

Identificando Subsídios de Sistemas de Informação para Canais de Distribuição: um Estudo Exploratório

Autoria: Paulo Cristiano de Oliveira

Resumo: A implementação de Sistemas de Informação (SI) eficientes é um desafio para as organizações. Isso pode ser atribuído ao pouco conhecimento das necessidades as quais um SI deve efetivamente contemplar. Nesta pesquisa, de natureza exploratória, buscou-se identificar subsídios para SI que pudessem contribuir na maximização da eficiência dos canais de distribuição de uma empresa desenvolvedora de *software*. Os distribuidores são importantes, pois, auxiliam na criação das utilidades de local, tempo e informação, além de potencializarem a criação de vantagem competitiva para as organizações. Através do mapeamento e diagnóstico interno e externo dos canais de distribuição, foram identificadas variáveis e dimensões, revelando onze pontos de melhoria, classificados como críticos e moderados. A partir disso, verificou-se, que a empresa percebe os problemas críticos como sendo os mais graves. Finalmente, foi apresentado um projeto de Tecnologia da Informação contemplando alguns dos pontos de melhoria identificados.

1 INTRODUÇÃO

Há diversas razões para a disponibilização de produtos através de distribuidores. Os canais de distribuição permitem a criação de três utilidades para os clientes: (1) local - disponibilidade em uma localização conveniente; (2) tempo - disponibilidade de acesso quando desejado e (3) informação - disponibilidade de comunicações gerais sobre características dos produtos (KEEGAN; GREEN, 2000). Outra razão para a utilização de distribuidores consiste no reconhecimento, pelas organizações, que estes oferecem oportunidades para obtenção de vantagem competitiva, através do trabalho em conjunto para satisfazer as necessidades dos consumidores de forma mais eficiente e eficaz (NICKELS; WOOD, 1997). Complementando essa idéia, Stern (1977), afirma, que os intermediários aumentam a eficiência no processo de troca, ajustando as diferenças, por meio do incremento da performance, obtido através de suas habilidades. As decisões referentes aos distribuidores são importantes devido ao número e à natureza das relações, envolvendo compromissos no longo prazo, que devem ser administradas (KEEGAN; GREEN, 2000). Isso consiste em um dos maiores desafios enfrentados no planejamento, na implementação e no controle das operações relacionadas aos canais de distribuição. Nesse contexto, a Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel fundamental. Isso evidencia-se não somente pela sua eficiência em relação à minimização de custos, tempo e uso dos recursos da informação, mas, também, pela sua eficácia no apoio às estratégias e na capacitação dos processos organizacionais (O'BRIEN, 2001; TORRES, 1995; WALTON, 1994).

Eficiência é a medida do que é produzido pelo que é consumido, sendo um termo relativo usado para comparar sistemas, e eficácia é a medida da proporção em que um sistema atinge os seus objetivos (STAIR, 1998). Eficácia e eficiência são termos relativos usados para comparar sistemas considerando performances pré-estabelecidas. Um Sistema de Informação (SI) eficiente pode ter um grande impacto na estratégia e no sucesso das organizações (PECHUÁN, 1997; STAIR, 1998), tanto as beneficiando, quanto os usuários desse sistema e qualquer indivíduo ou grupo que interagir com o mesmo. No entanto, algumas implementações de SI falham, principalmente, devido a problemas organizacionais, humanos e culturais (HARTMAN; ASHRAFI, 2002), e isso, também pode ser atribuído ao pouco conhecimento das necessidades que um SI deve efetivamente contemplar. As organizações precisam reconhecer o potencial da TI em agregar valor aos seus projetos (DARVEN;

KAUFFMAN, 2000), pois, muitas vezes, não são considerados os subsídios necessários para que um sistema seja, de fato, eficiente (SIRCAR *et al.*, 2000). Nesse ponto, Reich e Benbasat (2000), complementam dizendo, que as ligações entre TI e o planejamento dos negócios devem ser otimizadas. Assim, percebe-se, que ao conceber SI, é importante que as organizações, para implementá-los apropriadamente, disponham de conhecimento das suas reais necessidades.

Este artigo apresenta a fundamentação teórica, o método, os resultados obtidos e as considerações finais dessa pesquisa, que buscou identificar subsídios para SI que contribuíssem, na maximização da eficiência das atividades relacionadas aos canais de distribuição da empresa Alfa (nome fictício da organização estudada). A pesquisa teve como objetivos específicos: (1) identificar os problemas relacionados aos canais de distribuição, (2) verificar a percepção da empresa quanto aos problemas identificados e (3) apresentar um projeto de TI para seus componentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que os objetivos fossem atingidos, a seguir, encontram-se explicitados aspectos relacionados à distribuição, que compreende o campo de aplicação ao qual esta pesquisa está relacionada. Há várias definições para canais de distribuição. Esta pesquisa apóia-se, preferencialmente, no conceito apresentado por Ferrel *et al.* (2000). Considerar-se-á como canal de distribuição o sistema de organizações em que os fluxos de produtos, recursos, informações e/ou propriedade se direcionam do produtor para o consumidor final. São apresentados aspectos da estratégia, estrutura e processos de canais de distribuição, além de marketing de relacionamento, utilizados para efetuar o mapeamento e diagnóstico.

2.1 Estratégia de canais de distribuição

Uma estratégia de canais de distribuição refere-se ao amplo conjunto de princípios pelos quais a organização busca atingir seus objetivos de distribuição, para satisfação dos clientes (ROSENBLOON *et al.*, 2001). A distribuição altamente eficiente é uma das principais vantagens competitivas sustentáveis (FERREL *et al.*, 2000; ROSENBLOON *et al.*, 2001), ou seja, estratégias inovadoras de canais que não possam ser copiadas com facilidade e rapidez pelos concorrentes. De acordo com Rosenbloon *et al.* (2001), a transferência rápida de tecnologia tornou muito difícil manter uma vantagem competitiva baseada em produtos, pois os concorrentes podem igualar rapidamente qualquer inovação nos mesmos. Esse autor, ainda coloca, que por sua vez, a dependência de vantagem em preço é mais difícil, porque a concorrência global garante que um concorrente poderá igualar ou bater o preço praticado e por sua vez, a publicidade em demasia inibe a sustentabilidade, que poderia ser proporcionada pela promoção.

Nickels e Wood (1997), afirmam, que a estratégia de canais de distribuição inicia com uma variação dos objetivos organizacionais gerais e de marketing. De acordo com Leung *apud* Rosenbloon *et al.* (2001), a estratégia de canal deve considerar os outros três itens do composto de marketing - produto, preço e promoção. Além disso, é especialmente importante reconhecer as relações entre esses componentes do composto de marketing e procurar obter sinergia entre eles. A estratégia do canal deve ampliar e não reduzir as demais estratégias, pois os canais podem desempenhar um papel crucial nos esforços da empresa para competir no mercado (ROSENBLOON *et al.*, 2001). Finalmente, Ferrel *et al.* (2000), afirmam, que a distribuição tende a ser a atividade de marketing mais difícil de ser modificada. Por isso, a importância do elemento estratégia, para efetuar o mapeamento e o diagnóstico dos canais de distribuição.

2.2 Estrutura de canais de distribuição

A organização necessita projetar e gerenciar a estrutura dos seus canais de distribuição (ROSENBLOON *et al.*, 2001). A estrutura de canal escolhida reflete a maneira pela qual deve ser alocada da forma mais eficiente e eficaz possível. Para que o projeto de um canal seja desenvolvido, é necessária a fixação dos objetivos da distribuição, referindo-se ao que a empresa gostaria que sua estratégia de canais realizasse em termos de satisfação das necessidades dos clientes. Outros aspectos fundamentais para o projeto dos canais de distribuição, compreendem, a intensidade da distribuição e a seleção dos membros do canal (CHURCHILL, 2000), que serão apresentadas a seguir.

2.2.1 Intensidade da distribuição

Existem três formas que determinam o modo que as empresas utilizam para distribuírem seus produtos. Isso usualmente é descrito em termos de distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva (ROSENBLOON *et al.*, 2001). A distribuição intensiva torna um produto disponível no maior número de estabelecimentos de cada região para obter mais exposição e maior oportunidade de venda (FERREL *et al.*, 2000; CHURCHILL, 2000; NICKELS; WOOD, 1997; ROSENBLOON *et al.*, 2001). Através da distribuição intensiva, os consumidores podem encontrar os produtos no maior número de locais possível.

Já a distribuição seletiva ocorre quando o fabricante vende produtos por meio de mais de um dos intermediários disponíveis numa área de comércio, mas não por todos eles (CHURCHILL, 2000; FERREL *et al.*, 2000; NICKELS; WOOD, 1997; ROSENBLOON *et al.*, 2001). Os intermediários escolhidos são considerados os melhores para vender os produtos com base em sua localização, reputação, clientela e outros pontos fortes. Cabe destacar, que, neste caso, havendo menos parceiros de canal, torna-se possível desenvolver relacionamentos mais estreitos com cada um deles e que a distribuição seletiva acaba permitindo que, o produtor obtenha boa cobertura do mercado com mais controle e menos custo do que na distribuição intensiva.

Por sua vez, a distribuição exclusiva ocorre quando o fabricante vende produtos por meio de um único atacadista ou varejista numa determinada área (CHURCHILL, 2000; FERREL *et al.* 2000; NICKELS; WOOD 1997; ROSENBLOON *et al.* 2001). É utilizada quando um produto requer um trabalho de venda especializado ou investimento em instalações ou estoques específicos. É adequada na medida em que se deseja operar apenas com parceiros de canal, que possam apoiar ou servir o produto de forma adequada, ou se deseja enfatizar uma determinada imagem que pode caracterizar luxo ou exclusividade.

2.2.2 Seleção de distribuidores

Há vários fatores que influenciam na seleção dos canais de distribuição (CHURCHILL, 2000). Dentre eles, há as características de um produto e a sua imagem desejada, percepções de valor dos clientes, natureza dos concorrentes num setor e seus pontos fortes e fracos, além de questões ligadas ao tamanho da organização, sua posição no setor, no mercado e como também seus objetivos e estratégias. Churchill (2000), afirma, que a administração de canais de distribuição começa com a seleção dos canais apropriados e dos intermediários específicos para distribuir produtos. Assim, os canais certos levam os produtos aos locais onde eles serão efetivamente comprados.

Nickels e Wood (1997) afirmam, ainda, que o produto e o seu posicionamento possuem uma relação muito intensa com os canais e parceiros que se decide utilizar, pois há um tipo de parceiro para comercializar cada tipo de produto. Segundo Churchill (2000), uma das preocupações na seleção de canais é o seu custo. Ou seja, o canal deve funcionar como

um sistema e tentar minimizar o custo total da distribuição eficiente do produto. Assim, a escolha dos membros do canal e das funções executadas por esses baseia-se na minimização dos custos totais envolvidos em termos de transporte, processamento de pedidos, estoque, manuseio de material e todos os outros custos de distribuição.

Uma vez selecionados os canais, é fundamental gerenciar os relacionamentos de forma ativa com os parceiros de canal, através da compreensão da importância na cooperação entre seus componentes (NICKELS; WOOD, 1997). O gerenciamento dos canais é importante para centrar os esforços dos membros na criação de valor para os clientes, pois, fazendo isso, todos os componentes do canal se beneficiam do desenvolvimento de relações no longo prazo com estes (CHURCHILL, 2000). O gerenciamento de canais de distribuição refere-se à análise, ao planejamento, à organização e ao controle dos canais de marketing de uma empresa para que se crie, de fato, parcerias satisfaçam tanto o fabricante quanto o distribuidor. Isso consiste num processo complexo, não apenas devido aos vários aspectos envolvidos, mas também devido às dificuldades provenientes do contexto interorganizacional da estrutura do canal (ROSENBLOON *et al.*, 2001).

2.3 Processos de canais de distribuição

Segundo Rosenbloon *et al.* (2001), independente das tarefas de distribuição, uma série de processos precisam ser executados para que as transações entre compradores e vendedores sejam efetuadas. Levando isso em consideração, tanto as tarefas ou funções quanto os fluxos de processos de canais de distribuição, também são necessários, para seu mapeamento e diagnóstico.

2.3.1 Tarefas ou funções de distribuição

A disponibilização dos produtos para os consumidores finais como e quando estes desejarem, requer o desempenho de muitas tarefas de distribuição (ROSENBLOON *et al.*, 2001; CHURCHILL, 2000). Porém, ao especificar as tarefas de distribuição, as organizações muitas vezes subestimam o nível de detalhe e a sutileza dos envolvidos em determinadas operações. Então, é preciso especificar com cuidado as tarefas dos distribuidores.

De acordo com Churchill (2000), as tarefas ou funções objetivam tornar o canal mais eficiente e eficaz e podem ser divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação, sendo executadas por produtores ou por vários intermediários, dependendo da estratégia do canal. Assim, as principais funções dos canais de distribuição são: (1) transacionais: compreendem a compra e venda de produtos de vários fabricantes para criar trocas, podendo tornar os canais mais eficientes; (2) logísticas: envolvem a movimentação e a combinação de bens em quantidades que os tornem fáceis de comprar e (3) facilitação: compreendem o financiamento de transações, graduação de produtos; e coleta de informações de marketing, tornando mais fáceis os processos de compra e venda. Produtores e intermediários podem trabalhar juntos para criar valor para seus clientes através de previsões de vendas, análises competitivas e relatórios sobre as condições do mercado, para descobrir o que os clientes desejam.

2.3.2 Fluxos de canais de distribuição

Segundo Rosenbloon *et al.* (2001), quando um canal de marketing é desenvolvido, surgem vários fluxos de canal. Esses fluxos fornecem as ligações que unem os membros do canal e outras agências na distribuição de bens e serviços. Stern (1977), por sua vez, afirma que fluxo é similar a função e Rosenbloon *et al.* (2001), complementam que o conceito de fluxo de canal fornece uma estrutura útil para se compreender o escopo e a complexidade dos canais de marketing. O mesmo autor, também diz, que ao se pensar em termos de fluxos, torna-se evidente que os canais de marketing envolvem muito mais do que apenas o fluxo

físico dos produtos através do canal. A palavra fluxo sugere movimento ou um estado em fluido e essa é, de fato, a natureza dinâmica dos canais de marketing (ROSENBLOON *et al.*, 2001). Os fluxos de canal precisam ser gerenciados e adaptados para se adequarem a essas mudanças. Rosenbloon *et al.* (2001), ainda, afirmam, que os mais importantes desses fluxos são de: (1) produto: refere-se à movimentação física do produto do fabricante através de todas as partes que tomam posse física dos produtos, do ponto de produção até os consumidores; (2) negociação: representa a interação das tarefas de compra e venda associadas à transferência de titularidade do produto. A negociação envolve uma troca mútua entre compradores e vendedores em todos os níveis do canal; (3) titularidade: mostra a movimentação do direito ao produto à medida que é passado do fabricante até os consumidores finais e (4) informação: refere-se ao fluxo de comunicação persuasiva na forma de publicidade, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas entre compradores e vendedores.

2.4 Marketing de relacionamento

Marketing de relacionamento é o quarto aspecto dos canais de distribuição utilizado para se efetuar o mapeamento e diagnóstico. Nickels e Wood (1997), afirmam, que é fundamental satisfazer os parceiros da cadeia de valor, assim como construir relacionamentos para a satisfação dos consumidores finais. Este ponto de vista é muito importante, pois também diz respeito ao relacionamento com os canais de distribuição e isso pode ocorrer através do marketing de relacionamento. A proposta do marketing de relacionamento, de acordo com Parvartiyar e Sheth (2000), considerando-o como um processo de comprometimento em um relacionamento cooperativo e colaborativo, é incrementar a produtividade do marketing e agregar valor mútuo para as partes envolvidas no relacionamento. Os mesmos autores, dizem também, que as empresas podem obter um marketing mais eficaz, através da busca e da obtenção de objetivos estratégicos procurando atender diretamente às necessidades de marketing. Da mesma forma, através da busca e da obtenção de objetivos operacionais, as empresas podem tornar seu marketing mais eficiente. Dentro desse contexto, os seis conectores-chave, propostos por Cannon e Perreault Jr. (1999), caracterizariam a forma que compradores e vendedores relacionam-se para conduzir suas trocas comerciais e conseqüentemente seus relacionamentos. Esses conectores são, respectivamente a troca de informações, ligações operacionais, bases legais, normas cooperativas e adaptações específicas do comprador ou vendedor.

A troca de informações pode ser útil para produtores e consumidores, pois, o maior compartilhamento de informações pode indicar, que ambas as partes o consideram importante, sem haver exatamente um proprietário da informação. Na prática, isso inclui o envolvimento de todos no desenvolvimento de novos produtos. Avanços recentes na TI têm aumentado a ênfase na qualidade das empresas, o que tem feito muitas organizações reexaminarem os riscos de se ter uma troca de informações mais intensiva. Essa troca pode incrementar a qualidade e facilitar o desenvolvimento de novos produtos, bem como, aumentar o comprometimento nos relacionamentos.

Já as ligações operacionais refletem o grau com o qual os sistemas, procedimentos e rotinas entre as organizações estão relacionados para facilitar as operações. Através de ligações operacionais, atividades e processos entre as firmas facilitam o fluxo de mercadorias, serviços e informações. Ligações operacionais também podem envolver a rotinização de atividades individuais e facilitar a trocas ou reduzir custos de transações, além de contribuir na criação de dependência e compartilhamento de custos por ambas as partes.

Por outro lado, as bases legais são construídas através de contratos legais detalhados especificando as obrigações e os papéis de ambas as partes no relacionamento. Os contratos podem ser utilizados para reduzir o grau de incerteza. Além disso, as normas cooperativas envolvem as expectativas das duas partes em relação ao trabalho conjunto para atingir

objetivos individuais e mútuos em conjunto. O foco em trabalho independente para atingir objetivos comuns caracteriza baixa cooperação. Esse tipo de relação é muito comum em canais de distribuição.

Por fim, as adaptações específicas do comprador ou do vendedor são investimentos no processo de adaptação, de produtos ou procedimentos específicos para necessidades ou capacidades de troca de um parceiro. Enquanto o foco dos outros conectores é em comportamentos em conjunto e compartilhamento de expectativas, comportamento adaptativo é definido então como tendo foco num comportamento individual específico para uma parte da relação. Entretanto, adaptações podem ser recíprocas e podem adicionar valor a uma ou ambas as partes através da extensão dos investimentos.

Relacionamentos efetivos auxiliam o gerenciamento de incertezas e dependências, aumentando a eficiência através da redução de custos e do desenvolvimento de produtos, em função do conhecimento dos clientes e das suas necessidades (CANNON; PERREAULT JR., 1999). Para conquistar esses benefícios, as empresas precisam entender como conduzir as relações com seus parceiros para atingir, efetivamente, os diversos objetivos e oportunidades de cada relacionamento. Finalmente, a utilização dos conectores-chave, propostos por Cannon e Perreault Jr. (1999), estes refletindo aspectos legais, econômicos, políticos, sociológicos e psicológicos das relações entre compradores e vendedores, podem permitir o enquadramento dos relacionamentos da empresa com seus canais de distribuição em um dos seus seis níveis, a partir do mapeamento e diagnóstico.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A utilização do modo exploratório visa a levantar questões e hipóteses para futuros estudos (MAUCH; BIRCH, 1998; ROBSON *apud* SAUNDERS, 1997; ROESCH, 1996). Neste caso, fornecendo elementos para a identificação de subsídios de SI para canais de distribuição. O método de pesquisa adotado é o estudo de caso único, envolvendo uma empresa de desenvolvimento de *software* e seus revendedores. O estudo de caso consiste em uma estratégia de pesquisa que procura examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto e, em profundidade (YIN, 2001; MORRIS; WOOD *apud* SAUNDERS, 1997). A utilização desse método, reforça a preocupação em identificar os problemas dos canais de distribuição de uma empresa em específico, para poder, a partir disso, inferir alternativas de melhoria, de acordo com as particularidades do caso.

3.1 Protocolo de pesquisa

Para Yin (2001), o protocolo para um estudo de caso é mais do que um instrumento, pois, além de conter os instrumentos, também contém os procedimentos e as regras gerais usados para a utilização dos instrumentos. Esse mesmo autor, diz, que o protocolo visa a aumentar a confiabilidade da pesquisa, destinando-se a orientar o pesquisador na condução de seu estudo. A seguir, apresentam-se descritos os cinco passos metodológicos utilizados para realização dessa pesquisa:

- **Passo 1: Revisão bibliográfica**

Compreendeu dois momentos: (1) a partir do referencial teórico de marketing, efetuou-se o levantamento bibliográfico de questões relacionadas à estratégia, estrutura e processos dos canais de distribuição, além de marketing de relacionamento; (2) foram apresentadas para a empresa Alfa uma carta, contendo a proposta para o desenvolvimento da pesquisa e o modelo de pesquisa.

- **Passo 2: Mapeamento e diagnóstico interno**

Denomina-se mapeamento e diagnóstico interno o passo metodológico realizado junto aos executivos da Alfa. Efetuou-se a construção das ferramentas de mapeamento e

diagnóstico a partir da revisão bibliográfica (Passo 1). Segundo Mauch e Birch (1998), os instrumentos de coleta devem auxiliar na obtenção de respostas relacionadas ao problema de estudo. O produto do Passo 2, consistiu no roteiro da entrevista semi-estruturada, contendo treze questões. As entrevistas, com duração aproximada de 45 minutos, foram efetuadas, respectivamente, com o com o gerente de revendas e com o diretor de vendas e objetivaram verificar o entendimento e caracterizar questões relacionadas aos canais de distribuição utilizados pela Alfa. Foram identificadas oito variáveis, permitindo a construção das ferramentas para mapeamento e diagnóstico utilizadas no Passo 3.

- **Passo 3: Mapeamento e diagnóstico externo**

A partir do mapeamento e diagnóstico interno (Passo 2), foram elaborados três documentos: (1) proposta para coleta de dados: objetivou descrever a coleta junto aos distribuidores da Alfa, contendo o instrumento de coleta, seu formato, o tempo previsto para preenchimento, o período de aplicação, assim como a descrição da atuação da Alfa no processo; (2) carta direcionada para revendas, em que a pesquisa foi apresentada; (3) questionário fechado, contendo 26 questões, refletindo dimensões das oito variáveis identificadas para coleta junto às revendas e uma questão referente a TI, objetivando verificar se o *website* da Alfa, sob a ótica das revendas, atende às suas necessidades, aspecto este, levantado por ocasião do mapeamento e diagnóstico interno.

O questionário possibilitou o mapeamento e diagnóstico externo, ou seja, buscou verificar o entendimento de questões relacionadas à distribuição sob a ótica das revendas. O instrumento de coleta apresentou as questões distribuídas de acordo com a Tabela 1, contendo, na primeira coluna, as variáveis identificadas no Passo 2, e, na segunda coluna, o referencial teórico utilizado. A coleta de dados foi efetuada através de correio eletrônico pela própria empresa, que encaminhou as respostas ao pesquisador. Através desse último instrumento, procurou-se observar o comportamento das variáveis levantadas com suas dimensões obtidas a partir do mapeamento e diagnóstico interno.

Variável	Referencial teórico
sugestões da venda	Rosenbloom <i>et al.</i> (2001), Churchill (2000), Cannon e Perreault Jr. (1999)
planejamento dos canais	Ferrel <i>et al.</i> (2000), Cannon e Perreault Jr. (1999)
serviços da Alfa	Churchill (2000), Cannon e Perreault Jr. (1999)
padronização de processos	Rosenbloom <i>et al.</i> (2001), Churchill (2000), Cannon e Perreault Jr. (1999)
serviços da revenda	Churchill (2000), Cannon e Perreault Jr. (1999), Rosenbloom <i>et al.</i> (2001)
mudanças na Alfa	Ferrel <i>et al.</i> (2000), Cannon e Perreault Jr. (1999)
intensidade da distribuição	Churchill (2000), Ferrel <i>et al.</i> (2000), Nickels e Wood (1997), Rosenbloom <i>et al.</i> (2001), Cannon e Perreault Jr. (1999)
perfil do cliente final	Rosenbloom <i>et al.</i> (2001), Churchill (2000), Cannon e Perreault Jr. (1999)

Tabela 1 – Variáveis e referencial teórico.

- **Passo 4: Pontos de melhoria**

A partir dos Passos 2 e 3, foram obtidos os pontos de melhoria dos canais de distribuição. Após, esses pontos foram ordenados e classificados como críticos (quando compreendem questões estratégicas) e moderados (os demais, classificados pelo número de dimensões avaliadas no Passo 3). A lista com os pontos de melhoria, que foram aleatoriamente distribuídos no instrumento de coleta utilizado para tal, foi priorizada pelo diretor de vendas e pelo gerente de revendas da Alfa. Esse instrumento foi comparado com a priorização proposta pela pesquisa, objetivando verificar a percepção da empresa quanto aos problemas apontados a partir do mapeamento e diagnóstico. Nesse momento, também foi efetuada a caracterização da empresa, tendo a supervisão e acompanhamento do gerente de revendas.

- **Passo 5: Elaboração do projeto de melhoria**

A etapa final da pesquisa, constituiu na apresentação de um projeto de TI para os canais de distribuição da Alfa, a partir dos subsídios levantados pelo mapeamento e diagnóstico. O projeto, baseado em Duncan (2000), objetivou atender alguns dos pontos de melhoria moderados, obtidos no Passo 4. Esse mesmo autor, afirma, que pode-se entender como elementos essenciais na elaboração de um projeto de TI sua justificativa, seus objetivos, levantadas suas possíveis restrições e os riscos envolvidos em sua execução.

3.2 Caracterização da empresa

A Alfa é uma empresa gaúcha de desenvolvimento de *software* de gestão empresarial de médio porte. Possui mais de 18 anos de atuação e conta com aproximadamente noventa colaboradores diretos. Sua estrutura organizacional apresenta a direção geral, onde as áreas administrativo-financeiras e de recursos humanos encontram-se diretamente subordinadas. Além disso, conta com duas diretorias. A diretoria de serviços é composta pelo desenvolvimento, consultoria e suporte de produtos. Já a diretoria comercial ou de vendas responde a vendas diretas e revendas/filiais. Os produtos da Alfa atendem, basicamente, a clientes de pequeno e médio porte das mais variadas áreas de atuação. Vendas e serviços são considerados, pela Alfa, como aspectos mais críticos em uma empresa de *software*, em função da importância do atendimento das expectativas geradas pelos produtos. Para realização dessa atividade, a empresa faz a distribuição de duas formas: venda direta, contando com a matriz e três filiais e também através de uma rede de 26 revendas. As vendas diretas da matriz representam, aproximadamente, 60% do faturamento da Alfa, enquanto a venda através das três filiais e das revendas representam, respectivamente, 17% e 23%.

Para a Alfa, suas revendas têm como foco a distribuição dos produtos e abrangência de mercado, isto é, estar presente nas mais diversas regiões geográficas do Brasil e atuar no suporte e na manutenção dos produtos. A empresa considera que o custo da venda direta é superior ao custo da venda através das revendas, e daí, surge, a importância e a preocupação da Alfa em qualificar a rede de distribuição para aumentar sua lucratividade. A Alfa considera que 19 revendas estejam atualmente ativas, ou seja, que encontram-se movimentando para atender permanentemente os clientes finais, assim como incrementando a carteira de clientes. No entanto, 14% do faturamento da empresa, se deve, as oito revendas que responderam à pesquisa. Esses revendedores, são aqui denominados como revendas A, B, C, D, E, F, G e H. Além disso, a rotatividade de suas revendas, segundo a Alfa, é baixa, pois todos os revendedores distribuem seus produtos há mais de cinco anos e atribui isso aos percentuais de atualização legal e de manutenção que são compartilhados entre Alfa e revenda. Cabe destacar, que os 18 revendedores que não responderam à pesquisa representam 9% do faturamento da Alfa, e desses, seis são considerados não-ativos pela empresa.

A Alfa está procurando compreender melhor seus clientes finais e acompanhar os serviços prestados a estes pelos revendedores. Diante disso, surge a necessidade de qualificar o atendimento das revendas, já que estas atuam na prestação de serviços aos clientes finais e, conforme dito anteriormente, são mais lucrativas do que a venda direta. Em função disso, a Alfa tem percebido a necessidade de trabalhar não exatamente com uma grande quantidade de revendas, mas com revendas lucrativas e pró-ativas. Dessa forma, a empresa está promovendo uma reestruturação no seu sistema de distribuição. Para esta reestruturação, a Alfa busca reconhecer a performance das revendas nos últimos anos, assim como também, deseja compreender a situação atual dos seus canais de distribuição.

4 RESULTADOS

Para apontar os problemas relacionados aos canais de distribuição da Alfa, a partir das entrevistas semi-estruturadas com o diretor de vendas e com o gerente de vendas, foram identificadas oito variáveis. Essas variáveis, compreendem pontos que se destacaram nas entrevistas, ou seja, ressaltados pelos entrevistados, conforme a Tabela 2:

Nome da variável
sugestões da revenda
planejamento dos canais
serviços da Alfa
padronização de processos
serviços da revenda
mudanças na Alfa
intensidade de distribuição
perfil do cliente final

Tabela 2 - Variáveis a partir do mapeamento e diagnóstico interno.

As variáveis levantadas a partir do mapeamento e diagnóstico interno e seus aspectos, denominados dimensões, considerados para o mapeamento e diagnóstico externo são apresentadas na Tabela 3. As dimensões já apontam para a ênfase em problemas relacionados ao “planejamento dos canais” e “padronização de processos”.

Variável	Dimensão
sugestões da revenda	- recebimento de sugestões
planejamento dos canais	- desempenho - valores, objetivos e visão - abrangência de mercado - conhecimento do planejamento - elaboração do planejamento - política de gestão
serviços da Alfa	- suporte
padronização de processos	- contratos - documentação - exceções - manuais/documentação - dúvidas na implantação - repasse de alterações
serviços da revenda	- dificuldades - preparo - avaliação de serviços - imagem da Alfa
mudanças na Alfa	- mudanças repentinas - segurança - adaptações
intensidade de distribuição	- exclusividade - distribuição ideal
perfil do cliente final	- conhecimento dos clientes - acesso da Alfa - interesse da Alfa

Tabela 3 - Variáveis e dimensões consideradas para o mapeamento e diagnóstico externo.

A partir do mapeamento e diagnóstico interno e externo, os pontos de melhoria observados foram classificados em duas categorias: críticos e moderados. Os críticos compreendem questões estratégicas, pois através da estratégia, a empresa procura atingir seus

objetivos de distribuição para satisfação dos clientes (ROSENBLOOM *et al.*, 2001), o que pode afetar diretamente outras decisões a serem tomadas por esta. Já os moderados estão relacionados às demais variáveis encontradas.

4.1 Pontos críticos a serem melhorados

Os pontos de melhoria críticos estão relacionados com as variáveis “planejamento dos canais” e “mudanças na Alfa”, remetendo aos seguintes pontos e evidências, de acordo com a Tabela 4:

Variável	Ponto	Descrição	Evidências
planejamento dos canais	1	Não-compartilhamento ou elaboração em conjunto do planejamento a médio/longo prazo para o sistema de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - 87,5% das revendas respondentes afirmam que não participam da elaboração do planejamento a médio/longo prazo que define os rumos do trabalho em conjunto; - 75% das revendas respondentes não estão conscientes do planejamento a médio/longo prazo que a Alfa possui para sua rede de revendas; - 62,5% das revendas respondentes colocam que a política de gestão de revendas da Alfa não é clara; - 62,5% das revendas respondentes revelam-se indiferentes ao compartilhamento de valores, objetivos e visão da Alfa; - 37,5 % das revendas respondentes mostram-se indiferentes à idéia de serem vistas como abrangência de mercado da Alfa; - 37,5 % das revendas respondentes afirmam que seu desempenho não é claramente definido pela empresa;
	2	Política de gestão de revendas não está suficientemente clara	
	3	Ausência de definição para critérios de desempenho das revendas	
mudanças na Alfa	4	Insegurança das revendas quanto às mudanças na Alfa	<ul style="list-style-type: none"> - 75% das revendas respondentes apontam que o relacionamento com a Alfa é fragilizado por mudanças repentinas propostas pela mesma; - 62,5% das revendas respondentes encontram-se indiferentes em relação às adaptações solicitadas pela Alfa; - 37,5 % das revendas respondentes não se sentem seguras em trabalhar com a Alfa;
	5	Indiferença das revendas quanto às adaptações solicitadas pela Alfa	

Tabela 4 - Pontos de melhoria críticos.

Os pontos de melhoria 1, 2 e 3 demonstram a importância da variável “planejamento dos canais” e confirmam que tanto a Alfa quanto as revendas sentem necessidade de que essas questões sejam tratadas com mais profundidade. Ou seja, através do planejamento, a política de gestão poderá ser compartilhada e critérios de desempenho estabelecidos, o que pode beneficiar todos os componentes do canal de distribuição. Já os pontos de melhoria 4 e 5 apontam para questões diretamente relacionadas ao “planejamento dos canais”. Através do compartilhamento e planejamento em médio/longo prazo, de uma política de gestão clara e de critérios bem-definidos de avaliação de desempenho do sistema de distribuição, pode-se reduzir as incertezas e fortalecer os relacionamentos entre os componentes do canal. Esse fortalecimento, por sua vez, pode tornar as revendas mais comprometidas com as necessidades da Alfa.

4.2 Pontos moderados a serem melhorados

Os pontos de melhoria moderados foram organizados pelo número de dimensões utilizadas para mensurá-los, conforme apresentado na Tabela 5:

Variável	Ponto	Descrição	Evidências
padronização de processos	6	Não-formalização e padronização dos processos entre Alfa e revendas	<ul style="list-style-type: none"> - 75% das revendas respondentes não concordam que documentam todas as alterações nos produtos/serviços para os clientes em contrato; - 50% das revendas respondentes se mostram indiferentes em relação ao respeito rígido de contratos firmados com a Alfa; - 50% das revendas respondentes afirmam não utilizar manuais/documentação de produtos. - 25% das revendas respondentes apresentam-se indiferentes e 12,5% não concorda que mesmo em caso de exceções no atendimento dos clientes, sabe exatamente como proceder; - 25% das revendas respondentes mostram-se indiferentes e outros 25% das revendas afirmam possuir dúvidas no processo de implantação dos produtos da Alfa;
	7	Ineficiência de critérios de seleção e treinamento das revendas	
	8	Sub-utilização de manuais/documentação de produtos	
serviços da revenda	9	Monitoramento ineficiente dos serviços prestados pelas revendas	<ul style="list-style-type: none"> - 62,5% das revendas respondentes afirmam que a Alfa não avalia a qualidade dos serviços que prestam aos seus clientes. - 50% das revendas respondentes não concordam que a Alfa conhece as dificuldades que enfrentam junto aos seus clientes;
perfil do cliente final	10	Ineficiência nos mecanismos para coleta de informações dos clientes finais	<ul style="list-style-type: none"> - 62,5% das revendas respondentes colocam que a Alfa se interessa pouco pela opinião de seus clientes finais;
intensidade da distribuição	11	Baixo nível de exclusividade nas revendas da Alfa	<ul style="list-style-type: none"> - 62,5% das revendas respondentes não concordam que o ideal é trabalhar somente com os produtos da Alfa. - 25% das revendas respondentes são exclusivas;

Tabela 5 - Pontos de melhoria moderados.

Cabe destacar que as variáveis “sugestões da revenda” e “serviços da Alfa” também apontam para a necessidade de “padronização de processos” (pontos de melhoria 6, 7 e 8), ficando evidente a necessidade de se estabelecer padrões tanto para o recebimento de sugestões, quanto para o atendimento da Alfa, pois a forma como estas variáveis são percebidas não é uniforme para todas as revendas. Isso se deve a: 50% das revendas respondentes não verem um bom recebimento das suas sugestões por parte da Alfa; 37,5% das revendas respondentes mostrarem indiferença em relação ao bom recebimento de suas sugestões para melhoria dos produtos pela Alfa; apenas 37,5% das revendas respondentes afirmarem que o suporte atende suas necessidades, enquanto 25% das revendas respondentes afirmarem que o suporte não atende plenamente suas necessidades. Verificou-se, ainda, heterogeneidade em vários momentos do mapeamento e diagnóstico, principalmente em questões relacionadas a “mudanças na Alfa”, “planejamento dos canais”, “padronização de processos” e “intensidade de distribuição”. Isso pode comprometer a construção de um SI que possa atender com a mesma eficiência a todas as revendas, já que os problemas encontrados apresentam-se com diferentes níveis de intensidade em cada uma delas.

4.3 Comparação entre os pontos de melhoria

Buscando verificar a percepção da empresa quanto aos problemas identificados, faz-se necessário apresentar a priorização efetuada pela Alfa, conforme a Tabela 6:

Priorização da pesquisa	Priorização da Alfa	Ponto de melhoria
Ponto 1	Ponto 2	Não-compartilhamento e elaboração do planejamento para o sistema de distribuição
Ponto 2	Ponto 1	Política de gestão de revendas não está suficientemente clara
Ponto 3	Ponto 3	Ausência de definição para critérios de desempenho das revendas
Ponto 4	Ponto 8	Insegurança das revendas quanto às mudanças na Alfa
Ponto 5	Ponto 4	Indiferença das revendas quanto às adaptações solicitadas pela Alfa
Ponto 6	Ponto 3	Não-formalização e padronização dos processos entre Alfa e revendas
Ponto 7	Ponto 5	Ineficiência de critérios de seleção e treinamento das revendas
Ponto 8	Ponto 9	Sub-utilização de manuais/documentação de produtos
Ponto 9	Ponto 6	Monitoramento ineficiente dos serviços prestados pelas revendas
Ponto 10	Ponto 10	Ineficiência nos mecanismos para coleta de informações dos clientes finais
Ponto 11	Ponto 7	Baixo nível de exclusividade nas revendas da Alfa

Tabela 6 - Comparação entre a priorização de pontos de melhoria da pesquisa e da Alfa.

Comparando-se a primeira coluna - que mostra a priorização da pesquisa - com a segunda coluna - que apresenta a priorização da Alfa - pode-se perceber que a empresa considera que os pontos de melhoria 1, 2 e 3 são seus prioritários. Esses mesmos pontos, ou seja, o não-compartilhamento e elaboração em conjunto do planejamento em médio/longo prazo para o sistema de distribuição; a política de gestão de revendas não estar suficientemente clara; e a ausência de definição para critérios de desempenho das revendas são vistos como pontos críticos por estarem relacionados à sua estratégia. Esse cenário indica que a empresa reconhece esses problemas como sendo efetivamente os mais graves, e alinha-se com a priorização da pesquisa. Isso leva a entender que os pontos apontados como críticos pela pesquisa são efetivamente os mais importantes para a empresa.

Por outro lado, ainda relacionado aos pontos críticos, pode-se perceber dois aspectos importantes. O primeiro, quando a Alfa considera o ponto de melhoria 4, que trata da insegurança das revendas quanto às mudanças na empresa, como tendo prioridade 8. E o segundo, quando a Alfa considera o ponto de melhoria 5, que trata da indiferença das revendas quanto às adaptações solicitadas pela Alfa, como tendo prioridade 4. Os dois pontos indicam que, embora as revendas possam estar sentindo-se inseguras, a Alfa parece não reconhecer que isso esteja acontecendo. Esse quadro não se alinha com os pontos de melhoria 4 e 5, em que se percebe que estes também são críticos, na medida em que estão diretamente relacionados aos pontos de melhoria 1, 2 e 3. Portanto, estando estes pontos classificados de forma mais próxima, poderia caracterizar o entendimento de seu inter-relacionamento por parte da empresa.

Em relação aos pontos de melhoria 6, 7 e 8, que estão relacionados à padronização de processos, considerando pontos de melhoria moderados, verifica-se que a empresa coloca o fato da não-formalização e padronização de processos entre Alfa e revendas com prioridade 3. Isso pode demonstrar a importância desse aspecto para a empresa e indicar a necessidade de que se tenham iniciativas combater esse ponto de melhoria. Já a ineficiência de critérios de seleção e treinamento das revendas, tendo prioridade 5 e a sub-utilização de manuais/documentação, com prioridade 9, estabelece a relação desses dois elementos com a padronização de processos entre Alfa e revendas. Assim, pelo fato de existir inter-relacionamento entre esses três pontos, eles deveriam estar classificados de forma mais próxima na priorização efetuada pela empresa.

Também em relação aos pontos de melhoria moderados, convém destacar a importância colocada pela Alfa do monitoramento dos serviços prestados pelas revendas, primando pela sua eficiência, quando classifica esse ponto com prioridade 6. Em relação ao ponto de melhoria 10, ou seja, a ineficiência nos mecanismos para coleta de informações dos clientes finais, tanto a pesquisa quanto a empresa encontram-se alinhados em relação ao grau

importância desse problema. Já o baixo nível de exclusividade nas revendas da Alfa, priorizado pela pesquisa em 11º lugar e pela empresa em 7º lugar pode demonstrar o desejo da Alfa em aumentar o nível de exclusividade de sua rede de revendas. Isso se deve à empresa colocar que tem percebido que precisa trabalhar não exatamente com uma grande quantidade de revendas, mas com revendas lucrativas e pró-ativas.

Por fim, a comparação entre a priorização dos pontos de melhoria permite verificar a importância dada a estes pela empresa. Isso pode ser relevante na concepção de SI que possam de fato, auxiliar na maximização da eficiência das atividades relacionadas aos canais de distribuição da Alfa.

4.4 Projeto de melhoria

De acordo com Laudon e Laudon (1999), a solução de problemas requer um projeto lógico e um físico, descrevendo respectivamente, os requisitos funcionais de uma solução e como esta realmente funcionará. Nesse caso, o projeto lógico busca apresentar uma solução de SI, a partir dos subsídios obtidos no mapeamento e diagnóstico dos canais de distribuição da Alfa. Segundo Duncan (2000), um projeto pode ser considerado como um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único. O mesmo autor, coloca projetos como elementos críticos para que a estratégia de negócios da organização se concretize. Assim, entende-se a reformulação do *website* da Alfa, aqui apresentada de forma sucinta, como uma alternativa, para promover a melhoria da eficiência dos seus canais de distribuição. A justificativa desse projeto de SI visa a atender a dois eixos:

- **Eixo 1:** procura contemplar alguns dos pontos de melhoria moderados.
 - disponibilização de mecanismos para formalização de processos e canal de comunicação com revendas através do acompanhamento de sugestões encaminhadas, além de padrões para atendimento e resposta;
 - constituição de canal para treinamento permanente de revendas;
 - atualização de manuais de forma dinâmica, melhorando sua qualidade e credibilidade;
 - criação de canal de comunicação direta com clientes finais, permitindo avaliação dos serviços prestados pelas revendas;
- **Eixo 2:** a empresa coloca que seu *website* não é utilizado de forma efetiva.
 - essa situação se confirma quando 62,5% das revendas respondentes, afirmam, que o *website* não atende suas necessidades, 12,5% das revendas respondentes, dizem, que o *website* atende as suas necessidades dependendo do que procuram e 25% das revendas, revelam, que o *website* atende parcialmente as suas necessidades.

Segundo Duncan (2000), os objetivos são critérios quantificáveis que permitem verificar se o projeto pode ser considerado efetivo, compreendem: (1) instrumentalizar mecanismos para formalização de processos, como possibilitar acompanhamento de sugestões enviadas, bem como padronização no seu recebimento, atendendo ao ponto de melhoria 6; (2) constituir canal para treinamento permanente das revendas, atendendo ao ponto de melhoria 7; (3) atualizar dinamicamente o material de apoio à implantação/manutenção dos produtos Alfa, para que sejam utilizados de forma mais eficiente, atendendo ao ponto de melhoria 8; (4) permitir comunicação direta entre Alfa e seus clientes finais, para que o serviço das revendas seja avaliado, atendendo ao ponto de melhoria 9; (5) permitir comunicação direta entre Alfa e seus clientes finais, coletando informações sobre produtos e serviços, atendendo ao ponto de melhoria 10; e (6) tornar mais efetiva a utilização do *website* tanto pela Alfa quanto pelas suas revendas.

Para a formalização do projeto ainda foram levantados os produtos finais, sendo que suas características são progressivamente elaboradas (DUNCAN, 2000). Os produtos finais

desse projeto de melhoria são os seguintes: (1) requisitos do *website* para atender os objetivos do projeto em função dos pontos de melhoria levantados; (2) *layout* do *website* e (3) base de dados utilizada pelo *website*. Cabe destacar as restrições desse projeto, que são aspectos que limitam as alternativas da sua equipe de gerência (DUNCAN, 2000). Essas restrições compreendem: a disponibilidade de recursos financeiros para desenvolvimento do projeto e as alterações de recursos humanos envolvidos na sua realização.

Os riscos identificados para a realização de um projeto compreendem eventos ou condições incertas que, caso ocorram, têm efeito positivo ou negativo no mesmo (DUNCAN, 2000). Os riscos desse projeto estão relacionados à eficiência da análise de requisitos, definindo, por sua vez, as características específicas e complexidade de cada um dos produtos finais, assim como suas funcionalidades. Por fim, percebe-se que precisam ser consideradas a usabilidade e funcionalidade do *website*, para garantir seu uso efetivo. Assim, como deve haver monitoramento constante de sua elaboração e construção, observando os requisitos aos quais visa atender, que, neste caso, compreendem os subsídios levantados por essa pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, verificou-se pouca participação das revendas na discussão de assuntos pertinentes a todos os componentes do canal de distribuição. A Alfa precisa reconhecer seus distribuidores como elementos essenciais na articulação eficiente de seus negócios. Nesse contexto, o presente estudo pode representar uma iniciativa em um processo que promove maior aproximação entre Alfa e revendas, contribuindo para que os relacionamentos sejam fortalecidos, uma vez que ambas as partes foram consultadas.

Observou-se, grande ênfase na prática diária nas atividades de distribuição, que pode refletir negativamente no desempenho dos seus componentes. Então, é preciso que a Alfa passe a planejar e formalizar sua estratégia de distribuição. Assim, tanto os relacionamentos entre os componentes dos canais de distribuição, quanto a competitividade da empresa poderão ser maximizados.

Ainda em relação ao planejamento, cabe destacar que, embora as revendas sejam mais lucrativas do que a venda direta, são menos representativas no faturamento da Alfa. A partir desse quadro, entende-se que, quando a Alfa adquire maior conhecimento sobre seus distribuidores, e nesse ponto houve a contribuição dessa pesquisa, passa a ter dispositivos para impulsionar alterações em sua distribuição que possam aumentar a representatividade das revendas na sua lucratividade.

Já as restrições desse estudo, compreenderam três dificuldades: a existência de distribuidores não-ativos e que, portanto, não participaram da pesquisa; a coleta de dados junto aos distribuidores efetuada pela Alfa, podendo ter intimidado a participação de algumas revendas na pesquisa; e informações da participação da Alfa no faturamento dos distribuidores, que não puderam ser levantadas. Embora contando com essas limitações, acredita-se que, em uma próxima iniciativa de pesquisa como essa, as restrições possam ser minimizadas, uma vez que foi a primeira vez, que um estudo dessa natureza foi realizado nos canais de distribuição da Alfa.

Em relação às implicações acadêmicas, as sugestões para pesquisas envolvendo a identificação de subsídios de SI para canais de distribuição compreendem:

- Mapeamento da relação entre as revendas e cliente final. O estudo permitiria melhorar a gerência do canal de distribuição, em função do conhecimento dessas relações.
- Caracterização do relacionamento entre o fabricante e cliente final. O estudo contribuiria para melhorar o gerenciamento da relação entre esses dois elementos.
- Análise da qualidade dos serviços prestados pelas revendas aos clientes finais. O estudo permitiria tomar ações preventivas e corretivas para melhorar sua execução.

Caso esses estudos sejam implementados, haverá um mecanismo importante de continuidade, já que se procurou identificar, de forma exploratória, subsídios de SI para canais de distribuição de uma empresa de TI em específico. Considerando as variáveis, dimensões, pontos de melhoria e a forma com que esse estudo foi conduzido, sugere-se sua aplicação em outras organizações, para aprimorá-lo e promover comparações entre os casos. Finalmente, os próximos estudos poderiam consolidar os resultados obtidos por essa pesquisa, além de possibilitarem o aprofundamento da análise efetuada.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CANNON, Joseph P.; PERREAULT JR., William D. **Buyer-seller relationships in business markets**. Journal of Marketing Research. Vol. XXXVI. 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva. 2000.
- DARVERN, Michael J., KAUFFMAN, Robert J. **Discovering potential and realizing value from information technology investments**. Journal of Management Information Systems. Vol. 16, Num. 4, 2000.
- DUNCAN, W. **A guide to the project management body of knowledge**. Newton Square, USA: Project Management Institute (PMI), 2000.
- FERRELL, O.C. *et al.* **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HARTMAN, Francis; ASHRAFI, Rafi. **Project management in the information systems and information technologies industries**. Project Management Journal. Vol. 33. Num. 3, 2002.
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. 2ª edição. Saraiva: São Paulo, 2000.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4ª edição. LTC: Rio de Janeiro, 1999.
- MAUCH, James E.; BIRCH, Jack W. **Guide to the successful thesis and dissertation**. New York: Marcel Bekker, 1998.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- PARVARTIYAR, Atul.; SHETH, Jagdish. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. IN: **Handbook of relational marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- PECHUÁN, Ignacio Gil. **Sistemas y tecnologías de la información para la gestión**. Aravaca, Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- REICH, Blaize Horner; BENBASAT, Izak. **Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives**. MIS Quarterly. Vol. 24, Num. 1, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSENBLOON, Bert *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SAUNDERS, Mark. **Research methods for business students**. London: Financial Times Managent, 1997.
- SIRCAR, Sumit *et al.* **A framework for assessing the relationship between information technology investments and firm performance**. Journal of Management Information Systems. Vol. 16, Num. 4, 2000.

- STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2ª ed. LTC: Rio de Janeiro. 1998.
- STERN, Louis W. **Marketing channels**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1977.
- TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- WALTON, Richard. **Tecnologia da informação – o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1994.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.