custos de Transação.

A proposta de Heide e Miner (1992) parece ser a mais completa e serviu de referência para a maioria dos estudos que trata a cooperação como comportamento cooperativo, sendo, por isso, escolhida para a pesquisa aqui relatada. Dessa forma, este estudo operacionaliza cooperação como usada na proposta de Heide e Miner.

2.3 Desempenho

Autores afirmam que o construto desempenho e a forma de medi-lo no contexto interno de uma firma ainda carecem de um consenso, mesmo sendo ele a principal variável dependente em estudos na área de estratégia (CARTON; HOFER, 2006; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Quando se trata do desempenho de um sistema interorganizacional como as estruturas verticais ou os relacionamentos entre compradores e fornecedores, há ainda menos definição.

Além da própria dificuldade de definição do conceito desempenho, há ainda a dificuldade de se estabelecer relações de causa e efeito nos relacionamentos entre compradores e fornecedores. Wilkinson (2001), baseando-se em March (1996), comenta que em sistemas menos rigidamente coordenados, como redes, é muito difícil ou mesmo impossível rastrear determinado impacto ou resultado às ações que o produziram, pois os efeitos dessas ações são complexos.

Dyer e Singh (1998) atribuem os ganhos relacionais a quatro aspectos: investimentos em ativos específicos necessários para as atividades das organizações envolvidas na transação; aprendizado conjunto derivado da ação conjunta; criação de novos produtos, serviços ou tecnologias diferenciados; e custos de transação menores que os concorrentes, em razão de mecanismos efetivos de governança.

Para viabilizar os objetivos desta pesquisa procurou-se simplificar e limitar o escopo da discussão sobre desempenho. A discussão aqui se volta para a análise de dois conceitos ligados ao desempenho, que aparecem na literatura sobre o assunto e no fundo resumem duas formas objetivas e complementares de se abordar desempenho; são eles: eficiência e eficácia.

Mouzas (2006) apresenta uma comparação entre eficiência e eficácia em redes de negócios. O autor afirma que eficiência está relacionada à minimização de custos e aumento de margens operacionais e que eficácia seria a habilidade de uma empresa ou conjunto de empresas gerar crescimento sustentável do lucro com as redes que a envolvem. Ele afirma que os gestores devem buscar tanto a eficiência quanto a eficácia. Por um lado, a busca exclusiva da eficiência pode se tornar uma armadilha, pois a empresa passa a ignorar a criação e o desenvolvimento de novas fontes de valor para o crescimento sustentável. Por outro, a não preocupação com custos e margens pode comprometer a rentabilidade, inviabilizando o negócio. Portanto, independentemente das várias concepções existentes na literatura sobre desempenho, a pesquisa realizada adota os conceitos de eficiência e eficácia, como definido por Mouzas (2006) e uma perspectiva perceptual, ou seja, tenta-se capturar como o gestor entrevistado percebe a eficácia e a eficiência.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

A pesquisa teve caráter exploratório e tem como base dados qualitativos coletados por meio de entrevistas¹ semiestruturadas. Foram coletadas percepções dos entrevistados sobre o relacionamento entre fabricantes e suas revendas, enfatizando a ocorrência de comportamentos cooperativos e seus impactos no desempenho da distribuição.

A partir da lista de empresas do anuário *Melhores & Maiores* (2010), foram identificadas 32 empresas do setor “Indústria Digital”. Cada empresa foi analisada para verificar sua atividade específica. Foram mantidas na lista de potenciais empresas para a pesquisa as fabricantes de equipamentos ou empresas de *software*; portanto, foram excluídas aquelas cujo negócio é consultoria ou fabricação de suprimentos ou partes. A essa lista foram adicionadas empresas de tecnologia listadas no anuário das *Empresas mais Admiradas no Brasil da Carta Capital* (AS EMPRESAS..., 2009) e que por não terem informações financeiras no Brasil não constam da lista das *Maiores e Melhores*.

Com isso, obteve-se uma lista de 31 empresas, que foram contatadas e solicitadas a participar do estudo. Destas, seis aceitaram participar da pesquisa e concederam entrevista. Foi solicitado aos fabricantes que indicassem empresas que cuidavam da distribuição de seus produtos. Das oito empresas indicadas, conseguimos que três aceitassem participar da pesquisa. Esses distribuidores indicaram que a fabricante da marca Lenovo era um caso especial no setor, pela velocidade com que crescia sua atuação global e pelo fato de ter iniciado a distribuição de produtos no mercado brasileiro representando um caso atípico e potencialmente rico para entender o fenômeno de interesse. A empresa foi contatada e aceitou participar da pesquisa.

Cada entrevista durou entre 45 minutos e uma hora. A cada entrevista realizada, fazia-se a transcrição de seu conteúdo. Como as descrições dos fatos pelos entrevistados, ou seja, suas percepções, são o interesse para a análise, apenas as palavras foram transcritas, ou seja, as ênfases e outros sons emitidos pelos entrevistados foram desprezados, como recomenda Gibbs (2007).

Para apoiar a análise das entrevistas foram utilizadas notas de campo realizadas pelo entrevistador (GIBBS, 2007). Dados secundários coletados sobre cada empresa também apoiaram a análise dos fatos descritos pelo entrevistado.

Gibbs (2007) recomenda que o roteiro de entrevista seja ajustado ao longo do processo de coleta de dados para que se possa capturar melhor o fenômeno de interesse, à medida que se aprende com o processo de coleta. Assim, um roteiro foi formulado a partir da revisão da literatura e usado nas duas primeiras entrevistas com a intenção de avaliar se era adequado para verificar a presença de comportamentos cooperativos nos relacionamentos entre compradores e seus fornecedores no setor e para explorar os efeitos desses comportamentos no desempenho do relacionamento. Essa fase serviu também para que fossem entendidas as diferenças de linguagem do público da pesquisa em relação ao foco da pesquisa, bem como ajustado o roteiro e antecipados desafios que pudessem prejudicar a pesquisa. A partir das entrevistas iniciais constatou-se que os respondentes

associavam cooperação à confiança, liderança, troca de informações, capacitação, planejamento e distribuição cooperado, abertura, comunicação clara e resolução de problemas em parceria. Assim, das dimensões de cooperação potencial encontradas na literatura (HEIDE; MINER, 1992), duas foram explicitamente citadas nas respostas: troca de informação e resolução conjunta de problemas. A capacitação da força de vendas – treinamentos –, o planejamento e a distribuição cooperados também foram citados e, portanto, acabaram entrando como questão adicional no roteiro usado nas entrevistas, para auxiliar na identificação da presença dos comportamentos cooperativos

à luz das características do setor. As entrevistas preliminares também indicaram a adequação do uso da eficiência e eficácia para a avaliação do desempenho do canal e na forma de definir esses conceitos, como descreve um dos entrevistados: “O modo como eu entendo é assim: tem canal que é redondinho, que faz tudo direitinho, é eficiente, mas o cara não chega no resultado, não chega nos números. É a gente via muito disso na questão de canal de vendas e canal de serviços. E eficácia é aquele que vai e cumpre as metas, *no matter what*. (E1)”. O Quadro 1 apresenta sinteticamente a estruturação das entrevistas.

Credenciais	
Empresa e cargo do entrevistado	Identificação dos casos
Experiência na gestão de relacionamentos nos canais	Identificação dos casos
Contexto	
Estrutura da distribuição	Contextualização
Perfil das vendas	Contextualização
Características do relacionamento	
Contrato	Avaliar a formalidade da relação, contratos formais × relacionais
Frequência	Avaliar a proximidade, forma de interação e troca de informação
Vínculo pessoal	Avaliar a construção de confiança; flexibilidade e troca informação
Tempo de relação	Avaliar a transformação das transações em rotinas; orientação de longo prazo
Ação conjunta	Avaliar a existência de investimentos específicos mútuos
Distribuição	Avaliar a existência de investimentos específicos mútuos
Treinamento	Avaliar a existência de investimentos específicos mútuos
Cooperação	
Flexibilidade	Avaliar o comportamento cooperativo “flexibilidade”
Uso do poder	Avaliar o comportamento cooperativo “moderação ao uso de poder”
Resolução de problemas	Avaliar o comportamento cooperativo “resolução conjunta de problemas”
Troca de informação	Avaliar o comportamento cooperativo “troca de informação”
Desempenho	
Medição de desempenho da distribuição	Avaliar a percepção do desempenho da distribuição, formas de medir o desempenho e explorar como a cooperação afeta esse desempenho

QUADRO 1 – Roteiro esquemático utilizado nas entrevistas

Fonte: dos autores.

Para que houvesse similaridade nos dados coletados nas duas primeiras empresas e as demais, solicitamos novo acesso às duas empresas consultadas na fase inicial de coleta de dados. Dessa forma, Microsoft e IBM tiveram duas entrevistas cada e no total foram feitas 12 entrevistas.

O critério utilizado para a seleção dos entrevistados foi o seguinte: ter experiência

gerencial significativa de no mínimo dois anos em relacionamento com distribuidores e vendas; e ser profissional atuando no mercado brasileiro. O Quadro 2 traz a relação das empresas e o perfil dos respectivos entrevistados.

Empresa	Cargo do entrevistado	Experiência com gestão de canais
IBM	Diretora de canais	Mais de 10 anos
Microsoft	Partner Account Manager	5 anos
Lenovo	Gerente de Marketing	Mais de 10 anos na posição
HP	Gerente de canais	Mais de 10 anos em várias posições na empresa
Dell	Gerente de canais	2 anos
Itautec	Gerente de canais	2 anos com canais e mais de 10 anos no setor
IBM	Diretor de canais	15 anos
Microsoft	Gerente de canais	10 anos
SAP	Gerente de vendas	5 anos
Avaya	Diretor de canais	10 anos
Ingram Micro	Presidente	15 anos
Network 1	Gerente de canais	10 anos atuando com canais em distribuidores

QUADRO 2 – Empresas e perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa.

Fonte: dos autores.

A análise dos dados ocorreu em fases. Na primeira, cada entrevista individual foi analisada e seu conteúdo, codificado por duas pessoas. Esse procedimento foi usado para controle de confiabilidade da análise. Não foram calculados índices de concordância, mas as divergências foram discutidas até que houvesse concordância sobre a codificação, como sugere Saldaña (2009). Com isso buscou-se dar maior confiabilidade ao processo. Após a codificação foi feito um trabalho de entendimento de como os códigos podiam ser interpretados em conjunto e interpretações alternativas. Na sequência, as entrevistas foram analisadas de maneira comparativa com o intuito de encontrar padrões de respostas às questões teóricas levantadas pela pesquisa. Então, foi feita uma análise conjunta das ideias dos entrevistados para cada ponto do roteiro de entrevista, amarrando, dessa forma, o conteúdo das entrevistas às questões da pesquisa. Trechos que mais contribuíam para ilustrar os resultados foram selecionados como evidências da pesquisa. Cada trecho destacado está associado aos respondentes por meio de códigos (E1, E2, [...], E12). Os resultados são apresentados na sequência.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Esta seção está organizada em quatro subseções, sendo que a primeira descreve a estrutura do setor pesquisado. A segunda parte descreve o

relacionamento entre comprador e fornecedor neste setor. A cooperação entre comprador e fornecedor é explorada na terceira parte, e a última descreve as medidas de eficiência e eficácia adotadas para avaliar o desempenho do relacionamento e como elas se relacionam com a cooperação.

4.1 Estrutura de distribuição no setor de TI

As últimas estimativas de receitas do IBGE (2010) apontam que as receitas no nível da fabricação de itens relacionados à TI cresceram aproximadamente 16% entre 2009 e 2010 e o atacado e varejo cresceram no mesmo período 15% e 23%, respectivamente. O mercado de TI no Brasil é composto de *hardware* (48% do total de faturamento), *software* (17%) e serviços (35%) (VALIM, 2010). Embora o segmento de *hardware* claramente ainda seja o maior, ele vem decrescendo nos últimos anos, tendo caído 10% em 2009, ao passo que os segmentos de *software* e serviços cresceram (VALIM, 2010). Isso reflete a tendência de se adotar *hardware* padronizado, conforme apontada por instituições de pesquisas como o Computerworld (2008), forçando que as empresas procurem agregar valor por meio de *software* e, principalmente, serviços. Dada essa segmentação, o presente estudo procurou delimitar o escopo de análise essencialmente aos segmentos de *hardware* e *software*, já que a distribuição de serviços apresenta particularidades que a diferenciam significativamente dos produtos.

Os principais tipos de intermediários que fazem a distribuição nesse setor são distribuidores, integradores de sistemas para venda corporativa, revendas e varejistas. Esse último tipo é, geralmente, usado como alternativa ao canal distribuidor-revenda e atende, principalmente, o segmento de pessoa física. Existem dois tipos básicos de revenda, as que comercializam produtos tal qual eles são ofertados pelo fabricante e aquelas que agregam produtos ou serviços a essa oferta.

As revendas, na maioria dos casos, carecem de planejamento e estruturação e, com o aumento da competição e consolidação do mercado, correm o risco de não sobreviverem ou serem adquiridas por outra empresa. “O perfil da maioria destas empresas é parecido: o dono é um engenheiro que viu seu pequeno negócio decolar porque nas últimas décadas o consumo de tecnologia aumentou exponencialmente.” (OHL, 2006) Essas empresas não são necessariamente denominadas revendas pelos entrevistados, e por isso, em suas falas, sempre que se referem a ela usou-se aqui o termo “revenda” para facilitar o entendimento do leitor.

Das empresas fabricantes pesquisadas, todas elas mostraram ter uma estrutura de distribuição bem definida, com estratégia de atuação que reflete uma segmentação geral do mercado de usuários finais. Há pequenas variações em relação a essa segmentação, mas, de forma geral, as empresas dividem o mercado de forma semelhante, uma vez que esses segmentos são definidos com base em características objetivas do mercado. As formas de atender esses diferentes segmentos de mercado mudam de fabricante para fabricante, mas também apresentam muitas semelhanças. Assim, foi possível construir, a partir da descrição dos entrevistados uma estrutura genérica que representa a distribuição no setor de TI no Brasil. Essa estrutura foi aprimorada ao longo do processo das entrevistas, a partir da contribuição de cada entrevista, e o resultado é apresentado na Figura 1. Essa representação não reflete a estrutura adotada por uma empresa em particular, mas o que é mais usual no setor. É possível observar os diferentes caminhos usados para distribuir os produtos, mas cada qual com potencial de diferenciar sua oferta daquela dos competidores. A falta de diferenciação efetiva da oferta pode levar a conflito entre as partes e, nesse sentido, os comportamentos cooperativos podem ter papel fundamental para reduzir a possibilidade de conflito.

Vale observar que a figura segue a concepção vertical tradicional de estruturas de distribuição e foram representadas essencialmente as ligações transacionais entre os membros. Se fossem representados os relacionamentos de uma forma completa, ou seja, não apenas as relações que geram transação de bens ou serviços, isto é, os fluxos de comunicação, os programas de parceria, entre outros aspectos, a estrutura seria bem mais complexa.

Ainda sobre o perfil das revendas, os entrevistados apontaram haver muita variabilidade entre elas, conforme se poderia esperar. Surge, por exemplo, a questão da estrutura e organização interna dessas revendas: “Quanto à organização, há variabilidade. Algumas revendas são organizadas, têm uma visão de futuro, de negócio, de evolução, um modo de atuar, e outras que são o negócio do dono” (E5), apontou um entrevistado. As principais distinções apontadas entre as revendas foram:

- tamanho – minoria são empresas grandes e a maioria são pequenas empresas, usando os critérios de faturamento ou de número de funcionários – “[...] empresas que são meia dúzia de pessoas [...] e outras que são até de bom porte [...] que têm 50, 80 funcionários” (E5). Mas a maioria é “ele, o filho e a mulher. São pequenas empresas sem o mínimo de planejamento estratégico, sem nada de marketing. O cara fecha a loja porque à tarde ele tem que atender *in loco*. Ele vende o almoço para pagar a janta” (E6).
- agregação de valor – “tem uma fauna diversa. Eu tenho desde canais que apenas vendem PCs, até canais de valor agregado, que agregam serviços ou produtos próprios à nossa oferta, levando isso para os clientes finais” (E12).
- estrutura – entre as revendas que têm alguma estruturação e planejamento (minorias) e as que não têm nenhuma estruturação e planejamento (maioria) – “um problema grave é a falta de planejamento estratégico [...] quase todos nunca se perguntaram o que é que eles querem ser quando crescer, onde eles querem chegar, onde eles estão mirando” [...] (E10) “[...] é o ‘pastel’: pasta e telefone. O carinho com sua pasta e seu telefoninho, é o revendedor mais simples” (E8).

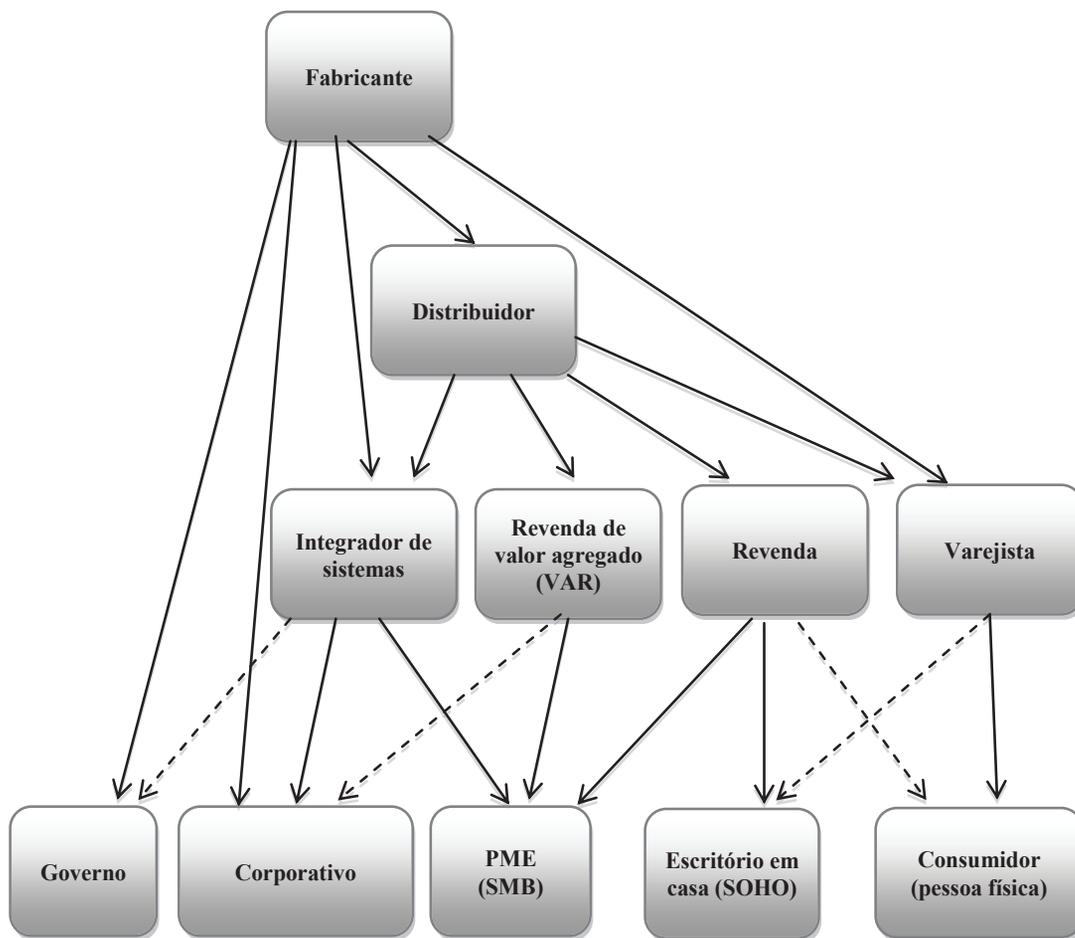


FIGURA 1 – Estrutura genérica de distribuição no setor de TIC.

Fonte: dos autores com base em dados da pesquisa.

Essas três variáveis - tamanho, estrutura e agregação de valor - têm claramente uma correlação entre si. De acordo com um dos entrevistados, o “grau de estruturação do parceiro depende do tamanho, pois precisa sobrar um dinheiro para fazer planejamento e ações de marketing” (E3). Outro afirma: “os distribuidores e revendas que agregam valor têm uma boa estrutura, planejamento etc.” (E4), e um terceiro informa que “não necessariamente as revendas que agregam valor são maiores, mais estruturadas, mas, como regra geral, podemos dizer que sim” (E8).

4.2 O relacionamento entre partes

Observou-se uma significativa variação no grau de formalidade no relacionamento entre

fabricantes e suas revendas. Em um extremo, um dos fabricantes afirmou ter contratos formais com todas as revendas, em razão do fato de serem revendas maiores e mais qualificadas, que compram diretamente do fabricante e não via distribuidor. No extremo oposto, outro fabricante afirmou que sua empresa não tem contrato com revendas nem relação comercial, pois elas se relacionam com o distribuidor.

Por outro lado, um entrevistado afirma que há sempre um contrato formal com o fabricantes e assim descreveu a natureza desse contrato:

Para cada fabricante que você distribui, obrigatoriamente você tem que ter um contrato de distribuição, normalmente é um contrato internacional. E nesse contrato você vai ter várias

políticas, desde forma de pagamento, política de garantia de produtos, itens mais procurados, metas de vendas, [...] enfim, o contrato é bem completo e complexo. (E9)

Uma figura evidenciada como importante no relacionamento com as revendas é a do gerente responsável pelo contato direto e frequente com as revendas (*boundary spanner*). Ele é o principal interlocutor da troca de informações entre as firmas no relacionamento, já que seu contato com as revendas por telefone ou e-mail é diário, com visitas presenciais semanais ou quinzenais. “Relação de confiança é você ter frequência no seu canal, tem que estar lá sempre, você tem que construir um relacionamento. Você não constrói um relacionamento uma vez por mês, ou ligando para o cliente de vez em quando. (E10)” Esse contato é reconhecido como essencial e determinante da eficácia dos relacionamentos entre empresas, principalmente pela troca constante e confiante de informação e pela construção de confiança, reforçando as ideias de Perrone, Zaheer e McEvelly (2003) e de Heide e Miner (1992) sobre a frequência na construção do relacionamento. Nota-se, porém, que esse agente pode representar alguns riscos para as organizações envolvidas, porque o vínculo pessoal pode eventualmente se tornar mais forte que o vínculo organizacional. Mas esse risco pode ser mitigado promovendo-se rotatividade dos gerentes, como explica um entrevistado: “tem que incentivar uma rotatividade, senão você começa a criar relações permissivas. Porque, no final do dia, quem paga o salário do vendedor é o canal, é a venda que ele faz (E4)”.

Por ser esse contato próximo e frequente com os compradores e com potencial de oferecer flexibilidade à relação, ele pode promover o comportamento cooperativo no relacionamento e, mais do que isso, ele pode ser um catalisador da cooperação na relação. O fortalecimento dos vínculos pessoais entre indivíduos no relacionamento entre organizações separadas é importante e predominantemente benéfico, mas não devem ser ignorados seus possíveis efeitos colaterais, como a perda de eficiência pela acomodação e até a perda do funcionário e, conseqüentemente, do

relacionamento com a outra empresa. Perrone, Zaheer e McEvelly (2003) reforçam a importância desse contato para o relacionamento, mas evidenciam a importância da senioridade do contato, a cultura da empresa, a longevidade da relação entre as organizações e as rotinas para os efeitos positivos emergirem. Então, para a cooperação emergir e durar é preciso mais do que a relação entre os agentes de contato.

Quanto à duração do relacionamento dos fabricantes ou distribuidores com as revendas, ficou claro que ela varia por revenda, mas as respostas não permitiram identificar com a mesma clareza as possíveis influências dessa duração na natureza do relacionamento. Por um lado foi sugerido que o tempo é necessário para a construção do relacionamento, havendo então uma correlação positiva entre o tempo e a qualidade do relacionamento: “todo gerente de canal tem uma *learning curve*, ele tem uma *intimacy curve*” (E10). Por outro lado, também foi sugerido que uma orientação de mais curto prazo não necessariamente é ruim para o andamento dos negócios: “há canais que focam no cliente e não no fornecedor e então fazem acordos de parceria temporária com o fornecedor, o que é bom, por um lado os negócios giram rápido, mas por outro lado investem pouco na relação” (E8). Mas a longevidade da relação ainda foi considerada como uma consequência e não um determinante da natureza do relacionamento. “O tempo é uma consequência. A manutenção da relação depende de confiança, da performance, de trabalho alinhado. Isso gera o tempo do canal.” (E4) Pode-se supor ocorrer uma retroalimentação das variáveis, como revela Autry e Golicic (2010). Heide e Miner (1992) constroem seu argumento considerando que a longevidade da relação e a frequência das interações aumentam a probabilidade de comportamentos mais favoráveis à própria relação, o que pode levar a maior disposição a manter o relacionamento.

Observou-se que a ação conjunta é uma prática comum no relacionamento entre fabricantes ou distribuidores e suas revendas. Os entrevistados afirmaram ter incluído, em seu programa de relacionamento com as revendas e no escopo de trabalho do gerente de vendas (o

contato), o planejamento de ações em conjunto com cada revenda. O plano que resulta deste trabalho recebe nomes como *co-business plan*. Vários entrevistados usaram também a expressão “a quatro mãos” para enfatizar o costume de se realizar esse plano em conjunto. O plano trata de questões como “vendas, capacitação, distribuição, processos, serviços de instalação e suporte”. Um detalhe importante a ser enfatizado é que os distribuidores procuram alinhar seu planejamento com fabricantes e revendas do canal, muitas vezes segmentando o atendimento. Kim, K. K. *et al.* (2010) evidenciaram que o alinhamento de metas é fator relevante para a cooperação entre empresas do setor de telecomunicações e o planejamento é uma forma eficaz de alinhar metas.

Fica evidente que as tentativas dos fabricantes de aproximação com suas revendas são, em especial, as mais relevantes. Esse movimento pode gerar uma espiral positiva e uma consequente melhora no desempenho, que leva ao fortalecimento da relação e um novo ciclo da espiral, como evidenciam Autry e Golicic (2010). A confiança e o tempo transcorrido aparecem como relevantes para a construção do relacionamento e o alinhamento de ações entre partes, como evidenciaram Wilson e Nielson (2001).

4.3 Cooperação entre comprador e fornecedor

Como explicado na seção do referencial teórico, os comportamentos cooperativos são adotados como proxy de cooperação, e os quatro comportamentos cooperativos apontados por Heide e Miner (1992), e explicados anteriormente neste texto, foram analisados, com os achados apresentados na sequência.

A questão da flexibilidade está associada à existência de contratos formais no relacionamento entre as empresas, comentada anteriormente. Isso porque, naturalmente, quanto mais rígido e detalhado for o contrato, menos margem existe para uso da flexibilidade como instrumento de gestão. Mas, ainda assim, conforme explicou um entrevistado, a função principal do contrato formal não é governar cada transação comercial e o andamento das relações entre as empresas, mas sim oferecer

uma proteção jurídica para casos mais delicados. Nesse sentido, a utilização da expressão “contrato guarda-chuva” por outro entrevistado é ilustrativa:

Você tem um contrato guarda-chuva [...] onde se definem quais são as regras do jogo, de quem depende o quê, quais são os papéis e responsabilidades. Mas no dia a dia [...] ocorrem coisas do tipo: ‘Vou ter que pedir para nesse negócio, para a gente ganhar da concorrência, você ganhar muito pouco ou não ganhar nada. Mas depois eu vou te compensar de alguma forma.’ Então isso gera uma compensação no próprio relacionamento que se dá. (E1)

A maioria dos respondentes indicou haver um nível razoável de flexibilidade no relacionamento entre as empresas, mas dentro de princípios estabelecidos, como pode ser observado nos trechos abaixo.

Eu oriento muito o meu pessoal que cuida do registro de oportunidades, principalmente no sentido do não. Se tiver que dizer não, diga já. Tudo isso não quer dizer que eu não atenda uma revenda que apareça, propondo um negócio que seja uma oportunidade que não está registrada no nosso sistema. (E5)

Sim, há um grau de flexibilidade. Porém, frente a mudanças significativas o contrato pode ser atualizado com todos os parceiros ou serem criados alguns adendos. (E7)

Eu tenho mecanismos de flexibilidade, mas mediante solicitação e aprovação. Se não é combinado antes, é mais difícil. Tirando o lado ético, do qual a gente não abre mão nunca, se for um aspecto negocial, comercial a gente vai discutir e se fizer sentido e não estiver ferindo a nossa cadeia de distribuição, vamos fazer. (E12)

Ao serem questionados sobre a forma de lidar com as diferenças de poder entre as partes, a maioria dos entrevistados disse não haver diferença significativa de poder entre suas empresas e as revendas. Apenas um deles afirmou que “indiscutivelmente, o poder maior é da nossa empresa

(fabricante)” (E6) e outro admitiu parcialmente: “claro que, economicamente falando, nossa empresa é maior que seus compradores, mas isso não é uma coisa que modifique alguma coisa na forma do jogo” (E5). Este mesmo entrevistado explica bem em termos microeconômicos o porquê deste equilíbrio de poder: “é uma questão desse mercado. Você não tem uma revenda que detenha 40%, 50% do mercado e eu também não detenho isso do lado da oferta. A fragmentação é ampla, tanto na oferta, quanto na demanda. (E5)”, reduzindo, portanto, o poder das partes. Vale apontar, no entanto, que esse entrevistado representava uma empresa que trabalhava com relativamente poucas revendas, predominantemente revendas que agregam valor, ou seja, tinha uma *seletividade* maior em sua distribuição. De fato, de acordo com a literatura, um fator que poderia causar um desequilíbrio de poder seria a dependência relativa, ou assimetria de interdependência entre as partes (ANDERSON; NARUS, 1990; KIM, K. K. *et al.*, 2010; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; REVE; STERN, 1979) e uma forma de medir essa dependência relativa seria pelas opções alternativas disponíveis para cada parte (KIM, K. K. *et al.*, 2010) e dos custos de troca (*switching costs*) para substituir o parceiro (AYMARD; BRITO, 2009; HEIDE; JOHN, 1988). Assim, se o fabricante tem muitas revendas fazendo a distribuição, ele é menos dependente de cada uma delas isoladamente e, do lado da revenda, se ela é uma revenda multimarca e/ou agrega valor ao produto, depende menos daquele fabricante específico, como relatado por um entrevistado: “Dependendo da situação, tem um balanço de poder na relação comercial. E isso está ligado com até onde você está dependendo do seu canal. Então, por isso que sempre se busca evitar a todo custo uma relação de exclusividade de canal (E1)”.

Observa-se que o padrão de respostas dos entrevistados reforça esse raciocínio, pois o único entrevistado que afirmou ser indiscutível o maior poder de sua empresa perante as revendas é justamente aquele que tem uma estrutura de canal de distribuição com maior intensidade, ou seja, com menor seletividade, com um grande número de pequenas revendas vendendo quase

exclusivamente seu produto. Os demais acabaram se referindo predominantemente às revendas maiores, que adicionam valor ao processo e com as quais têm um relacionamento mais próximo. Pode existir um desequilíbrio de poder no caso do relacionamento entre fabricante e as revendas, mas depende do tipo de revenda, principalmente de seu porte, com o qual o fabricante está tratando, e isso se intensifica tanto maior for a intensidade da distribuição do fabricante.

O que mais interessa para a análise deste item da pesquisa, entretanto, não é se existe ou não desequilíbrio de poder e em que condições, mas sim como as partes lidam com esse desequilíbrio, caso ele exista, considerando que esse aspecto é uma das dimensões da cooperação entre as empresas. O ponto crítico aqui é que poucas respostas foram coletadas neste sentido, pois a maioria dos entrevistados disse não haver tal desequilíbrio. De qualquer forma, entre as respostas coletadas houve alguns indícios significativos de haver uma moderação do uso do poder em prol da manutenção do relacionamento e do bem do parceiro. Um dos entrevistados, referindo-se a uma situação de oportunismo do parceiro, em que sua empresa poderia ter usado seu maior poder de forma coerciva, afirmou que o procedimento padrão é uma conversa em tom amigável (E6).

Quando questionados sobre a busca de solução conjunta de problemas, responderam com uma surpreendente semelhança entre si. A palavra “transparência” foi consistentemente enfatizada.

Você sempre tem que gerenciar e tem que acima de tudo, dotar de transparência. Avisa para os caras o problema. Não inventa história nenhuma, conta o que aconteceu. E o quanto antes, melhor. (E5)

Comunicação muito transparente e clara, isso sempre, e o mais rápido possível, de maneira que não impacte a vida do cara ou o negócio do cara. (E6)

A melhor forma de lidar com crises é, sem dúvida nenhuma, a transparência. (E4)

A palavra básica que a gente tem aqui é transparência. É tratar sempre de forma honesta com o canal, assumir

o problema, ser franco no que está acontecendo e tomar as providências em conjunto. (E7)

A transparência foi consistentemente enfatizada nas entrevistas, o que mostra no mínimo a importância desta questão e a preocupação das empresas em manter uma política clara frente aos parceiros. Mahama (2006) afirma que transparência faz que os comportamentos fiquem mais visíveis, o que ajuda na manutenção de comportamentos desejados e estabilidade da relação. Assim, as respostas a essa pergunta serviram também para mostrar o esforço dos fabricantes e distribuidores em conquistar a confiança de seus parceiros, já que uma das dimensões da confiança que costuma ser usada na literatura é a confiança na honestidade do parceiro (ANDERSON; NARUS, 1990; DWYER; SCHURR; OH, 1987). E, sendo a confiança um dos principais antecedentes da cooperação, as respostas acabaram apontando também para uma busca do comportamento cooperativo, ainda que indiretamente.

Houve também, contudo, respostas que endereçaram o ponto central da questão, que era apontar a forma de resolução dos problemas. O último depoimento da relação acima toca justamente nesse ponto central e cita a postura de “tomar as providências em conjunto”. Outros depoimentos que apontaram para essa atuação “conjunta”, “em parceria”, para a resolução de problemas foram:

De uma forma geral, é ir a fundo, procurar entender e resolver o problema junto com os clientes. O melhor é que as pessoas se manifestem, pra que possamos saber do problema, em vez de perder silenciosamente a relação por não sabermos. (E11)

Atuação em parceria é essencial. Você tem que conviver com o parceiro, mostrar que você está interessado em entender as dores do cara, e na medida que os problemas vão surgindo, o melhor jeito de tratar é sentar junto e resolver. (E10)

Ainda que o foco da questão da resolução de problemas tenha apresentado um ligeiro desvio

para a questão de assumir de forma transparente a responsabilidade pelo problema, pode-se afirmar que houve suporte à existência de uma atitude cooperativa para solucionar conjuntamente os problemas que surgem no relacionamento e derivados dele.

A troca de informações, como dimensão da cooperação entre empresas, recebeu particular destaque nas respostas dos entrevistados. Um deles apontou a diferença no tipo de informação que cada parte possui, criando assim um potencial de complementaridade que a troca de informações pode realizar: “Troca de informação é fundamental. Porque, é como eu falo, ‘o fabricante tá daquele lado, ele tem a visão de produto, ele tem as pesquisas’”. (E10)

Por outro lado, a visão de mercado que os intermediários do canal de distribuição podem oferecer foi apontada por um entrevistado:

Como o distribuidor acaba tendo múltiplos fabricantes, por consequência múltiplas cadeias de relacionamento, existe uma troca de informações muito constante entre o distribuidor e os fabricantes, no seguinte sentido: se eu tenho relacionamento com fabricantes que vendem, por exemplo, headset, e eu tenho relacionamento com fabricantes que vendem call center - PABX, pôxa, as duas pontas, é claro, vão ter interesse pela complementaridade mútua. Então, o distribuidor usa essa capacidade multimercado para promover ações de vendas. (E9)

Observa-se então que a troca de informações de fato ocorre e a frequência do contato contribui aqui para mostrar que a troca de informações não só ocorre como é constante. Claro que a intensidade e o meio pelo qual essa troca ocorre varia de acordo com o grau de importância do parceiro, como apontam Dyer e Hatch (2006).

O Quadro 3 resume a análise dos comportamentos cooperativos investigados, atribuindo níveis à dimensão encontrada nos dados.

Dimensão	Suporte dos dados
Flexibilidade	Forte
Restrição ao uso de poder	Médio
Resolução conjunta de problemas	Forte
Troca de informação	Forte

QUADRO 3 – Resumo da análise das dimensões de cooperação

Fonte: dos autores.

O relacionamento dos fabricantes e distribuidores com as revendas apresenta um grau significativo de cooperação, considerando os comportamentos cooperativos investigados; mais uma vez, a troca de informação é uma característica saliente na percepção dos gestores, talvez por sua objetividade e facilidade de ser identificada, por ser inerente à transação. A flexibilidade e a resolução conjunta de problemas carecem de um esforço adicional das partes para perceber essas manifestações de comportamentos cooperativos, se considerados também o planejamento em conjunto, os treinamentos e as ações de distribuição cooperadas, como uma possível dimensão adicional da cooperação. Essas ações demandam investimentos específicos das partes e podem gerar ativos específicos, fortalecendo o argumento da existência de cooperação entre as partes, como sugere a Visão Relacional (DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006)

A análise de características dos relacionamentos - grau de formalidade, frequência e forma de contato, vínculo pessoal e duração da relação - também indica a existência de cooperação entre as partes. O baixo grau de formalidade contratual nesse relacionamento (MACNEIL, 1981; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008), a alta frequência de contatos, inclusive presencial, nos casos das revendas maiores (HEIDE; MINER, 1992), e a importância do vínculo pessoal sugerem a predominância do uso de uma governança via normas relacionais para os relacionamentos, em particular a cooperação. A duração da relação, embora tenha fornecido dados mistos, aponta predominantemente para uma orientação de longo prazo, o que também favorece a existência de

cooperação (HEIDE; MINER, 1992; WILSON; NIELSON, 2001; LUI; NGO, 2012).

4.4 Desempenho da relação

A principal dificuldade da pergunta sobre como medir o desempenho do canal de distribuição é justamente deixar claro que não se trata de medir o desempenho do parceiro, da revenda ou do grupo de revendas, e sim do canal como um todo. A maioria dos entrevistados entendia que estava avaliando seu comprador (ou revenda) específico e, então, o entrevistador procurou usar a expressão “desempenho da rota de distribuição ou canal de distribuição como um todo” (E3) para deixar claro que não se tratava de avaliar o desempenho da revenda, do parceiro ou do distribuidor, mas da cadeia completa. Mesmo assim, percebeu-se que muitas das medidas citadas pelos entrevistados ainda foram colocadas com um foco mais pontual e localizado, no âmbito de um membro isolado. Essas medidas de desempenho isolado das revendas, ou dos distribuidores, podem até oferecer uma indicação aproximada do desempenho do canal, mas isso não pode ser generalizado, já que muitas vezes a simples existência de um elo mais fraco pode comprometer o desempenho do canal como um todo ou pode haver maior apropriação de valor por um membro do canal e, com isso, o desempenho total ficar não evidente.

Analisando as respostas, nota-se que, de forma geral, a eficiência do canal é algo mais difícil de ser medido pelo fato de envolver uma análise da estrutura de custos do canal; sendo ele um sistema formado por várias firmas independentes, a coleta de dados precisos é problemática. Medidas de eficácia, embora também sejam complexas pelo caráter multiorganizacional do canal, costumam ser mais viáveis e mais pragmáticas, por estarem geralmente associadas a um objetivo a ser alcançado. Por exemplo: atingimento de metas de vendas, ou de participação de mercado, são tipicamente medidas de eficácia, e podem ser auferidas com precisão.

Assim, de forma geral, os entrevistados sugeriram medidas mais ligadas à eficácia. Poucas respostas falaram em medidas como rentabilidade,

custos ou margens, justamente porque são mais difíceis de serem realizadas nos casos de estruturas complexas como as analisadas. As medidas quantitativas mais citadas foram volume de vendas, capilaridade e frequência de transações (vendas ou compras). A maioria das respostas citou pelo menos uma delas.

Ressalta-se que foram sugeridos também aspectos intangíveis, mais subjetivos, na avaliação do desempenho do canal. A resposta abaixo também enfatizou a existência desses aspectos, que eventualmente podem ser medidos de forma qualitativa.

Eu tenho informação de crescimento, de ganho de *market share* se está conseguindo agregar outros produtos, temos medidores até dizer chega. Mas tem também qualitativas... num ano ruim, não necessariamente uma empresa que decresce pode ser considerada ruim, quando se olha certificação, investimento adequado, o nível de trabalho e satisfação dos clientes com estes parceiros. (E12)

Outro aspecto que surgiu foi a participação na mente (*mind-share*) dos clientes, principalmente nos parceiros que trabalham com várias marcas, em que o fabricante tem que disputar com outros fabricantes a atenção e tempo que o parceiro dedica ao seu produto.

Como regra geral, os entrevistados entendem que é possível afirmar que a forma como se dá o relacionamento entre as empresas do canal de distribuição impacta no desempenho do canal como um todo. Um entrevistado discordou do impacto do relacionamento no desempenho, mas não foi uma discordância total.

Diria o seguinte: o relacionamento *stricto sensu* nem melhora nem piora o desempenho, é amor. As obrigações desse relacionamento, por exemplo, a parte de treinamento ou a parte de discussão do relacionamento, sim, sem dúvida melhora o desempenho. Melhorar principalmente o ritmo de negócios e a frequência de compras. (E5)

O entrevistado procurou separar os aspectos relacionais mais subjetivos daqueles mais

objetivos e formais, como capacitação de pessoas e resolução de conflitos, traduzidos por ele na palavra “obrigações”, mas que poderia ser entendida como cooperação, com base na definição dos comportamentos cooperativos. Na opinião dele, os primeiros não têm impacto no desempenho do canal de distribuição, ao passo que os segundos certamente têm.

Portanto, pode-se afirmar que os entrevistados concordam que as características do relacionamento entre fabricante e seus intermediários impactam o desempenho do canal. Mas, apesar de esses resultados atestarem a importância do estudo e do gerenciamento dos relacionamentos entre firmas, especialmente entre fabricantes e seus intermediários no setor de TI, eles por si só são apenas uma parte da questão de pesquisa levantada. O ponto central da questão, a saber, é entender de que forma ocorre este impacto. Desta forma, analisando os dados do estudo, nota-se primeiramente uma referência ao impacto direto das características do relacionamento na satisfação, e nesse caso entende-se que seja a satisfação com o relacionamento em si. Ao mesmo tempo, foi citada uma influência dessas características relacionais também na decisão de investimento no desenvolvimento do relacionamento. E as respostas sugerem, embora apenas implicitamente, que esse desenvolvimento também gera maior satisfação com o relacionamento.

Assim, o impacto do relacionamento nas medidas de desempenho do canal mais quantificáveis como volume de vendas, frequência, capilaridade, também foram apontados, efeitos nas medidas indiretas, como satisfação e sua influência na decisão de compra. Além da satisfação com o relacionamento em si, foi também mencionada a “experiência de compra”. A partir das respostas, a Figura 2 foi elaborada e ela resume os achados relativos às características do relacionamento e o impacto no desempenho do canal e no desenvolvimento do relacionamento. A Figura faz um retrato simplificado do fenômeno, sem considerar a retroalimentação do processo, em especial, considerando relacionamentos que envolvem transações repetidas. Com base nos dados, é possível supor que as relações apontadas na Figura tenham caráter não recursivo.

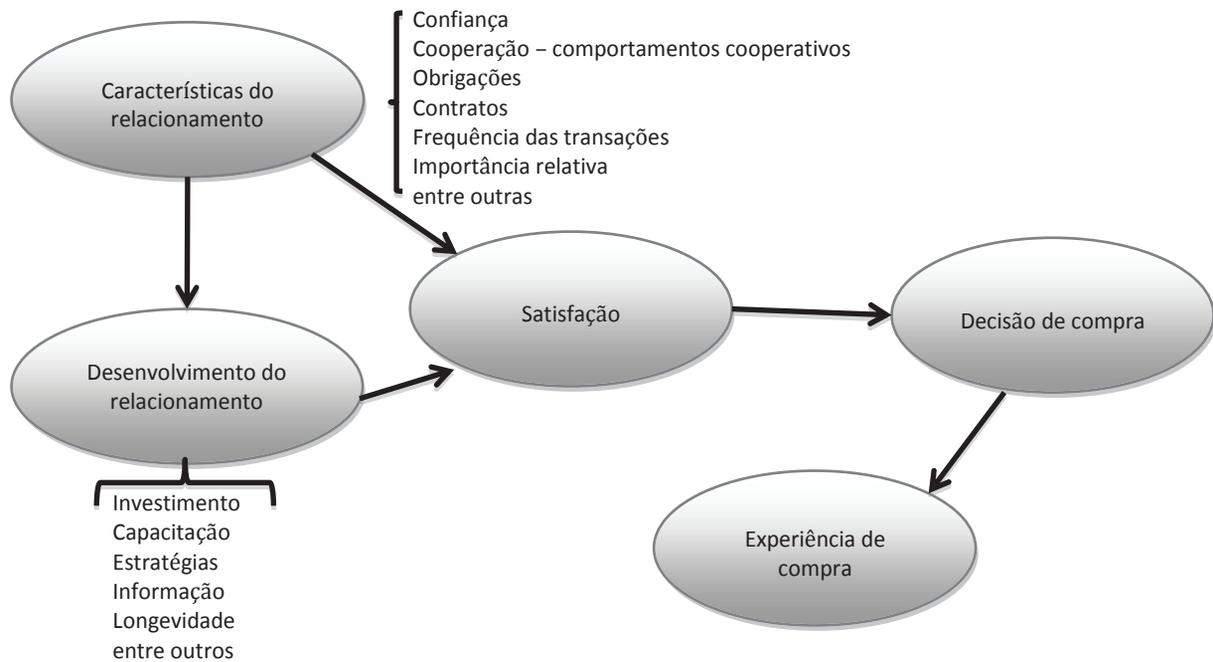


FIGURA 2 – Impacto das características do relacionamento no desempenho do canal

Fonte: dos autores.

Dessa forma, os dados da pesquisa oferecem suporte à ideia de que as características do relacionamento entre compradores e fornecedores no setor de TI, particularmente a cooperação, impactam positivamente no desempenho do canal, principalmente na eficácia do canal. A análise dos relacionamentos entre os elos do canal indica a existência de um nível significativo de cooperação e, por outro lado, a forma como se dá esse relacionamento impacta no desempenho do canal, principalmente pela satisfação e da influência na decisão de compra, então pode-se afirmar que a existência de cooperação tem impacto no desempenho do canal.

5 CONCLUSÃO E LIMITAÇÕES

O questionamento sobre as características do relacionamento entre fabricante e seus intermediários revelou que existe um grau significativo de cooperação entre as partes. Confirmou-se o papel da confiança como um dos principais antecedentes da cooperação, conforme afirmaram Morgan e Hunt (1994) e Palmatier *et al.* (2006).

Em relação à formalidade do relacionamento entre os membros do canal de distribuição, notou-se que a relação fabricante-distribuidor é sempre mediada por um contrato formal entre as partes. Já na relação do distribuidor com as vendas, verificou-se que há predomínio do relacionamento que não envolve um contrato formal, sendo o relacionamento, nesses casos, regido por *normas relacionais*. Há evidência para sugerir que o tamanho das empresas é fator relevante para definir o grau de formalidade do contrato, mas as características do relacionamento e o histórico de transações também contribuem para essa definição.

Foi possível verificar a existência dos comportamentos cooperativos elencados por Heide e Miner (1992), destacando-se a troca de informações, a flexibilidade e a resolução conjunta de problemas. Várias foram as formas de indicar a ocorrência de cada tipo de comportamento cooperativo, revelando que muitos diferentes tipos de esforços para o desenvolvimento dos relacionamentos estão presentes nesses relacionamentos. Não houve, no entanto, avaliação da ocorrência de cada comportamento sobre o desempenho do relacionamento, o que poderá ser explorado em pesquisas futuras.

Assim como apontado por Heide e Miner (1992), a longevidade do relacionamento ajuda a construir as características do relacionamento, sendo a cooperação uma das características. Então, é razoável supor que relacionamentos mais antigos tenham maior nível de satisfação das partes. Seria importante analisar se há um esgotamento ou um ponto de inflexão dessa *intimacy curve*.

A literatura não aponta formas efetivas de medir a eficiência de estruturas verticais e, quanto mais complexas elas são, mais difícil é fazer essa avaliação e comparar com estruturas de fornecimento concorrentes, como apresentado por Davies e Brito (2004). Esta é, por exemplo, uma das dificuldades de se avaliar empiricamente a teoria dos custos de transação ou as ideias de Wroe Alderson (1948) sobre produtividade das estruturas de distribuição. Essa pesquisa reforça essa ideia à medida que aponta não ser usual os gestores do setor pesquisado usarem medidas de eficiência para seus canais de distribuição, dada a dificuldade de se medirem os resultados das estruturas que perpassam os limites de uma empresa, a começar com o uso de dados internos das organizações e suas atividades, os problemas de apropriação de valor ou disputa pelo valor criado no e pelo canal, implicando ainda a complexidade dos rateios que derivam de uma empreitada dessa. Em geral, as medidas de desempenho focam a empresa individual ou medidas de eficácia são usadas. Como consequência, o impacto do relacionamento no desempenho do canal é avaliado, essencialmente, por medidas de eficácia.

Dessa forma, este estudo usou também medidas de eficácia do relacionamento. Os dados do estudo oferecem suporte à ideia de que as características do relacionamento entre compradores e fornecedores impactam positivamente na eficácia do relacionamento, principalmente na eficácia do canal, em medidas como volume de vendas, capilaridade e frequência de vendas. Esse impacto ocorre primeiramente na satisfação das partes envolvidas com o relacionamento, o que por sua vez influencia diretamente na decisão de compra. A satisfação com a experiência de compra gera uma retroalimentação do processo, influenciando novamente nas características do relacionamento

e, portanto, levando ao desenvolvimento dos relacionamentos.

NOTA

1. Destacamos que os trechos das entrevistas a serem apresentados posteriormente no decorrer deste artigo não terão a indicação dos entrevistados, uma vez que, por questões éticas, um compromisso quanto à preservação da identidade de cada um deles em relação a suas falas foi assumido quando da realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALDERSON, W. A formula for measuring productivity in distribution. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 12, n. 4, p. 442-448, Apr. 1948.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 1, p. 42-58, Jan. 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS DISTRIBUIDORES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - ABRADISTI. 2010. Disponível em: <<http://www.abradisti.org.br/site/pesquisas.php?id=1>>. Acesso em: 01 maio 2013.
- AUTRY, A. C.; GOLICIC, S. L. Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 28, n. 2, p. 87-100, 2010.
- AYMARD, P.; BRITO, E. P. Z. Custos de mudança em serviços logísticos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 16, n. 3, p. 466-478, jul./set. 2009.
- CALVO, S. Mercado de distribuição em TI deve crescer 7,6% em 2011. 2011. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2011/12/07/mercado-de-distribuicao-em-ti-deve-crescer-7-6-em-2011/>>. Acesso em: 01 maio 2013.
- CANNON, J.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal**

of **Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 439-460, Nov. 1999.

CARTON, R. B.; HOFER, C. W. **Measuring organizational performance**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

CLARO, D. P.; HAGELAAR, G.; OMTA, O. The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 32, n. 8, p. 703-716, Nov. 2003.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN, D.; BERGH, D. (Orgs.) **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2005. p. 259-286.

COMPUTERWORLD. Gartner faz previsões de tendências em TI para empresas até 2012. 2008. Disponível em: <<http://pcworld.uol.com.br/noticias/2008/02/19/gartner-faz-dez-previsoes-de-tendencias-em-ti-para-empresas-ate-2012/>>. Acesso em: 16 jan. 2010.

CRAVENS, D.; SHIPP, S.; CRAVENS, K. Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 1, n. 1, p. 55-70, 1993.

DAS, S. R.; JOSHI, M. P. Process innovativeness in technology services organizations: roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 25, n. 3, p. 643-660, 2007.

DAVIES, G.; BRITO, E. P. Z. Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 38, n. 1/2, p. 30-55, 2004.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 51, n. 2, p. 11-27, Apr. 1987.

DYER, J. Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

_____; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

_____; HATCH, N. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

AS EMPRESAS mais admiradas no Brasil. **Carta Capital**, São Paulo, n. 12, nov./dez. 2009.

GEYSKENS, I.; STEEMKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. Make, buy or ally: a transaction cost theory meta-analysis. **Academy of Management Journal**, New York, v. 49, n. 3, p. 519-543, 2006.

GIBBS, G. **Analyzing qualitative data**. London: Sage Publications, 2007

HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 1, p. 20-35, Jan. 1988.

_____; _____. Do norms matter in Marketing relationships? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 56, n. 2, p. 32-44, Apr. 1992.

_____; MINER, A. S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buy-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 35, n. 2, p. 265-291, June 1992.

IBGE. **Pesquisa industrial produto**. 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia>. Acesso em: 01 jan. 2013.

JONSSON, P.; ZINELDIN, M. Achieving high satisfaction in supplier dealer working

relationships. **Supply Chain Management: An International Journal**, Bradford, v. 8, n. 3, p. 224-240, 2003.

JOHNSTON, D. et al. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

KAUFMANN, P.; STERN, L. Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. **Journal of Conflict Resolution**, Thousand Oaks, v. 32, n. 3, p. 534-552, 1988.

KIM, K. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 217-236, Sept. 1999.

KIM, K. K. et al. Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. **Journal of Business Research**, New York, v. 63, n. 8, p. 863-869, 2010.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 32, n. 3, p. 348-356, Aug. 1995.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, Briarcliff, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.

LEVINTHAL, D. A.; FICHMAN, M. Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 33, n. 3, p. 345-369, Sept. 1988.

LÓPEZ-GAMERO, M. D.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E. Environmental uncertainty and environmental management perception: a multiple case study. **Journal of Business Research**, New York, v. 64, n. 4, p. 427-435, 2011.

LUI, S. S.; NGO, H. Drivers and outcomes of long-term orientation in cooperative relationships.

British Journal of Management, Oxford, v. 23, p. 80-95, 2012.

MELHORES & MAIORES: as 1000 maiores empresas do Brasil. **Revista Exame**, São Paulo, n. 971-E, jul. 2010. Edição Especial Exame.

MACNEIL, I. **The new social contract: an inquiry into modern contractual relations**. New Haven: Yale University Press, 1981.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. **Management Accounting Research**, London, v. 17, p. 315-339, 2006.

MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in the supply chain. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, v. 21, n. 1, p. 49-73, 2000.

MARCH, J. G. Continuity and Change in Theories of Organizational Action. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, n. 2, p. 276-287, 1996.

MESQUITA, L.; BRUSH, T. Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships. **Academy of Management Journal**, New York, v. 51, n. 4, p. 785-807, 2008.

_____; ANAND, J.; BRUSH, T. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 29, n. 9, p. 913-941, 2008.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 15, n. 2, p. 135-152, Feb. 1994.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

- MOUZAS, S. Efficiency versus effectiveness in business networks. **Journal of Business Research**, New York, v. 59, n.10/11, p. 1124-1132, Oct. 2006.
- OHL, M. Rota para o crescimento. **Info Canal**, São Paulo, n. 12, maio 2006. Disponível em: <http://info.abril.com.br/canal/edicoes/12/conteudo_135517.shtml>. Acesso em: 16 jan. 2010.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, Briarcliff, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.
- OUM, T.H. et al. The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. **Journal of Business Research**, New York, v. 57, n. 8, p. 844-853, 2004.
- PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 36, n. 4, p.794-829, 1993.
- PERRONE, V.; ZAHEER, A.; MCEVILY, B. Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. **Organization Science**, Linthicum, v. 14, n. 4, p. 422-439, 2003.
- PRAHINSKI, C.; BENTON, W.C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 22, n. 1, p. 39-62, 2004.
- REVE, T.; STERN, L. W. Interorganizational relations in Marketing Channels. **Academy of Management Review**, Briarcliff, v. 4, n. 3, p. 405-416, July 1979.
- SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. London: Sage Publications, 2009.
- SCHOENHERR, T.; SWINK, M. Revisiting the arcs of integration: cross-validations and extensions. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 30, n. 1-2, p. 99-115, 2012.
- SMITH, K.; CARROLL, S.; ASHFORD, S. Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda. **Academy of Management Journal**, New York, v. 38, n. 1, p.7-23 Feb. 1995.
- TERPEND, R. et al. Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, Malden, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.
- TURNBULL, P.; OLIVER, N.; WILKINSON, B. Buyer-supplier relations in the UK - automotive industry: Strategic implications of the Japanese manufacturing model. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 13, n. 2, p. 159-168, 1992.
- VALIM, C. E. A. Mercado de TI terá mais peso no PIB nacional. **Brasil Econômico**, ano 2, n. 76, 2010.
- WILKINSON, I. A history of network and channels thinking in Marketing in the 20th Century. **Australasian Marketing Journal**, Melbourne, v. 9, n. 2, p. 23-52, 2001.
- WILSON, E.; NIELSON, C. Cooperation and continuity in strategic business relationships. **Journal of Business-to-Business Marketing**, Binghamton, v. 8, n. 1, p. 1-24, 2001.