

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

EMIR JOSÉ REDAELLI

**DESENVOLVIMENTO DE DISTRIBUIDORES ATRAVÉS DA TRANSFERÊNCIA
DE CONHECIMENTOS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO**

São Leopoldo

2012

EMIR JOSÉ REDAELLI

**DESENVOLVIMENTO DE DISTRIBUIDORES ATRAVÉS DA TRANSFERÊNCIA
DE CONHECIMENTOS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO**

Tese apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Doutor, pelo
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Área de atuação: Competitividade

Orientador: Luciana Vieira, Dr. - UNISINOS

Coorientador: Ely Laureano Paiva, Dr. –
FGV/SP

**São Leopoldo
2012**

R312d Redaelli, Emir José
Desenvolvimento de distribuidores através da transferência de conhecimentos e seu impacto no desempenho / por Emir José Redaelli. -- São Leopoldo, 2012.

232 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2012.
Orientação: Prof^a Dr^a Luciana Vieira, Ciências Econômicas; Coorientação: Prof. Dr. Ely Laureano Paiva, Fundação Getúlio Vargas/SP.

1.Logística empresarial. 2.Vendas – Administração. 3.Desenvolvimento de distribuidores. 4.Canais de distribuição. 5.Desempenho operacional. 6.Indústria automobilística. I.Vieira, Luciana. II.Paiva, Ely Laureano. III.Título.

CDU 658.7
658.811
658.86/.87

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

Emir José Redaelli

DESENVOLVIMENTO DE DISTRIBUIDORES ATRAVÉS DA TRANSFERÊNCIA DE
CONHECIMENTOS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO

Tese apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Doutor, pelo
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade do Vale do
Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em 12 de julho de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Gaustad Maçada - Universidade Federal do Rio Grande do Sul –
UFRGS

Prof. Dr. Giancarlo Pereira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Márcio Pires – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios – IBGEN

Prof. Dr. Rafael Teixeira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Profª Drª Luciana Vieira (Orientadora)

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva – FGV/SP (Coorientador)

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Profª. Drª. Yeda Swirski de Souza
Coordenadora PPG em Administração

Dedico a Deus, pela oportunidade de viver e concretizar mais um sonho e projeto de vida;

Aos meus pais Luiz e Maria que sempre estiveram presentes em toda a trajetória de minha vida, com o apoio incondicional;

As minhas filhas Cristiane e Simone, anjos de luz que mesmo sem saber, sempre foram motivo para eu continuar a lutar pela vida;

A minha adorável esposa Leandra Trentin, referência de amor, companheirismo, amizade ímpar, cumplicidade, apoio incondicional e afeto incomparável.

AGRADECIMENTOS

A minha família que me apoiou incondicionalmente durante todo o processo de formação, apesar dos momentos de distanciamento durante os meus estudos;

A banca que me selecionou para o projeto de doutorado, professores Luiz Paulo Bignetti, Luciana Marques Vieira, Ely Laureano Paiva e Astor Hexsel;

Aos professores das disciplinas do doutorado que tão bem souberam conduzir todos os conteúdos programados, com a excelência peculiar da instituição;

Ao pessoal da secretaria que sempre esteve pronta e disponível para a ajuda e apoiar em todos os momentos para a condução do processo formal do curso, em especial a Ana Zilles pela sempre presente, profissional e oportuna intervenção;

Aos coordenadores do programa do PPGA, Ely Laureano Paiva até 2010 e após pela Yeda Swirski de Souza pela sempre correta e justa condução dos processos decisórios, contribuindo para que o programa de formação da UNISINOS tenha sempre o reconhecimento da mais alta qualificação que é merecedora;

Aos colegas da primeira turma de 2007, por terem me recebido na disciplina isolada no primeiro ano que cursei como aluno visitante;

Aos colegas da minha turma de 2008, pelo sempre presente e incondicional apoio na jornada que trilhamos juntos durante as disciplinas de formação;

Aos colegas da turma de 2009 que me receberam para as disciplinas que faltavam, por conta do pedido de suspensão dos meus estudos que fui obrigado a solicitar em decorrência do acidente que sofri em janeiro de 2009;

Aos orientadores Ely Laureano Paiva e Luciana Marques Vieira que sempre me apoiaram na formação do projeto e na tese, de forma profissional e amiga, compartilhando comigo todas as angústias do processo de formação da tese. Também, pela sempre e disposta condição de tantas e tantas revisões que se fizeram necessárias para a elaboração do estudo para que fosse adequadamente apresentado para a avaliação;

Aos professores da banca de qualificação do projeto Antonio Carlos Gastaud Maçada, Giancarlo Pereira, Rafael Teixeira, Luciana Marques Vieira e Ely Laureano Paiva pelos conselhos e dicas de melhorias sempre dispostos a contribuir para que o projeto ficasse a altura dos meus sonhos;

Ao professor Rafael Teixeira pelo sempre incondicional apoio na realização do alinhamento desde o projeto até a tese final, com toda a dedicação e amparo que me foi emprestado;

Aos professores avaliadores do instrumento de pesquisa *survey*, atuando como juízes na classificação teórica dos constructos para a confiabilidade do instrumento de pesquisa, em face de não existência de antecedentes de estudo no tema focado da tese: Fábio Luís Accorsi, Iuri Gavronski, Flávio Régio Brambilla, Márcio Pires, Stanley Loh, Paulo Fernando Pinto Barcelos, Claudia Viegas, Rafael Teixeira, Myriam Dutra e Antonio Fernando Rosa Dini;

A equipe da Gáutica que opera com tecnologia em sistemas de informação pelo apoio na formação do instrumento de pesquisa via *link* de internet;

Ao João Vieira pelo apoio na viabilização da pesquisa a título de testes para o alinhamento das questões e para o esclarecimento dos pontos de obscuridade do instrumento de pesquisa na fase dos pré-testes;

Ao Daniel Castilhos pelo apoio na viabilização da pesquisa junto a rede de concessionárias da Marelli, como forma de teste do instrumento e como moderação dos dados iniciais para os testes iniciais em campo;

Ao Ricardo Portolan, pelo apoio e presença na busca de contatos com todos os fabricantes do setor estudado, partilhando comigo as viagens para a busca dos contatos com as empresas estudadas;

Em especial, agradecimentos aos que colaboraram de forma direta e indireta para a viabilidade da *survey* junto aos concessionários das redes do setor metal mecânico automotivo de bens de capital, nominando:

–Ao Milton Susin, Mateus Ritzel, Ricardo Portolan, Felipe Tonolli, Henrique Longhi, Sidnei Vargas, Rodrigo Bisi e ao Heiko Flother da Marcopolo Volare;

- Ao Cesar Pizzetti e a Gisele Soares da Randon Implementos;
- Ao Sidnei Pacheco e a Marta Nagano da ABRADIR;
- Ao Renan Rupires da MAN Volkswagen;
- Ao Tulio da ACAV;
- Ao Carlos Belatto e ao Gustavo Andrade da Scania;
- Ao Luis Broda e a Angela Mello da AGCO (Massey Ferguson e Valtra);
- Ao Jairo Tcherniakovsky, ao Erlon Miani e ao Leonardo Soares da Mercedes Benz;
- Ao Elardino Godinho da Volvo;
- Ao Francisco Garcia da ABRAV;
- Ao Leonardo Coutinho e ao Fausto Oliveira da Iveco;
- A Flávia Bernardi, ao Fabio Melotto e a Eliane Ruaro da Guerra Implementos S.A.;
- Ao José Matos da Agrale;

Ao querido amigo Lasier Gorziza pelo apoio desde a revisão criteriosa até a elaboração das equações estruturais, meu reconhecimento pelo grande conhecimento, paciência e sabedoria na condução do processo de análise dos dados obtidos junto a *survey*, sem o qual não teria sido possível a obtenção da profundidade que se chegou;

Ao Rafael Teixeira pela sempre e pronta disposição em analisar a parte do delineamento metodológico, validando passo a passo a construção da análise estatística;

Ao querido amigo Jerônimo Lima pela revisão criteriosa do português utilizado no texto do presente trabalho;

A minha filha Cristiane Redaelli pelo apoio na elaboração das tabelas de mapeamentos de concessionários no Brasil do setor estudado, bem como pela revisão dos referenciais bibliográficos utilizados no trabalho.

A minha filha Simone Redaelli pelo apoio na revisão dos referenciais bibliográficos utilizados e pela tradução do resumo para a língua inglesa.

Aos professores avaliadores da banca, pelo tempo dedicado e pela disposição em analisar a tese e contribuir, com certeza, para a melhoria das análises: Antonio Gaustad Maçada, Giancarlo Pereira, Márcio Pires e Rafael Teixeira;

Aos demais amigos que estiveram presentes direta e indiretamente no processo de formação e de elaboração da tese, e que porventura não nomeiei acima por lapso ou esquecimento, mas que emprestaram seu apoio de alguma forma para que este projeto se tornasse realidade, meus mais sinceros pedidos de desculpa e meus mais profundos agradecimentos.

RESUMO

Esta tese trata do desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas, através da transferência de conhecimentos pela análise do impacto das ações do fabricante e as repercussões no desempenho dos canais. Desenvolvimento de distribuidores é considerado como qualquer esforço do fabricante com seus distribuidores para incrementar os conhecimentos e as competências em vendas e nas operações para contribuir com o alcance das metas de distribuição de produtos, planejadas pelo fabricante. Os pilares para o repasse de conhecimento são o monitoramento do desempenho e o envolvimento direto do fabricante com seus canais, e vice versa. Esse envolvimento gera integração, que é a base das trocas de conhecimentos específicos existentes no fabricante, e que tem impacto direto nas atividades de distribuição. Os conhecimentos repassados impactam no desempenho operacional e no desempenho geral do canal. Os fundamentos teóricos que embasam os modelos proposto são os mesmos que têm sido utilizados recentemente nos estudos do desenvolvimento de fornecedores. Para o desenvolvimento deste trabalho foi feita uma pesquisa junto ao setor metal mecânico automotivo de bens de capital do Brasil. Uma pesquisa foi desenvolvida a partir de um processo de estratificação junto aos fabricantes. O modelo teórico foi testado com a utilização de técnicas de estatística multivariada e por Modelagem de Equações Estruturais, na qual foram testadas cinco hipóteses diferentes de pesquisa. Os resultados sugerem que existe uma relação entre a transferência de conhecimentos, via monitoramento do desempenho, e pelo envolvimento direto dos fabricantes com seus canais, no desempenho operacional e geral do canal. Este estudo contribui para o aumento de conhecimentos sobre o tema, pois embasa onde os fabricantes podem fazer investimentos em iniciativas como antecedentes relacionadas a aumentos de desempenho em seus canais de distribuição e vendas.

Palavras-chave: Desenvolvimento de distribuidores. Transferência de conhecimentos. Desempenho operacional. Desempenho geral do canal.

ABSTRACT

This thesis refers to the development of the supply and selling chain channels through the transference of knowledge, by analyzing the impact of manufacturer actions and its repercussions in channel development. Supplier development is considered to be any manufacturer effort with its distributors to improve the selling knowledge and competency, as well as in its operations to contribute to the achievement of the goal supply chain distribution planned by the manufacturer. The pillars of the knowledge transference are performance monitoring and direct manufacturer involvement with its channels and vice versa. This involvement generates integration, which is the base of the specific knowledge trade that exists in the manufacturer and which has a direct impact in the distribution activities. The spread knowledge has an impact through the operational and general channel development. The theoretical basis proposed in this model are the same recently used in supply chain development studies. The research of this thesis has been made in the metal mechanic automotive capital goods of Brazil. The survey has been developed from the stratification process within the manufacturer. The theoretical model was tested with multivariate statistical technique and structural equation modeling, in which were tested five different research hypothesis. A relation between the transference of knowledge through monitoring the performance and the direct involvement of the supplier with its channels, in operational and general channel development, has been suggested by the results of this survey. This study contributes to improve the knowledge about this feature, because it serves as base to manufacturers make investments in initiatives as antecedents related to performance increase in its supply and selling chain channels.

Key-words: Distributors development. Knowledge transfer. Operational performance. General channel performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo geral da cadeia de suprimentos da <i>Michigan State University</i>	40
Figura 2 – Modelo conceitual das atividades de desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas.....	54
Figura 3 – Modelo teórico testado.....	111
Figura 4 – Processo do delineamento metodológico.....	117
Figura 5 – Processo de desenvolvimento do instrumento de pesquisa <i>survey</i> omitindo os caminhos de <i>feedback</i> do modelo.....	126
Figura 6 – Correlação entre variáveis latentes para validação da unidimensionalidade.....	173
Figura 7 – Diagrama de caminhos do modelo teórico com a representação pelo AMOS®	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Compilação dos principais artigos localizados na EBSCO sobre desenvolvimento de fornecedores.....	30
Quadro 2 – Compilação dos principais artigos localizados na RAE-FGV e na EBSCO sobre distribuidores, com os constructos observados	32
Quadro 3 – Tipologia de avaliação e medição de desempenho em estudos de canal.	101
Quadro 4 – Indicadores e medidas de desempenho.....	105
Quadro 5 – Fundamentações para elaboração do questionário de pesquisa	130
Quadro 6 – Constructo, descrição e questões do instrumento <i>survey</i> de pesquisa	221

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da segunda pesquisa qualitativa para avaliar o grau de convergência entre juízes.....	134
Tabela 2 – Resultado da terceira pesquisa qualitativa para avaliar o grau de convergência entre juízes.....	134
Tabela 3 – Resultado por questão da terceira pesquisa qualitativa para avaliar o grau de convergência entre juízes. Os dados sofreram arredondamentos para fins de simplificação na apresentação dos percentuais.....	135
Tabela 4 – População da pesquisa dos fabricantes de caminhões, com arredondamentos nos valores	139
Tabela 5 – População da pesquisa dos fabricantes de ônibus, com arredondamentos nos valores.	140
Tabela 6 – População dos fabricantes de tratores/máquinas agrícolas	140
Tabela 7 – População dos fabricantes de implementos rodoviários.....	141
Tabela 8 – Universo de distribuidores por região.	142
Tabela 9 – População de distribuidores por marca do setor investigado por região.	144
Tabela 10 – Número mínimo de <i>surveys</i> necessárias por estrato para validade estatística	146
Tabela 11 – Dados da <i>survey</i> referente as taxas de retorno com o método de substituição pela média	146
Tabela 12 – Dados da <i>survey</i> referente as taxas de retorno percentual com o método de substituição pela média	147
Tabela 13 – Classificação da atuação das unidades analisadas da amostra.	148
Tabela 14 – Avaliação da existência de concorrência regional.....	149
Tabela 15 – Ramo de atuação dos distribuidores	149
Tabela 16 – Exclusividade de distribuição.	150
Tabela 17 – Caracterização dos distribuidores.	150
Tabela 18 – Tempo de atuação como distribuidor.	151
Tabela 19 – Avaliação do tempo de fundação	152
Tabela 20 – Número de funcionários do canal.....	152
Tabela 21 – Faixa de faturamento do canal.	152
Tabela 22 – Faixa de distâncias da localização do canal.....	153
Tabela 23 – Identificação do cargo do respondente.....	153
Tabela 24 – Tempo de vinculação do respondente com a empresa de distribuição.	153
Tabela 25 – Tempo de vinculação do respondente no cargo.....	154

Tabela 26 – Casos observados atípicos univariados com valores padronizados fora da amplitude 3 	158
Tabela 27 – Casos observados atípicos pela observação da distância de <i>Mahalanobis</i>	158
Tabela 28 – Estatística descritiva e valores de <i>Skewness</i> e <i>Kurtosis</i>	160
Tabela 29 – Correlação de <i>Pearson</i> dos constructos do Monitoramento do Desempenho e do Envolvimento Direto	162
Tabela 30 – Correlação de <i>Pearson</i> no constructo da Transferência de Conhecimentos (TC).	163
Tabela 31 – Correlação de <i>Pearson</i> no constructo do Desempenho Operacional (DO).....	163
Tabela 32 – Correlação de <i>Pearson</i> no constructo do Desempenho do Canal (DC)	164
Tabela 33 – Análise da validade convergente do constructo MD.....	168
Tabela 34 – Análise da validade convergente do constructo ED.	169
Tabela 35 – Análise da validade convergente do constructo TC.....	169
Tabela 36 – Análise da validade convergente do constructo DO.....	170
Tabela 37 – Análise da validade convergente do constructo DC.	170
Tabela 38 – Análise da validade discriminante entre os constructos.	171
Tabela 39 – Análise da correlação entre os constructos e da variância compartilhada	172
Tabela 40 – Índices de ajuste do modelo estudado.	178
Tabela 41 – Teste de hipóteses	181
Tabela 42 – Coeficientes de determinação do modelo teórico (R^2).....	181
Tabela 43 – Estatística descritiva das variáveis relativas aos constructos.....	232

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> (índice ajustado de qualidade de ajuste)
AMA	<i>American Marketing Association</i>
AMOS®	<i>Analysys of Moment Observation Structure</i>
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ASC	<i>Academic Source Complete</i>
ASP	<i>Academic Search Premier</i>
BSC	<i>Business Source Complete</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i> (índice de ajuste comparativo)
D ²	Distância de <i>Mahalanobis</i>
DC	Desempenho do Canal
DO	Desempenho Operacional
EBSCO	<i>Elton Bryson Stephens Company</i>
ED	Envolvimento Direto
F	Estatística F
FENABRAVE	Federação Nacional de Distribuidores de Veículos Automotores
FI	Fator de Impacto
GFI	<i>Goodness-of-fit</i> (Índice de qualidade de ajuste)
gl	Graus de Liberdade
H	Hipóteses do modelo teórico
ISI	<i>Institute of Scientific Information</i>
JCR	<i>Journal of Citation Reports</i>
k	Número de agrupamentos
KBV	<i>Knowledge Based View</i>
MD	Monitoramento do Desempenho
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
ML	<i>Maximum Likelihood</i> (máxima verossimilhança)
n	número
NFI	<i>Normed Fit Index</i> (índice de ajuste normado)
NNFI	<i>Nonnormed Fit Index</i> (índice de ajuste não-normado)
p	página
PASW®	<i>Predictive Analytics SoftWare</i>
PGFI	<i>Parsimony Goodness of-fit-index</i> (índice da qualidade de ajuste da parcimônia)
PIB	Produto Interno Bruto
PNFI	<i>Parsimony Normed of-fit-index</i> (índice de ajuste normado de parcimônia)
PR	<i>Parsimony Ratio</i> (razão de parcimônia)
R ²	Coeficiente de determinação
RAE- FGV	Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
RENAVAM	Registro Nacional de Veículos Automotores
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (raiz do erro quadrático médio de aproximação)

<i>RMSR</i>	<i>Root Mean Square Residual</i> (raiz quadrada média residual)
<i>RNI</i>	<i>Relative Index For Non-centralized</i> (índice de não-centralidade relativa)
ROA	Retorno sobre Ativos
ROI	Retorno sobre Investimentos
<i>SCM</i>	<i>Supply Chain Management</i>
<i>SDP</i>	<i>Supplier Development Program</i>
<i>SRMR</i>	<i>Standardized Root Mean Residual</i> (raiz padronizada do resíduo médio)
<i>t</i>	Estatística <i>t</i>
tab	tabela
TC	Transferência de Conhecimentos
TI	Tecnologia da Informação
<i>TLI</i>	<i>Tucker-Lewis Index</i> (índice de Turker-Lewis)
<i>TSSC</i>	<i>Toyota Supplier Suport Center</i>
v	volume
V	Variáveis independentes do modelo estudado

LISTA DE SÍMBOLOS

ρ	Nível de significância
η	Casos estudados
χ^2	Qui-quadrado
β	Coefficientes Estruturais
\square	Erros do modelo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	21
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	22
1.2 SUPOSIÇÕES INICIAIS DA TESE	25
1.3 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	28
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO	28
1.4.1 Objetivo Geral	28
1.4.2 Objetivos Específicos	28
1.5 UNIDADE DE ANÁLISE	29
1.6 JUSTIFICATIVA	29
1.6.1 Contribuição Teórica	33
1.6.2 Contribuição Empírica	35
1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	36
1.8 ETAPAS DO TRABALHO.....	37
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	39
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	39
2.2 CANAIS DE MARKETING.....	44
2.3 GESTÃO DOS CANAIS DE MARKETING	45
2.3.1 O Papel do Poder	46
2.3.2 O Sistema de Gestão dos Canais de Marketing	47
2.3.3 Governança nos Canais de Marketing	48
2.3.3.1 A Influência da Teoria dos Custos de Transação na Governança	51
2.4 DESENVOLVIMENTO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E VENDAS	52
2.4.1 Monitoramento do Desempenho	60
2.4.1.1 O Papel da Comunicação no Monitoramento do Desempenho.....	61
2.4.1.2 A Avaliação do Monitoramento do Desempenho	63
2.4.2 Envolvimento Direto	63
2.4.2.1 Comunicação Colaborativa a partir do Envolvimento Direto	69
2.4.2.2 Comunicação Interorganizacional	73
2.4.2.3 A Avaliação do Envolvimento Direto	73
2.4.3 Transferência de Conhecimentos	74
2.4.3.1 O Papel da Visão Baseada em Recursos na Transferência de Conhecimentos	75
2.4.3.2 O Papel da Firma na Visão Baseada no Conhecimento	77
2.4.3.3 O Conhecimento Organizacional.....	80

2.4.3.4 Os Mecanismos de Integração dos Conhecimentos	84
2.4.3.5 A Replicação dos Conhecimentos entre Empresas	85
2.4.3.6 A Conversão do Conhecimento.....	89
2.4.3.7 A Eficiência da Integração do Conhecimento.....	90
2.4.3.8 A Transferência do Conhecimento para as Melhores Práticas.....	92
2.4.3.9 A Cooperação e a Aprendizagem Interorganizacional	96
2.4.3.10 A Avaliação da Transferência de Conhecimentos.....	97
2.5 DESEMPENHO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E VENDAS	98
2.5.1 Desempenho Operacional	99
2.5.1.1 A Avaliação do Desempenho Operacional.....	104
2.5.2 Desempenho Organizacional Geral do Canal.....	105
2.5.2.1 A Avaliação do Desempenho Geral do Canal	109
3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	111
3.1 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	111
3.1.1 Monitoramento do Desempenho.....	111
3.1.2 Envolvimento Direto.....	112
3.1.3 Transferência de Conhecimentos.....	113
3.1.4 Desempenho Operacional	114
3.1.5 Desempenho do Canal de Distribuição e Vendas	114
4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	116
4.1 ESTUDOS DO TIPO <i>SURVEY</i>	117
4.2 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO	119
4.2.1 Características Gerais do Setor Estudado.....	119
4.2.2 Justificativa da Escolha do Setor Estudado.....	120
4.2.3 Dinamismo Ambiental do Setor Estudado.....	121
4.2.4 Fontes de Informações para Coleta de Dados.....	122
4.2.5 O Processo de Coleta de Dados	124
4.3 O QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	124
4.3.1 Escalas do Questionário de Pesquisa.....	126
4.3.2 Validação Qualitativa do Questionário de Pesquisa	127
4.3.3 Validação do Instrumento.....	131
4.3.4 Refinamento Final das Questões para o Instrumento Final	135
4.3.5 Pré-Teste do Questionário de Pesquisa.....	136
4.3.6 Estudo Piloto do Questionário de Pesquisa.....	137
4.3.7 Variáveis de Caracterização.....	137

4.4 AMOSTRA.....	138
4.4.1 Análise dos Dados	147
4.4.1.1 Caracterização da Amostra	147
4.4.1.1.1 <i>Atuação da Distribuição.....</i>	148
4.4.1.1.2 <i>Avaliação do Contexto de Concorrencial.....</i>	148
4.4.1.1.3 <i>Ramo de Atuação.....</i>	149
4.4.1.1.4 <i>Exclusividade de Distribuição.....</i>	149
4.4.1.1.5 <i>Caracterização da Unidade de Distribuição</i>	150
4.4.1.1.6 <i>Tempo de Atuação como Distribuidor</i>	151
4.4.1.1.7 <i>Avaliação do Tempo de Fundação.....</i>	151
4.4.1.1.8 <i>Número de Funcionários do Canal de Distribuição e Vendas</i>	152
4.4.1.1.9 <i>Faixa de Faturamento do Canal.....</i>	152
4.4.1.1.10 <i>Localização do Canal</i>	152
4.4.1.1.11 <i>Identificação do Cargo do Respondente</i>	153
4.4.1.1.12 <i>Tempo de Vinculação do Respondente com o Distribuidor.....</i>	153
4.4.1.1.13 <i>Tempo de Vinculação do Respondente no Cargo.....</i>	154
4.4.2 Análise dos Não-Respondentes.....	154
4.5 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS	155
4.5.1 Tratamento Estatístico dos Dados.....	156
4.5.2 Avaliação dos Dados Perdidos e das Observações Atípicas – <i>Outliers</i> .	156
4.5.3 Análise das Observações Atípicas pelo Método Univariado.....	157
4.5.4 Análise das Observações Atípicas pelo Método Multivariado	158
4.5.5 Análise da Normalidade.....	159
4.5.6 Análise da Linearidade	160
4.6 PROCEDIMENTOS DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)	164
4.6.1 Validação Individual dos Constructos.....	166
4.6.1.1 Validade Convergente	167
4.6.1.2 Validade Discriminante.....	171
4.6.2 Especificação do Modelo.....	173
4.6.3 Matriz de Entrada de Dados e Método de Estimação do Modelo	175
4.6.4 Validade do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural	176
4.6.4.1 Medidas de Ajustes Absolutos	176
5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS	180
5.1 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	180

5.2	TESTE DE HIPÓTESES	180
5.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	182
5.3.1	Monitoramento do Desempenho do Canal.....	182
5.3.2	Envolvimento Direto.....	184
5.3.3	Transferência de Conhecimentos	186
5.3.4	Desempenho Operacional	187
5.3.5	Desempenho Geral do Canal.....	189
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
6.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS	194
6.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	197
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DO ESTUDO	198
6.4	FUTUROS DESDOBRAMENTOS.....	199
	REFERÊNCIAS.....	202
	APÊNDICE A – CONSTRUCTO, DESCRIÇÃO E QUESTÕES DO INSTRUMENTO <i>SURVEY</i> DE PESQUISA	221
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO <i>SURVEY</i> DE PESQUISA NA <i>WEB</i> /INTERNET.....	223
	APÊNDICE C – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAR DA <i>SURVEY</i> VIA MENSAGEM DE TEXTO NA <i>WEB</i> /INTERNET	231
	APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS RELATIVAS AOS CONSTRUCTOS.....	232

1 INTRODUÇÃO

Os estudos de gestão da cadeia de suprimentos têm sido um tema de crescente importância nas últimas décadas. Cadeia de suprimentos é definida como um conjunto de três ou mais organizações diretamente envolvidas com o fluxo de produtos a montante e a jusante, incluindo-se também os serviços, aspectos financeiros e informações de uma fonte até os consumidores (MENTZER et al., 2001).

Existem vários estudos dentro da cadeia de suprimentos que focam a interação entre fabricante e seus fornecedores, tais como Humphreys, Li e Chan (2004), Krause, Scannell e Calantone (2000), Prahinski e Benton (2002, 2004), Prahinski e Fan (2007), Purdy, Astad e Safayeni (1994), Modi e Mabert (2007), Wagner (2006), Wagner e Krause (2009), dentre outros. Entretanto, existem poucos estudos versando sobre a interação entre o fabricante e seus distribuidores.

O marketing industrial tem tratado o tema da relação entre os fabricantes e seus canais de distribuição e vendas abordando os aspectos da relação de poder e governança dos canais, tais como Zhou e Benton Junior (2007) que tratam da troca de informações nas práticas da gestão da cadeia de suprimentos; Wren (2007) que trata da integração vertical e estratégia, poder e controle; Bellin (2006) que trata da efetividade do sistema de canais; Mehta, Dubinsky e Anderson (2002) tratam da formulação das estratégias dos canais, desde seu arranjo e seleção dos parceiros, motivação e coordenação para o alinhamento das estratégias, dentre outros que abordam basicamente elementos como a integração e o controle.

Existe um espaço de exploração da integração entre os fabricantes e seus canais de distribuição e vendas e sua repercussão ligada ao desempenho. Dyer e Singh (1998) avaliam a formação do capital relacional entre as empresas da cadeia de suprimentos pela formação de parcerias. Dyer e Nobeoka (2000) apresentam um estudo sobre o relacionamento sustentável pelo compartilhamento dos conhecimentos na cadeia de suprimentos, base do capital relacional que suporta a integração entre os parceiros. Entretanto, todos esses estudos focam na relação entre o fabricante e seus fornecedores.

Como os arranjos de canais de distribuição e vendas passam a serem fatores condicionantes para a obtenção dos resultados empresariais, o gerenciamento efetivo deles se torna variável importante a ser considerada nos esforços

empresariais, principalmente em mercados dinâmicos e altamente competitivos (SOUZA, 2002). Pelo grande impacto nos fatores da competitividade, os canais de distribuição e vendas passam a ser a extensão das fábricas nos contextos em que esses atuam (PORTER, 1999).

O desenvolvimento das relações entre fabricantes e distribuidores pode melhorar as condições de custos e de diferenciação nos produtos e nos serviços prestados, como demonstra os estudos de Kim e Frazier (1996). Porter (1989) evidencia que os fabricantes têm incrementado relacionamentos de longo prazo com suas redes de distribuição e vendas, e isso tem se mostrado como um dos fatores potencialmente críticos - ampliação e aproximação a compradores - para o sucesso dos empreendimentos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Distribuidor refere-se a organização que faz a distribuição e a venda (revenda) dos produtos de um fabricante, autorizado a trabalhar em nome desse por contrato existente entre as partes e que se refere a concessão de uma marca (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). Neste estudo será considerado sinônimo tanto distribuidor quanto concessionário porque a legislação assim trata o termo (Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, art. 2º, § 1º, alínea a, com redação dada pela Lei nº 8.132, de 1990).

A expansão da cadeia de valor para os elos externos se constitui na cadeia produtiva, ou no que é definido como cadeia de suprimentos, relacionando as interdependências com os agentes externos, incluindo aqui todo o encadeamento das atividades econômicas realizadas pelas organizações pelas quais circulam insumos, matérias-primas, máquinas, equipamentos, produtos intermediários ou finais, incluindo a comercialização, ao que Porter (1989) também designa de sistema de valores da indústria. Cada uma das empresas da cadeia de suprimentos é um elo e isso enseja a necessidade de coordenação das atividades e a habilidade dessa coordenação frequentemente reduz custos e aumenta a diferenciação, afetando o desempenho das atividades da empresa.

Os elos do canal têm características similares aos elos do fornecedor, sendo que no caso do canal, as atividades desenvolvidas são geralmente vendas, publicidade e exposição substituindo ou complementando as atividades da fábrica.

Assim, Bowersox, Closs e Cooper (2006) esclarecem que uma empresa pode desenvolver a habilidade para atender as necessidades dos compradores em qualquer região de cobertura através dos canais de distribuição e vendas.

A expansão de um negócio pressupõe conseguir maior cobertura e participação de mercado. Essa pode ser obtida com a expansão das fronteiras da firma de forma hierarquizada, com a abertura de filiais, ou através de relações de negócios com outras empresas, para conjuntamente desempenharem as atividades essenciais da cadeia de suprimentos, como por exemplo, a formação de uma rede de distribuidores terceirizada, gerando relações de dependência recíprocas (WILLIAMSON, 1993). Para Bowersox, Closs e Cooper (2006), essa dependência é necessária para o alcance dos benefícios da especialização onde a empresa pode então focar na sua competência principal.

Trabalhar em redes de negócios em mercados dinâmicos e altamente competitivos é essencial para um sucesso continuado. Isso contrasta com a noção anterior de verticalização (internalização das atividades empresariais) de propriedade e estabelece uma nova estratégia cujo arranjo é baseado na dependência e no relacionamento entre os parceiros componentes da cadeia de suprimentos (BESANKO, 2006). Essa é a forma híbrida preconizada por Powell (1998) onde os custos podem ser menores e o fabricante pode se concentrar na sua atividade produtiva, retomando os negócios de forma mais eficiente, enquanto que terceiros conduzem o processo de mercado.

O trabalho de Reve (1990) demonstra que a empresa deve colocar o foco nas suas competências centrais (*core competence*) – um conjunto de ativos e competências que são altamente especializados e necessários para o atingimento das metas e objetivos organizacionais. Gerenciar esses ativos essenciais e específicos, bem como as competências do manejo desses ativos, requer um conjunto enorme de mecanismos de coordenação que estão inseridos no sistema organizacional. No entanto, ativos complementares e habilidades de média especificidade podem ser gerenciados com contratos bilaterais, ou de mercado. O sentido é extrair de dentro da empresa as atividades que estejam mais ligadas a mercado: redução de custos e foco nas competências essenciais.

As empresas contratadas para a distribuição e vendas dos produtos do fabricante atuam como uma extensão da fábrica nas regiões de concessão. Dessa forma, além de ocorrer a expansão das fronteiras organizacionais, os canais de

distribuição e vendas propiciam a oportunidade do confronto entre as propostas das firmas competidoras. Com isso, a competição tende a ser mais entre as redes formadas pelas firmas competidoras do que propriamente com as empresas fabricantes (HUMAN; PROVAN, 1997).

A distribuição e a venda dos produtos de um fabricante é um componente vital de toda a cadeia de suprimentos que a fábrica pertence. A efetividade do canal pode aumentar a participação de mercado e com isso propiciar o desenvolvimento de todas as demais empresas que estão ligadas à entrega de valor ao cliente, porque passa necessariamente pelo canal de distribuição todo o fluxo de informações e de bens.

“A administração das relações entre organizações transformou-se no fator-chave da nova economia” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 34). Essas novas relações pressupõem integração em diversos aspectos. O objetivo da integração é a criação de fluxos mais eficientes, tanto de informações quanto de materiais que fluem dentro da cadeia de suprimentos. Com isso pode haver um aumento da capacidade organizacional e produtiva a partir do compartilhamento das responsabilidades, sob mecanismos de governança. Governança é uma forma contratual ou extracontratual existente em relacionamento interorganizacionais de modo a direcionar as responsabilidades e regular os desequilíbrios eventuais entre os parceiros. É uma forma de poder usado para direcionar as questões de controle de interesses de conflito e aqueles conectados a solução de problemas associados (GRANDORI; CACCIANTORI, 2006).

Esses mecanismos de governança podem dar a devida consistência e o alinhamento necessário para os fins que as parcerias se constituem, explorando de forma mais otimizada as economias de escala (definida como a máxima utilização racional dos recursos produtivos que os ativos específicos podem conseguir, medido pela sua eficiência) e de escopo (definida como a utilização flexível dos recursos produtivos para a produção de bens que atendam uma gama maior de opções do que a economia de escala, onde os ativos específicos são utilizados para a produção seriada de bens), sempre visando o melhor desempenho possível no mercado (BESANKO, 2006).

1.2 SUPOSIÇÕES INICIAIS DA TESE

Nesta seção será construído um conjunto de argumentos versando sobre o desenvolvimento dos distribuidores e da questão problema da tese.

Desenvolvimento de distribuidores é um termo ainda não cunhado formalmente nos estudos acadêmicos, como se constatou com diversas pesquisas nos principais *journals*, periódicos acadêmicos com revisão por especialistas doutores na área do conhecimento, avaliando-se produções com o título de *dealer development*, *distribution development* e *distribuidor development*, tais como os da base tendo como alvo publicações do ranking elaborado pelo *Journal of Citation Reports (JCR)*, base de dados do *Institute of Scientific Information (ISI)*, que avalia as publicações científicas de acordo com o fator de impacto (FI). Foram pesquisadas as publicações constantes nas bases de dados *Academic Source Complete (ASC)*, que contém mais de 7.100 periódicos de textos completos, *Academic Search Premier (ASP)*, que disponibiliza textos completos de mais de 4.600 periódicos e *Business Source Complete (BSC)*, a mais completa base de dados acadêmica na área de negócios com destaque para as publicações mais bem colocadas simultaneamente nas categorias business e management. Estas bases de dados são fornecidas pela *Elton Bryson Stephens Company (EBSCO)*. A análise inicial foi feita em fevereiro de 2011 e atualizada em janeiro de 2012.

Neste estudo será proposto o termo desenvolvimento de distribuidores utilizando-se como base os conceitos já consolidados de desenvolvimento de fornecedores, definido desde Watts e Hahn (1993) como o envolvimento e esforços de longo prazo de forma cooperativada entre o fabricante e a empresa fornecedora, a fim de transferir competências técnicas, sobre qualidade, sobre prazos de entrega e custos, e outros incrementos de melhorias.

Krause e Ellram (1997) definem o mesmo termo como qualquer esforço da fábrica com seus fornecedores para incrementar o desempenho e/ou competências de fornecimento e com isso atingir as necessidades de suprimento. Com base nos conceitos existentes de desenvolvimento de fornecedores, neste trabalho é proposto o conceito de desenvolvimento de distribuidores como qualquer esforço do fabricante com seus distribuidores para incrementar os conhecimentos e as competências em vendas e nas operações para contribuir com o atingimento das metas de distribuição de produtos planejadas pelo fabricante.

Desenvolvimento de distribuidores se dá a partir do repasse de conhecimentos do fabricante para os agentes atuando nos canais de marketing, como nos estudos de Modi e Mabert (2007) que tratam da integração do conhecimento com os parceiros da cadeia de suprimentos através de trocas de conhecimentos tácitos ou *know how*, que dificilmente é codificado, e que são repassados através das rotinas interorganizacionais e com a implementação via atividades de envolvimento direto. *Know how* é definido por Hippel (1988) como o conjunto de habilidades acumuladas pela prática ou experiência que proporciona alguém a fazer algo de forma intrínseca e eficientemente.

Para o desenvolvimento dos distribuidores, assumiremos como um dos pilares o sistema de monitoramento dos distribuidores. Esse sistema inclui a avaliação formal, o *feedback* dos resultados obtidos e o estabelecimento de metas de melhorias dos resultados. *Feedback* é o processo de devolução das informações recebidas, avaliadas com atribuição de significado, a partir do desempenho ou sobre os resultados no sistema de avaliação do desempenho (PRAHINSKI; BENTON, 2004). Juntamente com o sistema de monitoramento, outro pilar é o envolvimento direto do fabricante com os distribuidores que compreende as visitas regulares do pessoal do fabricante nas dependências do distribuidor para ajudar a programar as melhorias propostas, mais treinamentos técnicos e de vendas e conselhos sobre melhorias como forma de repasse de conhecimentos.

O repasse de conhecimentos, ou transferência de conhecimentos, é um dos fatores considerados como importante para os fabricantes e seus distribuidores, pois embasa o desenvolvimento da rede formada. As ações planejadas para o desenvolvimento podem estar ligadas ao incremento de melhorias no desempenho dos distribuidores.

Assim, transferência de conhecimentos neste estudo se refere a um processo de trocas entre uma organização e outra como uma mudança de conhecimentos da que recebe e com isso afetando o seu desempenho (ARGOTE; INGRAM, 2000) e diz respeito a melhorias para o cumprimento de metas (HUNTER; BEAUMONT; SINCLAIR, 1996; WAGNER, 2006, 2009) como o que ocorre em treinamentos técnicos e operacionais em processos de educação corporativa (GALT; DALE, 1991; KRAUSE; SCANNELL, T. V.; CALANTONE, 2000; MONCZKA; TRENT; CALLAHAN, 1993). O conhecimento neste estudo diz respeito a *know how* técnico e conhecimentos específicos do produto, conhecimento sobre tecnologias e mercados,

bem como o conhecimento das soluções existentes para os problemas enfrentados pelos fabricantes com seus produtos em uso em campo prático (HANSEN, 2002).

Uma das abordagens proposta por Gereffi (1999) trata da governança pelo fabricante, uma vez que ele é quem tem poder sobre o fornecedor e sobre o distribuidor, e é ele quem determina a direção dos esforços estratégicos e essa atividade direcionadora de ação e comando é denominada de *producer-driven*. Essa relação pode ser entendida como a montante na cadeia de suprimentos, considerando-se o fabricante como a detentor da governança da rede. Nessa estrutura, o fabricante tem o poder sobre os canais geralmente embasado por mecanismos de mercado (contratos). Assim, ao mesmo tempo em que monitora os resultados do canal, o fabricante é responsável por colaborar com o desenvolvimento de seus canais de distribuição e vendas, onde o foco é a eficiência e a efetividade no mercado, razão de sua existência. A outra forma proposta pelo autor é a *buyer-driven* onde os canais são puxados pelas demandas de clientes, tais como em lojas de varejo onde os consumidores demandam bens e puxam o consumo e com isso movimentam toda a cadeia de suprimentos.

Neste estudo será utilizada o enfoque do *producer-driven* pois a indústria metal mecânica automotiva de bens de capital configura-se dentro dessa abordagem, tendo em vista o papel central do fabricante na coordenação da produção dentro da sua cadeia de suprimentos e também porque essas empresas são intensivas na utilização de tecnologia e capitais (GEREFFI, 1999).

A eficiência da fábrica é por decorrência, o somatório da eficiência de cada uma das unidades do canal. Essa ação colaborativa prescinde de confiança, reputação e reciprocidade, os quais interferem nos mecanismos de envolvimento e estão diretamente relacionados ao nível de resultados de cada parceiro com o fabricante. Esses incrementos nos relacionamentos de longo prazo pressupõem melhorias na comunicação entre os agentes, com o desenvolvimento de canais para troca de dados entre as empresas da rede de distribuidores, onde possam fluir as informações relacionadas à atuação dos parceiros (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Os incrementos de relacionamentos se desenvolvem com base na confiança e na cooperação para o comprometimento com os objetivos estabelecidos. Para que isso aconteça, é necessária a efetiva comunicação dos fatores que embasam e compõe essa interdependência. A comunicação é considerada a base para o desenvolvimento do relacionamento, e para o estabelecimento das estratégias entre os parceiros da

cadeia de suprimentos (MOHR; NEVIN, 1990), via *feedback*, onde são estabelecidas as metas de desempenho e possíveis melhorias nos processos de vendas.

1.3 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando-se então que: (i) há um sistema de avaliação pelo fabricante; que leva em conta indicadores de desempenho (PRAHINSKI, 2001); (ii) o fabricante dá o *feedback* sobre o desempenho aos distribuidores (PRAHINSKI, 2001; PRAHINSKI; BENTON, 2004); (iii) o fabricante estabelece metas de melhorias aos seus distribuidores (PRAHINSKI, 2001; PRAHINSKI; BENTON, 2004); (iv) existe o envolvimento direto do pessoal do fabricante com os canais através de visitas regulares as dependências do distribuidor na região de atuação (DYER; HATCH, 2006; DYER; NOBEOKA, 2000; SWAN et al., 1999); (v) o fabricante propicia treinamentos sobre os produtos (DYER; HATCH, 2006; DYER; NOBEOKA, 2000); (vi) o fabricante dá conselhos sobre melhorias nos processos internos e externos visando incrementos em vendas e nos serviços do distribuidor como forma de transferência de conhecimentos (DYER; HATCH, 2006; DYER; NOBEOKA, 2000), então o problema de pesquisa do presente estudo é: **qual o impacto que as atividades de transferência de conhecimentos desenvolvidas pelo fabricante com os canais de distribuição e vendas têm sobre o desempenho desses?**

1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

São os seguintes os objetivos geral e específicos deste estudo.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto que as atividades desenvolvidas pelo fabricante transferindo conhecimentos para os canais de distribuição e vendas têm sobre o desempenho desses.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para se atender ao objetivo geral, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos:

- a) fundamentar os construtos envolvidos na proposta da tese;
- b) validar os constructos envolvidos na pesquisa com os dados empíricos;
- c) mensurar o impacto da transferência de conhecimentos dos fabricantes para os distribuidores, no desempenho desses.

1.5 UNIDADE DE ANÁLISE

O nível de organização dos canais de distribuição e vendas que este estudo se propõe a abordar é a da empresa que faz a distribuição e a revenda (venda) dos produtos do fabricante, atuando como canal, tendo como objeto final o desempenho.

Este estudo focará os esforços do fabricante para incrementar melhorias no desempenho dos distribuidores a partir da transferência de conhecimentos sobre os produtos do fabricante e sobre alguns aspectos da operação do canal, que é incrementada a partir dos *gaps* existentes como potenciais pontos de melhorias em vendas, atendimento a clientes e conhecimentos técnicos sobre os produtos do fabricante, verificados na avaliação dos resultados. *Gap* neste estudo é definido como um espaço ou uma lacuna existente entre o estado atual e o estado desejado de conhecimentos.

1.6 JUSTIFICATIVA

A avaliação dos distribuidores, conforme pesquisado na literatura, é ainda objeto de escassos estudos, enquanto que a avaliação dos fornecedores tem sido objeto de diversos estudos e pesquisas na área de gestão de operações.

Apesar de raros estudos sobre os distribuidores, as pesquisas existentes assumem de maneira indireta que o desenvolvimento deles é uma das formas para a busca de criação de vantagem competitiva, tendo em vista a necessidade do fabricante de expandir suas fronteiras para suportar o crescimento de seus negócios e de que ganho e melhorias podem acontecer ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Os estudos de desenvolvimento de fornecedores têm sido objeto de diversas pesquisas e artigos, sendo que algumas referências mais citadas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Compilação dos principais artigos localizados na EBSCO sobre desenvolvimento de fornecedores

(continua)

Autor(es)	Artigo	Contribuição
Wagner, S. M.; Krause, D. (2009)	Supplier development: communications approaches activities and goals	As empresas fabricantes devem elaborar estratégias para melhorar as capacidades dos fornecedores; a transferência de conhecimentos depende de interações entre os funcionários do comprador e do fornecedor para alavancar a transferência de conhecimentos para a empresa fornecedora.
Modi, S. B.; Mabert, V. A. (2007)	Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer	A comunicação colaborativa interorganizacional é identificada como fator de suporte importante na transformação de esforços de uma organização para desenvolver melhorias de desempenho em fornecedores.
Prahinski, C.; Fan, Y. (2007)	Supplier Evaluations: The Role of Communication Quality	O comprometimento dos fornecedores com o fabricante é mediado pela qualidade da comunicação e pela comunicação do seu desempenho.
Wagner, S. M. (2006)	A firm's responses to deficient supplier and competitive advantage	As atividades de desenvolvimento de fornecedores com foco na melhoria do relacionamento demonstrou ter um forte impacto sobre as estratégias competitivas; a gestão do relacionamento se mostrou negligenciada.
Prahinski, C.; Benton, W. C. (2004)	Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance.	O processo de comunicação da avaliação do fornecedor não garante sozinho a melhora no desempenho; as empresas compradoras podem influenciar o comprometimento da fornecedora através de aumentos de esforços de cooperação e comprometimento recíprocos; a comunicação colaborativa favorece a relação comprador-fornecedor.
Humphreys, P. K.; Li, W. L.; L. Chan, Y. (2004)	The impact of supplier development on buyer-supplier performance	Para examinar o papel do desenvolvimento do fornecedor na perspectiva do comprador, foi elaborada uma análise fatorial que resultou na identificação de oito fatores, incluindo transação específica e sete fatores de infraestrutura: objetivos estratégicos, comunicação eficaz, compromisso de longo prazo, apoio da alta administração, avaliação de fornecedores, os objetivos estratégicos do fornecedor e confiança no fornecedor.
Prahinski, C.; Benton, W. C. (2002)	Performance Evaluation in the Supply Chain	O uso de alguns sistemas de gestão do desempenho pode influenciar o relacionamento entre as empresas, à medida que substituem ou eliminam esforços humanos ineficientes, auxiliam o processo de tomada de decisão e reduzem a variabilidade das decisões e das informações entre as empresas da cadeia de suprimentos.
Krause, D.; Scannell, T. V.; Calantone, R. J. (2000)	A structural analysis of the effectiveness of buying firms' strategies to improve supplier performance	A partir da teoria da Visão Baseada em Recursos foi examinado o impacto das estratégias de desenvolvimento dos fornecedores no desempenho; as atividades de envolvimento direto do fabricante com seus fornecedores desempenha um papel fundamental na melhoria do desempenho do fornecedor.
Dyer, J. H.; Singh, H. (1998)	The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage	Para a compreensão vantagem competitiva de empresas atuando de forma cooperada foram identificadas quatro fontes: (1) a relação ativos específicos e rotinas; (2) compartilhamento de conhecimentos; (3) recursos complementares e capacidades; e (4) uma governabilidade efetiva.

(conclusão)

Autor(es)	Artigo	Contribuição
Dyer, J. H. (1997)	Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value.	Os custos de transação não aumentam necessariamente com um aumento nos investimentos específicos; aumentos de colaboração entre empresas podem aumentar a especificidade dos ativos e reduzir os custos de transação.
Dyer, J. H. (1996a)	Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage.	A vantagem competitiva pode se dar pelas diferenças na governança da cadeia de valor de uma cadeia de suprimentos. A especialização dos ativos e a maior coordenação com o compartilhamento de conhecimentos e a aprendizagem conjunta podem ser mais eficientes.
Dyer, J. H. (1996b)	Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry.	A especificidade dos ativos pode explicar diferenças de desempenho; uma rede de empresas atuando próxima e com elevada coespecialização pode gerar uma vantagem competitiva pela redução dos custos de operação e de inventários.
Purdy, L.; Astad, U.; Safayeni, F. (1994)	Perceived Effectiveness of the Automotive Supplier Evaluation Process.	Processo de avaliação de desempenho de fornecedores: os fornecedores perceberam maior importância na preparação para a avaliação, ênfase exagerada em procedimentos e documentação e baixa eficácia dos resultados da avaliação;

Fonte: Elaborado pelo autor, mantidos os títulos na versão original.

Estudos referentes ao desenvolvimento de canais de distribuição e vendas não foram localizados, quando pesquisados com título de *dealer development*, *distribution development* e *distributor development*. Alguns estudos importantes foram localizados e compilados no Quadro 2 versando indiretamente sobre o tema de avaliação dos canais de distribuição e vendas e sobre transferência de conhecimentos na díade fabricante-distribuidor, com os principais constructos investigados pelos autores.

Quadro 2 – Compilação dos principais artigos localizados na RAE-FGV e na EBSCO sobre distribuidores, com os constructos observados

Autor	Artigo	Constructos
Li, Y; Liu, Y.; Liu, H. (2011)	Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidences from China	Cooperation; Constrictive conflict; Destructive conflict; Distributor's entrepreneurial orientation; Manufacturer's knowledge acquisition from distributor.
Zhou, H.; Benton Junior, W. C. (2007)	Supply chain practice and information sharing	Information sharing; supply chain practice; supply chain dynamism.
Wren, B. M. (2007)	Channel structure and strategic choice in distribution channels	Vertical integration and strategy; power/control strategy.
Bellin, H. (2006)	Best practice channel management: the channel management framework	Channel system effectiveness; channel partner effectiveness.
Souza, R. F. (2002)	Canais de marketing, valor e estrutura de governança	Fontes de poder da firma e do agente; grau de dependência da firma em relação ao agente e vice-versa.
Mehta, R.; Dubinsky, A. J.; Anderson, R. E. (2002)	Marketing channel management and the Sales manager	Formulating channel strategy; designing marketing channels; selecting channel members; motivating channel members; coordinating channel strategy; assessing channel member performance; managing channel conflict.
Valley, K. L.; Moag, J.; Bazerman, M. H. (1998)	A matter of trust: effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes	Effects of asymmetric information in decision bargaining.
Mohr, J. J.; Fisher, R. J.; Nevin, J. R. (1996)	Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control	Integration; control
Spriggs, M. (1994)	A framework for more valid measures of channel member performance	Theoretical framework for developing measures of channel member performance.
Mohr, J.; Nevin, J. R. (1990)	Communications strategies in marketing channels: a theoretical perspective	Extant channel conditions; communication strategy; qualitative channel outcomes; quantitative channel outcomes.
Frazier, G. L.; Gill, J. D. I; Kale, S. H. (1989)	Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country	Dependence; role performance; manufacturer's use of coercive strategies; dealer use of coercion; conflict; satisfaction
Frazier, G.; Sheth, J. N. (1985)	An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management	Attitude toward the channel program; behavior toward the channel program.
Frazier, G. L. (1983)	On the measurement of interfirm power in channel of distribution	Power based on dependence.
Shuptrine, F. K.; Foster, J. R. (1976)	Monitoring Channel conflict with evaluations from retail level	Channel conflict.

Fonte: Elaborado pelo autor, mantidos os títulos e conteúdos na versão original.

Porém, nenhum estudo foi localizado focando o desenvolvimento dos distribuidores por meio da transferência de conhecimentos.

Dentro do conjunto de esforços que o fabricante faz para desenvolver seus distribuidores transferindo conhecimentos, dois pilares serão considerados: (i) o monitoramento do desempenho; e, (ii) o envolvimento direto do fabricante com seus canais.

O monitoramento do desempenho do distribuidor possibilita que, quando um distribuidor não está qualificado para atender as expectativas do fabricante, o gestor dos canais de distribuição e vendas pode buscar a ação mais apropriada para diminuir a discrepância, capacitando o agente para a ação corretiva através da transferência de conhecimentos. Expectativas quanto ao desempenho do distribuidor podem ser aquelas consideradas nos objetivos estratégicos e no planejamento dos negócios pelo fabricante, tendo em vista a possibilidade e a capacidade de atuação local pelo distribuidor, na região de concessão.

O gestor deve encontrar uma maneira adequada para comunicar a lacuna entre as expectativas e o desempenho real, e ao mesmo tempo, motivar o agente a alcançar os resultados planejados. Esse é o sentido do *feedback* e do estabelecimento de metas de melhorias. Isso se dá basicamente pelo relacionamento existente no canal.

Da mesma forma, o envolvimento direto é um pilar que embasa o processo de trocas de conhecimento entre as partes. Como a comunicação e o relacionamento interorganizacional tem se tornado cada vez mais importante e os fabricantes estão cada vez mais dependentes de seus parceiros na cadeia de suprimentos (JOHNSTON; LEWIN, 1996), o tema do monitoramento e do envolvimento direto merece um aprofundamento para que seja possível o estabelecimento de programas de desenvolvimento dos distribuidores que sejam eficazes.

Os desdobramentos decorrentes do presente estudo poderão contribuir com os conhecimentos teóricos (contribuição teórica) e com os conhecimentos gerenciais (contribuição empírica) da seguinte forma:

1.6.1 Contribuição Teórica

Para justificar o presente estudo sob o ponto de vista da contribuição teórica, ligadas a análise das causas de variabilidade do desempenho dos canais de distribuição e vendas, são tomadas as seguintes premissas como relacionadas ao desempenho e possibilidades de melhorias nos resultados:

- a) monitoramento do desempenho pelo fabricante, com a avaliação formal dos resultados em vendas dos distribuidores, com o *feedback* dos resultados, mais o estabelecimento de metas de melhorias nos processos operacionais e de vendas do distribuidor (PRAHINSKI, 2001; PRAHINSKI; BENTON, 2004);
- b) envolvimento direto do fabricante com seus canais de distribuição e vendas, com o envio de funcionários para as dependências do distribuidor e vice versa, com treinamentos sobre os produtos e sobre os processos empresariais, como forma de transferência de conhecimentos (DYER; HATCH, 2006; DYER; NOBEOKA, 2000; SWAN et al. 1999), através de trocas de informações e conhecimentos entre os parceiros para melhorias nos processos e operações do distribuidor e vice versa (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000; MOHR; NEVIN, 1990; PRAHINSKI, 2001; PRAHINSKI; BENTON, 2004;).
- c) transferência de conhecimentos do fabricante para os distribuidores através de conselhos e recomendações para melhorias visando o cumprimento de metas, por treinamentos e educação corporativa (DYER; HATCH, 2006; DYER; NOBEOKA, 2000).

Considerando-se a existência de uma lacuna nos estudos que fundamentam o desenvolvimento dos distribuidores baseado na transferência de conhecimentos, a proposta do presente trabalho é de aprofundar os estudos nesse *gap* conceitual sobre a perspectiva do distribuidor. Assim, a transferência de conhecimentos para o desenvolvimento dos distribuidores pode ser uma oportunidade de contribuir teoricamente com o tema, cooperando com um aumento dos conhecimentos existentes dentro da cadeia de suprimentos.

A contribuição mais significativa diz respeito à possibilidade de elaboração de uma proposta que explique o incremento possível no desempenho a partir da transferência de conhecimentos através da crescente integração entre distribuidores e fabricantes, já que esses últimos geralmente têm o controle sobre os canais nos casos previstos segundo Gereffi (1999) do *producer-driven*.

1.6.2 Contribuição Empírica

O desempenho dos diversos distribuidores de uma rede interessa ao fabricante, e ações que visem melhorias no desempenho atendem os objetivos estratégicos de aumentos de eficiência e eficácia e melhoram a sua proposta de valor, contribuindo provavelmente com melhorias dos resultados operacionais e financeiros (PORTER, 1989).

Compreender esses resultados propicia ao fabricante maiores possibilidades de conhecimentos sobre o mercado e com isso adaptações nas suas propostas de valor para continuar crescendo. A avaliação é um componente chave para o gerenciamento empresarial e qualquer tipo de ação a ser implantada precisa de um acompanhamento para saber se esta está em consonância com as metas estabelecidas e quais as medidas a serem tomadas para eventuais correções de rumos (MARCHESAN; MIORANDO; TEN CATEN, 2003).

Para os conhecimentos gerenciais, este estudo pode representar uma real oportunidade de propor ações de desenvolvimento dos distribuidores, para a melhoria dos negócios das empresas, com programas de treinamentos e capacitações, bem como melhorias nas estruturas de comunicação tanto internas quanto externas que visem reforçar as trocas de conhecimentos, formando o capital relacional (DYER; SINGH, 1998).

Vale afirmar que os ganhos potenciais de tais ações se dão ao longo da cadeia de fornecimento, e não apenas localizados na etapa da venda. As vantagens do incremento de conhecimentos pode levar a melhoria de desempenho financeiro dos agentes de distribuição e vendas dentro da cadeia de suprimentos, por conta dos incrementos em qualidade, serviços ao cliente e outros ganhos daí decorrentes. Como Bowersox, Closs e Cooper (2006) preconizam, a eficiência ao longo de canais de distribuição pode ser melhorada pelo compartilhamento de informações e do planejamento conjunto entre seus diversos parceiros.

Os ganhos decorrentes da efetiva melhoria dos conhecimentos entre os parceiros incluem uma cadeia de suprimentos mais lucrativa porque pode haver um incremento de qualidade e nos serviços aos clientes, por conta do aumento da eficiência (PRAHINSKI, 2001).

1.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Existem possibilidades de abordagens diferenciadas para o foco do estudo, a saber: (i) a perspectiva estratégica; (ii) a visão baseada em recursos; e (iii) a perspectiva da gestão do conhecimento.

A perspectiva das escolhas estratégicas aborda a substituição das trocas de mercado pela hierarquia preconizado por Williamson (1993) focando a atenção em como a organização pode incorporar os recursos externos internamente em suas operações. Aqui o que a empresa decide fazer – ou não fazer – é claramente também uma escolha estratégica (MILES; SNOW, 2007).

Nessa perspectiva das escolhas estratégicas, os novos conceitos de redes interorganizacionais, como as formas híbridas de Powell (1998) abriram uma nova abordagem onde as empresas podem se tornar muito mais competitivas quando se ligam a especialistas atuando de forma integrada como no caso das redes de distribuição, estas assumindo as funções de vendas e assistência ao cliente (pós-vendas).

A perspectiva da visão nos recursos proposta por Barney (1991) amplia abordagem Porteriana que preconiza que os ganhos se dão ou pela redução dos custos ou pela diferenciação (PORTER, 1989), até porque os avanços tecnológicos estão cada vez mais disponíveis a todos os competidores, reduzindo para uma mesma base operacional a fase produtiva da manufatura.

No entanto, maiores ganhos podem ser obtidos quando eficiência e efetividade são consideradas em toda a cadeia de suprimentos. Isto é possível com o incremento de capacitações quando são criadas a confiança e uma base sólida de relacionamentos através de toda a rede formada na cadeia de suprimentos. Nela são então trocados conhecimentos e incentivadas especializações específicas que contribuem para a geração de valor para a cadeia de valor.

A perspectiva da gestão do conhecimento pressupõe que aspectos de inovatividade - neste caso entendida como sendo a capacidade de gerar inovações de forma sistemática como preconizado por Schumpeter (1978) – são desenvolvidos pelo compartilhamento de conhecimentos.

O incremento de relacionamento na rede formada dentro de uma cadeia de suprimentos pode ser a base de aumento da cooperação (DYER; SINGH, 1998). Essa maior interação pode ser uma esteira sob a qual o conhecimento pode ser

compartilhado visando o atingimento de objetivos claros para todos os componentes da rede. Assim, todos estão orientados para a geração de novos produtos, mercados e serviços (FRIEDMAN, 2005).

Este estudo irá abordar as três perspectivas por conta de que será aprofundada a visão pelas escolhas estratégicas na formação de uma rede de distribuição visando redução de custos de transação através dos mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1991), bem como pelo aumento de conhecimentos existentes nos canais através da transferência de conhecimentos (DYER, 1996a), aumentando as capacidades do canal nas competências específicas e os ativos de relacionamento (DYER; SINGH, 1998), bem como com o desenvolvimento de conhecimentos de forma compartilhada (GRANT, 1996; TODOROVA; DURISIN, 2007).

Este trabalho não se propõe a avaliar aspectos comportamentais individuais das unidades da rede de distribuidores, nem servirá para o caráter prescritivo de análise, uma vez que o tema é amplo e requer recortes de pesquisa a partir das descobertas do presente estudo, como possibilidades de aprofundamento do tema.

Outra delimitação diz respeito a abrangência geográfica do estudo, pois os canais avaliados atuam no mercado nacional e não foi contemplado o estudo dos impactos dos antecedentes de estudo nos canais internacionais.

1.8 ETAPAS DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em 5 capítulos conforme descrito a seguir:

Capítulo 1 – Introdução, no qual são apresentados na proposta do trabalho, a contextualização do tema objeto do projeto, o problema de pesquisa, os objetivos do estudo, o objeto do trabalho, a unidade de análise, a justificativa com as contribuições teórica e gerencial bem como a delimitação do tema.

Capítulo 2 – Embasamento teórico, que apresenta os principais conceitos utilizados para construir o método proposto pelo trabalho, avaliando os antecedentes propostos no modelo conceitual sugerido a partir dos referenciais teóricos investigados, tendo em vista: (i) a cadeia de suprimentos; (ii) o sistema de governança da rede com o monitoramento do desempenho pelo fabricante; (iii) as teorias que fundamentam a pesquisa; (iv) os constructos da pesquisa e suas variáveis. Aqui a proposta é a avaliação dos antecedentes do desempenho dos

distribuidores na perspectiva da transferência de conhecimentos como base para o desenvolvimento dos distribuidores.

Capítulo 3 – Modelo teórico e hipóteses de pesquisa. Neste capítulo é apresentado o modelo teórico da pesquisa e as hipóteses relacionadas aos constructos estudados.

Capítulo 4 – Delineamento metodológico onde são apresentados os passos do método de condução da pesquisa, *survey*, e como o método foi abordado no presente trabalho. No capítulo são avaliados os processos de formulação do modelo para o desenvolvimento dos distribuidores a partir dos constructos propostos com as variáveis relacionadas, bem como as etapas de validação do modelo estrutural da pesquisa.

Capítulo 5 – Análise dos dados e dos resultados obtidos como considerações acerca dos resultados obtidos na *survey*. O capítulo apresenta a estrutura do modelo e sua operacionalização a partir dos resultados da pesquisa.

Capítulo 6 – Considerações finais, no qual se buscará responder aos objetivos propostos, apresentando as conclusões obtidas com o estudo e as proposições, limitações bem como as recomendações para trabalhos futuros.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são desenvolvidos os fundamentos teóricos utilizados para suportar o desenvolvimento do tema da tese.

Especificamente, a literatura que versa sobre gestão e governança de canais de marketing, comunicação colaborativa, desempenho organizacional, envolvimento direto e transferência de conhecimentos são revisadas, servindo como suporte para a proposta do modelo teórico.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Cadeia de suprimentos é definida como um arranjo de três ou mais organizações (ou indivíduos) diretamente envolvidos a montante (até a entrada do processo) ou a jusante (a partir da saída de um processo) de um fluxo de produtos, serviços, finanças e informações de uma fonte (desses recursos) até seu consumo. Para o estudo da cadeia de suprimentos, são classificadas categorias segundo critérios tais como: (i) filosofia de gerenciamento; (ii) implementação da filosofia; e (iii) processos de gestão (MENTZER et al., 2001). Como filosofia, o foco é a orientação a clientes e isso envolve toda a sincronização das atividades na cadeia de suprimentos para criar valor para os consumidores (COOPER; ELLRAM, 1997). Valor nesse caso, é a diferença entre o preço do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimentos para atender o pedido (CHOPRA; MEINDL, 2003).

Como processo de implementação da filosofia de gestão da cadeia de suprimentos, Bowersox, Closs e Cooper (2006) argumentam que as atividades devem ser desenvolvidas pelos diversos parceiros da cadeia de forma que as informações sejam compartilhadas mutuamente, que os riscos sejam compartilhados e que exista a cooperação entre os atores da cadeia de suprimentos. Da mesma forma, devem existir os mesmos objetivos e metas e o mesmo foco em atender as necessidades dos consumidores. Tudo isso visa a integração dos processos desde a fonte dos recursos até os canais de distribuição e vendas e requer parcerias e a construção de relacionamentos duradouros entre as partes na cadeia de suprimentos.

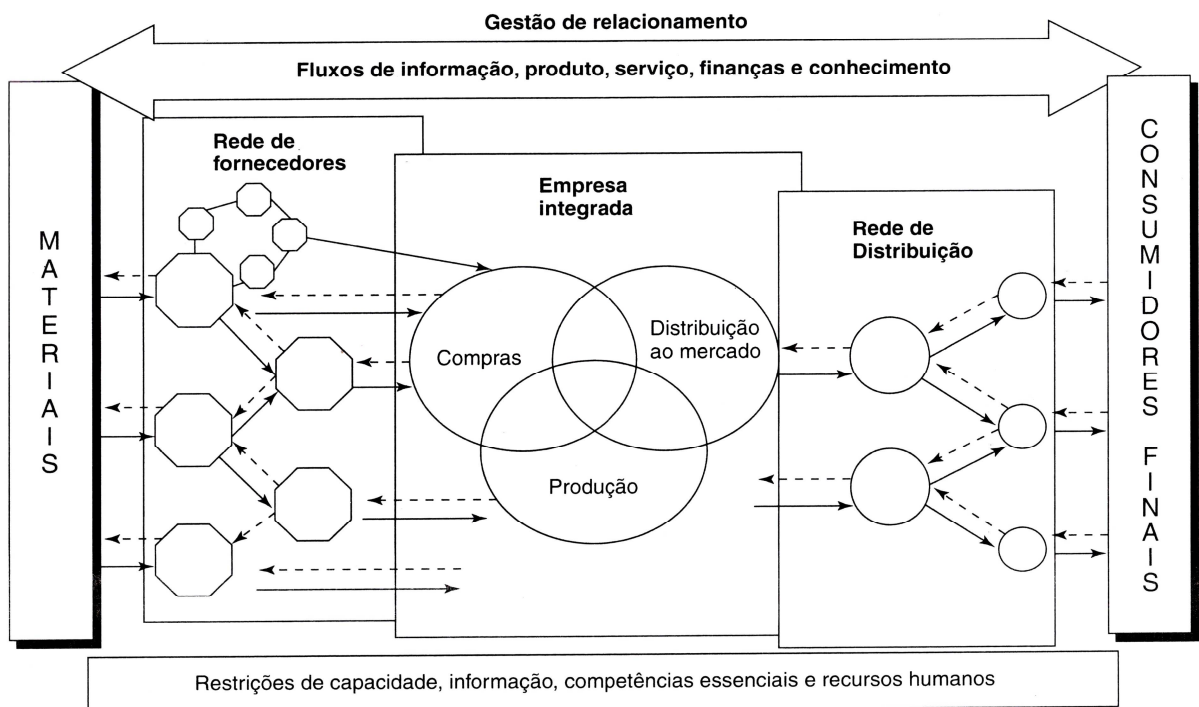
Para os processos de gestão, Mentzer et al. (2001) definem como sendo a estrutura e o sistema de monitoramento das atividades elaboradas para o controle da

produção das saídas esperadas. Isso organiza a atividade ao longo da cadeia de suprimentos, o tempo e o local dos processos, claramente identificando as demandas necessárias bem como a estrutura para que a atividade seja desenvolvida.

O processo de gestão representa a coordenação interfuncional necessária para a obtenção da redução de custos, a criação de valor aos clientes e a obtenção da vantagem competitiva entre cadeias de suprimentos. Essa abordagem permite compreender em que contextos ocorrem as escolhas estratégicas feitas pelas organizações componentes de uma cadeia de suprimentos, dentro de suas prioridades competitivas, visando geração de valor (CHOPRA; MEINDL, 2003).

A geração de valor representa o atendimento das necessidades dos clientes. Com isso diversas empresas estão envolvidas no processo dentro de uma cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimento trata de todos os estágios envolvidos no atendimento de pedidos de clientes, de forma direta ou indireta (CHOPRA; MEINDL, 2003). Ela existe para a satisfação de necessidades de clientes em um processo gerador de lucros. Bowersox, Closs e Cooper (2006) ilustram o modelo geral de uma cadeia de suprimentos a partir de uma adaptação da *Michigan State University* e está apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo geral da cadeia de suprimentos da *Michigan State University*



Fonte: Bowersox, Closs e Cooper (2006).

A gestão da cadeia de suprimentos pressupõe a conexão operacional e integração de todos os parceiros a fim de ganhar vantagem competitiva. Vantagem competitiva é um atributo do posicionamento ou do desempenho superior de uma organização em relação aos seus competidores (PORTER, 1989). Nesse sentido, todas as operações de negócios devem estar integradas e a sinergia que abarca os cinco fluxos críticos (informação, produto, serviço, financeiro e conhecimento) deve existir para que seja gerada a vantagem competitiva (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). Diversos estudos enfatizam a troca de informações entre os parceiros da cadeia de suprimento como base para a redução da incerteza, aumento da integração e o aumento do desempenho (MENTZER et al., 2001).

O estudo de Dyer e Hatch (2006) demonstra a criação da vantagem competitiva através dos recursos da rede e da replicação dos conhecimentos entre os parceiros da cadeia de suprimentos.

Mentzer et al. (2001) apresentam a gestão da cadeia de suprimentos como um constructo multidimensional onde são apresentadas as dimensões de primeira ordem: (i) compartilhamento de informações; (ii) compartilhamento dos riscos e retornos; (iii) cooperação; (iv) similaridade de objetivos; (v) foco no cliente; (vi) integração de processos chave; (vii) relacionamentos de longo prazo; e (viii) coordenação interfuncional.

Os relacionamentos de longo prazo pressupõem investimentos em equipamentos específicos para a relação e que os parceiros direcionem esforços para manter a estratégia (DYER; SINGH, 1998). Essa é a base da colaboração.

Colaboração se refere a cooperação entre os elos da cadeia de suprimentos. As organizações com isso desenvolvem e implantam projetos e processos estratégicos. Isso gera integração. A integração considera o trabalho em equipe para que seja mantido um fluxo contínuo e eficiente de materiais e recursos (CHEN; PAULRAJ, 2004). Cooperação pode ser vista como o relacionamento existente entre empresas que é caracterizado pela troca de informações, por contrato de longo prazo e pela colaboração para o atingimento de vantagens mútuas (HEIDE; JOHN, 1990).

O incremento de resultados desejados ao longo de uma cadeia de suprimentos pode ser obtido com maior grau de integração. Isso implica em desenvolver um elemento estratégico que é a comunicação (FROHLICH;

WESTBROOK, 2001). Nesse estudo, o conhecimento existente ainda é relativamente pequeno sobre essas formas de integração.

Para que as empresas se mantenham competitivas, a integração efetiva terá um fator chave que é o desenvolvimento dos parceiros na cadeia de suprimentos (BIROU; FAWCETT; MAGNAN, 1998). Esse desenvolvimento aumenta tanto eficiência quanto efetividade e com isso é possível a obtenção da vantagem competitiva que resulta, finalmente, em maiores resultados para todos os parceiros (MENTZER et al., 2001). A eficiência diz respeito a medida de quanto bem um recurso é utilizado. Efetividade é a extensão na qual as metas são seguidas (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

O desenvolvimento pressupõe maior integração, como preconizado por Frohlich e Westbrook (2001) demonstrando que isso envolve elementos de coordenação. Esses elementos de coordenação podem ser considerados como o acompanhamento dos resultados dos parceiros ligados a capacidade de atender as demandas dos clientes. Esse é o monitoramento do desempenho.

Para que o monitoramento do desempenho aconteça de fato, é importante que a governança da rede de distribuidores seja estabelecida. Governança nesse caso se refere ao conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam os comportamentos considerados apropriados numa rede de empresas (INKPEN; TSANG, 2005). Isso ocorre para viabilizar a coordenação do processo de desenvolvimento e com isso ser possível ser gerenciada toda a informação dentro da cadeia de suprimentos. Essa informação compartilhada extrapola as fronteiras existentes da firma (HANDFIELD; NICHOLS, 1999).

Para Kotler e Armstrong (2003), a distribuição tem sido objeto de pouca atenção e um tanto negligenciada dentro do marketing. As decisões referentes aos canais de distribuição e vendas estão dentre as mais difíceis de serem tomadas, porque, após estruturado um sistema de canais, mudanças nessa estrutura são difíceis de serem implementadas. Na estrutura de distribuição e vendas outras empresas independentes são integradas, e as relações estabelecidas não podem ser arbitrariamente alteradas, principalmente se há um rigoroso controle legal e contratual, a partir dos mecanismos de governança da rede de distribuição formada.

Muito embora um sistema de distribuição seja formado por interesses econômicos, esse sistema não se restringe a essa dimensão apenas (ROSENBERG; STERN, 1971), pois incorpora um aspecto social

interorganizacional, e possíveis problemas podem ter efeitos negativos sobre o desempenho global do sistema de canais (SHING, 2006).

Como importante elemento do desenvolvimento dos parceiros, a comunicação dentro de uma cadeia de suprimentos pressupõe uma eficiente troca de informações entre os componentes da cadeia, como um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas definem, obtêm, distribuem e usam a informação (COSTA; MAÇADA, 2009).

A definição das necessidades de informação é o aspecto mais negligenciado pela maioria das empresas (DAVENPORT, 1998). Como são feitas essas trocas e quais os níveis de informações trocadas tem sido objeto de estudos tais como o de Costa e Maçada (2009) focando nas ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) como meio de troca de dados.

São escassos os estudos que se referem ao desempenho do parceiro na cadeia de suprimento, principalmente do distribuidor, uma vez que programas de desenvolvimento de fornecedores já são consolidados tais como Krause, Handfield e Tyler (2007), Modi e Mabert (2007), Prahinski e Benton (2002), Rogers et al. (2007) e Sánchez-Rodríguez (2004).

A informação é o elemento que permite a integração da cadeia de suprimentos (COSTA, MAÇADA, 2009) e a eficiência pode ser aprimorada por meio do compartilhamento de informação e do planejamento conjunto (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006), que pode contribuir com a redução dos custos de processamento de pedidos, diminuição das incertezas de planejamento e operações e redução dos níveis de estoques.

Porém, há problemas de adesão a esse compartilhamento por parte de alguns participantes das cadeias de suprimentos, podendo ser inconsistente, distorcida ou incompleta (FELDMANN; MÜLLER, 2003).

Endossando essa constatação, o estudo de Costa e Maçada (2009) demonstra que as informações dentro da cadeia automotiva estudada naquele trabalho, por serem operacionais, não são analisadas; apenas o meio de compartilhamento foi substituído, acompanhando as tendências tecnológicas. Isso é o mais crítico, pois “o conteúdo da comunicação pouco tem sido observado por conta da deficiência na definição adequada de quais informações são vitais para a cadeia de suprimentos” (COSTA; MAÇADA, 2009, p. 20). Mais, não há nenhum tipo ou métrica de avaliação, sendo as informações trocadas entre as empresas

estudadas, basicamente operacionais e referentes a preço, produto, quantidade, especificações técnicas, data de entrega, número do pedido e classificação fiscal.

Como gerenciar o desempenho é administrar a interdependência entre os parceiros da cadeia de suprimentos, estruturas de monitoramento e gestão se tornam necessárias e benéficas a todos. Interdependência significa o grau com o qual os comportamentos, atos ou outros objetivos de um ator são dependentes da ocorrência ou de mudanças de comportamentos, atos ou objetivos de outros atores (TEDESCHI; SCHLENKER; BONOMA, 1973).

Para Pfeffer e Salancik (1978) a interdependência existe somente quando um ator não tem o controle total das condições necessárias para o atingimento de uma ação ou para a obtenção dos resultados de uma ação desejada. Entretanto, como esclarecem Maheshwari, Kumar, V. e Kumar, U. (2006), desenvolver e implementar um sistema de monitoramento do desempenho em canais de distribuição e vendas é um desafio significativo, inclusive porque são organizações independentes. Com isso, há a dificuldade de formulação de métricas que são genéricas o suficiente para todos os envolvidos e que atendam os interesses da cadeia de suprimentos.

Os estudos de Li e Dant (2001) demonstraram que a interdependência é um constructo central para entender os canais de distribuição e vendas. A interdependência estratégica entre fabricantes e distribuidores contém tanto cooperação quanto elementos de barganha (WILKINSON; YOUNG, 1997).

Os fabricantes com seus parceiros cooperam de forma que atinjam metas comuns tais como qualidade nos produtos, tempo de fabricação e entrega e custos compatíveis. Cooperação significa operação conjunta, assistência mútua e formação de um time de trabalho. Esses elementos da cooperação podem proporcionar uma oportunidade de aprendizagem a partir da interação com os parceiros, cujos ganhos podem ocorrer acessando os recursos complementares dentro das fronteiras da rede formada (LI; LIU, Y.; LIU, H., 2011).

2.2 CANAIS DE MARKETING

Canais de marketing podem ser definidos como um aparelho externo da organização para que a empresa atinja os seus objetivos de distribuição dos seus bens e serviços (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002).

Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) conceitua os canais de marketing como sendo o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar acessíveis produtos e serviços disponíveis para consumo e uso. Rosembloom (1999) complementa os canais de marketing são organizações utilizadas por fabricantes para atingir seus objetivos de distribuição dos produtos.

Com isso, os canais de marketing facilitam o processo de busca de produtos para os consumidores, tornando os produtos mais disponíveis, estabelecendo os contatos com os clientes antes, durante e depois da venda. Os processos de pedidos, do fluxo de informações, das negociações e dos fluxos de propriedades são monitorados pelos canais, que agilizam o processo atuando como representantes dos interesses dos fabricantes. O fluxo de posse física, propriedade e promoção flui do fabricante ao consumidor enquanto que o fluxo de pedido e pagamento flui do consumidor ao fabricante. Riscos, financiamentos, informações e negociações se dão em ambos os sentidos (NEVES, 1999).

O estudo de Souza (2002) demonstra que as estruturas de governança existentes para os arranjos dos canais de marketing, no que diz respeito ao gerenciamento e monitoramento do desempenho, caracterizam-se pela verticalização ou terceirização. Um fabricante pode desenvolver um arranjo de canais de marketing em que ele faça os investimentos necessários para abrigar a transação e administre o sistema – é o caso da verticalização. De outra forma, o fabricante pode selecionar empreendedores que invistam na formação das estruturas de governança (terceirizados) e dividam, com ele, os fluxos de caixa advindos das transações de distribuição. Essas duas abordagens fundamentam as teorias que sustentam a decisão de fazer (verticalização) ou comprar (terceirização), com relação a canais de marketing. A verticalização pressupõe algumas abordagens como a teoria do agente, e a terceirização na economia dos custos de transação.

Como o monitoramento do desempenho requer a governança bem definida na rede, serão avaliados os mecanismos de gestão dos canais de marketing.

2.3 GESTÃO DOS CANAIS DE MARKETING

Muitos progressos foram feitos no sentido do entendimento do comportamento do relacionamento dos canais de distribuição e vendas, desde os primeiros estudos empíricos publicados na década de 70 tais como El-Ansary e

Stern (1972) que trata de poder e dependência, Hunt e Nevin (1974) abordando sobre poder nos canais de distribuição, Lusch (1976) que versa sobre as fontes de geração do poder e em Rosenberg e Stern (1971), focando a mediação dos conflitos nos canais.

O conhecimento sobre o tema da gestão dos canais de distribuição e vendas tem sido incrementado e diz respeito a como tem sido criado e gerenciado o poder entre as organizações, bem como aspectos da resolução de conflitos entre os membros dos canais, e sobre o desenvolvimento do relacionamento de longo prazo, incluindo o impacto da confiança, do comprometimento e das normas de relacionamento nas interações com os canais (EL-ANSARY; STERN, 1972; ROSENBERG; STERN, 1971).

Alguns progressos também tem sido feitos na tentativa de entendimento das decisões organizacionais referentes a integração vertical, uso de canais múltiplos, intensidade de distribuição e estruturas de monitoramento e controle (FRAZIER, 1999; FRAZIER; LASSAR, 1996).

O monitoramento e controle dos canais é consequência de como é estruturado o poder e a governança de uma organização, geralmente o fabricante, sobre as demais de forma que sejam estabelecidos os itens de controle do canal.

2.3.1 O Papel do Poder

O poder neste estudo é adotado segundo o quanto El-Ansary e Stern (1972) definiram com sendo a habilidade de controlar as variáveis envolvidas numa decisão referente as estratégias, sobre outro membro do canal de distribuição e vendas. Entretanto, o papel do poder no relacionamento entre os membros dos canais ainda está em investigação e alguns estudos contribuíram para compreender os mecanismos de monitoramento dos canais como as bases propostas por Frazier (1999) sobre a organização de canais de distribuição e sua gestão.

As questões giram em torno de como obter a coordenação da rede de distribuidores bem como sobre a elaboração das metas, como os planos são desenvolvidos e como o desempenho dos distribuidores é monitorado. Para tudo isso acontecer, a base é a comunicação (PRAHINSKI; BENTON, 2002).

As facetas da comunicação interorganizacional tem sido examinadas com alguma profundidade tais como nos estudos iniciados por Mohr e Nevin (1990). Mas

como bem notado por Wren (2007), o desenvolvimento do relacionamento nos canais de marketing geralmente toma muito tempo e exige muitos esforços.

No relacionamento diádico entre fabricante e parceiros, aspectos do poder interorganizacional tem sido foco de estudos, tais como Frazier (1983) que trata do potencial de influência de uma firma sobre outra orbitando no conjunto de crenças, atitudes e comportamentos. Isso pode criar um conjunto de amarras que gera uma dependência recíproca. Essa dependência recíproca contribui para o atingimento de metas estabelecidas pela organização que detém o poder e a governança da cadeia de suprimentos.

Quando cada firma possui um alto nível de dependência então é gerada uma interdependência e uma maior simetria recíproca. Esse aumento de interdependência é saudável, pois promove confiança, comprometimento recíproco e comportamento favorável para relacionamentos por conta dos interesses comuns, atenção e suporte para as atividades recíprocas (KUMAR; SHEER; STEENKAMP, 1995).

2.3.2 O Sistema de Gestão dos Canais de Marketing

O sistema de gestão dos canais de distribuição e vendas pode ser descrito como o monitoramento do processo de movimentação de produtos acabados para o cliente (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

Rosembloom (1999) define como sendo cinco os grandes fluxos existentes nos canais de marketing: (i) fluxo do produto; (ii) fluxo da negociação; (iii) fluxo da propriedade; (iv) fluxo da informação; e (v) fluxo da promoção. A gestão dos canais de distribuição e vendas se inclui no fluxo do produto. A abordagem diz respeito a quantidade, conveniência, tempo e variedade. Há também a função de agregação do valor pelo lugar e tempo. A função de lugar e tempo cria valor pela aproximação dos interesses dos fabricantes com as demandas dos consumidores.

O fabricante estabelece assim metas de participação de mercado para seus canais de distribuição, a partir das avaliações de mercado que faz pelo fluxo de informações sobre cada região de atuação de seus canais (PORTER, 1999).

2.3.3 Governança nos Canais de Marketing

Desde El-Ansary e Stern (1972), nos estudos referentes a poder e dependência no canal de distribuição, algumas questões tem sido desafiadoras para as práticas e teorias mercadológicas (SRIVASTAVA, SHERVANI; FAHEY, 1998): (i) a conexão do marketing aos demais processos funcionais da firma; e (ii) os impactos da ação dos canais de marketing na geração de recursos – fluxo de caixa das empresas.

O marketing contribui para o crescimento dos negócios via obtenção e retenção dos consumidores, e isso precisa resultar em fluxos de caixa melhorados, para a geração de valor ao acionista. O processo ocorre via transação, elemento focal do contato entre dois agentes econômicos (DWYER; SHURR; OH, 1987). Esse contato se constitui numa díade ou par transacional (ACHROL; REVE; STERN, 1983).

Os processos de trocas podem ser estabelecidos por mecanismos de mercado ou pela hierarquia (WILLIAMSON, 1985). No processo de hierarquia (integração vertical), a estrutura de governança serve para regular a condução dos parceiros nos relacionamentos e estabelecer os limites nos processos de decisão das trocas. Basicamente existem dois tipos de governança: (i) integração; e (ii) controle, e serão explorados a seguir:

- a) Integração envolve os processos de decisão preservando a autonomia dos parceiros *versus* a necessidade de cooperação e autoridade existente nas relações interorganizacionais. Com isso, o aumento da integração diminui a autonomia das partes (KLEIN; FRAZIER; ROTH, 1990).
- b) Controle existe quando uma parte exerce influência ou especifica para a outra parte a ação a ser tomada, de forma a conduzir os resultados a serem obtidos. Controle é uma das formas de identificar o poder ou a dominação de uma estrutura hierárquica (EL-ANSARY; STERN, 1972).

Na perspectiva dos distribuidores, a integração é obtida pela concessão a outra parte (no caso o fabricante ou quem detém a governança do canal) da autoridade para especificar a ação e os comportamentos. No entanto, os distribuidores (atuando a jusante na cadeia de suprimentos em relação ao fabricante) abrem mão dos seus direitos de autonomia, adotando as decisões,

políticas, procedimentos e outras regras ordenadas a partir da organização que tem a governança do canal (MOHR; FISCHER; NEVIN, 1996).

No modelo de El-Ansary e Robicheaux (1974) para o controle dos canais, foram propostas as variáveis para a definição de controle do canal: (i) autoridade, que é o direito de alterar as regras de comportamento do processo; (ii) poder, que é a habilidade de influenciar as variáveis de decisão estratégicas; (iii) controle, que é o monitoramento dos eventos e dos processos no mercado; e (iv) liderança, que é o exercício da autoridade e poder para o alcance dos mecanismos de controle.

O poder num sistema de canais de marketing, além de se definido como a habilidade de influenciar as variáveis de decisão estratégicas, é a capacidade de controlar as variáveis envolvidas nas decisões dos outros membros (WREN, 2007), e pode ser classificado em duas categorias: (i) fontes de poder econômicas, tais como recompensa, coerção e legitimação legal; e (ii) fontes de poder não econômicas, tais como informação, legitimação tradicional, conhecimento e referência (LUSCH; BROWN, 1982).

A categorização implica que, num controle por um incentivo direto, que envolve influência e conduz a um controle direto do resultado, enquanto que um incentivo indireto (com fontes não econômicas) representa influência e leva a um controle indireto do resultado. Esses sistemas têm por objetivo propiciar aos agentes a integração com os mercados.

As empresas visam a integração com os mercados e essa integração se dá através de ativos intangíveis resultantes de relacionamentos entre a firma e os agentes que com ela transacionam, tais como os canais de distribuição e os próprios clientes ou consumidores (HUNT; MORGAN, 1995).

Os ativos intangíveis podem ser alavancados para diminuição dos custos como através do conhecimento dos canais e dos consumidores, e pela construção de relacionamentos (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1998). Assim, as firmas podem utilizar seus recursos e capacidades para gerar rendas.

Williamson (1981, 1985, 1991) defende que as organizações devem ter estruturas de governança visando economizar com os custos de transação gerados pelas interações com o mercado. Os custos gerados podem ser decorrentes do: (i) oportunismo que surge pelo surgimento de custos idiossincráticos gerados para a consecução das transações; (ii) pela frequência da ocorrência das transações; e (iii)

pela assimetria das informações ou pela incerteza de mercado. Os custos podem também estarem ligados a formação e monitoramento dos contratos transacionais.

Os custos de transação com o mercado são altos e decorrem do oportunismo que surge com os investimentos idiossincráticos realizados para a transação, pela assimetria de informações ou incertezas que o mercado engendra (WILLIAMSON, 1981, 1993) Esses custos tendem a ser menores por conta dos acordos estabelecidos nos canais de distribuição e vendas.

Achrol, Reve e Stern (1983) se refere ao aumento dos custos de transação quando um fabricante contrata um terceiro para ativar os mercados, e esse age oportunisticamente aproveitando-se do potencial existente na troca, quando domina o canal localmente. Assim, surge a necessidade de elaboração de uma estrutura de monitoramento para garantir que as partes tenham muito a perder caso adotem comportamentos oportunistas.

No caso dos canais de distribuição e vendas, regulados por contratos de concessão, a estrutura de governança é o ambiente em que a integridade comercial e contratual da transação é preservada (WILLIAMSON, 1981). Ao contratar um canal que faça investimentos necessários para abrigar a transação, o canal partilha dos lucros da geração de caixa, mas também dos custos decorrentes da ação mercadológica. Dessa forma, a firma seleciona parceiros que invistam na formação de redes com claras estruturas de governança e ao mesmo tempo, dividem com ela os fluxos de caixas advindo das transações de distribuição.

Heide (1994) argumenta que as formas de governança de canais podem ser classificadas: em (i) de mercado; e (ii) hierárquica.

Na forma de mercado os papéis são menos definidos e o conceito é o que se assemelha ao conceito das trocas discretas, com o foco no curto prazo, e cada relação é terminada quando cada troca é completada (HEIDE, 1994). O preço é o principal mecanismo de coordenação entre as firmas no mercado (BRASHEAR et al., 2007).

Na governança hierárquica, ou unilateral, ocorre quando uma parte tem a capacidade ou a condição de criar regras e instruções e impô-las a outra parte. Isso gera uma assimetria de poder entre as partes (HEIDE, 1994). Os contratos estabelecidos regem a relação e definem claramente os deveres e comportamentos esperados pelas partes contratantes. Isso gera controles frequentes, monitoramento efetivo e sistemas de incentivos e recompensas baseado em cláusulas contratuais

de terminação que podem ser usadas como mecanismos de governança (BRASHEAR et al., 2007). Normalmente o membro mais poderoso é o que decide pela continuidade ou não da relação contratual existente (HEIDE, 1994).

Outra forma de avaliar a governança é o agrupamento em dois grupos: (i) o do controle burocrático; e (ii) o do controle relacional. O controle burocrático é aquele que tem controles formais, com regras e objetivos claros e bem estabelecidos, com procedimentos formais para que os comportamentos sejam observados entre as partes, o que pressupõe a autoridade e o gerenciamento formal. O controle relacional é aquele baseado na confiança, onde a crença é que cada parceiro do canal irá agir em benefício mútuo. Com isso existe a convicção de que o trabalho seja cooperativo e que em conjunto todos atingirão ganhos superiores (KOZA; DANT, 2007).

O estudo de Kim e Frazier (1997) demonstrou que a força do fabricante com governo da rede, é um dos mais importantes direcionadores do comprometimento do distribuidor, por conta do fator de dependência do canal, tendo em vista que o canal atua como viabilizador da entrega dos produtos de um fabricante para os usuários finais.

2.3.3.1 A Influência da Teoria dos Custos de Transação na Governança

A teoria da agência avalia os custos gerados quando um principal (fabricante) concede a um agente (distribuidor) o direito de representá-lo na administração dos recursos e capacidades da firma. Qualquer omissão por parte do agente compromete a utilização dos recursos. Na teoria da agência a visão assumida é *ex ante*, na tentativa de evitar ou minimizar os custos *ex post*, através de incentivos como as políticas de bonificação ou comissionamentos.

Na teoria dos custos de transação quando associada com a distribuição de bens, há um custo relacionado a um possível comportamento oportunista por um dos participantes da troca, determinado pelo grau de dependência da outra parte em relação aos investimentos feitos para a sua ocorrência (SOUZA, 2002).

A firma incorre em custos de supervisão e controle para atraparalhar o comportamento omissivo do agente (JONES; HILL, 1988), o que determina custos transacionais majorados por conta das estruturas de governança necessárias, tanto de agenciamento quanto de transação entre firmas.

O arranjo em canais de marketing traz consigo os custos de agenciamento associados (WILLIAMSON, 1981). Com isso, há a necessidade do controle dos canais com mecanismos de autoridade, de poder, de controle e de liderança sobre o canal (EL-ANSARY; ROBICHEAUX, 1974). O controle no caso é exercido com base no poder e autoridade do fabricante sobre o canal de distribuição.

Em decorrência da análise dos custos transacionais envolvidos no arranjo dos canais de marketing, existe um elenco de estruturas de governança com potencial de redução desses custos, muito embora os custos de agenciamento associados (WILLIAMSON, 1981). Conforme a seleção de um arranjo de canais de marketing, pode-se conhecer *ex ante* os custos incorridos para a transação interna da cadeia de suprimentos de um arranjo produtivo. Assim, a capacidade de apropriação dos fluxos de caixa é condicionada pelo arranjo dos canais na forma selecionada. Por outro lado, os custos no arranjo de mercado carregam consigo o risco do oportunismo.

No modelo de Souza (2002), que trata das estruturas de governança nos canais de marketing, fluxos de caixa superiores estão condicionados as variáveis comportamentais de poder e dependência quando combinadas para a criação de barreiras à mobilidade, garantindo as fontes de geração de valor e de diferenciação da firma. Para o autor a questão da dependência é central. Isso porque altos investimentos sendo feitos pelas partes envolvidas para a ocorrência da transação, geram alta dependência nas transações, garantidas por mecanismos de controle para que sejam evitados os comportamentos oportunistas.

A estrutura de governança da cadeia de suprimentos pode proporcionar um processo de desenvolvimento dos parceiros envolvidos para o aumento dos resultados empresariais. Esse processo foi denominado de desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas têm seus fundamentos aprofundados a seguir.

2.4 DESENVOLVIMENTO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E VENDAS

As organizações compradoras enfatizam o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, relacionamentos colaborativos e cooperativos com seus principais fornecedores (WILSON, D., 1995).

Este estudo focaliza o fabricante que possui canais de distribuição e vendas e suas ações para desenvolver seus distribuidores, motivando-os a fazerem melhorias

nas suas empresas a partir de um processo de avaliação de desempenho formal. Nesse estudo a proposta é a elaboração de um modelo teórico visando incrementar os resultados dos canais via repasse de conhecimentos do fabricante aos seus distribuidores, e com isso reduzir a disparidade de objetivos que pode existir entre os interesses do fabricante e os interesses dos agentes.

As empresas podem reconhecer que há uma disparidade entre seus objetivos e os objetivos de desempenho de seus distribuidores. Idealmente, os gestores deveriam predeterminar as possíveis ações a serem tomadas para os diversos processos nos canais (PORTER, 1991). Entretanto, os distribuidores podem contrapor-se alegando que não sabem quais ações devem ser tomadas considerando-se os diversos cenários e as diversas regiões que atuam.

A transferência de conhecimentos pode ser o impulsor do alinhamento dos objetivos perseguidos. O monitoramento do desempenho e o envolvimento direto podem ser tomados como as bases desse processo. A comunicação colaborativa pode atuar como uma cola que une os interesses e o aumento de capacitação assim gerado pode o propulsor para o alinhamento dos interesses visando ganhos compartilhados (PRAHINSKI, 2001).

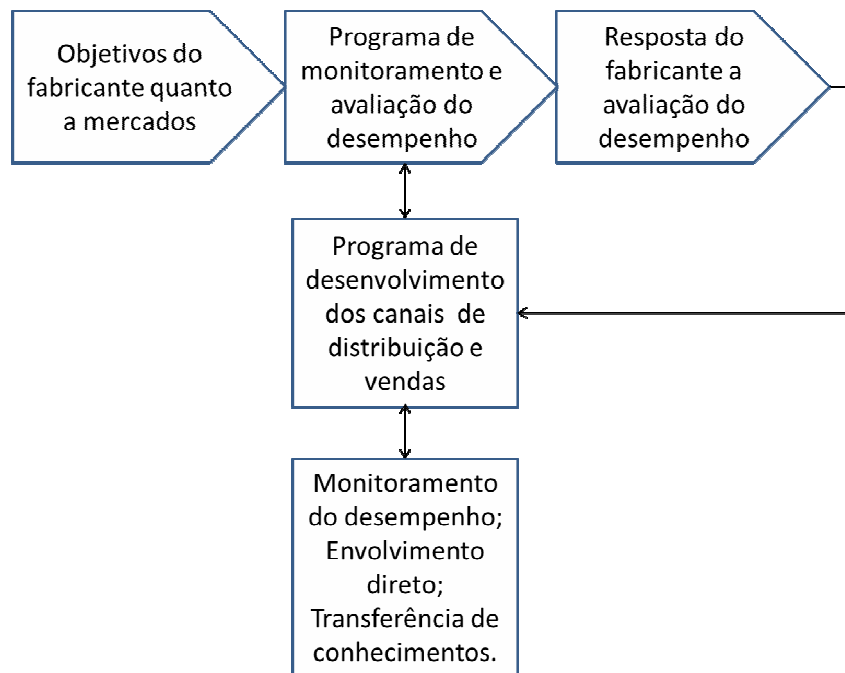
O modelo conceitual que fundamenta as etapas do estudo está demonstrado na Figura 2.

O processo inicia-se com o estabelecimento das metas de participação de mercado e de vendas para os mercados selecionados, tendo em vista o projeto de crescimento da firma e outros aspectos do planejamento empresarial.

As empresas fabricantes podem monitorar o desempenho de seus canais de distribuição e vendas através do acompanhamento dos resultados obtidos comparativamente as metas estabelecidas. Essa avaliação se dá basicamente a partir dos resultados e pelo desempenho nos processos.

O fabricante pode ter uma sistemática de resposta a avaliação do desempenho com um programa de desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas. Isso se dá com base nos programas de treinamento e capacitação, bem como nas visitas nas instalações dos concessionários pelo pessoal do fabricante e vice versa. A base é a comunicação colaborativa.

Figura 2 – Modelo conceitual das atividades de desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Krause (1999), Krause, Handfield e Scannell (1998) e Wagner (2006).

Como visto em Krause (1999) e Krause, Handfield e Scannell (1998), o desenvolvimento dos parceiros trata de qualquer iniciativa ou atividade tomados pelo fabricante ou pelo agente que detém a governança da rede de distribuição e vendas, para identificar, medir e incrementar o desempenho e facilitar o desenvolvimento para a contínua geração de valor na entrega de bens e serviços.

Essas atividades de desenvolvimento podem incluir a avaliação do desempenho com o *feedback*, os treinamentos e as trocas de informações com as trocas temporárias de funcionários (pessoal do fabricante enviado para as instalações do distribuidor e vice versa), e outras atividades, a exemplo do que Wagner (2006) preconiza para as atividades de desenvolvimento dos fornecedores.

Na perspectiva do fabricante, o programa de desenvolvimento dos distribuidores é uma garantia da manutenção dos canais de vendas essenciais para o sucesso, por analogia aos estudos de Handfield et al. (2000) que versa sobre o desenvolvimento dos fornecedores.

Os investimentos feitos pelo fabricante podem ser de diversas formas, tais como os processos de trocas de informações, assistência via programas de treinamento e capacitação e assistência gerencial e técnica aos seus parceiros. Isso tudo proporciona as bases da transferência de conhecimentos e esse incremento de capacitação pode sustentar um desempenho superior.

Os elementos chave para o desenvolvimento dos distribuidores incluem: (i) atividades formais e informais; (ii) tomadas pelo fabricante ou pela organização que detém a governança da estrutura de distribuição; (iii) ferramentas de incremento que são desenvolvidas para os distribuidores; (iv) utilizadas para aumentar a capacitação dos envolvidos para conseguirem atingir as futuras necessidades do fabricante na expansão dos mercados; (v) bem como para o desenvolvimento e criação de novas fontes de canais de distribuição. Esses elementos embaixadores são decorrência dos fundamentos encontrados nos estudos de Handfield et al. (2000), Krause (1997; 1999), Krause, Handfield e Scannell (1998), Krause, Scannell e Calantone (2000), Porter (1991), Purdy, Astad e Safayeni (1994), Watts e Hahn (1993), para a díade fornecedor-fabricante, usados por analogia neste estudo para a díade fabricante-distribuidor.

Nos estudos de Krause, Scannell e Calantone (2000), os autores desenvolveram categorias de atividades para o desenvolvimento dos fornecedores que são: (i) incentivos; (ii) pressão competitiva; (iii) envolvimento direto; e (iv) avaliação da organização. Como esse estudo trata do desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas, o foco será no envolvimento direto e na avaliação da organização, aproveitando os termos já cunhados naquele estudo e utilizados agora para o desenvolvimento dos distribuidores, por analogia, tendo em vista que alguns pontos são possíveis de serem replicados, pois o que muda é somente o sentido da ação na organização dentro da cadeia de suprimentos, ou seja, a montante (no caso dos fornecedores) ou a jusante (no caso dos distribuidores).

Envolvimento direto é assumido como toda a assistência e esforços feitos pelo fabricante direcionados para os distribuidores, incluindo: (i) capacitação do pessoal do distribuidor (HARTLEY; CHOI, 1996); (ii) visitas nas instalações do distribuidor para ajudar a implementar melhorias de desempenho (HARTLEY; CHOI, 1996; KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000); e (iii) investimentos na operação do negócio do distribuidor (DYER, 1994; PORTER, 1991).

O envolvimento direto propicia a troca de conhecimentos através das atividades de assistência direta, com analogia aos estudos de Langfield-Smith e Greenwood (1998), mas requerem alto comprometimento por ambas as partes da relação e recursos para o atingimento dos objetivos de capacitação.

Com o envolvimento direto, o fabricante espera um forte impacto no atingimento dos objetivos e na melhoria das capacidades empresariais do parceiro, do que

meramente a avaliação do desempenho, por analogia aos estudos de Wagner e Krause (2009). O resultado dos estudos dos autores provou que existe forte correlação entre as atividades de transferência de conhecimentos com as atividades de desenvolvimento dos objetivos dos fornecedores maior do que a relação entre a avaliação de desempenho com o *feedback* e o desenvolvimento dos objetivos.

Com a troca de funcionários entre as duas empresas parceiras, através do envio de pessoal técnico e gerencial para a empresa parceira pelo fabricante e vice versa, é esperado um passo adicional no compartilhamento de ativos específicos de relacionamento (DYER; SINGH, 1998).

Heide e John (1990) notaram que o grau de interpenetração das fronteiras de duas empresas parceiras, tal como atividades conjuntas para o desenvolvimento dos negócios conjuntos, aumenta os resultados de parceria e de alianças entre os parceiros, pelo aumento da interação entre os agentes.

Monitorar o desenvolvimento dos negócios conjuntos é desenvolver a avaliação do desempenho dos parceiros. A avaliação do desempenho é o conjunto de objetivos e metas estabelecidos pelo fabricante e cujos resultados são comparados entre o planejado e o realizado pelos distribuidores, com a comunicação dos resultados obtidos.

Para a avaliação do desempenho existem duas categorias: (i) avaliação baseada em processo, a qual monitora as capacidades do canal; e (ii) avaliação baseada no desempenho, a qual monitora o atingimento das metas propostas (PRAHINSKI, 2001).

Neste estudo será focada a avaliação dos distribuidores pelo processo e pelo desempenho. Conforme enfatizado por Porter (1991), para a díade fabricante-fornecedor, parece haver um relacionamento direto entre a comunicação da avaliação e o desempenho. Com isso, este estudo visa testar se essa relação serve também para a díade fabricante-distribuidor, mediada pela transferência de conhecimentos do fabricante para seus canais.

A avaliação baseada no processo tende a ser mais efetiva porque incrementa no parceiro a habilidade de agir por si mesmo e incrementar esforços que permanecem mesmo após o término das atividades de avaliação (HARTLEY; JONES, 1997a).

Como notado por Krause, Scannell e Calantone (2000), a avaliação dos fornecedores baseada no desempenho possibilita a firma compradora a avaliação do desempenho de um fornecedor, comparando esse desempenho com o de outros

fornecedores, e com isso estabelecendo objetivos para serem atingidos e melhorias a serem perseguidas. Por analogia, serão utilizados esses princípios para fundamentar os estudos de desenvolvimento dos distribuidores, no que diz respeito a avaliação do desempenho desses.

Estudos como o de Krause, Scannell e Calantone (2000) demonstram que firmas que avaliam seus parceiros formalmente, baseadas em critérios e procedimentos, e que comunicam a avaliação dos resultados, têm mais sucesso do que somente com atividades de transferência de conhecimentos isoladamente, tal como treinamentos e programas de capacitação. Da mesma forma, Krause e Ellram (1997) demonstram que um sistema de avaliação formal é muito importante para controlar o progresso da organização avaliada e o incremento de melhorias que ela faz.

O papel da comunicação também é considerado um fator crítico na interface com os canais de distribuição, e isso será considerado no desenvolvimento do modelo proposto. Uma comunicação pobre é a primeira causa das dificuldades enfrentadas nos canais (MOHR; NEVIN, 1990). Uma comunicação ineficiente dá espaço para a geração de conflitos, com a má compreensão dos objetivos estratégicos propostos para a rede, gerando mútuos sentimentos de frustração (ETGAR, 1979).

Como a teoria da comunicação propõe a interação simbólica entre os agentes, por conta da construção dos significados que passam então a serem compartilhados, a alocação dos funcionários de forma a propiciar o compartilhamento dos conhecimentos não somente habilita uma rica forma de comunicação e de trocas de informações, como também propicia uma troca de significados que passam a ser compartilhados por ambas as equipes (FULK; BOYD, 1991).

Em estudos como o de Wagner e Krause (2009), as trocas de funcionários representam um investimento no relacionamento entre os parceiros pela alta interação interpessoal, principalmente por conta da transferência de conhecimentos que ocorre com a comunicação face a face.

Para Purdy, Astad e Safayeni (1994), as organizações acreditam que a efetiva comunicação da avaliação propicia nos fornecedores um incremento de desenvolvimento nas áreas de fraquezas constatadas, a partir do monitoramento do desempenho passado. Essa avaliação poderá ajudar a incrementar melhorias onde o desempenho é insatisfatório.

O objetivo do fabricante em relação aos esforços para o desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas foca nos resultados do distribuidor, os quais são mensuráveis pelo fabricante, por analogia aos estudos de Hunter, Beaumont e Sinclair (1996). Se considerada a teoria relacional para a criação de valor, são necessários esforços de ambas as partes (DYER; SINGH, 1998).

A combinação dos esforços e a complementaridade das capacidades, com o foco no relacionamento de longo prazo é que podem produzir os resultados de melhorias nos processos e nas capacidades dos parceiros (WAGNER; KRAUSE, 2009).

Os estudos de Wagner e Krause (2009) para as atividades de desenvolvimento dos fornecedores, identificaram que o processo tem três grandes pilares: (i) compilação das informações sobre o fornecedor com a avaliação de seu desempenho; (ii) previsão de repasse de conhecimentos profundos de natureza técnica, de processos e de gestão; e (iii) trocas interativas de conhecimento tácito através de trocas de ativos humanos, como a troca de empregados entre as instalações.

As atividades de monitoramento do desempenho, primeira etapa dos resultados expostos pelas conclusões de Wagner e Krause (2009) tem natureza de desenvolvimento indireto, ou uma forma externa de desenvolvimento (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000; WAGNER, 2006), enquanto os programas de treinamentos e capacitações e o envolvimento direto pelas atividades de interação são consideradas atividades diretas de desenvolvimento, ou uma forma interna de desenvolvimento (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000; WAGNER, 2006).

Vários fatores devem ser considerados para a efetiva avaliação do desempenho do distribuidor pelo fabricante. Prahinski (2001), no estudo da díade fabricante-fornecedor evidenciou alguns pontos como evidências empíricas que têm demonstrado uma série de contingências, e que podem ser consideradas similares para a díade fabricante-distribuidor, dentre as quais:

- a) em muitos casos, os fabricantes que atuam com redes de distribuição não estão capacitados para determinar quais são os fatores-chave na avaliação de seus distribuidores, ou não são capazes de especificar a importância dos critérios de avaliação elaborados;
- b) os fabricantes podem falhar na comunicação adequada de seus objetivos aos seus parceiros atuando como canais de distribuição e vendas. Mais,

eles não tem usualmente programas de desenvolvimento adequadamente estruturados e alinhados aos objetivos propostos nos planos estratégicos, a exemplo do que ocorre com os programas de desenvolvimento de fornecedores, conforme se comprova com os estudos de Lascelles e Dale (1989);

- c) os fabricantes têm geralmente critérios inconsistentes sobre o desempenho competitivo de seus distribuidores, muitas vezes de ordem meramente subjetiva;
- d) os distribuidores muitas vezes são premiados pelo desempenho, mas não sabem exatamente como nem por quê;
- e) os distribuidores podem se acomodar com os níveis de desempenho obtidos, quando atingem patamares de referência julgados subjetivamente adequados ou satisfatórios;
- f) os distribuidores recebem mensagens por diversos canais do fabricante e muitas vezes podem ser contraditórias, face aos interesses difusos das áreas de contato com o fabricante. Um exemplo desta contrariedade é a área de vendas sendo pressionada por atingimento de metas de vendas enquanto a capacidade das entregas não é adequada com o volume pretendido das vendas;
- g) as experiências anteriores de relacionamento entre o fabricante e os distribuidores pode influenciar a efetividade da comunicação. Qualquer mudança nas estratégias do fabricante ou nos critérios competitivos pode vir a ser lentamente assimilado pelos distribuidores pela resistência ser subjetiva.

Uma das barreiras mais evidentes nos esforços de melhorias dos distribuidores é a que ocorre quando o fabricante exige de seus canais somente resultados sem propiciar, em contrapartida, o desenvolvimento de seus parceiros em todos os aspectos dos seus negócios (PRAHINSKI, 2001).

Uma ponderação que deve ser feita diz respeito a avaliação do desempenho como fator para embasar melhorias, como se viu em todos os estudos elencados. Entretanto, Rogers et al. (2007) avaliaram os programas de desenvolvimento dos fornecedores e concluíram que sob a perspectiva da teoria institucional, que o comportamento dos agentes organizacionais pode ser orientado mais pelas

percepções sociais do que pelos resultados econômicos. Isso porque os mitos institucionais racionalizadores da ação social conduzem as organizações ao isomorfismo, com sérias consequências, pois ao incorporarem elementos legitimados externamente focam mais suas ações nas redes de relações complexas e no grau de organização coletiva do ambiente do que muitas vezes propriamente nas considerações de eficiência organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Por igual, tendem a se fixar mais em critérios de avaliação externos ou em cerimoniais para as definições da construção dos valores dos elementos de suas estruturas, do que nos elementos internos, face a complexidade social das lideranças locais e suas influências recíprocas.

Considerando-se que o objetivo da organização é a sobrevivência, então há competição pelos recursos do ambiente. Dessa maneira, os padrões de racionalização podem ser vistos como regras competitivas que suportam a concorrência de organizações que operam em rede, possivelmente contribuindo para que as coligadas reforcem seus mecanismos adaptativos com base nos padrões de funcionamento assegurados como eficazes pelas demais parceiras. Isso serve então para a replicação das melhores práticas, minimizando possivelmente os riscos das incertezas que o mercado engendra.

Com isso, o monitoramento do desempenho é uma das bases para o desenvolvimento dos distribuidores e será aprofundado no item seguinte.

2.4.1 Monitoramento do Desempenho

O monitoramento do desempenho é o conjunto de elementos de coordenação que podem ser considerados como o acompanhamento dos resultados dos distribuidores ligados a capacidade de atender as demandas dos clientes, envolvendo elementos de coordenação (FROHLICH; WESTBROOK, 2001).

Para que os objetivos sejam de fato perseguidos pelas organizações de uma rede de empresas atuando como distribuidores de um fabricante é necessário o monitoramento do desempenho dos participantes. Quando um distribuidor conhece as metas estabelecidas por um fabricante, ele pode colocar mais atenção e recursos para atingi-las (FRAZIER, 1999).

O processo de retorno dos resultados, ou *feedback*, pode então ser considerado como o resultado de desempenho obtido no monitoramento e, ao

mesmo tempo, do reconhecimento dos esforços que os distribuidores fazem para atingir as metas propostas. O monitoramento do desempenho requer trocas de informações entre os canais e o fabricante.

Custos associados ao monitoramento são partes dos custos da governança da rede, o que é tratado como custos de transação. Os investimentos específicos em ativos de relacionamento em ambos os parceiros da díade fabricante e distribuidor, ou em investimentos em ativos específicos, são idiossincráticos para aquele relacionamento e tem pouco valor para relacionamentos fora da cadeia de valor (WILLIAMSON, 1985). Idiossincrático nesse caso é o que é relativo ao modo de ser, individual ou próprio de um agente.

Com isso, os investimentos feitos pelo fabricante para o desenvolvimento dos parceiros, podem ser tomados como investimentos idiossincráticos e reduzem a percepção das expectativas de oportunismo (do fabricante em relação aos canais) e servem como sinais intencionais de continuidade de relacionamentos comerciais com os canais (HEIDE; JOHN, 1992), da mesma forma que os investimentos feitos pelos agentes em ativos específicos.

Diversos estudos demonstram que deve existir um alinhamento na cadeia de suprimentos a montante e a jusante, com as capacidades sendo incrementadas, onde cada vez mais parceiros qualificados são necessários. Nesse sentido, as trocas de conhecimento e a integração dos procedimentos são críticos para o desempenho dos negócios (TEECE, 2007).

Essas trocas são estabelecidas através dos mecanismos de comunicação existentes dentro da cadeia de suprimentos ou dentro dos sistemas de gestão dos canais de distribuição e vendas.

2.4.1.1 O Papel da Comunicação no Monitoramento do Desempenho

Muito embora o papel prioritário de uma cadeia de suprimentos seja o do processamento de material e a movimentação de produtos, o processamento de informações é crítico para o sucesso desses escopos (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 1999).

Esses processos de trocas de informações requerem canais de comunicação. Para a avaliação da comunicação, deve ser observado o montante de mensagens, a

direção da comunicação entre as partes, a forma das trocas das informações e o conteúdo da comunicação (MOHR; NEVIN, 1990).

O ponto mais importante a ser avaliado é a comunicação entre os membros dos canais envolvendo o planejamento, a avaliação do desempenho e os esforços de coordenação. Esse conjunto de informações podem influenciar as crenças, atitudes e intenções dos membros do canal (FRAZIER, 1999).

Esse processo de trocas de informações organizacionais pode ser visto como a tarefa principal da organização (DAFT; WEICK, 1984). A firma pode ser entendida como uma construção social, existente pela interação dos recursos humanos (KOGUT; ZANDER, 1992). A comunicação é a base de todo o processo de interação entre os atores da organização.

Pelas trocas de informações, que pode ser considerada como o exercício do conhecimento organizacional entre os membros, são transmitidos os fatos, as propostas de valor entre os membros, os propósitos, as regras e são construídos os símbolos que demonstram as externalidades das crenças da organização. Nesse caso, esse conjunto de informações pode ser considerado propriedade da firma (KOGUT; ZANDER, 1992).

A partir da comunicação entre os membros do canal, aspectos de controle podem ser avaliados na relação fabricante e distribuidor (JAWORSKI, 1988; JOHN; WEITZ, 1989), como a avaliação do desempenho.

Para que a gestão dos canais de distribuição e vendas se mantenha adequada aos interesses do fabricante, há a incidência de custos de monitoramento e controle, bem como para a adequação do sistema, custos esses chamados de custos de transação.

Um certo grau de confiança precisa existir entre os diversos agentes das redes colaborativas formadas, maior, a medida em que os ativos específicos forem sendo distintivos e requerem especialização, e a preferência dominante dos parceiros é estabelecerem-se negociações com partes cuja reputação é conhecida, motivando negociações futuras numa rede de atores densamente interligadas (GRANOVETTER, 2007).

Quando as transações são interiorizadas numa estrutura de governança, em empresas hierarquicamente organizadas, essas são geridas evitando-se contingências e minimizando o oportunismo pelas relações de autoridade e pela maior identificação com parceiros de transação quando estão contidos numa mesma

entidade corporativa (GRANOVETTER, 2007). A gestão dessas transações pressupõe a comunicação entre os agentes.

2.4.1.2 A Avaliação do Monitoramento do Desempenho

Neste estudo o monitoramento do desempenho será analisado sob a perspectiva da: (i) avaliação de desempenho que consiste em analisar como um fabricante avalia o desempenho de seus canais de distribuição e vendas, isto é, se existe um sistema formal com diretrizes e regras bem definidas conforme os estudos vistos em Giunipero (1990), Hahn, Watts e Kim (1990), Krause, Scannell e Calantone (2000), e Modi e Malbert (2007), Wagner (2006, 2009); (ii) *feedback* do fabricante sobre os resultados do desempenho do canal conforme embasamentos em Giunipero (1990), Hahn, Watts e Kim (1990), Krause e Ellram (1997), Krause, Handfield e Scannell (1998), Krause, Scannell e Calantone (2000), Modi e Malbert (2007), Prahinski e Benton (2002) e Schroeder, Bates e Juntilla (2002), Wagner (2006, 2009); (iii) classificação da avaliação do desempenho do canal a partir da avaliação formal conforme embasamentos em Lucena (2004) e Porter (1991); e, (iv) estabelecimento de metas de melhorias a partir da avaliação do desempenho conforme fundamentos em Humphreys, Li e Chan (2004), Krause, Handfield e Scannell (1998), Krause, Scannell e Calantone (2000), Wagner (2006; 2009).

2.4.2 Envolvimento Direto

Toda a assistência e esforços feitos pelo fabricante através do envio de pessoal da fábrica quando direcionados para os distribuidores é definida como envolvimento direto como forma de assistência direta (HARTLEY; CHOI, 1996; KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

Envolvimento direto faz parte dos estudos de desenvolvimento dos fornecedores e toda a literatura tem se voltado para avaliar os processos que contribuem para as melhorias de desempenho dos fornecedores na cadeia de suprimentos.

A prática da transferência de funcionários entre empresas é comum nas organizações japonesas, e é definida por *shukko* tratando-se de uma prática para ajudar os fornecedores das grandes empresas a manterem controle sobre os

processos de fornecimento de forma regular. Esse método é responsável pela criação de uma identidade de rede e serve como mecanismo para a transferência de conhecimentos do fabricante para os fornecedores (DYER; NOBEOKA, 2000).

Na Toyota, na década de 1990, anualmente foram transferidos mais de 120 empregados ao ano para outras firmas conforme relata Dyer e Nobeoka (2000). Alguns foram transferidos de forma permanente, como diretores das unidades de fornecimento, enquanto outros de forma temporária, como auxiliares para tornar as operações das conveniadas mais eficientes.

Segundo o estudo de Dyer e Nobeoka (2000), as transferências relatadas em ambos os casos, se deram porque os fornecedores necessitavam de habilidades e conhecimentos específicos que a força de trabalho não possuía. Essa prática é uma rotina que preenche os conhecimentos nas funções que apresentam lacunas no fornecedor. Desta forma, não somente conhecimentos técnicos são transferidos, mas a filosofia de trabalho, a tecnologia e o *know how* do fabricante são compartilhados. Com essa prática, os autores explicam que é criada uma identidade de rede.

A prática junto aos parceiros na Toyota é a realização de reuniões mensais que facilitam as trocas de conhecimentos através da rede formada. Esses encontros facilitam o desenvolvimento da comunicação entre os agentes e os programas de treinamentos que colaboram com o desenvolvimento de todos os parceiros, bem como organizando visitas para disseminar as melhores práticas nas plantas (DYER; NOBEOKA, 2000).

O objetivo é a replicação das melhores práticas através de melhorias das rotinas e das operações através das plantas dos parceiros. Essas trocas aprofundam o conhecimento dos princípios e das práticas da organização junto aos parceiros, melhorando a cadeia toda com os ganhos de incrementos de conhecimento (DYER; HATCH, 2006).

Para Dyer e Nobeoka (2000), o envolvimento direto via interações face a face favorece o processo de transferência de conhecimentos e cria uma maior interação social entre os membros da rede formada. O fabricante educa os membros a acreditarem que são de fato componentes ativos de uma comunidade econômica interdependente.

A criação de uma rede econômica ativa com forte identidade reduz o custo para os participantes (aumento dos benefícios), incrementa o valor de participação

pela contribuição com trocas de conhecimentos que melhora o desempenho dos participantes (DYER; NOBEOKA, 2000).

Esses contatos via envolvimento direto tem um impacto significativo na comunicação face a face, pois contribui para as trocas de conhecimentos tácitos, uma vez que as pessoas são relutantes para compartilharem seus conhecimentos, a menos que os relacionamentos sejam estabelecidos pelos contatos diretos (DAFT; HUBER, 1987). Swan et al. (1999) demonstraram que os contatos diretos são críticos para as trocas de conhecimentos tácitos.

Dyer e Hatch (2006) esclarecem que as atividades de trocas de conhecimentos produzem um aprendizado recíproco, que se convertem em crescimento do conhecimento, acumulando ativos das melhores práticas. Esses mecanismos de transferência de conhecimentos geram vantagem competitiva para os agentes por conta da transferência de conhecimentos e do tempo de relacionamentos existente, como componentes específicos do relacionamento.

Os estudos de Dyer e Hatch (2006) demonstraram que o tempo destinado para a transferência de conhecimentos que pode ser medido através dos conteúdos transferidos e pelos dias de contato face a face, têm impacto direto no desempenho e nas mudanças das práticas dos parceiros. As práticas estudadas no case da Toyota, demonstram que o fabricante destina mais dias para apoiar os desempenhos menores.

A colaboração entre empresas minimiza os custos de transação e maximiza o valor das transações econômicas, especialmente pelo aumento das interações face a face que se constitui no aumento dos ativos humanos específicos, base da especialização dos recursos das firmas envolvidas no processo em relação a empresas operando em redes com baixa especialização nas trocas de conhecimento. Segundo Dyer (1997), a colaboração interorganizacional contribui para baixar os custos de governança e incrementar investimentos em ativos relacionais, criando uma vantagem competitiva para as empresas envolvidas.

Como Powell (1998) sinalizava, colaboração pode ser chamada mais uma dimensão da competição. Capacidades internas da firma e colaboração externa são complementares. Essa colaboração externa depende da interação dos agentes e dos encontros diretos entre os parceiros de um arranjo industrial.

Esses encontros diretos tais como as relações face a face decorrentes do envolvimento dos parceiros, promovem uma rápida interação e facilitam a

construção de significados compartilhados (DAFT; LENGEL, 1986). Esses significados compartilhados se tornam um facilitador que assegura melhor coordenação organizacional (HANDFIELD; NICHOLS, 2002).

O estudo de Hansen (2002) mostra que o contato estabelecido entre empresas, denominado de focalizado, promove imediato acesso a outras unidade de negócios que possuem determinados conhecimentos específicos que podem contribuir para os ganhos de toda a rede de empresas componentes de um arranjo empresarial. Porém, o autor alega que esse sistema tem um custo para ser mantido. Entretanto, ele é mais efetivo para a solução de problemas, principalmente onde o conhecimento é tácito.

O conhecimento envolvido neste estudo diz respeito a aspectos técnicos dos produtos comercializados pelos distribuidores, aspectos de *know how* sobre a produção dos bens comercializados e que podem ser compartilhados na rede de distribuição e vendas, conhecimentos sobre mercados e tecnologias, tanto quanto o conhecimento sobre soluções existentes acerca de problemas enfrentados em outras unidades de negócios de distribuição e vendas dos produtos de um fabricante.

Com isso, o relacionamento decorrente pelo envolvimento direto incorre na manutenção de custos, mas promovem benefícios tais como a solução de questões cujo conhecimento existente já está disponível no arranjo formado, reduzindo o tempo de extração, movimentação e incorporação dos conhecimentos necessários de uma unidade a outra (HANSEN, 2002).

Esse conjunto de trocas se constitui no que Holmqvist (2003) define como *exploration* que é a aprendizagem de experiências entre duas ou mais organizações. Também define *exploitation* que trata da aplicação da experiência nas práticas internalizadas da empresa que adquire os novos conhecimentos.

Como experiências não são coisas que podem ser trocadas entre as organizações, elas precisam ser transferidas e integradas aos conhecimentos existentes na organização. Aqui entra a noção de tempo, pois esse processo entre empresas pode ser assumido como lento e deve ser mantido por longos períodos de tempo para ser eficiente (HOLMQVIST, 2003).

Wagner (2006) conceitua o envolvimento direto como o desenvolvimento, nos estudos da relação com os fornecedores, incluindo atividades tais como visitas nos estabelecimentos dos parceiros, programas de educação e treinamentos,

transferência temporária de pessoal, convites ao pessoal do parceiro para visitas nas instalações do fabricante, feitas de maneira sistemática, onde a transferência de conhecimentos e a qualificação ocorre para o parceiro.

Dessa forma, os parceiros podem auferir grandes benefícios na forma deles se tornarem habilitados a integrarem o conhecimento externo (DYER; NOBEOKA, 2000; KOGUT, 2000) nas suas atividades e operações. Essas atividades de envolvimento direto com os parceiros tem um papel crítico no desenvolvimento dos parceiros e no incremento de suas capacidades (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

Essas trocas de experiências ocorrem em contextos dinâmicos e ambientais. Aqui pode-se incluir o conceito de *ba* de Nonaka e Konno (1998), como o espaço das trocas e das interações entre os agentes do conhecimento.

Assim, *ba* pode ser um ambiente físico, virtual, mental ou qualquer combinação entre eles. Quatro tipos de *ba* suportam os quatro modos de conversão do conhecimento: socialização (conhecimento tácito para tácito), externalização (conhecimento tácito para explícito), combinação (conhecimento explícito para explícito) e internalização (conhecimento explícito para tácito) (CORNO, REINMOELLER; NONAKA, 1999).

A troca de conhecimentos via educação, treinamentos e aprendizagem podem ser considerados como exercícios do espaço *ba*. Com isso, no espaço original de *ba*, as pessoas se encontram face a face, trocam emoções, sentimentos, experiências e modelos mentais de conhecimento (NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006).

O conhecimento tácito é subjetivo, pessoal, altamente contextual e mais difícil de ser articulado. Esse tipo de conhecimento é gerado com a experiência (NONAKA, REIMOELLER; SENOO, 1998) e pode ser compartilhado pelos diversos agentes de um arranjo, mas o contexto é relacional, e Nonaka, Reimoeller e Senoo (1998) elaboraram um modelo como um *continuum* que varia entre iniciação, para as trocas por simples interação até a intimidade definida pelo envolvimento direto. A intimidade representa o profundo nível de interação entre os agentes, caracterizada pelo alto nível de cooperação e compromisso entre os agentes de uma firma para com seus parceiros. Esse tipo de parceria é denominada de cognitiva.

Knight e Pye (2005) desenvolveram um modelo de aprendizagem em rede a partir dos estudos de Pettigrew (1985), que aborda o contexto, conteúdo e processo.

Como contexto, trata do propósito da rede, dos agentes participantes, das trajetórias e das operações envolvidas. Como conteúdo, a avaliação trata dos temas conceituais de aprendizagem e das mudanças de conhecimento necessárias para os fins estratégicos pretendidos. Como processo, trata do método de aprendizagem adotado, tal como o envolvimento direto dos agentes para propiciar altos níveis de interação dos envolvidos.

Para esses altos níveis de interação, são necessários investimentos em métodos de aproximação, tais como a formação de espaços de compartilhamento (como se viu no conceito de *ba*), atividades como treinamentos e educação dos envolvidos (MONCZKA; TRENT; CALLAHAN, 1993), e pessoal dedicado do fabricante temporariamente nas instalações do parceiro (NEWMAN; RHEE, 1990).

Esses esforços no envolvimento direto representam custos de transação em ativos específicos nos parceiros de uma rede de distribuição, por um fabricante (WILLIAMSON, 1981, 1985). O fabricante com isso internaliza os custos de melhorias de sua rede de parceiros (BUCKLEY; CASSON, 1976).

Ao longo do tempo, os custos dos investimentos podem reduzir os custos de transação e reduzir as incertezas do processo de negociação entre os agentes, além da existência dos contratos de concessão. Entretanto, os investimentos nesses ativos relacionais não são recuperáveis, caso haja o desligamento de um agente da rede formada para a distribuição e vendas. Com isso, o investimento no envolvimento direto representa um risco para o fabricante (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

Como visto nos estudos de caso em MacDuffie e Helper (1997) e em Hahn, Watts e Kim (1990), os esforços no desenvolvimento dos fornecedores são críticos para instigar significativos incrementos no desempenho.

Não foram localizados estudos que estabelecem o relacionamento entre o desenvolvimento dos fornecedores com as atividades que são internalizadas pelo fabricante, tais como os esforços de envolvimento direto. Existem estudos ligando as estratégias de desenvolvimento dos fornecedores com pressões competitivas e com a avaliação de desempenho, além dos estudos de incentivos aos fornecedores para a melhoria do desempenho.

Como fundamentado a partir dos estudos de desenvolvimento dos fornecedores, o presente estudo assumirá por envolvimento direto as atividades de treinamento e de educação do pessoal das unidades de distribuição, bem como

visitas nas instalações do concessionário pelo pessoal do fabricante para ajudar a incrementar melhorias operacionais e comerciais nas suas práticas. As visitas do pessoal do distribuidor são incluídas nesse conceito, pois visa melhor conhecer as tecnologias de produção do fabricante, a relação com o pessoal de contato com os canais e a correta utilização dos produtos do fabricante.

Certamente isso tem custos associados. Espera-se que o canal de distribuição e vendas internalize significativa porção de conhecimentos decorrentes do esforço de desenvolvê-lo, como constatado por Krause, Scannell e Calantone (2000) que verificou que isso tem um papel central na efetividade do desenvolvimento dos fornecedores.

Para as questões do envolvimento direto, a comunicação é a base do processo das trocas das informações entre as partes, e seus fundamentos passam a ser explorados a seguir.

2.4.2.1 Comunicação Colaborativa a partir do Envolvimento Direto

A comunicação pode ser descrita como um cola que junta e prende todos os agentes do canal de distribuição (MOHR; NEVIN, 1990).

Sem a comunicação efetiva, as transações entre compradores e as empresas que vendem produtos não seriam possíveis (PRAHINSKI, 2001). Ela ocorre no ambiente intraorganizacional quanto no interorganizacional. A comunicação entre fabricantes e seus distribuidores serve como base para a transferência de conhecimentos entre os agentes envolvidos na interação face a face.

A comunicação pode reduzir ou eliminar a incerteza e a equivocidade nos relacionamentos. A incerteza pode ser compreendida como a ambiguidade da informação ou sua incompletude. Desta forma, a comunicação pode contribuir para a eliminação ou redução da incerteza na tomada da decisão. Equivocidade é definida como a ambiguidade na interpretação de uma mensagem. A comunicação contribui para a redução da equivocidade quando são ampliados os significados comuns compartilhados (DAFT; LENGEL, 1986).

A comunicação entre duas unidades de negócios pode ser considerada como bem sucedida quando a incerteza e equivocidade são minimizadas, e a mensagem entre as partes é recebida e entendida (PRAHINSKI, 2001). Com a comunicação

sem incertezas e sem equívocos, as transações entre as partes ficam completas segundo os padrões estabelecidos para os negócios.

A efetiva comunicação se dá através dos canais de comunicação. Mohr e Nevin (1990) definiram as dimensões dos canais de comunicação como: (a) magnitude da comunicação; (b) conteúdo da comunicação; (c) mídia da comunicação; e (d) *feedback* da comunicação. Esses itens são aprofundados a seguir:

- a) a magnitude da comunicação pode ser definida como a medida da frequência bem como a duração dos contatos. A magnitude pode ser compreendida como a quantidade necessária de informação para a condução de uma atividade. Estudos sobre a frequência das comunicações estabelecem que pode haver um nível ótimo de comunicação, e pouca ou muita comunicação pode influenciar a efetividade da comunicação (PRAHINSKI, 2001);
- b) o conteúdo da comunicação se refere a mensagem que está sendo transmitida e dois componentes são avaliados: (i) o tipo de informação trocada, tais como características dos produtos, as formações de preços, etc., e (ii) o tipo de influência estratégica impregnada na mensagem, de forma direta ou indireta. A estratégia direta se refere a mudanças de comportamento solicitadas para a outra parte, como uma ação específica que deve ser tomada. A estratégia indireta trata de mudanças esperadas nas crenças e nas atitudes para que sejam tomados comportamentos desejados. Como exemplo das estratégias indiretas, teremos a educação, a discussão dos objetivos e metas, e a comunicação da avaliação do desempenho (PRAHINSKI, 2001). Este estudo foca na avaliação do tipo de informação trocada e no impacto da influência da estratégia indireta utilizada pelo fabricante para avaliar o desempenho dos distribuidores;
- c) a mídia da comunicação se refere ao meio utilizado para transmitir a informação. Mohr e Nevin (1990) sugerem quatro formas de medir o meio: (i) categorizando a modalidade, como face a face, documentos escritos, telefone, etc.; (ii) a riqueza da informação, onde face a face é considerado o meio mais rico; (iii) a fonte da informação; e (iv) a modalidade como formal ou informal, sendo que formal se refere a formas estruturadas e rotineiras de comunicação;

d) *feedback*: antes de ser aprofundados os itens do *feedback*, são fundamentados os aspectos do meio, abordando a riqueza da informação.

A teoria da riqueza da informação é creditada a Daft e Lengel (1984) e diz respeito a habilidade de uma informação ser trocada e compreendida num intervalo de tempo, e é baseada: (i) na capacidade de dar e ter *feedback*, como potencial de velocidade de resposta; (ii) nos canais de comunicação usados, isto é, visual, áudio, parcialmente visual, etc.; (iii) na fonte da informação, como pessoal *versus* impessoal; e (iv) na linguagem, tal como pelos sinais, linguagem natural, linguagem numérica, etc. (VICKERY et al., 2004).

Vickery et al. (2004) esclarecem que o meio face a face é o meio mais rico, por conta que: (i) isso promove o *feedback* de forma direta e imediatamente e proporciona a compreensão que valida a interpretação correta; (ii) promove a observação simultânea dos múltiplos meios envolvidos na comunicação, incluindo a linguagem corporal, expressões faciais e tons de voz, pois tudo isso contém informações sobre o que as palavras dizem, complementando os sentidos; e (iii) isso é muito pessoal e por conta disso são utilizadas linguagens em sua ampla variedade de sentidos.

A riqueza da comunicação face a face é confirmada pelos estudos de Rehman (2005) que concluí que os encontros face a face entre os times formais são o meio mais efetivo de comunicação.

Para Vickery et al. (2004), a riqueza da informação depende do meio e habilita tanto emissor quanto receptor para a redução da ambiguidade ou da incerteza, assegurando que uma comunicação complexa é suficiente e rapidamente processada, atuando como um facilitador da conectividade na rede de parceiros. Tendo isso presente, o meio da comunicação pode ser planejado pelos agentes atuando como facilitador do processo de trocas de informações, contribuindo para que os potenciais conflitos causados pelas falhas de reconhecimento e de diferenças de linguagem e de meios sejam reduzidos.

A formalidade na comunicação é definida por John e Reve (1982) como o grau em que as regras são fixadas e o nível dos procedimentos estabelecidos pela organização que tem a governança da rede e com isso ação sobre os canais de comunicação.

São retornadas as dimensões dos canais de comunicação propostos por Mohr e Nevin (1990), agora abordando o *feedback*:

- a) O *feedback* na comunicação também pode ser chamado como bidirecionalidade, pois se refere a comunicação em duas vias, ou seja, de uma organização para outra e vice versa. Nesta pesquisa, o *feedback* é assumido quando o fabricante avalia o desempenho do distribuidor e comunica a avaliação. O foco é clarificar as expectativas sobre o sistema de avaliação.

O processo de *feedback* na comunicação é denominada bidirecional, e refere-se a comunicação de duas vias entre duas firmas (MOHR; SOHI, 1995). Esse processo de *feedback* tem foco em clarificar as expectativas do avaliando e sobre o processo de avaliação (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

O *feedback* serve como o método de clarificação das expectativas de uma firma sobre o desempenho de outra, a partir da comunicação dos resultados. Com isso, serve como mecanismo de melhorias dos resultados da firma avaliada, a partir da comunicação do desempenho obtido em relação ao desempenho planejado, comparando os resultados com as metas ou até mesmo com outros resultados de outras firmas, encorajando a incrementos de melhorias (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

As dificuldades na comunicação são identificadas como a maior causa dos problemas de relacionamento entre as partes de uma cadeia de suprimentos. Como a comunicação entre as firmas parceiras envolve a compreensão dos objetivos comuns e a resolução de conflitos. As trocas frequentes e regulares de informações podem resolver os problemas de conflitos e retificar as percepções de cooperação entre os parceiros (LAGES, Carmen; LAGES, Cristina; LAGES, L., 2005).

O sucesso no relacionamento é baseado na comunicação eficiente, e a comunicação é absolutamente necessária para desenvolver os relacionamentos entre os parceiros da cadeia de suprimentos (LUCK, 2006). Com isso, serão aprofundar os fundamentos da comunicação interorganizacional.

2.4.2.2 Comunicação Interorganizacional

A importância das trocas de informação e da comunicação tem sido muito enfatizada nos estudos acadêmicos por conta da efetiva necessidade de desenvolvimento do relacionamento interorganizacional.

A comunicação efetiva é caracterizada como a essencial para o desenvolvimento dos parceiros numa cadeia de suprimentos (GIUNIPERO, 1990). O autor notou que a efetiva comunicação interorganizacional pode ser caracterizada como a frequente e genuína, podendo envolver contatos pessoais entre as empresas parceiras.

A comunicação entre os membros de uma cadeia de suprimentos pode incrementar o aprendizado, elemento tido como crucial para o sucesso competitivo, dentro da visão da competência relacional (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

As organizações geralmente aprendem com outras empresas especialmente por conta das trocas de conhecimentos tácitos, informações críticas e pelo compartilhamento de conhecimentos específicos disponíveis dentro da rede de parceiros formada (GRANT, 1996; KOGUT; ZANDER, 1992).

2.4.2.3 A Avaliação do Envolvimento Direto

Neste estudo o envolvimento direto será analisado sob a perspectiva das visitas nos distribuidores pelo pessoal do fabricante para ajudar a programar melhorias e vice versa conforme embasamento teórico em Hartley e Choi (1996), Humphreys, Li e Chan (2004), Hunter, Beaumont e Sinclair (1996), Krause (1997), Krause, Scannell e Calantone (2000), Langfield-Smith e Greenwood (1998), Newman e Rhee (1990), Wagner (2006).

Para tanto, serão medidas as percepções dos canais de distribuição e vendas a partir: (1) de visitas recíprocas nas instalações do distribuidor e do fabricante avaliando (i) se o fabricante tem assistentes técnicos que visitam as instalações do distribuidor e se envolvem diretamente com o pessoal do canal; (ii) se o fabricante tem assistentes comerciais que visitam as instalações do distribuidor e se envolvem diretamente com o pessoal do canal; (iii) se o fabricante tem gerentes e supervisores que visitam as instalações do distribuidor e se envolvem diretamente com o pessoal

do canal; e, (iv) se o pessoal do distribuidor faz visitas regulares as instalações do fabricante envolvendo-se diretamente com o pessoal da fábrica.

Da mesma forma, (2) serão avaliadas as melhorias nas operações propiciadas pelo envolvimento direto decorrente de: (i) percepções de melhorias nos processos de vendas a partir da ação do pessoal do fabricante nas instalações do distribuidor; (ii) percepções de melhorias na assistência técnica a partir da ação do pessoal do fabricante nas instalações do distribuidor; e, (iii) percepção de melhorias na revenda de componentes do fabricante a partir da ação do pessoal do fabricante nas instalações do distribuidor.

2.4.3 Transferência de Conhecimentos

Neste item será abordada a transferência de conhecimentos organizacionais, e com esse enfoque como se processa o desenvolvimento das teorias da firma. Será abordada a teoria da firma de Penrose (2006) que embasa a visão pelos recursos e a teoria da firma baseada no conhecimento que embasa a integração do conhecimento como papel institucionalizado da firma. Ambas as teorias se referenciam com a visão baseada em recursos tendo em vista o caráter da transferibilidade dos conhecimentos entre indivíduos e esses gerando valor para a firma.

A perspectiva Porteriana defende que o resultado do desempenho de uma empresa está ligado ao seu posicionamento no mercado. Entretanto, emergiu nos anos 90 uma nova abordagem que sustenta que a vantagem competitiva está ligada de alguma forma a diferenças internas das organizações (BARNEY, 2001).

Essa perspectiva sustenta que a vantagem competitiva está lastreada nas capacidades e recursos internos da organização, determinada pela heterogeneidade do domínio desses recursos e capacidades disponíveis pela firma.

Penrose (2006) salienta que uma empresa é uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada pelas decisões gerenciais administrativas. Dessa forma, o desempenho empresarial se liga a habilidades de gerir esses recursos. Nesse contexto, conhecimento é conceituado como a interpretação de um processo aplicado as operações empresariais (MARR; SCHIUMA; NEELY, 2004).

2.4.3.1 O Papel da Visão Baseada em Recursos na Transferência de Conhecimentos

Barney (2001) sustenta que um recurso que tem potencial de sustentação de vantagem competitiva deve ser: (i) valioso, ao poder explorar oportunidades ou neutralizando ameaças; deve ser (ii) raro entre as empresas concorrentes; deve ser (iii) imperfeitamente imitável; e (iv) não pode ser substituível.

Dessa forma, a gestão dos recursos valiosos habilita a empresa a desempenhar uma atividade melhor com custo menor em relação aos concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Assim, como fatores chave para a competitividade suportando a vantagem competitiva são: (i) a heterogeneidade; (ii) a sustentabilidade; e (iii) a apropriabilidade dos recursos estratégicos para a produção das rendas organizacionais (HERZOG, 2000).

A transferência de conhecimentos para os agentes envolvidos então pode ser considerada uma forma de apropriabilidade de recursos imperfeitamente imitável e os agentes com os conhecimentos específicos sobre os produtos e serviços disponibilizados não são facilmente substituíveis no contexto competitivo, dada a carência de recursos com a formação adequada pelo conhecimento técnico requerido para a venda dos produtos específicos.

Argote e Ingram (2000) conceituam transferência de conhecimentos como um processo no qual a experiência de uma organização é afetada por outra. A transferência de conhecimentos se manifesta com mudanças de conhecimentos ou de desempenho na unidade receptora. Novo conhecimento, especialmente o conhecimento que vem de fora da organização, pode ser um importante estímulo para mudanças e incrementos.

Grant (1996) assegura que, na visão de recursos, a firma é uma única entidade que contém os recursos idiossincráticos e com capacidades únicas configurando uma determinada identidade, e que a tarefa da gestão é a maximização do valor para o ótimo desenvolvimento desses recursos e capacidades, preparando a firma para o futuro.

Como Li, Liu, Y. e Liu, H. (2011) avaliam, aumentos na aquisição de conhecimentos podem incrementar eficiência na cooperação numa cadeia de suprimentos. Cooperação usualmente indica que as ações de trocas de

conhecimentos se dão entre duas unidades separadas, e a efetiva aquisição dos conhecimentos e os avanços no desempenho requerem empresas que estejam dispostas a cooperarem com parceiros externos. Entretanto, por serem organizações independentes, existem diferenças cognitivas e diferentes objetivos e metas entre elas.

Com a ação gerencial, conflitos podem ser minimizados e a cooperação maximizada. A gestão da cooperação e dos conflitos, como uma forma de desenvolvimento das capacidades relacionais entre os agentes, proporciona um aumento na eficiência da aquisição de conhecimentos dos parceiros numa cadeia de suprimentos e com isso, pode se tornar uma vantagem competitiva. Isso significa que no processo de cooperação interorganizacional, maior ênfase na aquisição de conhecimentos entre os parceiros se dá pelas atividades de coopetição, definida como cooperação e competição simultaneamente funcionando entre as partes interdependentes (LI; LIU, Y.; LIU, H., 2011).

Ramaswamy e Guillard (2010) endossam o entendimento da coopetição quando citam diversos casos de parcerias interorganizacionais para o desenvolvimento conjunto de produtos e inovações, alegando que as empresas assim se tornam multifacetadas e suas interações com os parceiros mais significativas, gerando valor percebido para os clientes alvo dos esforços empresariais.

As empresas cocriadoras seguem um princípio simples: dão prioridade as experiências de todas as partes envolvidas, focando as experiências das interações resultantes entre pessoas, processos e produtos. As experiências humanas decorrem das interações entre clientes e o pessoal do fabricante e do canal, numa troca de habilidades, conhecimentos de forma mutuamente valiosa e colaborativa. Essas interações de forma orgânica desencadeia um valor mútuo para todo o conjunto das partes envolvidas. As empresas têm de desenvolver as capacidades de aprender e compartilhar os conhecimentos, distribuindo para além das fronteiras tradicionais (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).

Os estudos de Ferreira, Li e Serra (2010), ao examinar as relações de cooperação e de competição entre as subsidiárias de uma mesma multinacional, sugere que o sucesso da transferência de conhecimento depende do formato organizacional da empresa multinacional, do alinhamento entre a estratégia internacional e a estrutura organizacional, e do sistema de recompensas em prática.

2.4.3.2 O Papel da Firma na Visão Baseada no Conhecimento

O modelo emergente da Visão Baseada no Conhecimento (*KBV: Knowledge Based View*) preconizado por Grant (1996), Kogut e Zander (1992), Nonaka e Spender (1996) e Takeuchi (1995), sugere que o papel principal de uma organização é a criação, o armazenamento e a aplicação de conhecimentos, onde a firma é a instituição de integração do conhecimento.

Nesse modelo, a produtividade de uma firma cresce com a divisão do trabalho, mas essa especialização requer um aumento de custos com comunicação e com coordenação das atividades. Assim, uma firma é distinta do mercado por conta da coordenação, da comunicação e pelo aprendizado que está situado não somente na sua localização física, mas também no seu mapa cognitivo como sua identidade (KOGUT; ZANDER, 1992).

Para Kogut e Zander (1992), a firma é uma comunidade social especializada na velocidade e na eficiência de criação e transferência de conhecimentos. Esse conhecimento pode ser compreendido como o *know how* e a informação disponível na firma. O conhecimento social que está imbricado nas competências dos indivíduos e nos princípios do trabalho organizado é que se constituem nas bases do *know how* disponível. Conhecimento, como informação, implica em saber o que algo significa, enquanto que a descrição do como significa saber fazer uma determinada ação de forma eficiente. Essa é a definição usada por Kogut e Zander (1992) para *know how*.

A organização do conhecimento da firma é que estabelece o discurso empresarial e a coordenação entre os indivíduos da organização, misturando as competências que então replicam o conhecimento existente nas operações empresariais, correspondendo as trocas de expectativas e identidade entre os membros. A firma é a organização que possibilita o senso de comunidade no qual discurso, coordenação e aprendizagem estão estruturados pela identidade (KOGUT; ZANDER, 1992).

A divisão do trabalho resultou em maior nível de especialização dos indivíduos, e essa especialização implica numa nova divisão de trabalho baseada nas competências dos indivíduos. Consequentemente, a divisão de trabalho gera uma dinâmica de aprendizagem na qual os indivíduos incrementam seus conhecimentos baseados na sua especialização. Esse processo de especialização

das competências traz consigo o problema da coordenação. Essa coordenação requer mecanismos de comunicação para sua implementação (KOGUT; ZANDER, 1992).

Como Nelson e Winter (1982) argumentam, o conhecimento procedimental é que representa a linha divisória entre as escolhas racionais e a abordagem pelo comportamento. Isso quer dizer que o comportamento da firma é o reflexo das habilidades e rotinas aprendidas pelos seus indivíduos e essas são as que representam o conhecimento procedimental.

A interação social dos grupos de trabalho facilita não somente a comunicação e coordenação, mas também o aprendizado. Com isso, o significado é o produto das atividades de interação e o conhecimento social é o resultado da convergência das expectativas (KOGUT; ZANDER, 1992). Entretanto, Foss e Knudson (1996) tece duros comentários a abordagem de Kogut e Zander (1992) dizendo que seus fundamentos são essencialmente não econômicos. Advoga que deve existir uma direção hierárquica que serve para salvar custos incidentes na atividade empresarial e isso se dá com as estruturas de governança, que basicamente servem para contornar o oportunismo, típico dos problemas da agência. A Teoria da Agência analisa como um indivíduo (o principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive outro indivíduo (o agente) a agir de acordo com o interesse do principal (SIFFERT, 1996).

Como o conhecimento social é trocado pelas interações e nessas interações existe a troca de informações, informação é importante, mas a transformação da informação em conhecimento proporciona a base da melhoria no gerenciamento (HULT, KETCHEN JUNIOR; SLATER, 2004). Com isso, o conhecimento é a base para o desenvolvimento organizacional.

Para os autores Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é distinto e se classifica em dois tipos: (i) explícito ou informação, o qual é facilmente codificável, como registros de fatos; e (ii) tácito ou também conceituado como *know how*, esse dificilmente codificável, como a produção de conhecimentos.

A ênfase da visão baseada no conhecimento é no conhecimento tácito, seja na forma de *know how*, nas habilidades dos funcionários ou nos conhecimentos práticos dos membros da organização, onde esse conhecimento tácito está associado nas tarefas de produção ou nas rotinas de trabalho. A transferência desse conhecimento tácito ou *know how* é extremamente difícil e consome tempo porque

isso acontece entre indivíduos, observável pela aplicação, e requer a prática do conhecimento observado (GRANT, 1996).

O conhecimento tácito pode ser transferido pelas rotinas organizacionais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e pelas distintas atividades desenvolvidas pelos funcionários na execução dos processos empresariais. O foco da aprendizagem nas rotinas é o aprender-fazendo (SCHROEDER; BATES; JUNTILLA, 2002) e consistente com os conceitos de Pisano (1994) que versa sobre a aplicabilidade do conhecimento nas práticas organizacionais.

O conhecimento não pode ser separado das atividades, e este é uma qualidade que somente se torna evidente na atividade (SPENDER, 1996). A aprendizagem do *know how* e da informação organizacional requer interações frequentes entre grupos pequenos, geralmente obtida pelo desenvolvimento de uma linguagem única, ou códigos, como gírias e palavras de significado compartilhados em comum (KOGUT; ZANDER, 1992). Uma das vantagens da firma é a habilidade de economizar em comunicação através do desenvolvimento de uma linguagem comum (ARROW, 1974).

As rotinas reforçam a idéia de dependência de trajetória da firma (AUGIER; TEECE, 2009). Isso porque a firma pode ser vista como uma coleção de rotinas impregnadas de conhecimento tácito e esses podem ser melhorados com novos conhecimentos adquiridos via aprendizagem.

As rotinas podem ser codificadas e formalizadas, através de instruções de trabalho ou impregnadas nos membros da organização. Essa capacidade de codificar o conhecimento se refere a habilidade da firma de estruturar o conhecimento num conjunto de regras identificadas e de relacionamentos que podem ser facilmente comunicados (KOGUT; ZANDER, 1992).

Como observou Simon (1991), toda a aprendizagem tem como destinatário o ser humano. Uma organização então só aprende por duas maneiras: (i) pelo aprendizado de seus membros, ou (ii) pela contratação de novos membros que tem o conhecimento que a organização não tinha antes da contratação. Com isso a criação do conhecimento é uma atividade individual, mas o papel da firma é a aplicação do conhecimento existente para a produção de bens e serviços (GRANT, 1996).

Organizações servem mais do que mecanismos nos quais o conhecimento social é transferido, mas também onde novos conhecimentos, ou aprendizado, é criado (KOGUT; ZANDER, 1992).

O estudo de Wahab, Rose e Osman (2011) demonstrou que para os parceiros de uma rede de empresas, a capacidade de transferência de conhecimentos tem fortes efeitos significativos no repasse de conhecimentos tácitos e explícitos, onde o efeito sobre o grau de conhecimento explícito é ligeiramente mais forte do que o seu efeito sobre o grau de conhecimento tácito. Isso porque, na rede estudada, o repasse de conhecimentos formais é mais significativo do que as trocas pessoais de conhecimentos, com isso exigindo maiores esforços na sistematização do conhecimento formalizado.

Da mesma forma, os estudos de Kang e Kim (2010) demonstram que, em muitas empresas, a gestão do conhecimento tem evoluído a partir de um repositório centrado no modo de partilhar o conhecimentos para uma transferência de conhecimento voltado para uma comunidade de aprendizagem. Refletindo tal evolução, muitas empresas estão mostrando interesse na gestão de redes sociais entre os funcionários e seu potencial papel na gestão do conhecimento. As descobertas do estudo dos autores pode ser útil para as empresas pois possibilita identificar e utilizar redes de conhecimento diferentes em suas organizações visando potencializar os resultados de transferência de conhecimentos organizacionais.

2.4.3.3 O Conhecimento Organizacional

Kogut e Zander (1992) conceituam o conhecimento organizacional como toda informação e como toda a base do *know how* existente na firma.

Como os membros de uma cadeia de suprimentos não são geralmente partes de uma mesma organização, o conhecimento pode ser uma importante fonte de coordenação (HULT; KETCHEN JUNIOR; SLATER, 2004) para as organizações atuando em rede.

Todo o conhecimento organizacional é criado através das interações dos indivíduos (GRANT, 1996). Essas trocas de conhecimentos podem transpor as fronteiras organizacionais através dos funcionários, como no caso de visitas de pessoal técnico de um fabricante para um fornecedor nas dependências daquele, repassando conhecimentos e observando a aplicação das rotinas na prática, como citado em Dyer e Nobeoka (2000) nos estudos do Centro de Suporte aos Fornecedores da Toyota (*TSSC: Toyota Supplier Support Center*).

O elemento embaixador da vantagem competitiva na Toyota é a estratégia de estabelecimento de relacionamentos sustentáveis com o compartilhamento dos conhecimentos na cadeia de suprimentos. Esse processo é denominado de criação da vantagem competitiva com base no relacionamento entre os parceiros. Com isso, o desempenho dos parceiros é incrementado (DYER; HATCH, 2006).

Esse relacionamento resolvendo problemas em campo com outras organizações, de forma a resolver problemas interorganizacionais com parceiros ou com clientes, gera um tipo de conhecimento baseado na mudança de rotinas do modo de fazer. Isso sugere que a ação em campo é uma fonte importante de conhecimentos que pode ser tratado como uma rotina de aprendizagem.

Como declaram Schroeder, Bates e Juntilla (2002), o relacionamento com os clientes criam conhecimento tácito que não é facilmente replicado. Com isso, concluem os autores que a capacidade de uma organização incorporar conhecimento interno e externo nos processos proprietários emerge como um importante fator de contribuição para o desempenho organizacional superior.

As atividades que transferem conhecimentos são definidas como as atividades que envolvem contatos e interação direta como as interações face a face entre os funcionários de duas empresas visando a troca de conhecimentos sobre rotinas e atividades para melhorias em processos (MODI; MABERT, 2007).

A literatura tem demonstrado que através do contato direto no nível individual é que os conhecimentos tácitos são repassados, pela demonstração do como fazer no repasse das habilidades e com isso há a transferência dos conhecimentos, até porque esses conhecimentos residem nas pessoas na forma de *know how* (GRANT, 1996).

As alianças entre organizações proporcionam oportunidades de criar conhecimentos e com isso benefícios para ambas as unidades, especialmente para a firma receptora, tais como conhecimento técnico e de mercado (INKPEN; TSANG, 2005).

Aqui o conhecimento é visto como um fluxo e não como um estoque fechado. Nesse sentido, Dyer e Nobeoka (2000), endossam que a rotina de aprendizagem é vista como um padrão regular de interações entre indivíduos que se permitem transferir os conhecimentos, recombina-los, ou até mesmo atuarem em conjunto para a criação de conhecimentos especializados.

Para resolver o dilema da interação, motivando os participantes a se disporem as trocas de conhecimentos, Dyer e Nobeoka (2000) propõem o sistema bilateral e

multilateral desenhados para propiciarem a maior eficiência possível nas trocas de conhecimentos, tanto de difusão quanto para criação.

As firmas investem na difusão dos conhecimentos através de iniciativas que correspondam a combinação das capacidades existentes tendo em vista as expectativas de desenvolvimento de novas competências para o aproveitamento de futuras oportunidades (KOGUT; ZANDER, 1992).

Muito do conhecimento relevante para a produção dos bens e serviços é tácito como se viu. Entretanto, Grant (1996) observa que a transferência dos conhecimentos entre os membros é excepcionalmente difícil. Adverte o autor que a transferência de conhecimentos é diferente de integração de conhecimentos. Se a produção de conhecimentos requer a integração de muitas pessoas especialistas, a chave da eficiência é o atingimento da efetiva integração dos membros.

Para minimizar o efeito da dispersão da transferência de conhecimentos, Grant (1996) sugere quatro mecanismos para a integração do pessoal especializado: (i) regras e diretrizes para regular a interação entre os indivíduos; (ii) sequenciamento, um padrão de tempo para gerar a rotinização das atividades de transferência de conhecimentos, como um processo contínuo; (iii) rotina; e (iv) um grupo para a solução dos problemas e para a tomada de decisões em momentos de crise, tendo em vista a dificuldade de comunicação na obtenção do consenso nas trocas tácitas.

Com a diferenciação dos indivíduos e suas especializações, a firma tem um conhecimento comum, compartilhado por todos os indivíduos, como a interseção dos conhecimentos individuais (GRANT, 1996). Esse conhecimento comum é como Nonaka e Takeuchi (1995) identificam como redundância, que é a informação que está ao redor de toda a operação da empresa e contida em todos os seus membros.

Para esse conhecimento comum, o seu papel integrativo depende de alguns aspectos, tais como: (i) a linguagem comum; (ii) a comunicação simbólica, como outras formas de comunicação ou de elementos comuns para o grupo da organização; (iii) o conhecimento especializado partilhado, como a comunalidade do conhecimento dada a especialização dos indivíduos da firma, com as particularidades do conhecimento da organização; (iv) significados compartilhados, pois o conhecimento tácito requer formas de explicitação, obtida pelo estabelecimento da compreensão dos significados compartilhados, seja por metáforas ou por analogias; e (v) reconhecimento das demandas individuais de

conhecimento, obtida pela reciprocidade e pela interdependência dos indivíduos do grupo, como uma forma de autoajustamento ou ajustamento mútuo (NONAKA; TAKEUSHI, 1995).

Considerando-se as dificuldades encontradas para a integração e a transferência de conhecimentos no ambiente da firma, possivelmente o mesmo mecanismo ocorre com as trocas no mercado. As firmas trocam produtos facilmente nos mercados, mas dificilmente conhecimentos (GRANT, 1996).

Ao serem trocados produtos nos mercados, as empresas geram ativos que tem origem relacional, baseados na confiança e reputação, e ativos intelectuais, ligados ao conhecimento do ambiente competitivo, de forma sistemática, apoiando o desenvolvimento e implementação de estratégias. Essa transformação de ativos em valor para o negócio se dá através dos processos (SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001). Como o conhecimento está impregnado nos processos, esses ativos se convertem em *know what* e *know how* embricado nos indivíduos e nos processos.

Os processos iniciam com o compartilhamento do conhecimento tácito pelos grupos de indivíduos. Com isso os recursos utilizados numa firma não são dados nem descobertos, mas sim criados pelas pessoas na organização. Para Tsoukas (1996), esses recursos são aplicações do conhecimento e estão impregnados nas rotinas e emergem dos membros das organizações.

Dessa forma, o conhecimento da firma é continuamente (re)construído através das atividades executadas e internalizadas pela organização. O conhecimento não está contido na empresa, e sim continuamente construído na firma. A razão é a seguinte: as práticas sociais contidas na firma são expectativas sociais desempenhadas pelos papéis sociais, pela disposição e pelas situações de interação (TSOUKAS, 1996).

O conhecimento da firma é emergente (WEICK; ROBERTS, 1993) e não é posse de um agente somente: é parcialmente originado fora da firma e não está completo em nenhum lugar específico (TSOUKAS, 1996). Por isso, experiência é importante tanto no nível do indivíduo quanto organizacional (KOGUT; ZANDER, 1992).

Uma organização pode então ser vista mais do que como um arranjo de espaços de produção e de atividades funcionais. O conhecimento pode ser visto como o que providencia a unificação do propósito da firma (KOGUT; ZANDER, 1992). Os componentes modulares podem ser vistos como áreas de *expertises* (com

conhecimentos e habilidades reconhecidas) e que a coordenação e a codificação das diversas competências da organização podem ser sequenciadas e comunicadas entre os diversos grupos da empresa.

Entendendo como as competências podem ser recombinaadas, a firma pode organizar os processos de inovação. A firma então pode se apropriar dessa vantagem na medida em que compete com a velocidade com o qual o conhecimento é criado e comunicado. O conhecimento replicado nas fronteiras da firma é uma das diferenças apontadas como fator de crescimento da organização (KOGUT; ZANDER, 1992).

A replicação do conhecimento interfirmas embasa-se na apropriabilidade, que se refere a habilidade de um proprietário de um recurso receber um retorno equivalente ao valor criado pelo recurso. Como o conhecimento tácito é o conhecimento ligado ao *know how* e como ele não é diretamente apropriado porque ele não pode ser diretamente transferido, então ele somente pode ser apropriado pela aplicação na atividade produtiva.

Williams (2007) estudou o papel da reprodução e da adaptação nas relações de transferência de conhecimentos em que as empresas buscam replicar conhecimentos. Entretanto, o autor alega que isso se dá de forma ambígua porque o conhecimento depende do contexto. Somente com as interfaces entre os agentes é que existe a possibilidade de transferência, ou seja, nos contatos face a face entre os agentes da organização (GRANT, 1996). Esse mecanismo de transferência é a integração.

2.4.3.4 Os Mecanismos de Integração dos Conhecimentos

Os mecanismos de integração são: (i) transferência; (ii) direção; (iii) sequenciamento; e (iv) rotina. A transferência do conhecimento ocorre com a integração dos conhecimentos entre os indivíduos e se dá de maneira mais tácita. A direção ocorre quando existem regras, diretrizes e procedimentos de operações que norteiam o comportamento entre os indivíduos da organização. O sequenciamento é a integração dos níveis mais básicos até os mais complexos onde o conhecimento tem aplicação direta. E a rotina trata da regulação dos padrões de coordenação das atividades envolvendo diversos agentes, para a replicação dos conhecimentos (GRANT, 1997).

Como esses mecanismos de integração são geralmente utilizados para replicação interna dos conhecimentos, Grant (1997) reconhece que os mecanismos de mercado são usualmente ineficientes para transferência de conhecimentos, exceto onde o conhecimento está embricado com os produtos. Desta forma, o autor explica que uma boa interface entre o fabricante e o mercado é eficiente (sob o ponto de vista do marketing) quando os clientes que usam os produtos não precisam de conhecimentos sobre como eles foram feitos.

Entretanto, a tendência das empresas é a geração de novos produtos, e a demanda de novos conhecimentos sobre o mercado é requerida. Desta forma, novos conhecimentos são demandados para novos produtos. Isso torna difícil a congruência entre os produtos e o conhecimento do mercado. Então esse conhecimento deverá ser construído a partir de arranjos colaborativos com outras firmas, como uma forma de ampliar o conhecimento do mercado. Com isso a organização tanto fica mais preparada para utilizar os seus conhecimentos internamente quanto acessar os conhecimentos externamente, aumentando as possibilidades de produzir bens econômicos mais adequados às necessidades dos consumidores (GRANT, 1997).

Para essas relações estratégicas de integração, a base da transferência de conhecimentos se dá pela replicação.

2.4.3.5 A Replicação dos Conhecimentos entre Empresas

A replicação dos conhecimentos se dá pela transferência ou realocação dos recursos e competências de uma fronteira a outra fronteira organizacional. Como o conhecimento produtivo ou *know how* está impregnado nos produtos, ele não pode ser simplesmente repassado com a transmissão de informações. Até porque muitas das rotinas da organização são tipicamente tácitas por natureza. Isso implica em transferir pessoas e isso não é tão simples nem fácil (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Como Porter (1991) alegou, existem os fatores de mercado e das instituições que tem um papel importante no conjunto de capacidades competitivas. Como um fabricante coloca seus produtos no mercado, ele necessita de uma rede de prestadores de serviços que lhe deem cobertura para os eventuais problemas de manutenção e assistência técnica, até para fins de atendimento das regras de direito

consumeristas (Lei nº 8.078 de 11 de setembro de 1990 – Código de Defesa do Consumidor).

Com isso, o fabricante necessita replicar os conhecimentos sobre a utilização correta dos produtos para as unidades de vendas quanto para o pessoal de assistência técnica que fará as prováveis manutenções decorrentes de desgastes pelo uso. Isso também é o que Porter (1990) se refere a gerar valor, nesse caso nos canais de distribuição e vendas.

A habilidade de replicar os conhecimentos então está diretamente ligada a capacidade de compreender os processos organizacionais, pois uma empresa não pode implementar aquilo que não compreende. Profundo conhecimento sobre os processos é condição para a codificação. Se o conhecimento é altamente tácito, isso pode indicar que as estruturas organizacionais não estão claramente compreendidas para serem, pelo menos parcialmente, codificadas para serem replicadas (TEECE, 1997).

Como todo o conhecimento é em parte explícito e em parte tácito, então uma firma pode repassar parte do conhecimento via repasse da informação codificada e parte somente pela interação humana, como se viu, pode ser altamente tácito o conteúdo do *know how*.

As organizações devem planejar equipes que tenham conhecimento dos processos internos para que sejam replicadores externos, junto aos revendedores, a fim de serem os assistentes técnicos ajudantes para resolver os problemas de uso e aplicação específicos de cada mercado que a firma se propõe a atender, dada as características e peculiaridades de uso dos produtos de cada mercado, atendendo assim finalidades localizadas. Essa replicação externa requer eficiência e efetividade na coordenação. Adicionalmente, a vantagem daí decorrente requer a integração das atividades externas e das tecnologias envolvidas. Assim, rotinas e padrões de interação são a base do conhecimento procedimental, e abrem as portas dos potenciais de aprendizagem interorganizacional na medida em que estão embasados na colaboração e na integração dos processos (TEECE; PISANO, 1997).

Kogut e Zander (1992) esclarecem que essa transferência de conhecimentos via transferência de tecnologia é uma estratégia desejada para a replicação dos negócios e que isso embasa o crescimento da firma, tanto em tamanho quanto em lucratividade, pois amplia as fronteiras da firma.

Em outras palavras, uma rede de empresas atuando em alianças atua como um condutor do processo de movimentação do conhecimento. A rede pode ser um local de trocas de conhecimentos quanto para a geração de novos conhecimentos. Aqui entra a possibilidade de transferências de pessoas entre os membros da rede. Para ser efetiva, a troca dos conhecimentos e a transferência ser eficiente e de fato acontecer, as organizações devem construir e gerenciar um capital social proativo (INKPEN; TSANG, 2005).

O estudo de Fischer et al. (2002) demonstrou que existem vínculos entre a capacidade da organização aprender e a Teoria do Capital Social na transferência de conhecimentos em organizações atuando em alianças estratégicas. Argote (1999) demonstrou que a transferência de conhecimentos entre organizações com vínculos contratuais é maior do que entre organizações que atuam de forma independente.

Krause, Handfield e Tyler (2007) indicam como resultados de seus estudos que a teoria do capital social é uma teoria promissora para os estudos da cadeia de suprimentos, especialmente com o foco na criação e compartilhamento dos conhecimentos.

Através do capital relacional, firmas com diferentes recursos e atuando de forma complementar, podem gerar sinergia e criar as condições para o aumento de desempenho (LI; LIU, Y.; LIU, H., 2011).

Um dos problemas enfrentados pelas organizações atuando em rede, como se viu, é o caso da comunicação e a geração de uma linguagem comum. Kogut e Zander (1992), reconhecem que esse problema de diferentes linguagens é atenuado quando a transferência de tecnologia é horizontal, ou seja, quando se trata de atividades similares, com agentes atuando em atividades cujas habilidades sejam comuns. Alguns indivíduos tem um papel pivô nas fronteiras da firma, atuando como condutores de conhecimento entre as fronteiras da firma e fora das fronteiras da firma, com as trocas de conhecimento entre empresas como numa cadeia de suprimentos. Através das fronteiras da firma o conhecimento é ampliado e consiste também na informação dos atores envolvidos na rede, tanto quanto os procedimentos e rotinas internos da firma.

Há uma importante implicação que deve ser considerada para o crescimento da firma na transformação do conhecimento técnico num código compreendido por todos os atores envolvidos: uma fonte individual como recurso é limitada por

questões físicas e mentais (KOGUT; ZANDER, 1992). Isso quer dizer que maior quantidade de conhecimentos codificados propicia maior quantidade de agentes com acesso aos mesmos conhecimentos.

Para Kogut e Zander (1992) o repasse de conhecimento interorganizacional geralmente requer o estabelecimento de um relacionamento mais estável e de longo termo. Nesse sentido, existem ganhos de transação quando a cooperação é estabelecida. O objetivo da firma é reduzir custos na transferência desses conhecimentos, pois o conhecimento organizacional é sistematizado para utilização como base para o crescimento futuro. Como Dyer e Hatch (2006) expõem, esses custos ligados ao repasse dos conhecimentos dependem dos atributos do conhecimento. O conhecimento explícito ou codificável é relativamente fácil de ser transferido e envolve baixos custos, enquanto o conhecimento tácito é mais difícil e custoso de ser transferido.

Cummings (2004) estudou o tema da diversidade estrutural entre organizações e o quanto isso beneficia a troca de conhecimentos avaliando a localização geográfica, os recursos funcionais de diversas unidades de negócio vinculadas por estruturas formais. Os resultados do estudo sugerem que há benefícios de desempenho quando grupos de empresas compartilham o conhecimento entre empresas que não são unidades filiais do grupo de empresas do fabricante. Isso sugere que a diversidade estrutural favorece a transferência de conhecimentos.

Zhao e Anand (2009) avaliaram a transferência de conhecimentos numa perspectiva multinível no setor automotivo Chinês e constataram que existe um diferencial no ensinamento coletivo e na capacidade de absorção na transferência de conhecimentos de forma coletiva concluindo que é mais eficaz do que o repasse de conhecimentos de forma individual.

Xuan, Xia e Du (2011) investigaram o desempenho na transferência de conhecimento de uma rede e se esse desempenho pode ser influenciado pelo ajuste da estrutura de conhecimento existente entre as conexões de rede. Pelo conhecimento e pelas conexões na estrutura da rede, os autores propuseram um modelo de descrição da distribuição do conhecimento dentro da rede.

2.4.3.6 A Conversão do Conhecimento

O conhecimento existente pode ser convertido em novo conhecimento através da interação social e pela integração entre indivíduos que são os agentes promotores da expansão do conhecimento (NONAKA, 1994)

Nonaka (1994) cita o modelo de Anderson (1983) onde o conhecimento é dividido em: (i) declarativo, expresso na forma de proposições; e o (ii) procedimental, que é aquele usado automaticamente nas atividades, como andar de bicicleta. O conhecimento declarativo pode ser transformado em conhecimento procedimental através do desenvolvimento das competências de forma cognitiva, isto é, com interações entre os agentes. Isso pode ser comparado ao conhecimento sobre as coisas que existem e sobre o conhecimento sobre como as coisas operam e esses podem ser replicados entre os indivíduos.

No trabalho de Nonaka (1994), o autor postula quatro formas de conversão do conhecimento: (i) de tácito para tácito; (ii) de explícito para explícito; (iii) de tácito para explícito; e (iv) de explícito para tácito.

Conhecimento tácito é baseado na experiência e é uma conversão de conhecimentos baseado na interação entre indivíduos. A transferência desse conhecimento na forma compartilhamento de experiências é chamado de socialização conforme Nonaka (1994). Esse processo pode ser inclusive ser adquirido sem o uso da linguagem, pois pressupõe a simples observação, imitação e prática, tal como ocorre com os aprendizes de ofícios manuais. Dessa forma, conhecimento tácito gera novo conhecimento tácito.

O conhecimento formado a partir da conversão dos conhecimentos explícitos em que indivíduos compartilham conhecimentos como em encontros para trocas de experiências é denominado por Nonaka (1994) de combinação. Dessa forma, conhecimentos explícitos são trocados e a reconfiguração das experiências através da mistura, adição ou recategorização e recontextualização do conhecimento pode gerar novo conhecimento.

A conversão do conhecimento tácito em explícito e vice versa, captura a ideia de que esses conhecimentos são complementares e podem se expandir mutuamente pela interação. Essa interação pode envolver a conversão do conhecimento tácito em explícito, denominada por Nonaka (1994) de externalização. A conversão do conhecimento explícito em tácito é denominada pelo autor de

internalização ou comumente chamada de aprendizagem. Desta forma, o autor esclarece que a metáfora é um instrumento de externalização enquanto a ação é um mecanismo de internalização.

Socialização refere-se ao compartilhamento de conhecimentos tácitos entre indivíduos (NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006). A socialização usualmente inicia com a formação de um time ou equipe que tem interação. Essa predisposição para trabalharem equipe facilita as trocas de experiência entre os membros, bem como a troca das percepções recíprocas. Esse processo é obtido a partir de sucessivas interações com a formação do significado comum pelo diálogo entre os agentes. Neste diálogo, o uso das metáforas pode ser utilizada como forma de articulação das percepções dos indivíduos, e revelam conhecimentos tácitos que por outra maneira seriam dificilmente comunicados (NONAKA, 1994).

Nonaka (1994) esclarece que os conceitos formados pelas equipes que interagem podem ser combinados com os dados existentes e com os conhecimentos externos de modo a se tornarem mais concretos e compartilhados. Esse modo de combinação requer coordenação entre os membros, entre as áreas da organização e acesso a toda a documentação do conhecimento existente na organização. O conhecimento socializado então é gradualmente trasladado em conhecimento compartilhado, através da interação. O grau de interação e o nível de socialização se constituem na eficiência da transferência do conhecimento.

2.4.3.7 A Eficiência da Integração do Conhecimento

Sob condições de competição dinâmica, a vantagem competitiva sustentável se dá com o uso das capacidades organizacionais. Essa capacidade cria e sustenta a vantagem competitiva, definida em Grant (1996) como a combinação dos arranjos dos fatores de suprimento e de demanda.

No sentido da demanda, as atividades da organização devem focar as necessidades de mercado. Os fatores ligados ao fornecimento dos suprimentos devem levar em conta a eficiência e efetividade das outras firmas fornecerem valor na cadeia de suprimentos. Tanto de um lado quanto de outro, a habilidade de criar a vantagem competitiva deve levar também em conta a proteção dessas vantagens contra imitação (GRANT, 1996).

A primeira observação é que o conhecimento dos fatores de integração é elemento crítico tanto quanto o conhecimento dos fatores de produção (ou das rotinas). Para Grant (1996), as características do conhecimento integrativo referentes a geração da vantagem competitiva e associados com as vantagens auferidas são: (i) a eficiência da integração; (ii) o objetivo da integração; e (iii) a flexibilidade da integração.

Essa vantagem competitiva depende de como a firma utiliza o seu estoque de conhecimentos existentes nos indivíduos da organização, os quais dependem da habilidade da firma acessar os conhecimentos especializados de seus componentes. Aqui aparecem três fatores que determinam a eficiência com a qual a firma integra os conhecimentos especializados: (i) o nível de conhecimentos compartilhados e que são comuns aos componentes da firma; (ii) a frequência e variabilidade do desempenho das atividades; e (iii) a estrutura disponível para a comunicação entre os membros (GRANT, 1996).

O nível de conhecimentos compartilhados pressupõe a comunicação existente entre os diversos especialistas da firma, e com isso a presença de conhecimentos comuns entre eles. O pré-requisito básico é a linguagem comum. Outro elemento é o conjunto de conceitos compartilhados em comum e as experiências de convivência entre os especialistas. Comportamentos compartilhados sob normas comuns são a base do conhecimento compartilhado e são elementos facilitadores da comunicação e do entendimento recíprocos (GRANT, 1996).

A frequência e variabilidade no desempenho das atividades corresponde a habilidade dos membros lidarem com a repetição e com as melhorias nas rotinas da firma. Essa eficiência integrativa depende tanto da efetividade da comunicação entre os membros quanto da apropriação das rotinas pelos membros (GRANT, 1996).

O estudo de Paiva, Roth e Fensterseifer (2008) demonstra que os temas de manufatura requerem um incremento de *know how* sobre como integrar os conhecimentos interfuncional, com fornecedores e com os clientes. Com isso, concluem os autores que o conhecimento sobre os temas da manufatura podem ser fonte crítica de recursos estratégicos. Mais, organizações com forças nas integrações dos conhecimentos internos e externos (tida pelos autores como *cross-functionality*) podem obter melhores resultados em ambientes dinâmicos.

A estrutura disponível para a comunicação entre os membros refere-se aos elementos facilitadores do fluxo de comunicação para a integração do

conhecimento. O princípio da modularidade é fundamental para que a estrutura da organização atinja a eficiência da comunicação. Com a modularidade, os subsistemas da firma podem se comunicar *on line*, isto é, considerando-se as fases sequenciais do processo, as interdependências funcionais ou as áreas da firma (GRANT, 1996).

Grant (1996) também elucida que a colaboração interfirmas, através de contratos relacionais, é o que pode proporcionar mecanismos de integração dos conhecimentos onde existem vazios de conhecimento entre o conhecimento da base de operações e dos produtos no mercado. Essa colaboração entre firmas pode aumentar a eficiência com o conhecimento especializado sendo utilizado.

A consequência da interação entre firmas, em mercados altamente competitivos, é a entrada de conhecimentos e a saída de produtos destinados ao mercado. Isso referenda as interações entre indivíduos nas ações interfirmas como forma de trocas dinâmicas de conhecimentos ligados a capacidade da organização em proporcionar produtos e serviços adequados aos mercados que ela pretende atender (GRANT, 1996).

A interação é uma das bases em que se apoia a transferência dos conhecimentos acerca das melhores práticas das firmas.

2.4.3.8 A Transferência do Conhecimento para as Melhores Práticas

A identificação das melhores práticas e a transferência de conhecimentos acerca das melhores práticas é uma das mais importantes fontes de pesquisa, pois gera interesses voltados as práticas que envolvem sucesso reconhecido para os gestores organizacionais.

Szulanski (1996) alega que evidências inequívocas sugerem que as comparações entre os desempenhos nas diferentes unidades de uma mesma empresa revelam diferenças significativas, o que indicam a necessidade de incrementos de conhecimentos entre as firmas envolvidas.

A transferência de conhecimentos internamente as firmas tem menos obstáculos do que externamente por conta dos aspectos legais e de confidencialidade existentes como obstáculos a transferência externa. Demonstra no estudo que a General Motors enfrentou sérias dificuldades na transferência de

conhecimentos sobre as práticas de manufatura entre as suas divisões (SZULANSKI, 1996).

As melhores práticas de uma firma são definidas como aquelas práticas internas de uma organização que são reconhecidas como tendo desempenho superior em algum aspecto. Prática se refere a uma rotina organizacional que utiliza algum conhecimento específico e que produz um resultado superior. Essa prática tem um elemento tácito de conhecimento e está imbricada pelas habilidades pessoais dos membros e contém uma parcela de arranjo colaborativo socialmente estabelecido (KOGUT; ZANDER, 1992; NELSON; WINTER, 1982).

Hansen (2002) cunhou o termo de atividade-específica para o conhecimento ser compartilhado em rede de empresas com afinidade, como as que compõem um arranjo de uma cadeia de suprimentos. Com isso, contatos informais entre grupos de pessoas de diferentes unidades de negócios de um arranjo podem ser estabelecidos para o compartilhamento de um conhecimento que está disponível numa outra unidade daquele arranjo, a fim de ser suprido para uma atividade-específica. Esse contato serve para uma determinada transferência de conhecimentos.

A palavra transferência é usada tanto como difusão para enfatizar o movimento do conhecimento que a organização contém como uma experiência distintiva e dependente das características dos envolvidos (SZULANSKI, 1996). Nesse sentido, a transferência das melhores práticas pode ser concebida como a replicação das rotinas organizacionais (WINTER, 1995).

O investimento em recursos humanos e organizacionais para aumentos de desempenho são considerados como atividades de transferência de conhecimento (MODI; MABERT, 2007).

Quatro estágios são identificados por Szulanski (1995) na transferência das melhores práticas e consistem de: (a) iniciação; (b) implementação; (c) *ramp-up*; e (d) integração, explorados a seguir:

- a) a iniciação se dá quando a transferência de conhecimentos inicia com a consciência da necessidade de conhecimentos que deve ser implementado na organização. Nesta fase, o *benchmarking* e a descoberta das possibilidades de melhores resultados vão revelar quanto bom é o melhor ou a referência e quem é o melhor que servirá como referência. *Benchmarking* é uma prática de mercado onde são localizadas as referências no tema pesquisado, servindo como base para replicação. É

um processo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante (CAMP, 1989). Aqui o foco é mais em como o melhor resultado pode ser obtido e o que é o melhor a ser feito para obtê-lo (SZULANSKI, 1995). Esse processo requer um montante de informações coletadas por meses e uma criteriosa avaliação do melhor processo (TEECE, 1976);

- b) a implementação é um estágio que se inicia logo após o processo de decisão da referência que será usada como *benchmarking* (melhores práticas que conduzem a um desempenho superior). Essa transferência é estabelecida pela geração de ligações sociais entre os membros da fonte de referência do conhecimento para o destinatário. A adaptação é uma possibilidade pois visa a adequação ao destinatário do conhecimento. Com isso as experiências da fonte podem antecipar potenciais problemas vivenciados com as mesmas práticas, ajudando a introdução do novo conhecimento com menos probabilidade de erros ao receptor, em face de experiência anterior;
- c) A fase de *ramp-up* é aquele estágio que começa quando o receptor dos conhecimentos usa o conhecimento repassado, ou seja, após o primeiro dia de uso. Nesta fase, o receptor tentará resolver os problemas enfrentados a partir dos conhecimentos repassados. Pelo uso gradual dos conhecimentos repassados, a fase de crescimento da adaptação irá fornecer níveis de solução crescentes até uma posição otimizada;
- d) a integração ocorre quando o receptor dos conhecimentos atinge níveis satisfatórios de resultados com o conhecimento transferido. Nessa fase, o conhecimento transferido gradualmente se converte em rotinizado. Essa internalização dos conhecimentos na organização gera significados compartilhados que facilitam a coordenação das atividades, e geram comportamentos predizíveis e compreensíveis por todos os membros da organização. Com isso, as novas práticas se tornam institucionalizadas.

O trabalho de Szulanski (1995) demonstrou que são três as mais importantes barreiras para o repasse dos conhecimentos: (i) a capacidade absorptiva do receptor dos conhecimentos; (ii) a ambiguidade causal; e (iii) o relacionamento entre a fonte

dos conhecimentos e o receptor. Os resultados sugerem que há a necessidade de prestar atenção ao desenvolvimento da capacidade de aprendizagem do receptor, aproximação dos agentes que farão a interface de trocas estabelecendo capitais relacionais que serão os facilitadores da troca dos conhecimentos, e sistematicamente entender e comunicar as práticas. Assim, o estudo demonstra que as organizações não procuram aprender o que elas precisam saber. Isso mais se dá por conta de que elas não sabem como fazer. A crença anterior era de que elas não tinham motivação para tanto. A ambiguidade causal deve-se ao fato da complexidade do conhecimento (DYER; HATCH, 2006).

A capacidade de absorver os conhecimentos repassados é cunhada como capacidade absorptiva por Todorova e Durisin (2007), dizendo que está consiste na capacidade de reconhecer valor no novo conhecimento, assimilar ele e aplica-lo em fins comerciais. Essa capacidade absorptiva depende da fonte do conhecimento e do conhecimento *a priori* existente na firma receptora.

Para os autores, o regime de apropriabilidade dependerá do poder do relacionamento, como força que ativa o gatilho de ativação da necessidade de conhecimentos. Os mecanismos de integração social ativam o reconhecimento de valor no conhecimento, e a vantagem competitiva decorrente é o aumento da flexibilidade, do poder de inovação e do desempenho superior (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Assim, para Todorova e Durisin (2007), a capacidade absorptiva propicia para a firma as mudanças necessárias para acompanhar as dinâmicas de mercado. O processo de transformação dos conhecimentos diz respeito a assimilação dos componentes do conhecimento interpretados e compreendidos com as estruturas existentes de cognição, e envolve mudança nos conhecimentos existentes *a priori*.

A transformação habilita a organização a perceber novos conhecimentos como extensão dos conhecimentos existentes, entendendo o novo conhecimento como formador das novas estruturas cognitivas, sempre preservada a dependência de trajetória da firma, pois o novo conhecimento acrescenta ao conhecimento existente novas facetas de conhecimento até então não percebidos ou sequer conhecidos (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Para essas trocas serem eficientes, cooperação é uma importante fonte para propiciar o processo de aprendizagem interorganizacional, e é uma das características chave nas relações entre os parceiros de uma cadeia de suprimentos

(PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008). Com isso, a aprendizagem organizacional é cognição e ação (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

2.4.3.9 A Cooperação e a Aprendizagem Interorganizacional

Como apresentado nos estudos de Li, Liu, Y. e Liu, H. (2011), a cooperação é uma fonte para o processo de aprendizado interorganizacional. Fabricantes e distribuidores se tornam parceiros estratégicos, compartilhando riscos e benefícios, trocando informações operacionais e dos resultados. Se tornam assim, envolvidos com melhorias contínuas a partir dessas trocas de informações e dos conhecimentos existentes nas firmas componentes da rede formada. Isso proporciona o sucesso de maneira interdependente.

Do ponto de vista da organização, o conhecimento compartilhado fica duplicado. Conhecimento compartilhado é conhecimento duplicado. Conhecimento transferido tende a incrementar conhecimentos em ambos os indivíduos envolvidos no processo de trocas. Conhecimentos compartilhados por times de trabalho tendem a serem times de cocriação de conhecimentos (SVEIBY, 2001). Cocriação refere-se a criação através da cooperação (RAMASWAMY; GOUILLIART, 2010).

A cooperação envolve muitas diferentes formas de comportamento colaborativo para os parceiros da cadeia de suprimentos (EVANGELISTA; HAU, 2009), tais como solução conjunta de problemas, trocas de informações, compartilhamento dos benefícios mútuos, e formação de equipes de trocas de conhecimento multiorganizacional (LI; LIU, Y.; LIU, H., 2011).

A cooperação significa a total integração entre fabricantes e seus distribuidores, compreendendo a integralidade dos ativos físicos e humanos tão bem que estejam alinhados com a coordenação das atividades de forma a serem perseguidos os objetivos comuns ou as metas compatíveis a cada parte (ARGYLE, 1991; SEURING; MULLER, 2008), assim compatibilizando o conceito de integração da cadeia de suprimentos. A essência deste comportamento está no reconhecimento de que cada parceiro da cadeia de suprimentos opera colaborativamente (EVANGELISTA; HAU, 2009).

O estudo de Li, Liu, Y. e Liu, H. (2011) demonstrou que um alto nível de cooperação existente entre fabricantes e seus distribuidores facilita a comunicação

das oportunidades entre os membros da cadeia de suprimentos. Isso equivale a comunicação colaborativa preconizada por Mohr, Fischer e Nevin (1996).

Herrgard (2000) notou que interações face a face entre os funcionários das diferentes empresas é o pré-requisito da difusão do conhecimento tácito. Através da comunicação face a face, os parceiros se comunicam com a linguagem comum e familiar a eles, de forma a propiciar a solução dos problemas colaborativamente.

Com o trabalho entre as firmas da cadeia de suprimentos, através dos funcionários interagindo, todos tem a oportunidade de observar e refletir sobre as práticas das outras firmas, proporcionando melhorias recíprocas (SOLINGEN et al., 2000).

Li, Liu, Y. e Liu, H. (2011) observaram também que o aumento de disposição nas atitudes de cooperação revelam um comportamento voluntários para a solução de problemas recíprocos, comportamento esse que por sua vez propicia as trocas de informação colaborativas. Isso aproxima os parceiros e contribui para um alto nível de transferência de conhecimentos. Os autores concluíram que as atividades de cooperação é fator chave na remoção das barreiras de transferência de conhecimentos, porque criam uma atmosfera de comunicação intensiva entre os parceiros das cadeias de suprimentos.

Isso tudo referencia os estudos de Knight (2002) que diz que o aprendizado em redes é o aprendizado em grupo de uma organização interagindo. Através da interação, um grupo de firmas pode mudar o comportamento do grupo pela mudança de suas estruturas cognitivas. Esses comportamentos podem mudar as propriedades da organização, tais como sistemas, estruturas, procedimentos e cultura, os quais refletem padrões de mudança na ação. Isso porque as estruturas não são objetos. São o que Weick (1997) considera de expressões da interação entre indivíduos, construídas no contínuo processo de interação.

2.4.3.10 A Avaliação da Transferência de Conhecimentos

Muito embora o conhecimento seja em parte tácito e em parte explícito como se viu nos fundamentos acima, para fins de operacionalização deste estudo será adotado no instrumento de investigação empírica que o conhecimento será aquele decorrente de capacitações promovidas pelo fabricante para seus canais de distribuição e vendas na forma de treinamentos.

Uma parte do conhecimento se dá pela interação humana nos contatos face a face. Essa etapa de interação será medida pelas melhorias operacionais decorrentes do envolvimento direto do pessoal do fabricante com o pessoal do canal de distribuição e vendas. Com isso, o envolvimento direto poderá propiciar melhorias nos processos de vendas, de assistência técnica e na revenda de componentes. Essa etapa contemplará a interação pelo envolvimento direto, como forma de repasse de *know how*, dificilmente mensurável formalmente. A parte que será avaliada nesta etapa é a decorrente de trocas formais de conhecimento, e essas ocorrem com a contribuição do fabricante em propiciar momentos de treinamentos, como forma direta de transferência de conhecimentos.

Neste estudo a transferência de conhecimentos será analisada sob a perspectiva das capacitação através de treinamentos técnicos e operacionais e educação corporativa, conforme embasamento teórico em Galt e Dale (1991), Humphreys, Li e Chan (2004), Krause (1997) e Monczka, Trent e Callahan (1993). Desta forma, serão medidas : (i) as contribuições dos treinamentos do fabricante para o aumento dos conhecimentos técnicos sobre os produtos; (ii) a contribuição dos treinamentos do fabricante para o aumento dos conhecimentos sobre os clientes; (iii) a contribuição dos treinamentos do fabricante para o aumento dos conhecimentos do canal sobre o mercado de atuação; e, (iv) a contribuição dos treinamentos do fabricante para o aumento de conhecimentos sobre os serviços de assistência técnica prestados pelo canal.

2.5 DESEMPENHO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E VENDAS

Os sistemas de controle nos canais de distribuição podem ser vistos como (i) o conjunto de acordos para o atingimento de metas tanto de vendas quanto de participação de mercado, (ii) os programas de desenvolvimento dos canais quanto (iii) as interações utilizadas pelas empresas para alinhar estratégias e ações associadas aos seus membros do canal de distribuição e vendas para acrescentar valor na cadeia de suprimentos (FRAZIER, 1999).

Como Lusch e Brown (1996) observaram, as estruturas de dependência e dos relacionamentos com os canais influenciam o uso de regras explícitas normativas; os contratos parecem facilitar o relacionamento, o comportamento e o desempenho. Essa perspectiva pode ser avalisadora da visão pelos custos de transação. Essa

abordagem sugere que quando a atuação é formalmente estabelecida, a ação do canal é bem delineada e o fabricante está comprometido e a frente do processo, então a ambiguidade na avaliação do desempenho tende a ser mais baixa.

Alta dependência dos distribuidores com o fabricante pode ser uma forma de aumentar o desempenho, pois tendem a serem feitos maiores investimentos pelo distribuidor no negócio para atender as expectativas do fabricante bem como os clientes, pois o negócio daqueles é dependente desses (HEIDE; JOHN, 1992).

Alguns estudos, tais como o de Bello e Gilliland (1997), sugerem que os esforços de monitoramento do desempenho feitos pelo fabricante estão positivamente associados ao maior desempenho pelos parceiros.

Para a gestão dos canais, deve ficar clara a função do canal, onde são estabelecidas as atividades de cada uma das partes envolvidas, isto é, fabricante e distribuidor. Algumas atividades são próprias do fabricante, como por exemplo, a garantia das peças de reposição para os bens colocados no mercado dentre outras. Outras atividades são mais bem desempenhadas pelos distribuidores, pela atuação localizada, tais como os serviços de assistência técnica na manutenção dos bens comercializados.

Como cita Frazier (1999), os benefícios do compartilhamento das atividades com os canais de distribuição e vendas. Entretanto, são frequentemente esquecidos, o que propicia maior foco em eficiência enquanto deveria estar na efetividade da atuação do distribuidor no contexto de localização (região de atuação). O autor cita que considerações devem ser feitas quanto a treinamentos e capacitações para os agentes do canal visando serem atendidas as demandas de forma mais apropriada para a localização das atividades concedidas.

2.5.1 Desempenho Operacional

Na gestão da cadeia de suprimentos, assume-se aqui que o desempenho operacional do distribuidor é instrumental para o sucesso do fabricante, como ocorre para o fabricante onde também seu sucesso se dá a partir do desempenho operacional de seus fornecedores (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000).

Segundo Gundlach (2007) para a Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association – AMA, 2007*), a avaliação do desempenho é a

avaliação do resultado do canal de distribuição e leva em conta o número de dimensões, incluindo: a (a) eficiência; (b) a eficácia; (c) a produtividade; e (d) a lucratividade do canal, descritas a seguir:

- a) eficiência do canal é a dimensão do desempenho focalizando a minimização dos custos associados para a execução das funções necessárias para a atividade do canal;
- b) eficácia do canal é a dimensão do desempenho que diz respeito a capacidade do canal de satisfazer as necessidades dos clientes, tais como tempo de entrega, conveniência de localização, etc.;
- c) produtividade do canal é a dimensão do desempenho refere-se ao retorno do investimento feito pelo canal;
- d) lucratividade do canal é a dimensão do desempenho que diz respeito aos resultados financeiros do canal.

Kumar, Stern e Achrol (1992) desenvolveram oito medidas para avaliar o desempenho de revendedores, concluindo que a escolha dos fatores é determinada pelos propósitos da avaliação, a partir do conjunto de objetivos do fabricante.

Com isso são estabelecidas medidas referentes a: (i) sua contribuição para os lucros; (ii) sua contribuição para as vendas; (iii) sua competência; (iv) sua lealdade; (v) sua conformidade, complacência ou submissão; (vi) sua contribuição para o crescimento; (vii) sua adaptabilidade; e (viii) a satisfação dos clientes (KUMMAR; STERN; ACHROL, 1992).

Brashear et al. (2007) sugerem uma tipologia de medidas de avaliação do desempenho a partir de medidas financeiras e não financeiras. Com isso, propõem os autores a elaboração de cinco categorias: (i) estratégia; (ii) do comprador; (iii) operacional; (iv) relacional; e (v) econômica.

O Quadro 3 demonstra as categorias propostas por Brashear et al. (2007) com as tipologias de avaliação compiladas no estudo de Matos (2008).

Quadro 3 – Tipologia de avaliação e medição de desempenho em estudos de canal.

Categoria Estratégica	Categoria Comprador	Categoria Operacional	Categoria Relacional	Categoria Econômica
Adaptação do revendedor	Satisfação dos clientes	Alocação e entrega de bens Reembolso de garantias	Cooperação dos representantes do fabricante	Geração de demanda do fabricante Desempenho em vendas
Contribuição ao crescimento	Desempenho em vendas	Desempenho relativo do concessionário Giro de estoque	Coordenação	Metas de vendas Contribuição para as vendas
Desempenho estratégico	Satisfação percebida	Competência do revendedor Eficiência	Lealdade do revendedor	Vendas perdidas Taxa de crescimento das vendas
Vantagem competitiva	Retenção de clientes Lucro líquido	Taxa relativa de erros Assistência entre empresas Porcentagem de entregas no prazo Conformidade do revendedor Qualidade dos conselhos dos representantes ao fabricante Percentual de aceitação	Satisfação Comprometimento	Vendas líquidas Margem total Custos de agenciamento Comissões Desempenho do canal Contribuição para os lucros Retornos sobre investimentos Custos de estoques Desempenho econômico Desempenho em lucro Efetividade

Fonte: Matos (2008).

O modelo proposto por Spriggs (1994) que tem como base os estudos de Kumar et al. (1992) propõe que sejam tomados quatro pontos para a avaliação da efetividade e desempenho organizacional dos canais: (i) atingimento das metas; (ii) manutenção dos padrões; (iii) integração; e (iv) adaptação.

Entretanto, esse conjunto de proposições do modelo de Spriggs (1994) pode não ser tão eficiente por conta de que há uma variedade muito grande de critérios de efetividade e de desempenho bem como o constructo conceitual da efetividade e do desempenho ainda não estão consolidados, além do fato de que o melhor critério de avaliação do desempenho é ainda uma determinação subjetiva.

Assim, e como já foi abordado na seção 2.4, existem duas categorias de avaliação de desempenho: (i) uma baseada na avaliação dos processos; e outra (ii) baseada na avaliação do desempenho (PRAHINSKI, 2001).

A avaliação baseada no processo aqui é definida como uma avaliação baseada nos processos operacionais e nos processos comerciais. Tipicamente essa avaliação trata de visitas de auditores nas instalações da organização auditada, a fim de serem verificados os níveis de capacidade dos sistemas organizacionais quanto a monitoramento de custos, sistemas da qualidade, nível de tecnologia aplicados ou outros fatores mais específicos.

Na perspectiva da avaliação dos processos, Hartley e Choi (1996) e Morgan (1998) estabelecem que esses devam ser bem desenhados e desenvolvidos, identificando as atividades que não geram valor e eliminando todas as etapas que não incrementam eficiência no processo empresarial.

Porter (1991) evidencia que as grandes empresas demandam fornecedores com certificados validados por terceiros, tais como a certificação nas normas ISO 9000, o que também poderá ser utilizado nos estudos de distribuição, validando a normatização dos processos pela certificação.

A avaliação baseada no desempenho trata da avaliação do desempenho numa variedade de critérios, tais como processos de vendas, processos de serviços de manutenção ou disponibilidade de peças de reposição, dentre outros. Essa avaliação é mais de natureza tática e as medições são ligadas as atividades diárias da organização (PRAHINKI, 2001).

A avaliação dos resultados ocorre após o fato ocorrido. Para Porter (1991), essa avaliação é a mais comum para os sistemas de fornecimento, pois é mais fácil de ser medida e tem uma natureza reativa. Uma vez feita, a avaliação fornece dados que podem ser utilizados para comparativos como outras unidades de negócios, e metas podem ser estabelecidas a partir da avaliação das diversas unidades analisadas (LUCENA, 2004).

Prahinski e Benton (2004) esclarecem que as medidas de desempenho dos resultados podem ser tanto financeiras quanto operacionais (não-financeiras). Medidas operacionais de desempenho podem ser classificadas em duas grandes linhas: (i) pelos fatores chave de sucesso competitivo, tais como qualidade, prazo de entrega, preço, serviços, flexibilidade, etc.; e (ii) fatores internos de operações, tais como defeitos, programação de operações e de entregas, controle de custos, etc.

Prahinski (2001) cita que a literatura que trata da avaliação baseada no desempenho estabelece duas grandes categorias: (i) cálculos quantitativos; e (ii)

avaliação ou pela perspectiva do fabricante ou pela perspectiva da unidade de negócios.

A categoria dos cálculos quantitativos de medição pode ser desdobrada em três métodos: (i) modelos lineares; (ii) modelos matemáticos de programação; e (iii) modelos de estatística probabilística (WEBER, 1993).

O uso de medidas objetivas elimina as divergências de percepção nos agentes avaliadores e estabelece marcos tanto negativos quanto positivos para a avaliação. Isso quer dizer que as empresas podem avaliar o desempenho individual e isso propicia o estabelecimento de padrões de desempenho comparativo, que podem ser monitorados ao longo do tempo e podem ser mantidos sempre atualizados.

A perspectiva de avaliação do fabricante pode diferir da perspectiva da unidade de negócios sendo avaliada. Enquanto que a empresa fabricante estabelece objetivos e metas para as empresas avaliadas, geralmente de forma unilateral, as empresas sendo avaliadas podem ter outras percepções do que está sendo avaliado. Nesse sentido, Forker, William e James (1999) avaliaram a comparação entre os esforços de desenvolvimento dos fornecedores a partir da percepção do fabricante e do fornecedor e constataram diferenças significativas.

Neste estudo será assumido que a perspectiva de avaliação será a do fabricante. Isso porque nas redes estudadas a governança é do fabricante, a exemplo do que Gereffi (1999) propôs para a governança no sistema *producer driven*.

Como são diversas empresas atuando conjuntamente, isso requer uma iniciativa sincronizada de indicadores que reflitam a síntese coletiva dos resultados, ao mesmo tempo que isolam e identificam as contribuições individuais, e isso pode ter uma métrica de operações e uma métrica de resultados da utilização dos ativos (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006).

O fabricante pode estabelecer metas e institucionalizar a avaliação do desempenho dos distribuidores e isso pode contribuir com o desenvolvimento das competências de toda a rede. Essa sistemática pode melhorar o desempenho global e essa melhoria pode suportar, além dos objetivos presentes, os objetivos futuros. Prahinski e Benton (2004) elaboraram um modelo que avalia o desenvolvimento de fornecedores, denominado de Programa de Desenvolvimento de Fornecedores (*Supplier Development Program – SDP*), construindo assim uma efetiva base de

relacionamento fundamentada nas especificações objetivas de desempenho, utilizando as estratégias de comunicação.

Assim, o monitoramento do desempenho visa assegurar a efetividade e a eficiência do cumprimento das ações propostas (MENTZE; KONRAD, 1991) pelo fabricante aos seus distribuidores.

Nesse sentido, os agentes aceitam um aumento de controle se os ganhos percebidos crescem com isso. A tolerância é diretamente associada a lucratividade. Por isso, a função de resultados é técnica enquanto que a de tolerância é considerada comportamental (EL-ANSARY; ROBICHEAUX, 1974).

O monitoramento para Sabel (1993) é mais do que uma via do principal avaliar um agente. O monitoramento pode se tornar uma oportunidade de aprendizagem. Com o monitoramento a firma pode motivar os esforços de melhorias, e isso serve como uma guia para a ação gerando espaços de trocas de experiências e aprendizado. Para tanto, são necessárias medidas de desempenho.

As medidas de desempenho podem ser classificadas em: (i) operacionais como exemplo os padrões de qualidade em assistência técnica, as rotinas de vendas, etc.; (ii) de mercado, como por exemplo, a participação de mercado, crescimento no volume de vendas, etc.; e (iii) financeiras tais como o retorno sobre os investimentos, margem de contribuição, descontos praticados, etc. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Assim, monitorar e avaliar o desempenho de uma organização é, sobretudo, desenvolver instrumentos de realimentação (*feedback*) para seu gerenciamento.

2.5.1.1 A Avaliação do Desempenho Operacional

Neste estudo o desempenho operacional será analisado sob a perspectiva dos processos operacionais, conforme embasamento teórico em Arbache et al. (2004), Hahn, Watts e Kim (1990), Kahn (1998), Wagner e Krause (2009), Paiva, Roth e Fensterseifer (2008), Spriggs (1994) e Wagner (2006). Para tanto, serão investigadas as melhorias nos processos operacionais a partir da percepção de: (i) menores reclamações de clientes com o canal medidos na óptica do canal; (ii) a redução de custos operacionais do canal; (iii) a redução dos prazos de entrega dos serviços disponibilizados pelo canal; e, (iv) a obtenção de melhorias em todos os processos empresariais do canal.

2.5.2 Desempenho Organizacional Geral do Canal

O desempenho organizacional é um dos componentes da pesquisa empírica da área de Administração que trata do tema sobre como medir e entender esse conceito (BUZZEL; GALE, 1987; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; PORTER, 1980; PORTER; MILLAR, 1985) e apesar da importância do tema sob o prisma conceitual, neste estudo será focado o aspecto relativo a sua mensuração. Nesse sentido, algumas pesquisas procuram validar o uso de indicadores subjetivos (de percepção) e os de natureza objetiva ou *self-report*, com alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Apesar da complexidade e da multidimensionalidade do desempenho, existe uma dificuldade na seleção de um esquema conceitual e na identificação de medidas disponíveis e acuradas para operacionaliza-las, mesmo quando se foca em dimensões financeiras, principalmente pela indisponibilidade e confidencialidade dessas informações (PELHAM; WILSON, 1996; SLATER; NARVER, 1994a).

O estudo de Perin e Sampaio (1999) compila um quadro de referência (Quadro 4) das formas e indicadores utilizados na mensuração de desempenho empresarial, disponível a partir da análise das formas de operacionalização das medições dos constructos do desempenho.

Quadro 4 – Indicadores e medidas de desempenho

(continua)

Indicadores	Referências	Medidas	Observações
Participação de Mercado	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Jaworski e Kohli (1993)	Objetiva	% no mercado principal
	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
Retorno sobre Ativos (ROA)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – consideram equivalente ROI e retorno sobre ativos líquidos
	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Objetiva <i>self-report</i> em 2 pontos no tempo
	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Retorno sobre Investimentos (ROI)	Venkatraman e Ramanujam (1987b)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos e Dados secundários
	Hulland (1995)	Subjetiva	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva (+ Vendas)	Percentual sobre vendas
	Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos

(conclusão)

Indicadores	Referências	Medidas	Observações
Lucratividade (lucro sobre vendas)	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva (+ Vendas)	Percentual sobre vendas
	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Slater e Narver (1994b e 1995)	Não Espec.	Escalas não especificadas
	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Han, Kim e Srivastava (1998)	Objetiva e Subjetiva	Medida objetiva a partir de relatórios financeiros
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 5 medidas: lucros operacionais, lucro / vendas, fluxo de caixa, ROI e ROA
Crescimento	Conant, Mokwa e Varadarajan (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
	Han, Kim e Srivastava (1998)	Objetiva e Subjetiva	Medida objetiva a partir de relatórios financeiros
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 3 medidas: crescimento de vendas, crescimento por funcionário e participação de mercado
Performance de Mercado	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
Taxa de Crescimento de Vendas	Venkatraman e Ramanujam (1987b)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Dados secundários
	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Slater e Narver (1994b e 1995)	Não Espec.	Escalas não especificadas
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Hulland (1995)	Subjetiva	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Objetiva (+ Vendas)	Percentual sobre vendas
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva e Objetiva	Escala de 5 pontos Objetiva <i>self-report</i> em 2 pontos no tempo
Qualidade de Produto	Kahn (1998)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
Tamanho	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos
	Deshpandé, Farley e Webster (1993)	Subjetiva	Escala de 3 pontos
Sucesso Relativo de Novos Produtos	Slater e Narver (1994a)	Subjetiva	Escala não especificada
	Slater e Narver (1995)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Escala de 7 pontos – considera 2 medidas: desenvolvimento de novos produtos/serviços e desenvolvimento de mercado
Satisfação do Consumidor	Slater e Narver (1995)	Não Espec.	Escala não especificada
	Langerak e Commandeur (1998)	Subjetiva	Escala tipo Likert não especificada
	Day e Wensley (1988)	Não Espec.	Escala não especificada
Performance Geral	Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Dess e Robinson (1984)	Subjetiva	Escala de 5 pontos
	Kahn (1998)	Subjetiva	Posicionamento entre 0 à 100% - 100% representando performance perfeita

Fonte: Perin e Sampaio (1999).

Pelo estudo de Perin e Sampaio (1999), nota-se que muitos autores preferem utilizar medidas subjetivas de desempenho pela sua natureza multidimensional e

pela facilidade de serem obtidas respostas nas pesquisas, além de ser com isso, possíveis de serem comparadas empresas diferentes e em diferentes segmentos.

Esse estudo via survey cross-sectional, conforme os fundamentos de Churchill Junior (1999), indica que os dados de percepção subjetiva têm forte correlação com as medidas objetivas. Isso implica que é possível utilizar medidas subjetivas de desempenho para os indicadores de retorno sobre os ativos, taxa de crescimento em vendas e lucratividade ao invés de serem utilizados indicadores objetivos, pois o estudo demonstrou que inexistem diferenças significativas entre os mesmos. Com isso e tendo em vista as dificuldades de serem coletados dados objetivos sobre o desempenho empresarial em alguns casos, então é possível serem feitas investigações subjetivas sobre o desempenho empresarial, mesmo quando se analisa indústrias de diferentes portes e segmentos (PERIN; SAMPAIO, 1999).

A avaliação do desempenho é um dos aspectos mais importantes do relacionamento em negócios, pois estabelece a qualidade da comunicação entre os agentes (MOHR; FISCHER; NEVIN, 1996) e se refere a percepção das trocas de informações (MOHR; SOHI, 1995). Assim, é como uma lacuna existente entre o desempenho autopercebido (nesse caso pelo distribuidor), e a comunicação do seu desempenho real (HARDIE; WALSH, 1994), demonstrado pelo sistema de controle do fabricante, versando sobre a sua efetividade, eficiência, apropriabilidade e conformidade (SHELBY, 1998).

A avaliação do desempenho pode ser uma comunicação unilateral do agente avaliador como um mecanismo do fabricante para o distribuidor, como sugerido por Wagner e Krause (2009) e pode ser na forma escrita como sugerido por Giunipero (1990) e em Prahinski e Benton (2004), como documentos impressos ou documentos impessoais.

A avaliação do desempenho é a catalisadora das atividades de desenvolvimento dos distribuidores. Esse é o princípio assumido neste estudo, a exemplo de Prahinski (2001) que estudou a avaliação dos fornecedores.

O esforço do gerenciamento dos canais de marketing trata de atingir altos níveis de eficiência e efetividade nas funções de mercado. E o desempenho dos canais é um pivô para o fabricante atingir a vantagem competitiva e seus objetivos de distribuição e cobertura de mercado (MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002).

Como Bellin (2006) discute na sua pesquisa, as melhores práticas na gestão dos canais de marketing passam pela análise das melhores práticas de sucesso, e um dos eixos principais é o da gestão do desempenho, onde os objetivos, papéis e responsabilidades de cada um dos membros devem estar claramente definidos, bem como o conjunto de indicadores de medição do desempenho dos canais devem estar claros e formalizados, e alinhados com as expectativas de desempenho definidas pelo fabricante. O estudo deixa claro que o sucesso no gerenciamento do desempenho é uma comunicação aberta e frequente com os membros do canal.

Para Kwon e Suh (2004), é essencial para o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos a existência de efetivo planejamento baseado no compartilhamento da informação e na confiança entre os parceiros. Mas Bowersox, Closs e Stank (2000) alegam que o compartilhamento efetivo da informação inicia-se primeiro dentro da firma e depois se estende para os parceiros da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, o estudo de Chu e Fang (2006) demonstrou que há uma positiva e significativa relação entre a comunicação entre os parceiros de uma cadeia de suprimentos com o aumento dos níveis de confiança entre os parceiros.

Na linha de frente das batalhas de mercado, os canais de marketing tem assumido importância cada vez mais estratégica para que o fabricante tenha vantagem competitiva. O sucesso dos fabricantes que utilizam canais indiretos de marketing, com a concessão da distribuição para firmas terceirizadas com contratos de distribuição e vendas, cada vez mais depende do desempenho desses. A literatura que tem examinado o vínculo entre a gestão dos canais e as estratégias bem como o desempenho dos canais parece fragmentada e ambígua, parte porque os mecanismos de avaliação do desempenho podem não ser adequados (SPRIGGS, 1994).

Neste estudo, a avaliação do desempenho é definida com relativa importância entre objetivo e critério utilizado. Isso porque o fabricante pode entender que uma avaliação mais ampla pode gerar mais benefícios ao agente, e de certa forma finalizando em benefícios para si mesma, mas a percepção do agente no canal pode ser diferente, a exemplo do que ocorre na díade fornecedor-fabricante, citado nos estudos de Purdy, Astad e Safayeni (1994) e em Prahinski e Benton (2004). Como exemplo dessa divergência, o distribuidor pode desconhecer qual o critério é mais importante no seu desempenho, gerando dúvidas no mecanismo de controle (critério mal comunicado). Neste sentido, o fabricante deve elaborar os critérios de avaliação

evidenciando o que pretende e o porquê dessas necessidades (LI; FUN; HUNG, 1997) visando à redução da potencial distorção de compreensão ou do ruído (PRAHINSKI; FAN, 2007).

Ainda há de se considerar a frequência que é definida como a quantidade de contatos num período de um ano, em que esteja incluída uma ou mais avaliações de desempenho do distribuidor. Para o caso dos fornecedores sendo avaliados pelo fabricante, as pesquisas indicam que a frequência de avaliação tem sido em mais do que 50% de uma a duas vezes ao ano, enquanto que aproximadamente 30% das pesquisas indicam que são feitas avaliações mensalmente ou com uma base continuada (SIMPSON; SAGUAW; WHITE, 2002; WATTS; HAHN, 1993).

Estudos demonstram que a frequência de avaliação tem sido abordada sobre a forma genérica de comunicação. Prahinski (2001) tem um dos poucos estudos que sugere que, dependendo do critério, pode haver diferentes níveis de frequência de avaliação. Isto quer dizer que, segundo o objetivo do critério a ser avaliado, diferentes tempos de medição podem ser adotados no planejamento da avaliação do distribuidor, ou pelo menos os critérios adotados podem ser verificados em períodos maiores ou menores, por agrupamento. Como exemplo, a avaliação dos padrões visuais de marca e imagem pode ser avaliada anualmente, porque poucas variações podem ocorrer a não ser a depreciação dos painéis e pinturas, enquanto que os resultados de vendas devem ser monitorados no mínimo mensalmente.

Os critérios podem ser de natureza financeira ou de natureza operacional, como os usualmente incluídos na avaliação dos fornecedores (WILSON, E., 1994), porém outros critérios podem ser enfatizados tais como o aumento de capacitações para o negócio, definidos como os que desenvolvem o relacionamento colaborativo de longo tempo, tal como acontece com a percepção pelos fornecedores nos estudos de Simpson, Saguaw e White (2002).

2.5.2.1 A Avaliação do Desempenho Geral do Canal

Neste estudo o desempenho do canal será analisado sob a perspectiva dos resultados do negócio e do desempenho geral do canal de distribuição e vendas, conforme embasamento teórico em Arbache et al. (2004), Jaworski e Kohli (1993), Kahn (1998) e Paiva, Roth e Fensterseifer (2008). Para tanto será investigado: (i) o retorno obtido sobre o capital investido nos últimos três anos comparativamente aos

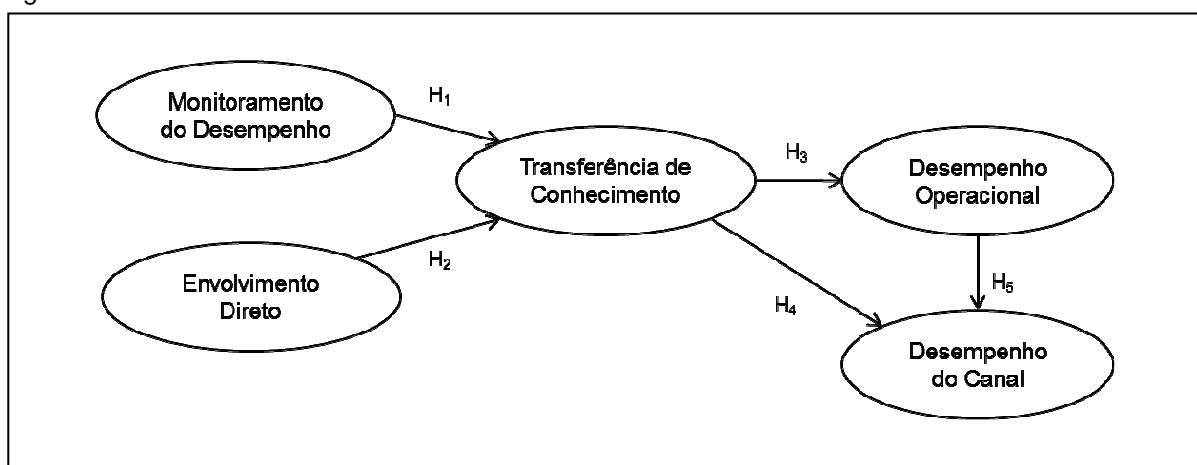
demais concorrentes; (ii) a participação de mercado comparativamente aos concorrentes nos últimos três anos; (iii) a lucratividade dos últimos três anos comparativamente aos concorrentes; e, (iv) o aumento de vendas nos últimos três anos comparativamente aos demais concorrentes.

3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Neste capítulo é apresentado o modelo de pesquisa, as perspectivas teóricas que fundamentam as relações de dependência entre os constructos exógenos monitoramento do desempenho e envolvimento direto com os constructos endógenos transferência de conhecimentos e resultados dos canais de distribuição e vendas (desempenho operacional e geral do canal), constructos utilizados para atender aos objetivos da tese.

A partir da apresentação do modelo teórico a ser testado, visualizado na Figura 3, é possível a elaboração das hipóteses que nortearam a pesquisa.

Figura 3 – Modelo teórico testado.



Fonte: Elaborada pelo autor.

3.1 HIPÓTESES DA PESQUISA

O modelo teórico tem a formulação das seguintes hipóteses de pesquisa:

3.1.1 Monitoramento do Desempenho

O monitoramento do desempenho se constitui na avaliação do distribuidor sobre os critérios formalizados no sistema de avaliação elaborado pelo fabricante. A avaliação do conteúdo baseia-se na interpretação, pelo distribuidor, sobre seu desempenho, e ele pode desenvolver um sistema que prioriza os pontos onde ocorrem as diferenças de desempenho, para a atuação corretiva. Entretanto, se ele interpretar equivocadamente a importância de algum critério, sua pró-atividade será ineficaz (PRAHINSKI; BENTON, 2002).

Como citado em Porter (1991), pode haver um relacionamento direto entre a comunicação da avaliação e o desempenho. Quando um distribuidor conhece as metas estabelecidas por um fabricante, ele pode colocar mais atenção e recursos para atingi-las (FRAZIER, 1999). Com isso ele se empenha em melhorias decorrentes do conhecimento sobre os pontos que ensejam atenção. As trocas de conhecimento e a integração dos procedimentos são críticos para o desempenho dos negócios entre os parceiros da cadeia de suprimentos (TEECE, 2007).

A avaliação possibilita a comparação entre os parceiros da rede, e com isso o estabelecimento de objetivos para serem atingidos e melhorias a serem perseguidas. Isso ocorre com a comunicação dos resultados e com uma proposta de transferência de conhecimentos, tal como treinamentos e programas de capacitação (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

O monitoramento do desempenho então tem o objetivo de assegurar a efetividade e a eficiência do cumprimento das ações de melhorias propostas. Essas melhorias se dão com o incremento de conhecimentos via capacitação dos agentes envolvidos (MENTZE; KONRAD, 1991).

Dessa forma, o incremento de capacitação ocorre de forma contínua através das atividades executadas visando melhorias nos processos que acabam sendo apropriados pela organização (TSOUKAS, 1996). Essa avaliação de desempenho pode se tornar uma oportunidade de aprendizagem (SABEL, 1993).

Nesse quesito então a hipóteses a ser testada é:

H₁: O monitoramento do desempenho tem impacto positivo sobre a transferência de conhecimentos.

3.1.2 Envolvimento Direto

Envolvimento direto se constitui nos esforços do fabricante destinados ao treinamento e educação do pessoal do distribuidor e visitas nas instalações do distribuidor para ajudar a programar melhorias de desempenho (HARTLEY; CHOI, 1996; KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

O envolvimento direto propicia a troca de conhecimentos através dos contatos face a face entre os funcionários de duas empresas parceiras visando a troca de

conhecimentos sobre rotinas e atividades para melhorias em processos (MODI; MABERT, 2007).

Conhecimentos técnicos podem ser transferidos, auxiliando a tornarem as operações das conveniadas mais eficientes com essas interações de envolvimento direto (DYER; NOBEOKA, 2000). O objetivo das interações é a replicação das melhores práticas através de melhorias nas rotinas e operações dos parceiros (DYER; HATCH, 2006). As atividades que se desenvolvem com o envolvimento direto com os parceiros tem um papel crítico para o desenvolvimento dos parceiros podem impactar no incremento de suas capacidades (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000).

Com esses contatos face a face como contatos diretos no nível individual é que os conhecimentos tácitos são repassados, através da demonstração do como fazer e com isso há a transferência dos conhecimentos, visto que esses conhecimentos residem nas pessoas na forma de *know how* (GRANT, 1996). Os contatos diretos são críticos para as trocas de conhecimentos (SWAN et al., 1999).

Nesse quesito então a hipótese a ser testada é:

H₂: O envolvimento direto tem impacto positivo sobre a transferência de conhecimentos.

3.1.3 Transferência de Conhecimentos

A transferência de conhecimentos é um processo de trocas entre uma organização e outra, manifestado como uma mudança de conhecimentos da que recebe e com isso afetando seu desempenho (ARGOTE; INGRAM, 2000).

Essa transferência diz respeito a conselhos sobre melhorias para o cumprimento das metas (HUNTER; BEAUMONT; SINCLAIR, 1996; LANGFIELD-SMITH; GREENWOOD, 1998; WAGNER, 2006, 2009), bem como ocorre em treinamentos técnicos e operacionais em processos de educação corporativa (GALT; DALE, 1991; HUMPHREYS; LI; CHAN, 2004; MONCZKA; TRENT; CALLAHAN, 1993; WAGNER; KRAUSE, 2009).

Nesse quesito então as hipóteses a serem testadas serão:

H₃: A transferência de conhecimentos tem impacto positivo sobre o desempenho operacional do distribuidor.

H₄: A transferência de conhecimentos tem impacto positivo sobre o desempenho geral do distribuidor.

3.1.4 Desempenho Operacional

Na gestão da cadeia de suprimentos, o desempenho operacional do distribuidor é assumido como instrumental para o sucesso do fabricante, a partir dos estudos de Krause, Scannell e Calantone (2000) e Shin, Collier e Wilson (2000).

O desempenho operacional é um dos indicadores mais significantes do desempenho geral (TRACEY; VONDEREMBSE; LIM, 1999). O constructo do desempenho operacional do distribuidor diz respeito a eficiência do desenvolvimento de suas atividades e otimização de seus processos ligados as atividades gerais do negócio de concessão.

Neste estudo são focados os aspectos da operação do negócio que dizem respeito a redução de retrabalhos, redução de reclamação de clientes, redução de custos, melhorias nos prazos de entrega, aumento de flexibilidade e melhorias gerais nos processos do negócio. Economias decorrentes de melhorias operacionais podem ter efeito positivo sobre a melhoria dos resultados gerais do canal.

Nesse quesito então a hipótese a ser testada é:

H₅: O desempenho operacional tem impacto positivo sobre o desempenho geral do distribuidor.

3.1.5 Desempenho do Canal de Distribuição e Vendas

Na gestão da cadeia de suprimentos, o desempenho do distribuidor é instrumental para o sucesso do fabricante (KRAUSE; SCANNELL; CALANTONE, 2000; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000). O desempenho geral é a relação entre o desempenho da unidade empresarial avaliada em comparação aos seus concorrentes (PERIN; SAMPAIO, 1999).

A forma de medir e quais itens devem ser medidos ainda encontra nas pesquisas muitas variações, tais como nos estudos de Venkatraman e Ramanujam (1987a) que abordam a questão dos indicadores de maneiras diferentes, dependendo da disponibilidade de dados. Mesmo quando se abordam as dimensões financeiras de desempenho (lucratividade e retorno sobre ativos por exemplo), são muitas as dificuldades para serem obtidas medidas, pela indisponibilidade e confidencialidade dessas informações (PELHAM; WILSON, 1996; SLATER; NARVER, 1994b).

Neste estudo o resultado final de desempenho é medido subjetivamente pela percepção que a empresa tem sobre o retorno do capital investido comparativamente com seus competidores, pela comparação do nível de participação de mercado em relação aos concorrentes, pela lucratividade comparativamente aos concorrentes e pelo aumento de vendas em relação aos concorrentes. Isso endossa os estudos de Perin e Sampaio (1999) que referenciam que os indicadores de retorno sobre os ativos (definido por eles como lucro líquido dividido pelos ativos totais), taxa de crescimento em vendas e lucratividade (definido como lucro líquido dividido pela receita líquida) medidos de forma subjetiva são os indicadores ligados ao desempenho geral que diz respeito ao desempenho da unidade em relação aos demais concorrentes.

4 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

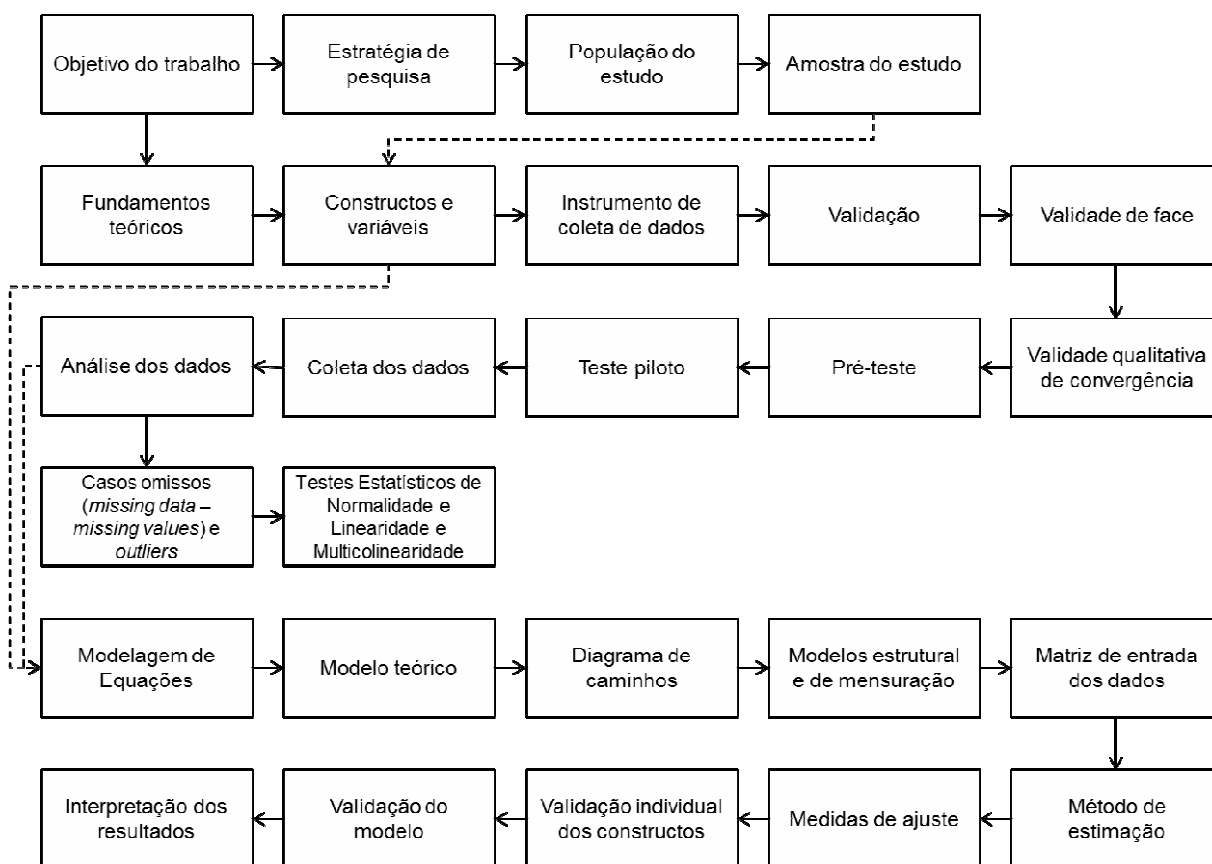
Neste capítulo são desenvolvidas as etapas do método de pesquisa utilizado para atender aos objetivos da tese.

A proposta deste estudo é desenvolver conhecimentos sobre o impacto que as atividades de transferência de conhecimentos desenvolvidas pelo fabricante com seus canais de distribuição e vendas têm sobre o desempenho desses agentes.

Inicialmente são apresentados os motivos da opção de uma pesquisa quantitativa tipo *survey* e após detalhados os aspectos do setor industrial estudado bem como a forma de definição da amostra. Nessa linha, será apresentada a formação do questionário de pesquisa e o estudo piloto levado a campo através da avaliação qualitativa por juízes a fim de assegurar a confiabilidade das questões relacionadas aos constructos estudados, dentre outros procedimentos que foram desenvolvidos no presente estudo. Por fim, serão expostos os controles para assegurar a validade do processo de pesquisa, bem como a preparação da base de dados para o tratamento estatístico e os procedimentos de análise.

O processo proposto para o delineamento metodológico é apresentado na Figura 4. Trata-se de estabelecer uma ordem no processo e com isso o método de desdobramento da pesquisa de forma científica. As etapas do delineamento estão detalhadas nas seções seguintes do presente capítulo, e cada fase é aprofundada onde são explorados os conceitos e descritos todos os passos efetivados.

Figura 4 – Processo do delineamento metodológico



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.1 ESTUDOS DO TIPO *SURVEY*

A pesquisa segue um ciclo evolucionário composta de pelo menos três etapas distintas entre si e que são: (i) a descrição; (ii) a explicação; e (iii) o teste (MEREDITH, 1993).

Estudos descritivos são relacionados a procura de relatos sobre situações e eventos, enquanto estudos explicativos ocorrem quando alguns conceitos iniciais sobre eventos podem ser postulados, onde são buscadas fontes de relacionamentos do tipo causa-efeito, geralmente a partir de referenciais teóricos elaborados como *framework* (representação conceitual de um modelo cognitivo que resume um conjunto de fundamentos) contendo constructos a serem avaliados. O teste de teoria diz respeito a busca da falseabilidade de um constructo conceitual (MEREDITH, 1993).

Neste estudo será utilizado o enfoque dos estudos explicativos, visando serem encontrados alguns relacionamentos entre fundamentos já estudados em pesquisas anteriores, servindo essas como referências para o presente estudo.

Evrard, Pras e Roux (1993) enumeram os métodos de análise dos dados possíveis de serem utilizados quando a intenção do estudo é a explicação. Quando a intenção é examinar a causalidade, a utilização das equações estruturais constitui-se no método mais indicado para a análise dos dados. Quando a orientação é explicativa nas pesquisas, o método é de cunho notadamente quantitativo. O estudo assume uma orientação notadamente explicativa, onde será utilizado o método da análise dos caminhos (*path analysis*), análise das variâncias e a análise das regressões, tudo visando a avaliação das relações existentes entre os constructos estudados fundamentados como antecedentes de desempenho.

Para a coleta de dados da presente investigação, optou-se pelo método *survey*, pois se está trabalhando com um modelo teórico dentro de temas e conceitos já desenvolvidos em outros estudos exploratórios. Com isso, essa tese será notadamente explicativa. Essa orientação permitirá a comparação entre os diferentes modos de impactar em resultados nos canais de distribuição e vendas através da transferência de conhecimentos propiciada pelos fabricantes para suas redes.

Pesquisas tipo *survey* estão relacionadas com a racionalidade e com o formalismo, situadas no meio de um *continuum* entre a percepção natural e a artificial da realidade. Como percepção natural aqui se entenderá como a relação de todos os tipos de pesquisas empíricas tentando explicar como realmente os fatos ocorrem. Como percepção artificial, essa é designada a todos os modelos teóricos que visem uma representação do que ocorre nas situações práticas analisadas (MEREDITH, 1993).

A força do método de pesquisa *survey* está no valor da amostragem estatística utilizada, com medidas consistentes e na habilidade de serem obtidas informações não disponíveis em nenhum outro local ou na forma necessária para serem analisadas adequadamente (FOWLER, 1988).

Outra característica importante a ser ressaltada é o fato de que este estudo é do tipo corte-transversal, com os dados sendo coletados num dado momento do tempo, caracterizando a coleta como aquela sendo feita num só momento (NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D., 1996).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

A definição da população alvo pode depender dos objetivos que se deseja estudar e conveniência e facilidade que se tem no campo que contém as unidades de análise. No presente estudo foi definido o campo de análise como o setor metal mecânico automotivo de bens de capital do Brasil, com a população do estudo sendo os canais de distribuição e vendas das empresas pertencentes a cadeia de suprimentos de veículos automotivos no segmento de bens de capital. Bem de capital neste caso refere-se a produtos que são usados por empresas como fonte de receita, para a produção de outros bens ou serviços. Existem alguns equívocos, por exemplo, carros são considerados bens de consumo, pois são geralmente adquiridos para uso pessoal, porém um caminhão pode ser considerado um bem de capital, pois é utilizado por empresas de construção na produção de outros produtos, como casas e edifícios (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA, 2010).

4.2.1 Características Gerais do Setor Estudado

O setor industrial do metal mecânico automotivo de bens de capital compreende não somente a montagem dos veículos, como também a parcela da cadeia dedicada a produção de peças e componentes, como também dos subconjuntos montados que suprem as unidades de montagem.

Como características da indústria metal mecânica automotiva tem-se: (i) ela tem produtos e processos complexos; (ii) ela tem elevada densidade tecnológica; (iii) ela é intensiva na aplicação de capital; (iv) ela é intensiva na utilização de gente; (v) ela é uma indústria que busca retorno sobre quantidades; (vi) ela é concentrada e possui elevadas barreiras à entrada; (vii) ela é orientada para o mercado (ALVAREZ, 2004).

Dessas características, a que está diretamente ligada ao presente estudo diz respeito a orientação para o mercado, uma vez que os veículos comerciais pesados são bens de capital e que as decisões de compra requerem o atendimento de certas especificidades do setor, como por exemplo a manutenção de redes de assistência técnica para suprir qualquer eventualidade de falha no produto. A atuação direta junto aos clientes e as atividades técnicas são muito comuns. A identificação de

nichos específicos e o desenvolvimento de produtos específicos para atendimento a determinadas demandas são comuns (ALVAREZ, 2004). Com isso a conexão dos processos intensifica ainda mais a necessidade da integração de toda a cadeia de suprimentos.

4.2.2 Justificativa da Escolha do Setor Estudado

O estudo de Alvarez (2004) demonstra que a elaboração de um veículo automotivo requer uma enorme quantidade de peças e subconjuntos que irão integrar os produtos finais. A produção dos componentes e a montagem final são atividades de alto grau de complexidade. Essa complexidade decorre de uma enorme quantidade de processos transformativos, que envolve diferentes empresas ao longo da cadeia de suprimentos, desde a concepção até a sua distribuição. O esforço de coordenação das atividades ao longo da cadeia de suprimentos, portanto, é significativo.

A combinação da complexidade tecnológica e organizacional é uma das características da indústria metal mecânica automotiva. A coordenação entre os diferentes entes envolvidos no processo é o que justifica ser uma das indústrias mais complexas para ser gerenciada, tanto interna como externamente (ALVAREZ, 2004).

Essa complexidade organizacional requer muita atenção aos fatores externos de mercado relativos as relações com os usuários dos veículos. As demandas externas devem ser supridas pelos canais de distribuição e vendas, tanto sob o ponto de vista do fornecimento dos bens, quanto dos serviços de manutenção e de peças para reposição, garantindo o funcionamento adequado dos veículos nas diferentes regiões do mercado.

A coordenação de todas as etapas do processo de fabricação requer um grande esforço por parte das empresas montadoras, que atraem para si a governança da cadeia de suprimentos (GEREFFI, 1999), exercendo seu peso econômico na definição das relações entre as firmas na cadeia (ALVAREZ, 2004).

Por isso, o setor focado no presente estudo fornece uma das melhores oportunidades de serem estudados os esforços de transferência de conhecimentos dos fabricantes para seus distribuidores.

4.2.3 Dinamismo Ambiental do Setor Estudado

O setor estudado está imerso no que Dess e Beard (1984) definem como dinamismo ambiental, onde as mudanças são difíceis de prever, contendo incertezas significativas para os membros chave da organização.

O setor automotivo é um dos setores que exemplificam bem esse dinamismo ambiental até mesmo por questões históricas. Em 1949 a frota brasileira de caminhões era de 160.000 unidades. O movimento crescente do número de caminhões em circulação no Brasil e aumentou de 115.997 para 244.941 entre 1947 e 1952. Pequenas oficinas e ferrarias, rudimentares, passaram a fabricar peças vitais para os motores, mas o trabalho era artesanal e dependia das habilidades e da criatividade do pessoal (MORAIS, 1999). Era o início da formação da indústria nacional na área de veículos automotores.

No início da década de 50, houve forte ação do governo Vargas para estimular e fortalecer a expansão da indústria nacional, que culminou com a elaboração do Plano Nacional de Estímulo à Produção da Indústria de Autopeças e à implantação gradativa da indústria automobilística em 1952 (MORAIS, 1999).

Alvarez (2004) cita que diversos foram os planos e políticas governamentais que conduziram o país a um processo de desenvolvimento, e o setor de transportes sempre foi destaque. Entre 1955 e 1964, diversos eventos econômicos consolidaram a indústria nacional, com a instalação de grandes indústrias e produtores de insumos básicos. Os transportes começavam a constituir-se em ponto de estrangulamento e, com isso, consolidava-se o sistema rodoviário nacional.

A década de 70 apresentou vantagens para o setor automotivo, pois entre 1950 e 1979 o modal rodoviário cresceu à taxa média anual de 12,2% enquanto as demais modalidades cresceram entre 5,5 a 7,8% e entre os anos de 1971 e 1975 houve um crescimento de 16,12% ao ano; as cargas transportadas por rodovias passaram de 124,5 para 204,8 bilhões de toneladas por ano (ALVAREZ, 2004).

Neste setor, o dinamismo ambiental foi o mais acentuado por conta do crescimento devido a expansão acelerada de indústrias de bens de consumo duráveis e de bens de capital, particularmente nas fases de expansão de 1957-1962 e 1967-1972 (VICECONTI, 1977), e o setor industrial estudado continua tendo grande relevância dentro da economia, por conta de que mobiliza uma massa significativa de trabalhadores e atinge percentuais relevantes da produção industrial

nacional, atingindo um produto econômico percentual de 11% do PIB industrial (ANFAVEA, 2003).

4.2.4 Fontes de Informações para Coleta de Dados

As fontes de informações para o presente estudo são os proprietários e seus eventuais sucessores das unidades de análise que são os canais de distribuição e vendas dos fabricantes do setor metal mecânico automotivo do segmento de bens duráveis (ônibus, caminhões, tratores e implementos) segundo a classificação da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores - FENABRAVE (2010).

Essa entidade é a entidade representativa do setor de distribuição de veículos no Brasil. A entidade reúne 51 associações de marcas de automóveis, veículos comerciais leves, caminhões, ônibus, implementos rodoviários, máquinas agrícolas e motocicletas. Tem por missão defender os interesses do setor, zelando pelo cumprimento da Lei 6.729/79, representando seus interesses políticos, econômicos e legais, trabalhando em parceria com as associações de marca. Também contribuiu na formação e desenvolvimento de profissionais e gestores do segmento, desenvolvendo debates sobre as melhores práticas de processos e negócios, por meio de intercâmbios com associações congêneres internacionais (FENABRAVE, 2010).

Neste tipo de fonte de informação existe o risco de respostas socialmente desejáveis, uma vez que potencialmente poderá ocorrer a tentativa do respondente adequar suas respostas aos padrões e crenças dominantes entre os grupos aos quais os respondentes sentem alguma identificação. Entretanto, os estudos decorrentes das pesquisas com o método da *survey*, sem a presença do entrevistador, são os que têm demonstrado serem os que menos produzem respostas socialmente desejáveis (DILLMAN, 1978).

Como vantagens do método *survey* sem a presença do entrevistador têm-se: (i) a facilidade de apresentação das questões visualmente, diferente do caso das falas ao telefone que podem deixar as questões com certa ambiguidade; (ii) a utilização de grupos de perguntas similares; e (iii) o fato de que o respondente não tem que dividir o tempo de respostas com o entrevistador presente (DILLMAN, 1978).

Como desvantagens do método *survey* sem a presença do entrevistador têm-se que: (i) é necessário um questionário com um cuidado todo especial na sua elaboração; (ii) as questões abertas são usualmente inúteis; (iii) requer boas habilidades de leitura pelos respondentes (DILLMAN, 1978).

No presente estudo, as desvantagens foram minimizadas através de uma série de ações conjuntas. O cuidado especial na elaboração das questões foi minimizado por conta: (i) do embasamento em outros questionários já aplicados em estudos anteriores cujas variáveis estudadas têm fundamentos nos estudos de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*) para o desenvolvimento dos fornecedores e adaptadas para o estudo do desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas; e, (ii) por conta do método de validação qualitativa por juízes visando validar e consolidar o instrumento de pesquisa através da clarificação das questões e de suas ligações aos constructos estudados, ponto esse que será detalhado nos itens seguintes. Com isso, foram seguidas cuidadosas etapas para que o instrumento tivesse a validade e a confiabilidade necessária no estudo.

Na pesquisa foram utilizadas questões fechadas por ser uma amostra relativamente grande, o que tornaria a análise dos dados muito complexa caso fossem abertas. Como o público alvo são os gestores das empresas, o pressuposto inicial é de que não haveria maiores dificuldades quanto as habilidades de leitura e interpretação. Procurou-se desenvolver um instrumento de agradável aspecto para facilitar a visualização das questões e das possíveis respostas ligadas ao instrumento. Para tanto, foi utilizado o sistema de coleta de informações pela internet, onde os dados dos respondentes são obtidos *on line*, e o acesso ao instrumento por um *link* de internet colocado na mensagem que seguiu como carta de apresentação.

A técnica utilizada foi a da amostragem probabilística, a qual utiliza a seleção aleatória das unidades amostrais dentre os componentes da população (HAIR JUNIOR et al., 2000; MALHOTRA, 2005). Todos os elementos da amostra tiveram a mesma chance de responder o questionário, conhecida e igual de seleção (COOPER; SCHINDLER, 2003). Além disso, cada amostra possível de um dado tamanho (n) tem uma probabilidade igual e conhecida de ser a amostra realmente selecionada, o que implica que cada elemento é escolhido independentemente de qualquer outro elemento (MALHOTRA, 2005).

Isso ocorre porque foi feito um levantamento das empresas fabricantes da área metal mecânica automotiva de bens de capital referente aos caminhões, ônibus, tratores e implementos rodoviários, e dentre as empresas levantadas, todas tiveram a possibilidade de participarem em igualdade de condições.

A amostragem dentro dos canais do segmento selecionado segue o critério da cobertura integral, mas seu retorno se deu de forma probabilística. O pesquisador teve acesso aos canais das empresas do segmento pesquisados, podendo enviar a mensagem inicial aos e-mails dos proprietários ou principais gestores. Como ocorre normalmente, em alguns casos houve pouca ou nenhuma predisposição para colaborar, como normalmente ocorre com pesquisas dessa natureza (DILLMANN, 1978). Os detalhes e os critérios da amostragem estão no item amostra explicados minuciosamente mais adiante.

4.2.5 O Processo de Coleta de Dados

Para a análise dos impactos da transferência de conhecimentos pelo fabricante em relação a sua rede de distribuidores, através do monitoramento do desempenho e com o envolvimento direto refletindo no desempenho do canal, utilizou-se o método *survey* de coleta de dados.

As etapas macro que foram desenvolvidas constaram de: (i) discussões sobre a proposta teórica; (ii) validação qualitativa do instrumento de pesquisa; (iii) pré-teste e teste piloto do questionário; (iv) envio dos questionários definitivos para a amostra por *links* de internet; (v) envio de mensagens regulares reforçando a necessidade de respostas aos questionários enviados; e, (vi) análise estatística dos dados coletados através de programas estatísticos. Todas as etapas detalhadas do modelo conceitual do processo da pesquisa estão demonstradas na Figura 4, e estão sendo detalhadas e descritas no presente capítulo.

4.3 O QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Considerando-se que o instrumento de pesquisa não é apenas um formulário oficial com um conjunto de questões, ele foi elaborado como uma ferramenta de coleta de dados com uma função: a de mensuração. Assim, os instrumentos de coleta de dados compõem-se de variáveis que são embasadas em conceitos que

podem ser operacionalizados. Isso consiste em dar às variáveis um sentido observável, que permita operar e medir (TRIVINÕS, 1987). Variáveis são os itens reais que são medidos por meio de um levantamento, de observações ou por algum outro instrumento de medição (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O instrumento é visto como uma técnica estruturada de coleta de dados e consiste num agrupamento de perguntas que devem ser respondidas pelo entrevistado, ou como um conjunto de frases assertivas que devem ser avaliadas pelo entrevistado, indicando o seu grau de concordância ou discordância (MALHOTRA, 2005).

A operacionalização do instrumento se deu a partir de variáveis ou indicadores intrínsecos aos constructos selecionados na pesquisa, definidos por escalas, de forma estruturada e na ordem estabelecida pelo pesquisador (HAIR JUNIOR et al., 2000). Tais constructos são variáveis não observáveis, isto é, variáveis que não podem ser avaliadas diretamente, aqui denominadas de variáveis latentes, e que são representadas por meio de variáveis ou indicadores denominadas de observáveis (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O instrumento para a coleta dos dados foi um questionário estruturado com questões fechadas. O instrumento é formado por seções nas quais estão sendo relacionadas as questões com os constructos do modelo teórico. Constructos são fatores inobserváveis ou latentes que são representados por uma variável estatística que considere múltiplas variáveis. Múltiplas variáveis são matematicamente reunidas para representar um constructo (HAIR JUNIOR et al., 2009).

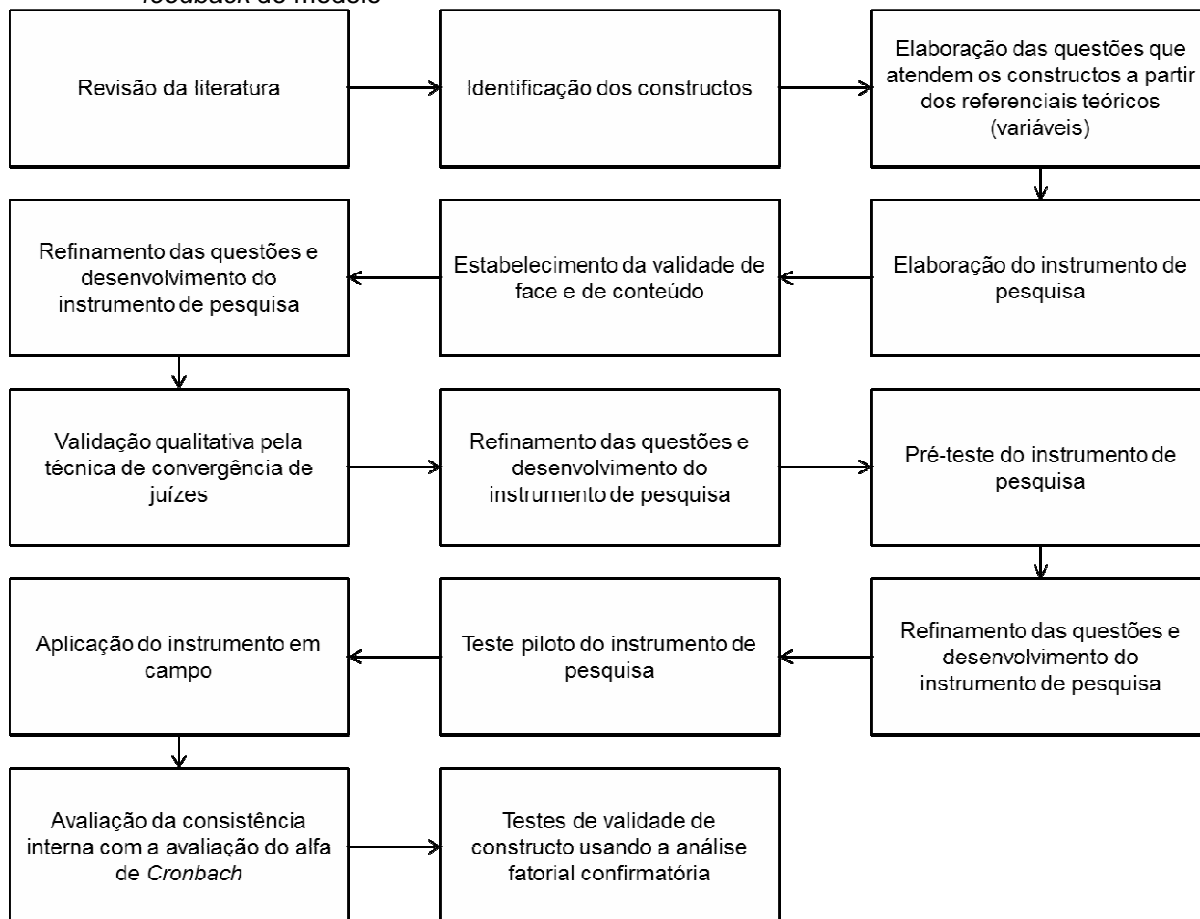
Os constructos exógenos investigados são (i) o monitoramento do desempenho; e, (ii) o envolvimento direto. Exógenos neste caso, significa dependente de variáveis independentes que foram objeto do questionário. Esses constructos são determinados por fatores fora do modelo (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Os constructos endógenos investigados são: (iii) transferência de conhecimentos; (iv) desempenho operacional; e, (iv) desempenho do canal de distribuição e vendas. Endógenos neste caso, significa dependente de outros constructos (HAIR JUNIOR et al., 2009).

As fundamentações teóricas das questões ligadas com os constructos estão no Quadro 5, abordando o estudo e a fonte que o antecede nas fundamentações teóricas.

O modelo do desenvolvimento do instrumento de pesquisa está demonstrado na Figura 5. As questões relacionadas aos constructos estão no instrumento do Apêndice A.

Figura 5 – Processo de desenvolvimento do instrumento de pesquisa *survey* omitindo os caminhos de *feedback* do modelo



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3.1 Escalas do Questionário de Pesquisa

Foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, que é uma escala de classificação somatória, consistindo em afirmações que expressem atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pode-se solicitar ao respondente que concorde ou discorde das afirmações, atribuindo depois a cada resposta uma classificação numérica para refletir seu grau de favorecimento de atitude, e esses números podem ser somados para mensurar as atitudes dos respondentes (COOPER; SCHINDLER, 2003). No questionário foram utilizadas diferentes atribuições de expressão das escalas conforme o objetivo de cada questão. Para algumas variáveis foi utilizada a avaliação do nível de envolvimento do respondente

nas atividades, iniciando com “nunca” como número 1 até “sempre” como número 5. Para outras variáveis, visando medir a força da concordância com as questões, foi utilizado desde “discordo totalmente” como número 1 e finalizada em “concordo totalmente” como número 5, assim como noutros casos, para avaliar o grau de comparação, foi utilizado desde “muito pior” como número 1 e finalizada em “muito melhor” como número 5.

4.3.2 Validação Qualitativa do Questionário de Pesquisa

A pesquisa segue um método de desenvolvimento e refinamento baseado em dois estágios: (i) no primeiro estágio foram estabelecidas as definições precisas e os itens de medição a partir dos fundamentos teóricos, ligando as questões de pesquisa aos constructos, junto com a tentativa de indicar a validade e a confiabilidade do instrumento para o fim que se destina. Neste caso, a validade do constructo trata do quanto um conjunto de variáveis medidas realmente representa um constructo latente teórico que as variáveis são planejadas para medir (HAIR JUNIOR et al., 2009). No segundo estágio, (ii) as medidas foram refinadas a partir dos dados obtidos na aplicação da pesquisa *survey* com os dados da amostra, coletados com as questões e com o método de medição desenvolvido no estágio inicial.

O processo de desenvolvimento do instrumento do primeiro estágio contém três etapas: (i) a criação dos itens de pesquisa que trata da validade do conteúdo, desenvolvido a partir de estudos consolidados sobre o tema focado, onde é avaliada a compatibilidade das questões com os constructos a fim de serem evitadas potenciais ambiguidades; (ii) o desenvolvimento da escala que visa assegurar a validade do constructo e a cobertura dos itens que de fato estão ligados ao constructo, bem como a validade convergente das questões com o constructo e mais a validade discriminante entre os constructos; e, (iii) os testes do instrumento para que sejam possíveis de serem avaliadas as questões e ainda a existência de potenciais ambiguidades existentes (MOORE; BENBASAT, 1991). Nesse caso, validade discriminante trata do quanto um constructo é verdadeiramente distinto de outros (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O questionário inicial foi elaborado a partir das fundamentações existentes sobre o tema, como se constata pelo Quadro 5.

Na fase de elaboração das questões que atendem os constructos da pesquisa, inicialmente foi desenvolvido um conjunto de questões como base de um questionário final. Esse primeiro estudo como instrumento de coleta de dados a ser adotado (como um questionário estruturado) foi desenvolvido a partir de extensa revisão de artigos acadêmicos da área de Marketing e de Gestão de Operações (vide Quadro 5), cujos objetivos envolviam direta ou indiretamente a mensuração do desempenho empresarial.

A tradução das questões do bloco de monitoramento e controle, do envolvimento direto, da comunicação colaborativa e da transferência de conhecimentos foi feita de maneira livre e adaptadas ao contexto da pesquisa, que é focada no distribuidor. Isso porque os estudos existentes e utilizados como referência tratam do desenvolvimento dos fornecedores, como se viu na fundamentação teórica e na justificativa do trabalho.

Assim, adequações nominais e conceituais foram feitas para que o instrumento pudesse ser replicado com adaptação contextual para a realidade dos distribuidores. Tudo isso porque as questões dos modelos originais são relativamente simples e diretas, não ensejando critérios de conversão como a da técnica de tradução reversa (DILLON; MADDEN; FIRTLE, 1994), face ao uso de termos e significados bem contextualizados na língua portuguesa e nos contextos acadêmicos.

Para a elaboração do instrumento de pesquisa, foram assumidas duas grandes fases: (i) a das questões ligadas as variáveis de base que formam os constructos exógenos; e, (ii) as questões de avaliação do desempenho que se ligam aos constructos endógenos.

Para a fase da avaliação das variáveis que formam a avaliação do desempenho, a escolha dos indicadores de desempenho utilizou dois critérios específicos, quais sejam: (i) a maior frequência nos artigos revisados; e, (ii) a disponibilidade dos mesmos em fontes secundárias. Com isto, foram selecionados indicadores tais como a taxa de crescimento de vendas e participação de mercado, os mesmos indicadores utilizados por Deshpandé, Farley e Webster (1993) e de Pelham e Wilson (1996) para participação de mercado e de Kahn (1998) para o crescimento em vendas.

Esses indicadores de desempenho selecionados são os mais comumente utilizados para a investigação do desempenho de um canal de distribuição e vendas,

dentre outros, mas esses são os que mais comumente apareceram nas investigações da literatura, e são as bases de qualquer resultado esperado pelo fabricante que concede a distribuição e venda de seus produtos.

Convém ressaltar que esse o constructo referente à avaliação do desempenho empresarial, de natureza multidimensional é formado por um conjunto de indicadores. A complexidade e multidimensionalidade do desempenho (PELHAM; WILSON, 1996; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986) têm em si uma dificuldade inerentemente complexa na seleção de um sistema conceitual para definir desempenho e na identificação de medidas disponíveis e acuradas para operacionalizar esse constructo (DESS; ROBINSON, 1984).

Assim, avaliações financeiras diretas são quase impossíveis de serem aferidas por conta dos dados sigilosos das empresas dos possíveis respondentes, como verificaram Slater e Narver (1994b), Pelham e Wilson (1996) e Pelham (2000). Dentro dessa perspectiva é que a presente pesquisa focou dados subjetivos de desempenho e se limitarão a avaliar o impacto no crescimento de vendas e na participação de mercado das empresas respondentes, bem como nas taxas de lucratividade e no retorno dos capitais investidos.

O questionário, desta forma, foi composto de 23 variáveis, sendo todas elas medidas subjetivas e ligadas aos constructos, como se pode ver pelo Quadro 5. O instrumento finalizado com a ligação a cada constructo e com as definições usadas, está apresentado no Apêndice A. O Apêndice B contém o instrumento finalizado e que foi editado na *web/internet*.

Quadro 5 – Fundamentações para elaboração do questionário de pesquisa

Constructo	Descrição	Embasamento Teórico
Monitoramento do Desempenho	Avaliação dos distribuidores sobre o desempenho	Adaptado de Krause, Scannell e Calantone (2000); Giunipero (1990); Hahn, Watts e Kim (1990); Modi e Malbert (2007); Wagner (2006, 2009); Wagner e Krause (2009).
	<i>Feedback</i> sobre os resultados da avaliação formal do desempenho	Adaptado de Giunipero (1990); Hahn, Watts e Kim (1990); Krause e Ellram (1997); Krause, Handfield e Scannell (1998); Krause, Scannell e Calantone (2000); Modi e Malbert (2007); Prahinski e Benton (2002); Schroeder, Bates e Juntilla (2002); Wagner (2006, 2009); Wagner e Krause (2009).
	Classificação na avaliação do desempenho	Lucena (2004); Porter (1991).
	Estabelecimento de metas de melhorias a partir das avaliações de desempenho	Adaptado de Humphreys, Li e Chan (2004); Krause, Handfield e Scannell (1998); Krause, Scannell e Calantone (2000); Wagner (2006; 2009).
Envolvimento Direto	Visitas nos distribuidores pelo pessoal do fabricante para ajudar a programar melhorias e vice versa	Adaptado de Hartley; Choi (1996); Humphreys, Li e Chan (2004); Hunter, Beaumont e Sinclair, (1996); Krause, Handfield e Tyler (2007); Krause, Scannell e Calantone (2000); Langfield-Smith e Greenwood (1998); Newman e Rhee (1990); Wagner (2006).
Transferência de Conhecimentos	Capacitação através de treinamentos técnicos e operacionais e educação corporativa	Adaptado de Galt e Dale (1991); Humphreys, Li e Chan (2004); Krause, Handfield e Tyler (2007); Monczka, Trent e Callahan (1993).
Desempenho Operacional	Desempenho nos processos operacionais	Adaptado de Arbach et al. (2004); Hahn, Watts e Kim (1990); Kahn (1998); Paiva, Roth e Fensterseifer (2008); Spriggs (1994); Wagner (2006); Wagner e Krause (2009).
Desempenho do Canal	Resultados do negócio/Desempenho geral do canal de distribuição e vendas	Adaptado de Arbach et al. (2004); Jaworski e Kohli (1993); Kahn (1998); Paiva, Roth e Fensterseifer (2008).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a fase da avaliação das questões de base e que formam diretamente os constructos exógenos, além das traduções das questões na forma como se viu, direta e sem tradução reversa, dada a simplicidade das mesmas; o maior cuidado ensejou na ligação delas com os constructos. Essa ligação diz respeito a potenciais ambiguidades na ligação da questão com o respectivo constructo e está diretamente relacionada com a qualidade nominal das questões.

A qualidade das questões podem se constituir num problema para os pesquisadores, pois a ambiguidade delas pode induzir o respondente a falsa interpretação da sua real intenção de medição. Desta forma, a utilização das

medidas de convergência através dos julgamentos qualitativos por juízes pode ser um método de assegurar a confiabilidade da questão em relação ao que de fato ela pretende medir, assegurando a validade inicial da questão relacionada ao seu constructo, evitando-se assim o julgamento intrínseco dos respondentes, que o pode causar baixa validade interna do instrumento de pesquisa na análise estatística final (PERREAULT JUNIOR; LEIGH, 1989).

4.3.3 Validação do Instrumento

A validação do questionário compreende a validade de face, também denominada de validade de conteúdo ou validade nominal, validade de constructo, validade convergente e validade discriminante (MALHOTRA, 2005). Validade convergente é o quanto os indicadores de um constructo medido pelas suas variáveis, especificamente convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância em comum, enquanto que validade discriminante é a evidência de que um constructo é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem, isto é, o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Inicialmente, a validade de face foi feita a partir da avaliação por especialistas doutores na área do conhecimento cujo foco a presente pesquisa se enquadra. Foram enviados os questionários com as variáveis para serem apreciadas por cinco doutores especialistas na área do conhecimento do tema da pesquisa, e com isso foram coletadas informações detalhadas de uma série de melhorias que foram sugeridas e todas elas implementadas, visando a obtenção do instrumento de pesquisa mais claro e com questões que de fato estejam alinhadas aos constructos. E após, a pelo menos três empresários que tem vivência prática na área de atuação como distribuidor de alguma rede da área industrial focada na pesquisa, buscando refinamento e sugestões com a aproximação dos termos utilizados a uma linguagem mais prática, mais utilizada pelas empresas do setor. Essa etapa se deu de junho a agosto de 2011.

A validação de conteúdo ou de face foi aprofundada através do método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2005). Esse método “visa submeter a escala ao julgamento de *experts* para que possam julgar a pertinência ou não de

cada afirmação para a medição específica que se pretende efetuar” (MATTAR, 1993, p. 34).

No estágio seguinte ao da validação do conteúdo, para a validade dos constructos, as questões do instrumento foram submetidas a apreciação e julgamento por juízes, seguindo o método de Perreault Junior e Leigh (1989), que atesta a capacidade de relacionar as variáveis com os constructos, avaliando o alinhamento e visando a obtenção da confiabilidade no tratamento qualitativo das questões que visam investigar os constructos. Isso porque a validade de face ou de conteúdo é subjetiva e as vezes tida como insuficiente para conferir a validade necessária aos constructos abordados. Neste caso, uma elevada confiabilidade indica a consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam um mesmo constructo latente (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O método de validação qualitativa dos constructos utilizado trata de solicitar que cada juiz faça uma escolha da questão com o constructo que entender que melhor fica adequado à questão. A avaliação da capacidade de relacionar a variável com o constructo confere uma pontuação como uma nota. O valor de 1 indica a concordância perfeita entre os julgamentos entre juízes. Valores de 0,65 ou maiores são considerados aceitáveis como níveis de concordância convergente (STRATMAN; ROTH, 2002).

O método usado estabelece uma tentativa de propor a medição de forma confiável, na validação interna dos constructos, evitando potenciais problemas de unidimensionalidade dos constructos (STRATMAN; ROTH, 2002). Trata-se do conjunto de variáveis que se relacionam a apenas um constructo latente inerente, isto é, as variáveis indicadoras carregam suas cargas sobre apenas um constructo e os indicadores tem apenas um conceito em comum (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Esse método visa a assegurar maior confiabilidade interna do instrumento, antes mesmo de sua aplicação, o que vai evitar problemas posteriores onde a validação da confiabilidade da pesquisa pode ser obtida pela análise do alfa de *Cronbach*, que em pesquisas de cunho social tem sido admitido como válidas medições acima de 0,70. Essa medida de confiabilidade que varia de 0 a 1 sendo os valores de 0,6 a 0,7 considerado o limite inferior de aceitabilidade (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O método trata de avaliar quanto bem as medições convergem a partir da qualidade dos julgamentos pelos juízes (PERREAULT JUNIOR; LEIGH, 1989).

Discordâncias qualitativas entre a avaliação pelos juízes podem sinalizar problemas de compreensão da questão, uma vez que o esquema de classificação das questões pode ser ambíguo, apesar das escalas de medição ser nominais. Para tanto, nesse método, o primeiro passo é a estimação da confiabilidade a partir dos julgamentos das questões ligadas aos constructos pelos juízes.

O teste empírico do instrumento é feito para assegurar que as escalas têm as características necessárias para a formulação adequada das relações propostas nos estudos que sustentam as teorias em teste (STRATMAN; ROTH, 2002). Isso porque a confiabilidade do constructo deve ser estabelecida a partir da consistência interna das variáveis que são utilizadas para medir o constructo, e essa validade das questões deve ser estabelecida antes que a validade do constructo possa ser avaliada estatisticamente (HAIR JUNIOR et al., 2009).

No presente estudo, o instrumento foi enviado para treze doutores da área de administração e engenharia. Deles, oito retornaram imediatamente com as percepções através da resposta de um questionário contendo as questões propostas com as opções de ligações com os constructos do projeto inicial da *survey*.

A constatação na primeira avaliação dessa fase foi de que havia muita ambiguidade nas questões relacionadas aos constructos, evidenciando que as perguntas estavam muito genéricas e pouco ligadas ao que elas de fato pretendiam medir.

A partir dessa percepção, foram refeitas as questões que apresentaram maiores divergências constatadas na avaliação qualitativa, originando um segundo questionário.

A segunda avaliação foi feita pelos mesmos juízes que avaliaram a primeira rodada, sendo que dos oito avaliadores iniciais seis responderam o instrumento proposto nesta segunda fase, e as médias apontaram um grau de convergência na ordem de 59%, como se pode ver pela Tabela 1, com as questões propostas nesse modelo.

No presente estudo onde são avaliados os constructos, o valor da convergência deveria ser de pelo menos 0,62 para que a confiabilidade estimada para a amostra fosse de pelo menos 0,70, que como se viu, seria o mínimo para os estudos sociais. Esse teste propicia uma razoável indicação da adequação da validade discriminante (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Tabela 1 – Resultado da segunda pesquisa qualitativa para avaliar o grau de convergência entre juízes

Constructo	Constructo 1 Monitoramento do Desempenho	Constructo 2 Envolvimento Direto	Constructo 3 Transferência de Conhecimentos	Constructo 4 Desempenho Operacional	Constructo 5 Desempenho do Canal
Grau de Convergência	74%	50%	60%	50%	60%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Tendo em vista que a confiabilidade projetada seria baixa, foi feita uma terceira modificação nos itens do instrumento com a reformulação das questões visando melhor capacidade de interpretação pelos respondentes, a fim de aumentar o poder da validade convergente, o que quer dizer melhorar a capacidade de validade e unidimensionalidade.

Na terceira fase de pesquisa da confiabilidade, validade e unidimensionalidade qualitativa do instrumento de pesquisa, oito juízes responderam dos oito que participaram da primeira e segunda etapa. Com isso os dados de validade convergente indicaram um percentual de 81%, o que nos dá uma estimativa de confiabilidade na ordem de 85% para a amostra final.

A Tabela 2 ilustra os dados obtidos na terceira fase da pesquisa qualitativa com juízes para avaliação do grau de convergência pelo método de Perreault Junior e Leigh (1989).

Tabela 2 – Resultado da terceira pesquisa qualitativa para avaliar o grau de convergência entre juízes

Constructo	Constructo 1 Monitoramento do Desempenho	Constructo 2 Envolvimento Direto	Constructo 3 Transferência de Conhecimentos	Constructo 4 Desempenho Operacional	Constructo 5 Desempenho do Canal
Grau de Convergência	80%	86%	76%	80%	83%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para melhor qualificar os índices obtidos, a Tabela 3 mostra os valores de convergência obtidos individualmente para cada questão. Como se pode ver, os constructos identificados possuem altos índices de convergência, acima do mínimo necessário preconizado por Perreault Junior e Leigh (1989).

Observa-se também que a questão 4 obteve um índice de convergência baixo. Essa questão também foi alterada e ajustada antes da elaboração do instrumento para o pré-teste.

Tabela 3 – Resultado por questão da terceira pesquisa qualitativa para avaliar o grau de convergência entre juízes. Os dados sofreram arredondamentos para fins de simplificação na apresentação dos percentuais.

	Questão	% de concordância	Percentual total do bloco do constructo
Constructo 1 Monitoramento do Desempenho	1	100	80%
	2	67	
	3	100	
	4	55	
Constructo 2 Envolvimento Direto	5	77	86%
	6	89	
	7	89	
	8	89	
	9	89	
	10	89	
Constructo 3 Transferência de Conhecimentos	11	77	76%
	12	89	
	13	89	
	14	89	
Constructo 4 Desempenho Operacional	15	78	80%
	16	77	
	17	77	
	18	77	
	19	89	
Constructo 5 Desempenho do Canal	20	77	83%
	21	89	
	22	89	
	23	77	

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em todos os testes feitos com os juízes, os itens foram dispostos aleatoriamente com o objetivo do respondente não identificar o constructo pela sua sequência lógica nem por eventual conexão sequenciada, evitando-se com isso uma tendenciosidade nos resultados.

O estágio seguinte da elaboração do instrumento diz respeito ao estudo piloto que foi feito após o refinamento final das questões. Essa etapa se deu de setembro a novembro de 2011.

4.3.4 Refinamento Final das Questões para o Instrumento Final

Seguindo o modelo do método proposto na Figura 4, após a avaliação do resultado da terceira pesquisa qualitativa com os juízes para a avaliação do grau de convergência, as questões foram novamente revisadas e um pequeno ajuste foi feito, na tentativa de melhorar o ponto com baixa convergência, ou seja, na questão 4 que ficou com média abaixo de 55%.

Essa etapa se deu em dezembro de 2011. Depois do refinamento do instrumento, foi procedida a elaboração do software de coleta dos dados pelo sistema de envio de *links* de acesso para os respondentes via internet.

4.3.5 Pré-Teste do Questionário de Pesquisa

Para avaliar o conjunto de questões refinadas e a sua compreensão, foi feito um pré-teste com respondentes que atuam na área comercial junto a canais de distribuição e vendas com características semelhantes as do setor estudado.

A aplicação do instrumento em uma pequena amostra de respondentes, com características semelhantes as da população-alvo tem o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, fixar a duração e adequação do instrumento (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA, 2005).

Esta etapa serve para serem testadas as questões da *survey*, ou seja, se elas são claras e objetivas o suficiente para que os respondentes tenham o entendimento correto do quanto se está questionando com o instrumento elaborado com os termos utilizados normalmente no meio dos respondentes.

Foram testadas as questões e o poder autoexplicativo de cada uma delas por dois profissionais experientes e atuantes em administração dos canais de distribuição e vendas. O objetivo desta etapa foi o de corrigir eventuais deficiências no instrumento de coleta de dados. A ausência de dúvidas e potenciais ambiguidades na compreensão das questões nesta fase sugere que o instrumento está em condições de ser levado para um teste piloto.

Essa etapa se deu entre dezembro de 2011 e janeiro de 2012. Os problemas constatados foram: (i) questões demasiadamente focadas na distribuição e vendas; e (ii) o fato de uma empresa ter produtos sem similares, dificultando a abordagem comparativamente a outras. Com isso foram feitas as mudanças nas questões visando a adequação do instrumento para a correta interpretação pelos respondentes do quanto se pretende investigar.

4.3.6 Estudo Piloto do Questionário de Pesquisa

Nesta etapa, considera-se que o instrumento está adequado para ser aplicado para a amostra a partir da validade convergente dos estudos dos juízes advindo do primeiro estágio, bem como dos ajustes feitos após o pré-teste.

Foram enviados 35 questionários (e-mail com *link* de acesso) para serem aplicados em campo pelo pessoal de uma rede de distribuidores com características semelhantes aos canais estudados.

Nesta etapa foram analisadas as questões que apresentaram dúvidas no preenchimento e as potenciais ambiguidades ainda existentes nas questões da *survey*. De maneira geral, os respondentes não apresentaram dúvidas expressivas. O tempo médio de preenchimento do instrumento foi de 12 minutos. O menor tempo de resposta foi de 6 minutos e o maior tempo foi de 23 minutos.

Essa etapa se deu em fevereiro de 2012 e o retorno foi de 15 respondentes. Isso representou uma taxa de retorno de 43%.

4.3.7 Variáveis de Caracterização

Para o presente estudo, a perspectiva é a avaliação dos constructos operacionalizados com as variáveis relacionados ao desempenho dos canais de distribuição e vendas ligados ao setor industrial metal mecânico de produção de bens de capital cujas fábricas tenham canais formais de distribuição e vendas.

Fabricantes que tem poucos canais formais de distribuição ou que atuam diretamente com agentes atuando como representantes de vendas fogem do escopo por que: (i) a atuação direta não configura o desenvolvimento de canais de distribuição e vendas e sim a ação de vendas diretamente pela empresa; e (ii) sendo poucos distribuidores do fabricante provavelmente seus canais ainda estão na fase inicial de estabelecimento das relações com o fabricante, o que dificultaria a avaliação do grau de monitoramento e de envolvimento direto de forma adequada e para os propósitos do presente estudo. Entretanto, esse estudo poderia ser aplicado em qualquer indústria.

Para a identificação correta e confirmação do segmento entrevistado, foram feitas inclusões de variáveis de caracterização. Essas questões visaram coletar

informações para a caracterização do perfil dos respondentes da pesquisa, bem como o perfil da unidade investigada.

A inclusão de um bloco de dados de caracterização diz respeito aos dados de identificação das respondentes, sem que isso implique em identificar individualmente cada unidade de análise, mas sim somente os dados demográficos da amostra, como se pode ver no questionário finalizado apresentado no Apêndice B.

4.4 AMOSTRA

A amostra foi de empresas do setor metal mecânico automotivo de bens de capital e foram classificadas as empresas que têm pontos de revenda no Brasil atuando como distribuidor constituído da marca dos setores pesquisados (caminhões, ônibus, tratores e implementos). A opção por empresas com esse perfil de pontos de distribuição e vendas é porque as empresas de menor porte têm apenas representantes comerciais ou vendedores regionais.

Para se chegar à população que contém as empresas pesquisadas, foi utilizado o cadastro da Federação Nacional de Distribuidores de Veículos Automotores (FENABRAVE).

A FENABRAVE edita mensalmente os resultados de desempenho dos fabricantes nacionais e captura dados de registros dos veículos junto ao cadastro do Registro Nacional de Veículos Automotores (RENAVAM). Com base nesta divulgação mensal que contém os dados de todos os fabricantes de veículos automotores, foi feita a coleta dos dados de cobertura de mercado via canais de distribuição e vendas das marcas representativas dos fabricantes de caminhões, de ônibus, de tratores e de implementos para a análise da população.

As marcas que produzem caminhões, ônibus, tratores e implementos rodoviários no território nacional com significativa participação de mercado e que tem rede de distribuidores são descritas nas Tabelas 4, 5, 6 e 7. As marcas que tem participação de mercado, mas que não tem rede de distribuidores estão anotadas na tabela com um sinal (□) para fins de identificação de que elas, muito embora tenham alguma participação de mercado, ainda assim não têm canais de distribuição constituídos formalmente, podendo ser que operem com representantes comerciais.

O segmento de caminhões se subdivide em diversas modalidades, como semi-pesado, pesado, leve, médio e semi-leve. Entretanto, não foi analisado por

segmento porque a segmentação foge do objetivo da tese que é focada na unidade de análise que são os distribuidores das marcas, independentemente do mix de produtos que eles revendem, nem da participação de mercado que apresentam em cada região de concessão.

Para a fabricação de caminhões é necessário o registro e autorização junto ao RENAVAN, órgão estatal que é o responsável pelos registros de todos os veículos que podem circular no Brasil, a partir do registro como veículo automotor homologado. Com isso, o número de fabricantes é limitado, pois existem muitas barreiras de entrada ao segmento. Desta forma é possível o mapeamento de todos os fabricantes do segmento e a identificação da participação de mercado de cada um dos competidores.

Tabela 4 – População da pesquisa dos fabricantes de caminhões, com arredondamentos nos valores

Fabricantes de Caminhões □	Número de Concessionários □	Participação de Mercado em 2011 □
MAN VOLKSWAGEN	147	29%
MERCEDES-BENZ	160	24%
FORD	137	19%
VOLVO	86	9%
SCANIA	80	10%
IVECO	92	7%
AGRALE	69	2%
Total	771	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, (□) com base nos dados da FENABRAVE (2011), (□) e nos sites das marcas (2012).

Para os fabricantes de ônibus as regras são um pouco diferentes, pois enquanto que a fabricação dos chassis é domínio de poucos fabricantes, o encarroçamento pode ser feito por diversas empresas no mercado. Com isso, os dados de participação de mercado apresentados na Tabela 5 – População da pesquisa dos fabricantes de ônibus, com arredondamentos nos valores. demonstram que 5 empresas atingem cerca de 82% do total de fabricantes. Os demais 18% são distribuídos em inúmeros pequenos encarroçadores, cujas estruturas não têm canais de distribuição e vendas, apenas representantes comerciais ou vendas diretas.

Tabela 5 – População da pesquisa dos fabricantes de ônibus, com arredondamentos nos valores.

Fabricantes de Ônibus	Número de Concessionários	Participação de Mercado em 2011
MAN VOLKSWAGEN	147	25%
MERCEDES-BENZ	160	40%
MARCOPOLO	50	12%
SCANIA	80	3%
VOLVO	86	2%
Outras encarroçadoras	-	18%
Total	523	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, () com base nos dados da FENABRAVE (2011), () nos sites das marcas (2012) e () sendo outros encarroçadores, cujas estruturas não têm canais de distribuição e vendas, apenas representantes comerciais ou vendas diretas.

Para o segmento de tratores e máquinas agrícolas (Tabela 6) foram considerados os fabricantes que tem participação de mercado segundo os dados da FENABRAVE (2011). Aqui convém salientar que as máquinas pesadas produzidas por fabricantes que constam na listagem da FENABRAVE (2011) podem não terem registro do RENAVAN, pois alguns equipamentos, apesar de automotivos, não tem regulamentação específica para registro, como é o caso das retroescavadeiras.

Tabela 6 – População dos fabricantes de tratores/máquinas agrícolas

Fabricantes de Tratores/Máquinas Agrícolas	Número de Concessionários	Participação de Mercado em 2011
MASSEY FERGUSON	212	32%
VALTRA	165	20%
NEW HOLLAND	38	21%
AGRALE	96	3%
YANMAR	-	3%
JOHN DEERE	228	18%
CASE	81	3%
Total	820	100%

Fonte: Elaborada pelo autor, () com base nos dados da FENABRAVE (2011), () nos sites das marcas (2012) e () a marca YANMAR apresenta somente uma rede de empresas autorizadas a operarem com a marca. Como não são canais de distribuição e vendas pelo conceito adotado, a quantidade de empresas autorizadas desta marca não foi incluída no total geral do segmento estudado, porque não se classificam como concessionárias.

As empresas do setor de implementos rodoviários estão anotadas na Tabela 7, por participação de mercado e que tem redes de concessionários estabelecidos no território nacional. Outras marcas não aparecem, pois as participações de mercado são abaixo de 1% cada uma, somando as restantes o total de 26%, distribuídas em cerca de 100 empresas.

Tabela 7 – População dos fabricantes de implementos rodoviários

Fabricantes de Implementos Rodoviários	Número de Concessionários	Participação de Mercado em 2011
RANDON	78	34%
GUERRA	42	12%
FACCHINI	36	12%
LIBRELATO	-	9%
NOMA	41	7%
Outros fabricantes	-	26%
Total	197	74%

Fonte: Elaborada pelo autor, () com base nos dados da FENABRAVE (2011), () nos sites das marcas (2012) e () a empresa LIBRELATO apresenta seus contatos como representantes, o que foge ao critério adotado na presente pesquisa que considera somente os canais de distribuição e vendas como distribuidores ou concessionários.

O perfil do universo dos concessionários que são associados a entidade representativa do setor pesquisado foi obtido com a FENABRAVE (2010). A razão pela qual se usou a edição de 2010 é porque na data de finalização deste trabalho ainda não havia sido publicado o anuário com os dados de 2011, e sim apenas os dados de participação de mercado estavam disponíveis no site da entidade, a partir das marcas de cada segmento estudado. Os concessionários elencados no anuário são de empresas com capital 100% nacional, classificadas de pequeno e médio porte, caracterizada por ser pulverizada pelos municípios, com 6.613 concessionárias. Neste universo, o total de concessionárias é de empresas de automóveis, motocicletas, caminhões, ônibus, implementos rodoviários e tratores/máquinas agrícolas. Para o setor pesquisado de caminhões, ônibus, tratores e implementos, o total de concessionárias é de 1.838 unidades.

O universo de concessionárias existentes e cadastradas no Brasil pela FENABRAVE (2010) está apresentado por estado e região (estrato) na Tabela 8.

Tabela 8 – Universo de distribuidores por região.

Regiões	Estados	Concessionários		Relação Percentual
REGIÃO SUL	RS	547	1481	22%
	SC	440		
	PR	494		
REGIÃO SUDESTE	SP	1694	2920	44%
	MG	692		
	RJ	402		
	ES	132		
REGIÃO CENTRO-OESTE	MS	124	643	10%
	GO	267		
	DF	77		
	MT	175		
REGIÃO NORDESTE	BA	294	1157	17%
	SE	54		
	AL	63		
	PE	201		
	PB	94		
	RN	84		
	CE	156		
	PI	78		
	MA	133		
REGIÃO NORTE	TO	67	412	6%
	PA	142		
	AP	18		
	RR	18		
	AM	47		
	AC	23		
	RO	97		
Total	27	6613	6613	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados da FENABRAVE (2010).

Para a determinação da amostra mínima necessária para a validade externa da pesquisa, o primeiro passo é a estratificação da população (MALHOTRA, 2005). A estratificação se dá pela identificação das características relevantes (COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR JUNIOR et al., 2009; RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001), que no caso de redes de distribuição o critério relevante é a cobertura de mercado. Desta forma, para fins de operacionalização da presente pesquisa, optou-se pela utilização da divisão do território nacional em regiões políticas: região norte, região nordeste, região centro-oeste, região sudeste e região sul. Com isso o número de estratos é cinco. Assim, o parâmetro de interesse é a divisão do território nacional em regiões.

Como o tamanho da amostra deve ser proporcional ao tamanho de cada estrato, e como cada estrato representa uma região geográfica (onde existem revendas), a variável de estratificação é a quantidade de revendas nas regiões.

Ribeiro, Echeveste e Danilevicz (2001), assim como Cooper e Schindler (2003), esclarecem que com o uso dos níveis de significância a ser usado nas estimativas, o uso do coeficiente de variação estimado e o erro relativo admissível, pode-se estabelecer o número mínimo de unidades de análise que compõem a pesquisa por estrato. Esclarecem ainda os autores que o nível de significância e o erro admissível são definidos pelo pesquisador. O coeficiente de variação é uma característica da população investigada, podendo ter maior ou menor homogeneidade nas respostas e pode ser estimado como baixo, moderado ou alto.

Assumindo-se que o nível de significância seja moderado ($p \leq 0,05$), o erro relativo seja médio (5%) e o coeficiente de variação seja moderado (10%), o total de investigações por estrato é de 15,4 no método de distribuição fixa (RIBEIRO; ECHEVESTE; DANILEVICZ, 2001) e isso dá o total geral mínimo de investigações por agrupamento de 77 (15,4 vezes 5 estratos) para a distribuição geral da população. O critério utilizado na presente pesquisa foi o da distribuição proporcional ao tamanho do estrato (por que os estratos não são homogêneos entre eles, e sim apenas dentro deles). Como a proporcionalidade assegura maior precisão nas inferências relativas aos maiores estratos, ela é calculada a partir do número da população de cada estrato dividida pela soma da população de todos os estratos. Com isso se obtém o número mínimo de investigações por estrato.

Foi elaborado outro levantamento com a população das empresas do setor estudado com o número de concessionários separados por estado e região (estrato). Esse levantamento forneceu um quadro de referência do setor estudado e de sua distribuição nas regiões estratificadas e está demonstrado na Tabela 9. O estudo considera a cobertura regional das marcas.

O levantamento do número de concessionários por região se deu pela pesquisa em cada site de cada marca que compõe a população do setor pesquisado. Essa pesquisa foi elaborada em março de 2012.

Tabela 9 – População de distribuidores por marca do setor investigado por região.

	Estado / Fabricantes	Scania	Volvo	Iveco	Ford Caminhões	Valtra	Marcopolo	Randon Implementos	Massey Ferguson	MAN Volkswagen	New Holland Construction	Guerra	Facchini	Case	NOMA	Mercedes-Benz	AGRALE caminhões e chassis	AGRALE tratores	John Deere	Soma por Estado	Total	Relação Percentual
REGIÃO SUL	RS	9	7	10	14	20	6	9	42	12	2	9	2	9	4	14	10	18	34	231	568	31%
	SC	9	10	9	14	11	4	7	10	13	2	5	3	4	2	16	7	9	15	150		
	PR	8	10	8	12	16	3	5	26	12	3	4	2	13	6	16	8	8	27	187		
REGIÃO SUDESTE	SP	15	15	19	29	39	7	17	41	34	5	5	13	14	8	35	10	16	35	357	620	34%
	MG	7	9	10	14	18	4	5	27	14	4	2	2	9	2	21	2	11	25	186		
	RJ	2	3	3	6	1	0	1	4	9	1	1	1	0	0	9	1	2	1	45		
	ES	1	1	3	3	1	1	2	3	3	1	1	1	0	1	5	1	2	2	32		
REGIÃO CENTRO OESTE	MS	2	2	0	2	8	1	2	9	3	1	1	2	6	2	2	1	5	10	59	255	14%
	GO	2	3	3	4	8	3	4	11	4	1	3	1	7	1	5	2	4	16	82		
	DF	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	14		
	MT	3	3	2	2	15	2	2	15	3	1	1	1	13	1	2	4	6	24	100		
REGIÃO NORDESTE	BA	3	5	5	7	8	2	4	7	7	2	3	1	1	3	6	5	3	8	80	258	14%
	SE	1	1	0	1	0	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	1	0	1	15		
	AL	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	2	1	1	1	20		
	PE	1	2	4	4	2	2	2	1	5	1	1	1	0	1	4	1	1	2	35		
	PB	1	1	0	2	1	0	1	1	2	1	0	0	0	1	2	0	0	1	14		
	RN	1	1	3	2	1	1	1	0	3	0	0	0	0	0	2	1	0	1	17		
	CE	1	1	1	2	2	1	2	1	3	1	1	1	0	1	3	1	1	1	24		
	PI	1	1	0	1	1	1	2	1	2	1	0	0	0	0	2	1	0	2	16		
MA	3	2	2	3	2	2	2	3	2	0	1	2	1	2	2	2	1	5	37			
REGIÃO NORTE	TO	2	1	2	3	3	1	1	2	3	2	1	0	0	1	1	1	0	7	31	137	7%
	PA	2	3	2	3	5	1	3	1	4	1	1	1	2	0	3	3	3	5	43		
	AP	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	5		
	RR	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	6		
	AM	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	12		
	AC	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	8		
	RO	3	2	3	2	1	2	2	2	2	2	1	0	0	1	2	2	3	2	32		
Total	27	80	86	92	137	165	50	78	212	147	38	42	36	81	41	160	69	96	228	1838	1838	100%

Fonte: Elaborada pela autor com base nos sites de cada marca (AGRALE, [2012]; CASE, 2012; FACCHINI, 2012; FORD CAMINHÕES, [2012]; GUERRA, [2012]; IVECO [2012]; JCB, [2012]; JOHN DEERE, 2012; MAN VOLKSWAGEN, 2012; MARCOPOLO VOLARE, [2012]; MASSEY FERGUSON, [2012]; MERCEDES-BENZ, 2012; NEW HOLLAND CONSTRUCTION, 2012; NOMA, 2011; RANDON IMPLEMENTOS, 2012; RANDON VEÍCULOS, 2012; SCANIA, 2012; VALTRA, 2011; VOLVO, 2012).

A demonstração da distribuição das unidades de análise no cenário nacional por regiões elucidada a distribuição adequada das *surveys* necessárias para a validade externa do estudo.

Para fins de representatividade das regiões todos os fabricantes foram contatados. Porém, uma das empresas fabricantes exigiu sigilo nas informações que a pesquisa iria proporcionar. Com isso foi feito um contrato de não-revelação da marca. Em respeito as demais que não exigiram, optou-se por não expor por marca isoladamente os dados finais. Assim, ficam asseguradas as questões éticas da pesquisa, como notado em Malhotra (2012, p. 101) e em Cooper e Schindler (2003). Os resultados serão apresentados por regiões (estratos) e não por marca. Como o estudo se refere ao canal como unidade de análise, o que tem relevância é a cobertura dos canais; portanto, é a região de atuação dos canais que é relevante, independentemente das marcas envolvidas.

Com a população dividida nos estratos, foi possível calcular o número mínimo de *surveys* necessárias para assegurar a validade externa da pesquisa, de acordo com a proporcionalidade de cada estrato (Tabela 10), para um nível de significância moderado com $\rho = 0,05$ (intervalo de 95% de confiança). Com a amostra obtida, poderia ser ainda considerado que o nível de significância esperado é de $\rho \leq 0,01$ (intervalo de 99% de confiança), pela quantidade de casos obtidos, mantendo-se a proporcionalidade dos estratos. Dado o método de pesquisa utilizado, que resulta na avaliação de uma equação estrutural, foram obtidas mais *surveys* do que essa técnica sugere.

Hair Junior et al. (2009) elucidam que são necessárias pelo menos tamanhos mínimos de 100 a 150 casos para serem garantias soluções estáveis de estimação. Os autores sugerem um tamanho amostral recomendado de 200, pois fornece uma base sólida para a estimação em modelos de equações estruturais. Para assegurar a validade externa, foi resguardada a proporcionalidade nos estratos.

Tabela 10 – Número mínimo de *surveys* necessárias por estrato para validade estatística

Estratos	Número Mínimo de <i>Surveys</i> Necessárias	<i>Surveys</i> Obtidas
Região Sul	23,80	59
Região Sudeste	25,97	67
Região Centro-Oeste	10,68	26
Região Nordeste	10,81	26
Região Norte	5,74	13
<i>Missing Data</i>	-	14
Total	77	205

Fonte: Elaborada pelo autor com base na *survey*.

Como foram obtidas 205 *surveys* válidas. Foi observado que 14 respondentes não identificaram o estado de cobertura da unidade de análise. As informações faltantes dizem respeito a aspectos demográficos da pesquisa (*missing data*), e não ao conteúdo das respostas ligadas as variáveis investigadas (*missing values*). Optou-se pela técnica de substituição dos dados perdidos a partir da substituição pela média (HAIR JUNIOR et al., 2009) pois as respostas da amostra são usadas para calcular o valor da substituição pela proporcionalidade, evitando-se com isso perdas das respostas válidas do conteúdo das variáveis observadas na *survey*. Com esse método de atribuição evita-se a tendenciosidade na substituição.

Para esse procedimento, as 14 pesquisas foram redistribuídas no plano geral de pesquisa e os resultados da substituição resultaram nos dados da Tabela 11

Tabela 11 – Dados da *survey* referente as taxas de retorno com o método de substituição pela média

Estratos	Número Mínimo de <i>Surveys</i> Necessárias	<i>Surveys</i> Obtidas
Região Sul	23,80	63
Região Sudeste	25,97	72
Região Centro-Oeste	10,68	28
Região Nordeste	10,81	28
Região Norte	5,74	14
Total	77	205

Fonte: Elaborada pelo autor com base na *survey*.

Na Tabela 12 está apresentado o resultado da *survey* por estrato. Desta forma foi possível analisar os resultados da distribuição de respondentes da *survey* comparativamente a distribuição das concessionárias por região (estratos), confirmando-se assim a força estatística da pesquisa, demonstrando a cobertura estatística dos estratos, cumprindo o exigido por Hair Junior et al. (2009) para a

abordagem das equações estruturais e os critérios de proporcionalidade dos estratos.

Tabela 12 – Dados da *survey* referente as taxas de retorno percentual com o método de substituição pela média

Estratos	Número Mínimo de <i>Surveys</i> Necessárias (%)	<i>Surveys</i> Obtidas (%)
Região Sul	31%	31%
Região Sudeste	34%	35%
Região Centro-Oeste	14%	14%
Região Nordeste	14%	14%
Região Norte	7%	7%
Total	100%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base na *survey*.

A abordagem do presente estudo trata da representatividade de cobertura geográfica dos canais de distribuição e vendas e não das marcas que os canais representam. O foco do estudo é a transferência de conhecimentos para os canais e não o estudo individualizado dos fabricantes. Desta forma, a relevância está no estudo da representatividade das regiões no contexto nacional, isso porque o importante é a presença das marcas nas regiões de cobertura e como os fabricantes propiciam o desenvolvimento de seus concessionários através de mecanismos de transferência de conhecimentos.

4.4.1 Análise dos Dados

A partir da análise de todos os indicadores de validação do modelo proposto, atendendo os procedimentos de análise dos dados pelas técnicas estatísticas, onde foram aprofundadas a validação externa da amostra, a validação interna do instrumento de pesquisa, a avaliação das relações entre os constructos a partir dos testes das relações estruturais, validando o modelo teórico e confirmando as hipóteses de pesquisa, serão procedidas as conclusões tanto de ordem teórica quanto de natureza empírica, detalhadas a seguir.

4.4.1.1 Caracterização da Amostra

O total de questionários obtidos, eliminados os casos de dados ausentes (*missing values*) e as observações atípicas (*outliers*) resultou numa amostra de 199 respondentes.

Para a caracterização da amostra, foram levantadas informações a respeito tanto do canal quanto do perfil do respondente atuando no canal de distribuição e vendas. As questões analisadas decorrem da coleta de dados da etapa final do instrumento *survey* com a possibilidade do respondente deixar a questão sem resposta. Com isso houveram algumas questões cujas respostas estão sem dados.

4.4.1.1.1 Atuação da Distribuição

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 13, indicando que os respondentes classificaram as unidades analisadas como distribuidoras com revenda de produtos, o que valida o estudo pois o foco foi o do canal de distribuição e venda de produtos de um fabricante.

Tabela 13 – Classificação da atuação das unidades analisadas da amostra.

Distribuidora Somente	Distribuidora e Revenda dos Produtos	Revenda dos Produtos Somente	Missing Data	Total
13	118	62	6	199
7%	59%	31%	3%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Pode-se notar uma pequena confusão de natureza nomética na interpretação do negócio da unidade de revenda pelo respondente. Até porque, como já se viu, a distribuição contém a revenda de produtos, nem que seja para fins de repasse a varejistas. Por igual, a revenda dos produtos configura a atuação como canal de distribuição e vendas. Nesse quesito a perda de dados foi na ordem de 3% (*missing data*).

4.4.1.1.2 Avaliação do Contexto de Concorrencial

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 14, indicando que os distribuidores atuam com a distribuição e vendas (revenda) de produtos com similares no mercado e com concorrentes locais na região de atuação. Com isso foi possível a avaliação das questões de resultado do canal, pois a avaliação dos respondentes no quesito de desempenho pode se feita

comparativamente aos demais concorrentes locais, validando a questão do resultado geral dos canais.

Tabela 14 – Avaliação da existência de concorrência regional

Tem Concorrentes no Mercado	Não Tem Similares Nem Concorrentes no Mercado	Missing Data	Total
195	1	3	199
98%	1%	2%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Apenas um caso indicou não haver concorrente no local de atuação. Nesse quesito a perda de dados foi na ordem de 2% (*missing data*).

4.4.1.1.3 Ramo de Atuação

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 15, confirmando que os distribuidores atuam no ramo estudado.

Tabela 15 – Ramo de atuação dos distribuidores

Distribuição, comércio e serviços de veículos automotores	Distribuição, comércio e serviços de móveis e mobiliários	Distribuição, comércio e serviços de implementos para o transporte	Distribuição, comércio e serviços varejista	Distribuição, comércio e serviços de gêneros alimentícios	Distribuição, comércio e serviços de produtos químicos e/ou farmacêuticos	Distribuição, comércio e serviços de equipamentos de carga ou de movimentação de carga	Outro	Missing Data	Total
148	0	42	0	0	0	0	3	6	199
74%	0%	21%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Nesse quesito a perda de dados foi na ordem de 3% (*missing data*).

4.4.1.1.4 Exclusividade de Distribuição

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 16, indicando que os distribuidores comercializam produtos de outras marcas nas suas unidades de revenda. A *survey* previa esse caso. Foi feita a solicitação no início do

processo de coleta de dados para que o respondente focasse na marca principal de sua revenda (vide Apêndice B).

Tabela 16 – Exclusividade de distribuição.

Sim	Não	Missing Data	Total
89	106	4	199
45%	53%	2%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Nesse quesito a perda de dados foi na ordem de 2% (*missing data*).

4.4.1.1.5 Caracterização da Unidade de Distribuição

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 17, indicando que os distribuidores se enquadram como distribuidores. Aqui convém observar que provavelmente alguns adotaram o termo representante exclusivo da marca como distribuidor exclusivo da marca, pois essa é uma confusão de termos de definição.

A terminologia empregada na legislação prevista no Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406 de 10/01/2002) pode gerar confusão quanto aos termos usados pelos empresários. A distribuição é caracterizada pela compra dos produtos do fornecedor para posterior revenda, negócio realizado portanto em nome próprio e por conta e risco. O lucro do deriva então da diferença entre o preço de compra e venda dos produtos distribuídos. Ao contrário da representação, no caso de distribuição, não há que se falar em remuneração paga pelo fabricante. A distribuição é um contrato atípico, regulado expressamente na lei, e com relação à distribuição de veículos automotores é objeto da Lei Ferrari (Lei 6.729/79).

Tabela 17 – Caracterização dos distribuidores.

Distribuidor Exclusivo da Marca	Distribuidor Não-Exclusivo da Marca	Representante Exclusivo da Marca	Representante Não-Exclusivo da Marca	Loja Exclusiva da Marca	Loja Não-Exclusiva da Marca	Outro	Missing Data	Total
122	3	49	4	16	0	2	3	199
61%	2%	25%	2%	8%	0%	1%	2%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Se adotado o conceito de distribuição como a compra e revenda de produtos de um fabricante, então podemos assumir que o distribuidor exclusivo da marca também é o representante local da marca que comercializa. Com isso o percentual de respondentes atinge o valor de 86% como exclusivo da marca na região de atuação da concessão.

Nesse quesito a perda de dados foi na ordem de 2% (*missing data*).

4.4.1.1.6 Tempo de Atuação como Distribuidor

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 18, indicando que os distribuidores atuam com a distribuição e vendas de produtos com maior concentração acima de 20 anos, indicando que são tradicionais concessionários das marcas avaliadas, o que dá estabilidade na percepção dos respondentes sobre a atuação do fabricante, dado o tempo de relacionamento.

Tabela 18 – Tempo de atuação como distribuidor.

Menos de 1 Ano	1 Ano a 4 Anos e 11 Meses	5 Anos a 9 Anos e 11 Meses	10 Anos a 14 Anos e 11 Meses	15 Anos a 19 Anos e 11 Meses	Acima de 20 Anos	Total
10	13	22	42	16	96	199
5%	7%	11%	21%	8%	48%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Essa informação é particularmente importante porque na sua maioria (acima de 70% dos respondentes) atuam há mais de 5 anos como canal de distribuição e vendas da marca avaliada. Com isso a percepção da ação de desenvolvimento do fabricante é mais estável pois há mais tempo de convivência e com isso provavelmente maior relacionamento entre os agentes da cadeia de suprimentos.

4.4.1.1.7 Avaliação do Tempo de Fundação

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 19, indicando que os distribuidores atuam com a distribuição e vendas de produtos em empresas fundadas na sua maioria há mais de 20 anos (62%).

Tabela 19 – Avaliação do tempo de fundação

Menos de 1 Ano	1 Ano a 4 Anos e 11 Meses	5 Anos a 9 Anos e 11 Meses	10 Anos a 14 Anos e 11 Meses	15 Anos a 19 Anos e 11 Meses	Acima de 20 Anos	Total
9	7	13	25	22	123	199
5%	4%	7%	13%	11%	62%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.4.1.1.8 Número de Funcionários do Canal de Distribuição e Vendas

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 20, indicando que os distribuidores tem a maioria de funcionários entre 21 a 200 (70%) e a maior concentração entre 51 e 200 (40%).

Tabela 20 – Número de funcionários do canal

Até 20 Funcionários	De 21 a 50 Funcionários	De 51 a 200 Funcionários	De 201 a 500 Funcionários	Mais de 500 Funcionários	Missing Data	Total
35	59	80	15	6	4	199
18%	30%	40%	8%	3%	2%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.4.1.1.9 Faixa de Faturamento do Canal

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 21, indicando que os distribuidores faturam na sua maioria até 50 milhões de reais anualmente (71%).

Tabela 21 – Faixa de faturamento do canal.

Até 10 Milhões de Reais	Até 50 Milhões de Reais	Até 100 Milhões de Reais	Até 200 Milhões de Reais	Acima de 200 Milhões de Reais	Missing Data	Total
73	71	19	9	15	12	199
37%	36%	10%	5%	8%	6%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Neste item a perda de dados foi na ordem de 6% correspondendo a 12 casos.

4.4.1.1.10 Localização do Canal

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 22, demonstrando a cobertura dos canais no território nacional brasileiro, com isso

atendendo os critérios da estratificação elaborada para a validade externa da pesquisa.

Tabela 22 – Faixa de distâncias da localização do canal.

0 a 499 km	500 a 999 km	1000 a 1999 km	2000 a 2999 km	3001 a 4000 km	Acima de 4000 km	Total
46	26	63	23	28	13	199
23%	13%	32%	12%	14%	7%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.4.1.1.11 Identificação do Cargo do Respondente

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 23, indicando que os respondentes foram na sua maioria os diretores (proprietários ou estatutários), ou ainda o principal executivo da unidade analisada, foco da pesquisa.

Tabela 23 – Identificação do cargo do respondente.

Diretor Proprietário	Diretor Estatutário	Gerente Executivo	Gerente de Vendas	Gerente de Serviços	Outro	Missing Data	Total
83	12	36	30	30	4	4	199
42%	6%	18%	15%	15%	2%	2%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

Neste item a perda de dados foi na ordem de 2% correspondendo a 4 casos.

4.4.1.1.12 Tempo de Vinculação do Respondente com o Distribuidor

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 24, indicando que os respondentes atuam na empresa de distribuição a mais de 10 anos (57%). Com isso existe grande probabilidade dos respondentes conhecerem o pessoal do fabricante e manterem um relacionamento mais próximo.

Tabela 24 – Tempo de vinculação do respondente com a empresa de distribuição.

Menos de 1 Ano	1 Ano a 4 Anos e 11 Meses	5 Anos a 9 Anos e 11 Meses	10 Anos a 14 Anos e 11 Meses	15 Anos a 19 Anos e 11 Meses	Acima de 20 Anos	Total
8	19	41	53	24	54	199
4%	10%	21%	27%	12%	27%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.4.1.1.13 Tempo de Vinculação do Respondente no Cargo

Neste quesito a caracterização da amostra se deu conforme a Tabela 25, indicando que os respondentes estão no cargo há mais de 5 anos (71%) sendo que a maior concentração está de 5 a 10 anos (27% dos respondentes), portanto provavelmente conhecedores da realidade empresarial do distribuidor.

Tabela 25 – Tempo de vinculação do respondente no cargo

Menos de 1 Ano	1 Ano a 4 Anos e 11 Meses	5 Anos a 9 Anos e 11 Meses	10 Anos a 14 Anos e 11 Meses	15 Anos a 19 Anos e 11 Meses	Acima de 20 Anos	Total
15	42	54	38	22	28	199
8%	21%	27%	19%	11%	14%	100%

Fonte: Autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.4.2 Análise dos Não-Respondentes

O instrumento da *survey* foi dividido em duas grandes partes: (i) uma referente as questões ligadas as variáveis dos constructos investigados (*values*); (ii) e outra referente aos dados demográficos dos respondentes (*data*).

Na etapa das questões referentes as questões ligadas as variáveis dos constructos investigados o sistema utilizado não permitia que o respondente avançasse sem que cada etapa de questionamentos não fosse completamente satisfeito, com todas as questões respondidas. Cada questão permitia somente uma resposta. Isso visava evitar eventuais esquecimentos no preenchimento. Assim, não houve dados perdidos (*missing values*) na fase das questões que investigavam os constructos do estudo. Logo, não há que se falar em substituição dos dados faltantes pelos estimados no procedimento de maximização da expectância, no software de tratamento de dados (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Na etapa das questões ligadas a caracterização do respondente, o instrumento permitia que fosse avançado o instrumento sem que fossem preenchidos todos os dados. Nessa etapa, alguns dados foram perdidos (*missing data*) porque alguns respondentes não preencheram o instrumento nos dados de caracterização da unidade de análise. As não respostas podem acontecer quando o entrevistado responde de forma não consistente, com erros nas entradas de dados ou com a recusa em responder (HAIR JUNIOR et al., 2009).

No grupo de questões que tratam da caracterização da empresa observou-se maior taxa de não respostas, pois além da não identificação do estado de origem do canal (14 casos faltantes), outro caso foi a questão que avalia a faixa de faturamento da empresa. Nessa questão a taxa de recusa chegou a 6%, correspondendo a 12 casos. Esse resultado vem a confirmar a relutância das empresas em responderem questões ligadas aos seus resultados e reforça a ideia de serem usadas medidas indiretas e subjetivas na avaliação do desempenho, confirmando as conclusões de Pelham e Wilson (1996), Slater e Narver (1994a, 1994b, 1995) e as conclusões de Perin e Sampaio (1999).

Podem ter havido abandonos do site com o respondente não ter completado o preenchimento, como por exemplo, com falhas de conexão de internet, faltas de energia elétrica, ou até mesmo por opção do respondente. Entretanto, se isso ocorreu não foi possível ser registrado, pois as respostas parciais não foram registradas pelo sistema, que omitia aquela *survey*, pois o processo se completava somente com o preenchimento total do instrumento.

Como respondentes foi considerado aqueles que responderam o questionário após o contato inicial. Os questionários foram disponibilizados pela internet alguns foram prontamente respondidos. Outros somente após uma segunda mensagem de reforço ser enviada em pouco mais de três dias depois da mensagem inicial. Isso confirma as dificuldades de serem obtidas respostas em pesquisas, como alegam Cooper e Schindler (2003) e Malhotra (2005). No presente estudo os questionários ficaram disponibilizados de 14/02/2012 a 23/04/2012.

4.5 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

Após a finalização da coleta, foi efetuada a avaliação da base de dados. A análise dos dados é uma etapa anterior a da aplicação de uma ou mais técnicas de tratamento estatístico de dados (HAIR JUNIOR et al., 2009). Essa análise diz respeito a: (i) estudo de casos específicos como o caso dos dados perdidos, omissos ou valores ausentes (*missing data* e/ou *missing values*); (ii) dos *outliers* (dados muito fora da normalidade); e, (iii) dos estudos relacionados a distribuição dos dados e relacionamentos entre as variáveis quanto a normalidade, multicolinearidade, linearidade e a homoscedasticidade dos dados.

Ao término da coleta, foram obtidas respostas de 205 empresas que atuam como canais de distribuição e vendas dos setores identificados na Tabela 9.

O tempo médio de preenchimento foi sinalizado ao respondente no início da *survey*, para que ele tivesse uma noção do tempo que iria dispende com o preenchimento da pesquisa. Esse tempo foi calculado a partir do tempo médio de todos os respondentes anteriores e ficou na média de 18 minutos. O tempo mínimo verificado foi de 10 minutos e o maior tempo em resposta foi de 80 minutos.

4.5.1 Tratamento Estatístico dos Dados

As análises estatísticas do presente trabalho foram avaliadas pelos softwares PASW® (*Predictive Analytics SoftWare*)¹ na versão 18, AMOS® (*Analysys of Moment Observation Structure*)² na versão 18 e pelo EXCEL® na versão 14.0 (pacote Office 2010)³, de forma alternativa e em distintos momentos durante as várias etapas de avaliação dos dados coletados.

4.5.2 Avaliação dos Dados Perdidos e das Observações Atípicas – *Outliers*

Outliers (ou informações atípicas) são aquelas que aparecem no conjunto de dados como observações inconsistentes com o restante dos dados da pesquisa e são importantes serem estudados, pois podem haver distorções decorrentes de sua utilização no conjunto de dados da pesquisa (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Essas informações podem ser tanto benéficas quanto problemáticas. Hair Junior et al. (2009) explicam que podem ocorrer quatro tipos de informações com conteúdo atípico: (i) erro de procedimento; (ii) resultado de um evento extraordinário; (iii) sem explicação lógica; e, (iv) combinações únicas de valores entre variáveis. As três primeiras podem ser facilmente verificadas através de análises univariadas das distribuições das frequências. O procedimento adotado é o da abordagem de caso completo, pois foram considerados na amostra somente casos com os registros completos (HAIR JUNIOR et al., 2009), por conta de que na parte do instrumento que coletava as informações ligadas as variáveis dos constructos estudados, o respondente não avançava sem que todo o questionário estivesse devidamente

¹ PASW é marca registrada de propriedade da *IBM Software Business Analytical USA*.

² AMOS é marca registrada de propriedade da *IBM Software Business Analytical USA*.

³ EXCEL e Office é marca registrada e propriedade da *Microsoft Corporation USA*.

preenchido ou respondido. Com isso não houve a consideração de dados perdidos (*missing values*) na *survey*. Na segunda parte do instrumento o respondente poderia omitir seus dados demográficos, o que ocorreu em 7% dos casos como *missing data* demonstrados na Tabela 10.

Quanto aos dados atípicos (*outliers*), esses são compreendidos neste estudo como aquelas observações que tenham uma magnitude suficientemente diferente das demais observações, com escores muito diferentes em comparação ao restante dos casos. O tipo de informações que se refere a combinações únicas de valores entre variáveis acontece quando cada questão encontra-se na faixa de variação esperada, mas no grupo de questões a combinação verificada é pouco provável de ocorrer.

Hair Junior et al. (2009) estabelecem que as observações atípicas não podem necessariamente serem categorizadas como benéficas ou problemáticas, devendo serem vistas dentro do contexto de análise e avaliadas pelos tipos de informações que possam conter.

Essas observações atípicas devem, entretanto, ser analisadas sob uma perspectiva univariada e sob a perspectiva multivariada, com base no número de variáveis consideradas.

4.5.3 Análise das Observações Atípicas pelo Método Univariado

Para Kline (2005), um caso pode ser considerado uma observação atípica univariada quando tem um escore extremo em uma variável e multivariada quando há escores extremos em mais de uma variável. Escores maiores do que três desvios padrão em módulo, em relação as médias ou valores padronizados fora da amplitude $|3|$ para cada variável, podem caracterizar uma observação atípica (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Para a detecção das observações atípicas foi utilizada uma combinação de análise uni e multivariadas. Inicialmente cada variável foi transformada em escore padrão (*Z scores*) permitindo que fosse então eliminado o viés decorrente das diferenças de escalas (FÁVERO et al., 2009) onde foram eliminados os casos onde as variáveis apresentaram valores padronizados fora da amplitude $|3|$.

Dos 205 casos observados, foram localizados 4 valores padronizados fora da amplitude $|3|$, que são as observações 123, 193, 146 e 174 pertencente a variável V_{14} . O maior valor encontrado fora da amplitude foi $|3,17192|$. Essas observações

foram excluídas. Com isso restaram no banco de dados da *survey* 201 casos válidos decorrentes da análise univariada. A Tabela 26 apresenta os resultados da detecção das observações atípicas univariadas.

Tabela 26 – Casos observados atípicos univariados com valores padronizados fora da amplitude |3|

Caso	V14
123	-3,17292
146	-3,17292
174	-3,17292
193	-3,17292

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa.

4.5.4 Análise das Observações Atípicas pelo Método Multivariado

A segunda etapa das análises estatísticas das observações atípicas trata da identificação das observações atípicas multivariadas, a partir do cálculo da distância de *Mahalanobis* (D^2). Com essa análise pode-se avaliar a posição de cada observação comparativamente ao centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis. O cálculo de D^2 , *Mahalanobis*/graus de liberdade ($gl = 22$) permite que sejam identificadas as observações atípicas através de um teste de significância estatística de aproximação. Como são 23 variáveis observáveis no instrumento, o grau de liberdade é de $\eta-1$, ou seja $gl = 22$. Hair JUNIOR et al. (2009) sugerem a utilização de níveis de referência conservadores para as medidas de D^2/gl ($\rho = 0,05$ ou $0,01$) e valores |2|. Para os resultados da análise multivariada da amostra da pesquisa com os valores obtidos, optou-se pelo valor de referência |2| para uma versão mais conservadora, o que identificou o caso com maior escore com 2,92 para o caso 112 e 2,31 para o caso 179. Os resultados dos testes são demonstrados na Tabela 27. Com isso foram excluídos dois casos porque esses não atenderam satisfatoriamente os testes, não sendo localizadas outras observações atípicas na estatística multivariada.

Tabela 27 – Casos observados atípicos pela observação da distância de *Mahalanobis*

Observation Number	Mahalanobis D-Squared	D^2/gl	$p1$	$p2$
112	64,186	2,92	0	0,002
179	50,895	2,31	0,001	0,009

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa empírica.

Ao final desta etapa da análise, com a exclusão das observações atípicas (*Z scores*), o banco de dados ficou com 199 casos ($n = 199$).

Uma série de testes foram realizados para a avaliação das suposições inerentes as exigências das teorias estatísticas. Conforme Arbuckle (2009), para o tratamento dos dados no software AMOS®, faz-se necessária apenas a checagem da normalidade pela avaliação do *skewness* e da *kurtosis* e da linearidade.

4.5.5 Análise da Normalidade

A normalidade é uma das suposições fundamentais da análise multivariada, referindo-se a forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, como padrão de referência para todos os dados estatísticos. Se a variação em relação a distribuição é suficientemente grande, todos os testes estatísticos resultantes serão inválidos, uma vez que a normalidade é exigida no emprego das estatísticas *F* e *t* (HAIR JUNIOR et al., 2009). A estatística *F* é o teste estatístico que tenta retratar o grau de heterogeneidade para cada solução nova. Assim, a estatística *F* compara o ajustamento de *k* agrupamentos para *k-1* agrupamentos. O teste estatístico *f* é o teste que avalia a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente.

Para a realização das análises multivariadas, algumas avaliações devem ser feitas. A primeira diz respeito a normalidade que se refere a distribuição de probabilidade dos dados da amostra. Para Hair Junior et al. (2009), as variáveis com distribuições normais são simétricas ao redor de uma média observando-se neste caso a assimetria e curtose.

No presente estudo a normalidade foi observada pelo método de análise dos valores de *skewness* (assimetria de dados) e de *kurtosis* (curtose). Um valor de *skewness* positivo indica que a maioria dos dados esta abaixo da média e um valor negativo o contrário. Valores fora da amplitude |3| podem ser entendidos como extremamente assimétricos. Quanto a *kurtosis*, que é uma medida que informa a elevação ou o achatamento de uma distribuição comparativamente a uma distribuição normal, um valor positivo indica uma distribuição relativamente concentrada ao redor da média enquanto que um valor negativo indica uma

distribuição achatada (HAIR JUNIOR et al., 2009). Para a *kurtosis* valores fora da amplitude $|10|$ podem sugerir algum problema (KLINE, 2005).

A análise dos dados da pesquisa indicou um valor de *skewness* variando de -0,707 a 0,038, o que atesta uma fraca assimetria de dados. Da mesma forma, os valores de *kurtosis* encontrados são entre -1,365 e 0,016, significando normalidade dos dados segundo o critério adotado e suportado em Hair Junior et al. (2009). Todos os dados de *skewness* e de *kurtosis* relacionados as variáveis analisadas estão apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 – Estatística descritiva e valores de *Skewness* e *Kurtosis*.

Variable	Min.	Max.	Skewness	Kurtosis
V ₁	1	5	0,069	-1,306
V ₂	1	5	0,058	-1,332
V ₃	1	5	0,073	-1,365
V ₄	1	5	0,313	-1,063
V ₅	1	5	0,123	-0,981
V ₆	1	5	-0,129	-1,014
V ₇	1	5	0,296	-0,741
V ₈	1	5	0,212	-0,533
V ₉	1	5	0,386	-0,863
V ₁₀	1	5	0,393	-0,741
V ₁₁	1	5	0,451	-0,808
V ₁₂	2	5	-0,702	0,258
V ₁₃	1	5	-0,139	-0,936
V ₁₄	1	5	-0,23	-0,791
V ₁₅	1	5	-0,707	0,319
V ₁₆	1	5	-0,169	-0,937
V ₁₇	1	5	0,544	-0,364
V ₁₈	1	5	-0,093	-0,805
V ₁₉	1	5	-0,477	0,016
V ₂₀	1	5	0,081	-0,126
V ₂₁	2	5	-0,458	-0,674
V ₂₂	1	5	0,038	-0,389
V ₂₃	2	5	-0,048	-1,052

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

4.5.6 Análise da Linearidade

A segunda etapa de preparação da análise consiste em avaliar a linearidade, que consiste na suposição de que existem relações lineares entre as variáveis, ou seja, o aumento de uma unidade numa das variáveis implica no aumento de k

unidades na outra. A análise da linearidade serve para verificar as propriedades de aditividade e homogeneidade (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Neste estudo foram testadas as relações lineares entre as variáveis de cada constructo, a partir da avaliação da correlação existente elas. O teste para determinar as relações lineares foi realizado por meio do Coeficiente de Correlação de *Pearson*, que varia de -1 a +1, onde quanto mais próximos os resultados desses valores, maior o grau de associação entre as variáveis, e quanto mais próximo de zero menor a relação, indicando que não existe correlação entre elas (KLINE, 2005).

Analisando-se os valores obtidos, é possível afirmar a existência da suposição da linearidade dos dados, a partir da referência de que valores menores do que 0,90 e com um grau de significância aceitável de até $\rho \leq 0,05$.

Por existir uma correlação entre os constructos do modelo teórico Monitoramento do Desempenho (MD) e Envolvimento Direto (ED), vide Figura 7, as variáveis foram testadas conjuntamente, de V_1 a V_{11} , sendo as variáveis V_1 a V_4 relativas ao MD enquanto que as variáveis V_5 a V_{11} referem-se ao ED. Os resultados dos testes estão apresentados na Tabela 29.

Tabela 29 – Correlação de *Pearson* dos constructos do Monitoramento do Desempenho e do Envolvimento Direto

		V ₁	V ₂	V ₃	V ₄	V ₅	V ₆	V ₇	V ₈	V ₉	V ₁₀	V ₁₁
V ₁	<i>Pearson Correlation</i>	1										
	<i>Sig. (2-tailed)</i>											
V ₂	<i>Pearson Correlation</i>	,760	1									
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000										
V ₃	<i>Pearson Correlation</i>	,704	,690	1								
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000									
V ₄	<i>Pearson Correlation</i>	,543	,542	,721	1							
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000								
V ₅	<i>Pearson Correlation</i>	,190	,218	,197	,287	1						
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,007	,002	,005	,000							
V ₆	<i>Pearson Correlation</i>	,076	,120	,108	,227	,758	1					
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,287	,092	,129	,001	,000						
V ₇	<i>Pearson Correlation</i>	,218	,286	,278	,427	,532	,532	1				
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,002	,000	,000	,000	,000	,000					
V ₈	<i>Pearson Correlation</i>	,244	,226	,231	,233	,386	,349	,399	1			
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,001	,001	,001	,001	,000	,000	,000				
V ₉	<i>Pearson Correlation</i>	,230	,288	,245	,405	,440	,424	,620	,410	1		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
V ₁₀	<i>Pearson Correlation</i>	,205	,206	,220	,383	,702	,618	,541	,416	,663	1	
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,004	,003	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
V ₁₁	<i>Pearson Correlation</i>	,194	,231	,252	,363	,547	,477	,521	,389	,691	,724	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,006	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Fonte: Elaborada pelo autor com Dados provenientes da pesquisa descritiva, com negrito nos coeficientes de significância acima de 0,05.

O constructo Monitoramento do Desempenho (MD) apresenta valores aceitáveis de linearidade, pois o maior valor constatado é de 0,760 com significância $\rho = 0,000$. A Tabela 29 apresenta os resultados dos testes no constructo MD avaliando as variáveis V₁, V₂, V₃ e V₄ entre elas e em relação as demais.

O constructo Envolvimento Direto (ED) que é composto pelas variáveis V₅, V₆, V₇, V₈, V₉, V₁₀ e V₁₁ contém a variável V₆ com problemas de linearidade, pois seus coeficientes de significância ultrapassam os valores permitidos de $\rho \leq 0,05$. Com isso, essa variável deve ser excluída do modelo. As demais variáveis apresentam valores aceitáveis de linearidade, pois o maior valor constatado é de 0,724 com significância $\rho = 0,000$.

Para o teste de linearidade do constructo Transferência de Conhecimentos (TC), foram testadas as variáveis V₁₂, V₁₃, V₁₄ e V₁₅.

Tabela 30 – Correlação de *Pearson* no constructo da Transferência de Conhecimentos (TC).

		V ₁₂	V ₁₃	V ₁₄	V ₁₅
V ₁₂	<i>Pearson Correlation</i>	1			
	<i>Sig. (2-tailed)</i>				
V ₁₃	<i>Pearson Correlation</i>	,570	1		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000			
V ₁₄	<i>Pearson Correlation</i>	,507	,760	1	
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000		
V ₁₅	<i>Pearson Correlation</i>	,621	,522	,491	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

O constructo Transferência de Conhecimentos (TC) apresenta valores aceitáveis de linearidade, pois o maior valor constatado é de 0,760 com significância $\rho = 0,000$. A Tabela 30 apresenta os resultados dos testes no constructo TC.

A linearidade do constructo do Desempenho Operacional (DO) foi testada com as variáveis V₁₆, V₁₇, V₁₈ e V₁₉.

Tabela 31 – Correlação de *Pearson* no constructo do Desempenho Operacional (DO)

		V ₁₆	V ₁₇	V ₁₈	V ₁₉
V ₁₆	<i>Pearson Correlation</i>	1			
	<i>Sig. (2-tailed)</i>				
V ₁₇	<i>Pearson Correlation</i>	,539	1		
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000			
V ₁₈	<i>Pearson Correlation</i>	,544	,479	1	
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000		
V ₁₉	<i>Pearson Correlation</i>	,426	,386	,524	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	,000	,000	,000	

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

O constructo Desempenho Operacional (DO) apresenta valores aceitáveis de linearidade, pois o maior valor constatado é de 0,539 com significância $\rho = 0,000$. A Tabela 31 apresenta os resultados dos testes no constructo DO.

A linearidade do constructo do Desempenho do Canal (DC) foi testada com as variáveis V₂₀, V₂₁, V₂₂ e V₂₃, sendo que os resultados dos testes estão representados na Tabela 32.

Tabela 32 – Correlação de *Pearson* no constructo do Desempenho do Canal (DC)

		V ₂₀	V ₂₁	V ₂₂	V ₂₃
V ₂₀	<i>Pearson Correlation</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	1			
V ₂₁	<i>Pearson Correlation</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,268 ,000	1		
V ₂₂	<i>Pearson Correlation</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,541 ,000	,354 ,000	1	
V ₂₃	<i>Pearson Correlation</i> <i>Sig. (2-tailed)</i>	,361 ,000	,547 ,000	,452 ,000	1

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa.

O constructo Desempenho do Canal (DC) apresenta valores aceitáveis de linearidade em todas as variáveis, pois o maior valor constatado é de 0,547 com significância $\rho = 0,000$.

4.6 PROCEDIMENTOS DE MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE)

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) trata de um conjunto de técnicas estatísticas cuja função primordial é a de estimar modelos de relações lineares entre as variáveis. As variáveis podem ser mensuráveis (com o uso de indicadores) ou latentes (com o uso de constructos estimados pelos indicadores). A MEE é uma abordagem confirmatória que analisa a estrutura teórica que está por trás de um fenômeno comportamental ou atitudinal (HAIR JUNIOR et al., 2009).

A MEE permite que sejam trabalhados simultaneamente diversas relações de dependência mantendo a eficiência estatística possibilitando a avaliação da análise exploratória para a análise confirmatória. Com isso, a estimação de relacionamentos múltiplos de dependência é possível bem como a avaliação entre os relacionamentos entre variáveis latentes ou constructos (a partir de conceitos não-observáveis), assim como a avaliação dos erros de mensuração na estimação dos parâmetros (HAIR JUNIOR et al., 2008).

Conforme Hair Junior et al. (2009), a aplicação da MEE se dá a partir de três perspectivas distintas: (i) modelagem confirmatória onde o pesquisador testa um modelo teórico e avalia a sua significância estatística, que quando tem resultado significativo demonstra que o modelo é um modelo válido; (ii) modelos concorrentes quando o pesquisador testa modelos alternativos e seleciona o modelo que apresenta o melhor ajuste; (iii) modelos equivalentes quando o pesquisador testa o

modelo original e tem ele refutado pelos dados, formula modificações a fim de buscar um melhor ajuste a proposta teórica.

Para Hair Junior et al. (2009), a grande utilização da MEE é atribuída a (i) capacidade de fornecimento de um método para lidar com múltiplas relações simultaneamente; (ii) a habilidade de representação de conceitos não observáveis nas relações do modelo teórico e com isso também explicar os erros de mensuração no processo de estimação.

As etapas descritas por Hair Junior et al. (2008) como processo de seis estágios para MEE, consiste na avaliação das etapas de (i) desenvolvimento de um modelo teórico; (ii) construção de um diagrama de caminhos das relações causais; (iii) conversão do diagrama de caminhos num conjunto de modelos estrutural e de mensuração; (iv) escolha do tipo de matriz de dados de estimação para o modelo proposto; (v) avaliação da identificação do modelo estrutural; (vi) avaliação dos critérios de qualidade do ajuste e finalmente após o processo de modelagem, a decisão da avaliação da validação do modelo estrutural com a (vii) interpretação e eventual modificação no modelo.

Na primeira etapa de desenvolvimento do modelo teórico, foram feitos os estudos das teorias envolvidas com o propósito da tese, onde foram fundamentadas as relações entre monitoramento do desempenho dos canais de distribuição e vendas, bem como pelo grau de envolvimento direto do fabricante com seus canais com a transferência de conhecimentos ligados aos os resultados que esses canais apresentam.

O modelo teórico proposto pode ser compreendido como um modelo em desenvolvimento. Embora existam comprovações de natureza teórico empírica das partes integrantes do modelo proposto, referente aos constructos e suas relações causais, não existem evidência empírica encontrada nos estudos científicos que se referem ao desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas uma vez que todos os estudos encontrados são relacionados ao desenvolvimento dos fornecedores. Dessa forma, o modelo proposto é inovador, mas carece de possível comparação com outros resultados de pesquisas.

Com esse modelo teórico elaborado como uma representação da teoria das relações entre esses fenômenos, que tem natureza complexa onde os elementos estudados estão interrelacionados, buscou-se identificar a causalidade pelo estudo das relações de dependência com os constructos que compõem o modelo proposto.

Na etapa da construção do diagrama de caminhos das relações causais, foram identificadas as relações de dependência que ocorrem de constructos para variáveis, bem como entre constructos, onde as setas apontam do efeito antecedente (variável independente) para o subsequente ou resultado (variável dependente). Quando um caminho de dependência aponta para um constructo, esse é denominado de endógeno, pois tem um caminho de dependência. Os constructos exógenos são usados para prever e explicar os endógenos (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Os constructos exógenos são o Monitoramento do Desempenho (MD) e o Envolvimento Direto (ED) enquanto que os constructos endógenos são a Transferência de Conhecimentos (TC), O Desempenho Operacional (DO) e o Desempenho do Canal (DC).

Na etapa da elaboração do modelo estrutural e de mensuração o diagrama de relações foi elaborado com base na associação das variáveis com os constructos, pois a MEE demanda a especificação completa do modelo de mensuração, permitindo a estimação simultânea de múltiplas equações de como os constructos se relacionam entre si e como os constructos se relacionam com os itens de indicadores medidos.

Aqui há de se notar que essas relações que definem o modelo e o estabelecimento das causalidades são de natureza *cross-sectional*, que se refere a seleção de dados obtidos a partir de uma observação ou de um grupo de observações que são representativas de uma população ou de um universo do qual foram extraídos, num período específico de tempo. Essa inferência causal envolve uma relação presumida de causa e efeito, explicando como uma causa determina dado efeito. Esse efeito então pode ser administrado pelo menos parcialmente com algum grau de certeza.

4.6.1 Validação Individual dos Constructos

Para validar o modelo integrado e seus constructos propostos deve-se antes proceder a validação individual dos constructos (KLINE, 2005). A validação de um constructo mede o quanto um conjunto de variáveis medidas realmente representa o constructo latente teórico que aquelas variáveis são planejadas para medir, sendo que menos que 3 itens implicam em constructos subidentificados, exigindo maiores

quantidades de dados para que sejam possíveis de serem recuperados os parâmetros da população (HAIR JUNIOR et al., 2009). Neste estudo todos os constructos tiveram mais do que 3 variáveis relacionadas, assegurando a correta identificação do modelo teórico proposto.

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é a técnica que é utilizada para avaliar o quão bem as especificações do modelo a partir das variáveis planejadas combinam com a realidade. Como Hair Junior et al. (2009) elucidam, a AFC é uma ferramenta que nos permite confirmar ou rejeitar a teoria preconcebida.

Desta forma, a validação de um constructo latente e teórico pode ser feita com a análise da validade convergente e pela análise da validade discriminante dos mesmos (HAIR JUNIOR et al., 2009), aprofundadas a seguir.

4.6.1.1 Validade Convergente

Validade convergente é a medida de extensão em que a escala se correlaciona positivamente com as medidas e variáveis do mesmo constructo, sendo que altas correlações indicam que a escala está medindo o conceito pretendido (HAIR JUNIOR et al., 2009; MALHOTRA, 2012).

Para a análise da validade convergente são utilizadas duas técnicas: (i) análise da significância estatística dos parâmetros estimados (cargas fatoriais das variáveis) tendo como base os *t-values* dos indicadores relativos a cada um dos constructos, devendo esses ser maiores ou iguais a 1,96 para ter significância estatística com $p \leq 0,05$; e, (ii) pela avaliação das medidas de ajuste a partir da análise fatorial confirmatória (GARVER; MENTZER, 1999; KLINE, 2005). O método utilizado para o presente estudo foi o da avaliação das medidas de ajuste, e o software de tratamento estatístico foi o AMOS® versão 18.

Inicialmente foi testado o constructo Monitoramento do Desempenho (MD) com as variáveis V_1 , V_2 , V_3 e V_4 . Os resultados desses testes demonstraram que não atingiriam os mínimos necessários pois, no mínimo, todas as cargas fatoriais deve ser estatisticamente significantes e devem ser acima de 0,5, mas o ideal é 0,7 (HAIR JUNIOR et al., 2009). Com isso, para melhorar os índices foi feito o teste com a remoção da variável, a V_4 pois foi a que apresentou menor índice de carga padronizada implicando numa baixa variância extraída do modelo (inferior a 0,5).

Novamente testadas as variáveis V_1 , V_2 e V_3 , e então foram obtidos os resultados apresentados na Tabela 33.

Tabela 33 – Análise da validade convergente do constructo MD.

Variável		Constructo	Cargas Padronizadas
V_1	<---	MD	0,9
V_2	<---	MD	0,9
V_3	<---	MD	0,8

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

A variância extraída para essas variáveis apresentou um resultado de 0,7 indicando um valor de convergência adequada, pois é indicada como condição suficiente valores acima de 0,5 segundo Hair Junior et al. (2009), mas desejada de 0,7. A confiabilidade obtida nesse constructo representada pelo Alfa de *Cronbach* é de 0,9 que está acima de 0,7 admitido como mínimo desejado, como se viu em Hair Junior et al. (2009).

Para o constructo do Envolvimento Direto (ED) inicialmente foram testadas as variáveis V_5 , V_7 , V_8 , V_9 , V_{10} e V_{11} . O teste inicial apresentou resultado de variância extraída de 0,5 (no limite mínimo desejado) com Alfa de *Cronbach* é de 0,8. Com esse resultado, procedeu-se a exclusão das variáveis que apresentavam os menores índices de cargas padronizadas, uma a uma iniciando-se pela variável V_8 que foi retirada do modelo como a de menor valor dentro do conjunto das variáveis. Depois, foi retirada a variável V_5 , e isso ainda não atendeu os resultados mínimos necessários. Com isso a variância extraída permaneceu baixa, com um valor de 0,52 e o Alfa de *Cronbach* permaneceu em 0,83. Outra tentativa foi a exclusão da variável V_{11} , como a de menor valor dentre as variáveis remanescentes. Desse teste, restaram as variáveis V_7 , V_9 e V_{10} como as representativas do modelo latente teórico, conforme se verifica na Tabela 34.

Como resultado final o valor obtido foi de 0,61 para a variância extraída indicando um valor de convergência próximo ao limite inferior, pois é indicada como condição suficiente valores acima de 0,5 segundo Hair Junior et al. (2009), mas desejada de 0,7. A confiabilidade obtida nesse constructo representada pelo Alfa de *Cronbach* é de 0,8 que está acima de 0,7 admitido como mínimo desejado, como se viu em Hair Junior et al. (2009).

Tabela 34 – Análise da validade convergente do constructo ED.

Variável		Constructo	Cargas Padronizadas
V ₁₀	<---	ED	0,8
V ₉	<---	ED	0,9
V ₇	<---	ED	0,7

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

Para o constructo da Transferência de Conhecimentos (TC) inicialmente foram testadas as variáveis V₁₂, V₁₃, V₁₄ e V₁₅. O teste inicial apresentou resultado de variância extraída de 0,5 (no limite mínimo desejado) com Alfa de *Cronbach* é de 0,80. A variável V₁₅ foi excluída do modelo por conta de que a carga padronizada foi a de menor valor dentro do conjunto das variáveis. A variância extraída se manteve ao redor de 0,6 e o Alfa de *Cronbach* ficou em 0,84. Desse teste restaram as variáveis V₁₂, V₁₃, e V₁₄ como as representativas do modelo latente teórico, demonstrados os resultados finais na Tabela 35.

Tabela 35 – Análise da validade convergente do constructo TC

Variável		Constructo	Cargas Padronizadas
V ₁₂	<---	TC	0,6
V ₁₃	<---	TC	0,9
V ₁₄	<---	TC	0,8

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

Para o constructo do Desempenho Operacional (DO), foram testadas as variáveis V₁₆, V₁₇, V₁₈ e V₁₉. Nesse teste, os resultados ficaram abaixo do mínimo necessário de variância extraída de 0,5. Com isso, foi feita uma exclusão, a da variável V₁₆, pois se tratava da variável com o menor valor de carga padronizada. Desta forma, os resultados finais foram de variância extraída de 0,5 (no limite mínimo desejado) com Alfa de *Cronbach* é de 0,73.

Como “um constructo não deve ter menos de três variáveis porque limita o poder e a habilidade da equação estrutural de fornecer um verdadeiro teste do modelo teórico” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 572), então optou-se de manter a variável V₁₇, apesar do seu valor de carga padronizada estar em 0,6 pois como Hair Junior et al. (2009, p. 592-593) alegam, no mínimo, “todas as cargas fatoriais devem ser estatisticamente significantes e ser de 0,5 ou mais, idealmente de 0,7 para cima” e um modelo tem que ter mais do que 3 variáveis mensuráveis por constructo. Os resultados finais desses testes são apresentados na Tabela 36.

Tabela 36 – Análise da validade convergente do constructo DO.

Variável		Constructo	Cargas Padronizadas
V ₁₇	<---	DO	0,6
V ₁₈	<---	DO	0,8
V ₁₉	<---	DO	0,7

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

Para o constructo do Desempenho do Canal (DC) inicialmente foram testadas as variáveis V₂₀, V₂₁, V₂₂ e V₂₃. O teste inicial apresentou resultado de variância extraída de 0,4 (abaixo do mínimo desejado) com Alfa de *Cronbach* é de 0,84. A variável V₂₀ foi excluída do modelo por conta de que a carga padronizada foi a de menor valor dentro do conjunto das variáveis. A variância extraída subiu para 0,5 e o Alfa de *Cronbach* ficou em 0,84. Assim, todos índices agora são aceitáveis para o modelo teórico, com as considerações de que a variável com menor carga é a V₂₂.

Da mesma forma, como a teoria estatística diz que “um modelo não pode ter menos de três variáveis porque limita o poder e a habilidade da equação estrutural de fornecer um verdadeiro teste do modelo teórico” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 572), então optou-se de manter a variável V₂₂, apesar do seu valor de carga padronizada estar em 0,5 pois como Hair Junior et al. (2009, p. 592-593) alegam, no mínimo, todas as cargas fatoriais devem ser estatisticamente significantes e ser de 0,5 ou mais, idealmente de 0,7 para cima.

Desse teste, restaram as variáveis V₂₁, V₂₂ e V₂₃ como as representativas do modelo latente teórico, demonstradas na Tabela 37.

Tabela 37 – Análise da validade convergente do constructo DC.

Variável		Constructo	Cargas Padronizadas
V ₂₁	<---	DC	0,7
V ₂₂	<---	DC	0,5
V ₂₃	<---	DC	0,8

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

Outra análise, feita seguindo o modelo proposto para o teste estatístico, foi a análise da validade discriminante.

4.6.1.2 Validade Discriminante

Validade discriminante é o grau em que dois conceitos similares são distintos (HAIR JUNIOR et al., 2009) avaliando até que ponto uma medida não se correlaciona com outros constructos, das quais se supõe que ela difira (MALHOTRA, 2012).

Segundo o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981), onde as variâncias extraídas dos constructos são comparadas com as variâncias compartilhadas, calculadas a partir das correlações entre os quadrados dos constructos. Desta forma, há validade discriminante entre os constructos quando são apresentadas variâncias extraídas maiores que as variâncias compartilhadas com os demais constructos. O valor da correlação é o valor da variância extraída obtido na fase anterior de análise da validade convergente.

Os resultados dessa análise estão dispostos na Tabela 38.

Tabela 38 – Análise da validade discriminante entre os constructos.

Constructo	ED	MD	TC	DC	DO
ED	0,61				
MD	0,12	0,72			
TC	0,47	0,15	0,64		
DC	0,10	0,12	0,20	0,47	
DO	0,12	0,09	0,15	0,20	0,48

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes do tratamento estatístico.

Nota: Com negrito indicando a variância extraída.

Como a variância extraída deve ser superior a variância compartilhada entre os constructos (HAIR JUNIOR et al., 2009). Pela análise da Tabela 38 pode-se verificar que todos os dados das variâncias extraídas são maiores do que os dados obtidos da variância compartilhada, confirmando a validade discriminante dos constructos, o que fornece elevada evidência de que cada constructo é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem.

Os dados das correlações foram obtidos com a utilização do software AMOS® versão 18 e são apresentados na Tabela 39, onde todas as combinações possíveis foram feitas entre os constructos do modelo teórico.

Tabela 39 – Análise da correlação entre os constructos e da variância compartilhada

Correlação Entre os Constructos				Índices	Variância Compartilhada
1	ED	<-->	MD	0,353	0,12
2	ED	<-->	TC	0,688	0,47
3	ED	<-->	DC	0,323	0,10
4	MD	<-->	TC	0,387	0,15
5	MD	<-->	DC	0,343	0,12
6	TC	<-->	DC	0,445	0,20
7	ED	<-->	DO	0,35	0,12
8	DO	<-->	MD	0,308	0,09
9	DO	<-->	TC	0,387	0,15
10	DO	<-->	DC	0,444	0,20

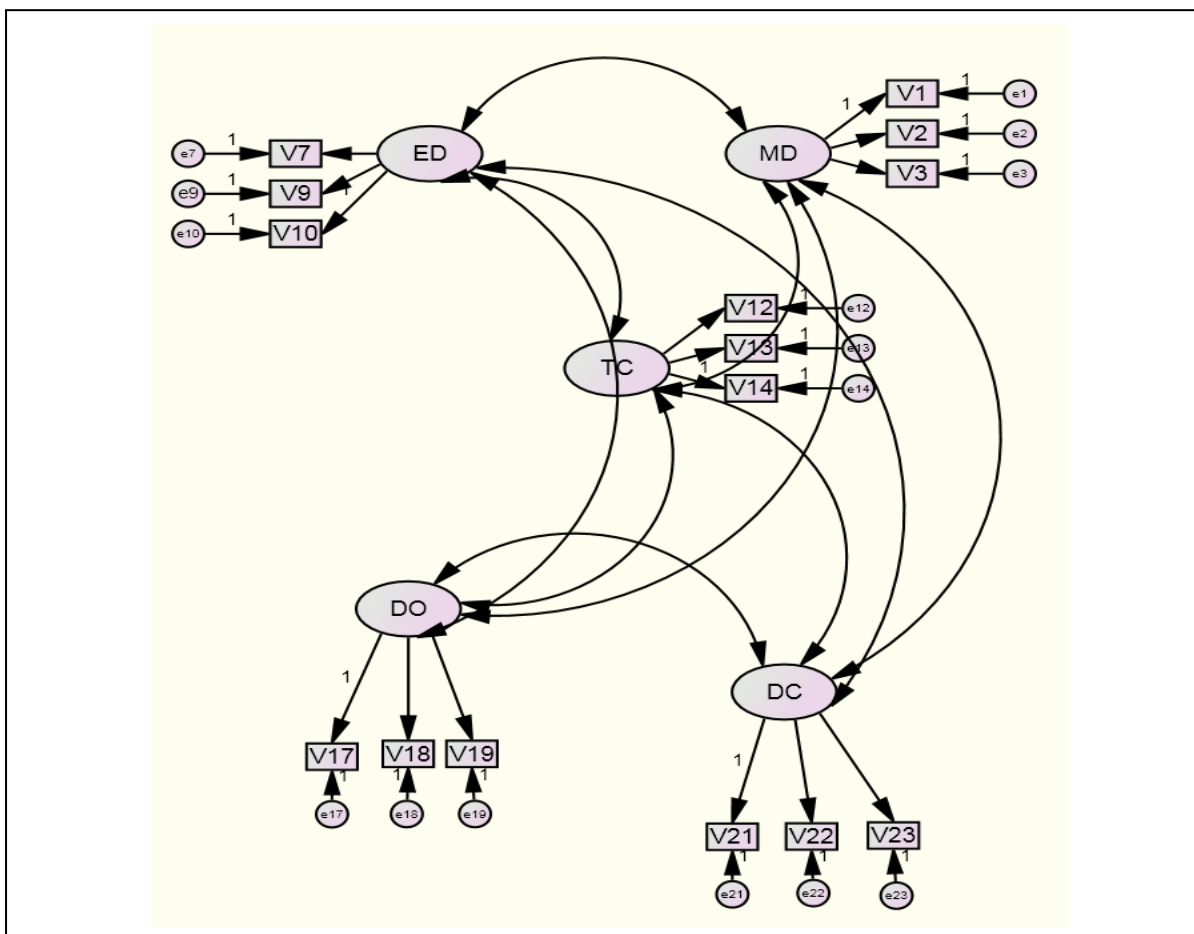
Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

Nota: Com negrito indicando a variância compartilhada.

O diagrama representado na Figura 6 implica na medição do modelo que contém cinco variáveis latentes (constructos) correspondendo a indicadores múltiplos de medição (variáveis medidas). Como o modelo estrutural corresponde a relação causal entre as variáveis latentes, outro método sugerido de análise é o de Anderson e Gerbing (1982) que analisa o efeito causal e o montante de variância não explicada. Com isso as variáveis observadas e medidas se relacionam a variáveis latentes, e existem erros relacionados a elas. Assim, todas as variáveis latentes devem ser testadas simultaneamente, uma a uma correlacionadas, fixando-se uma e combinando-se com as demais, a fim de todas as relações possíveis entre elas serem estimadas.

Anderson, Lodish e Weitz (1987) sugerem que a avaliação de unidimensionalidade seja medida com todas as variáveis latentes dentro do mesmo contexto, isto é, no mesmo modelo, medindo a variância diretamente entre os constructos.

Figura 6 – Correlação entre variáveis latentes para validação da unidimensionalidade



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.6.2 Especificação do Modelo

A especificação do modelo é um exercício de expressão formal de um padrão de relacionamentos linear de relações causais entre um conjunto de variáveis, tanto de variáveis latentes (constructos) quanto pelas variáveis observáveis. O resultado é uma equação estrutural que vai representar o diagrama de caminhos, o modelo estrutural e o modelo de mensuração (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Os constructos testados no presente estudo são os seguintes: (i) Monitoramento do Desempenho (MD); (ii) Envolvimento Direto (ED); (iii) Transferência de Conhecimentos (TC); (iv) Desempenho Operacional (DO); e, (v) Desempenho do Canal (DC).

Como decorrência das relações causais propostas, foram definidas as equações estruturais que caracterizam o modelo estrutural e o modelo de mensuração.

$$DC = \beta_0 + \beta_1*DO + \beta_2*TC + \beta_3*MD + \beta_4*ED + \square_1 \quad (1)$$

$$DO = \beta_5 + \beta_6*TC + \beta_7*MD + \beta_8*ED + \square_2 \quad (2)$$

$$TC = \beta_9 + \beta_{10}*MD + \beta_{11}*ED + \square_3 \quad (3)$$

Os coeficientes estruturais são representados pela letra “ β ” e os erros do modelo dados pelo somatório entre os erros de especificação e pelos erros de mensuração representados pela letra “ \square ”. Quando a variável dependente é o Desempenho do Canal (DC), as variáveis independentes são o Desempenho Operacional (DO), a Transferência de Conhecimentos (TC), o Monitoramento do Desempenho (MD) e o Envolvimento Direto (ED). Quando a variável dependente for o Desempenho Operacional (DO), as variáveis independentes serão a Transferência de Conhecimentos (TC), o Monitoramento do Desempenho (MD) e o Envolvimento Direto (ED). Quando a variável dependente for a Transferência de Conhecimentos (TC), as variáveis independentes serão o Monitoramento do Desempenho (MD) e o Envolvimento Direto (ED).

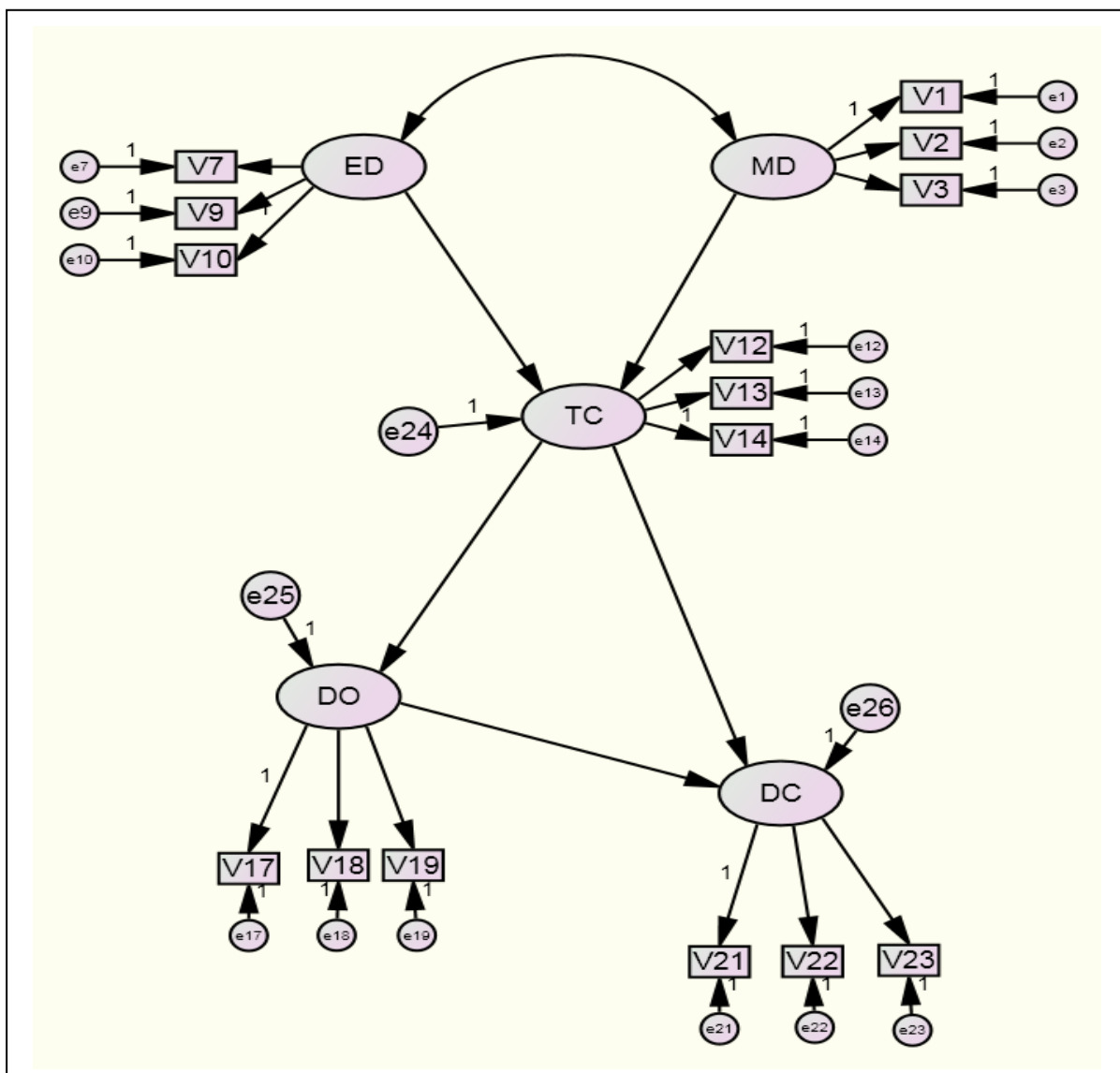
Para Hair Junior et al. (2009), o modelo estrutural representa as interrelações de dependência entre as variáveis latentes (constructos), enquanto que o modelo de mensuração especifica o relacionamento de cada variável observada, indicando quais indicadores pertencem a cada um dos constructos que integram o modelo. Quando os modelos estrutural e de mensuração são combinados obtém-se um modelo híbrido.

A combinação dos modelos estrutural e de mensuração fornece um modelo estatístico abrangente que pode ser utilizado para a avaliação das relações entre as variáveis investigadas.

O modelo do presente estudo é refletivo porque o estabelecimento da prioridade causal é um dos antecedentes para a determinação da variável como causa (HAIR JUNIOR et al., 2009). Algumas características são assumidas como fundamentais: (i) a direção da causalidade deve ser da variável latente (constructo) para a variável observável (indicador); (ii) as variáveis observáveis devem ter consistência interna e serem correlacionadas; e, (iii) a inclusão ou eliminação de alguma variável não deve alterar o significado dos constructos (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003).

O modelo elaborado para o presente estudo é refletivo e está definido pela Figura 7, onde além das variáveis latentes (constructos) e das variáveis observáveis (indicadores), que passaram pelos testes estatísticos onde também estão inseridos os erros de mensuração intrínsecos a cada um dos constructos.

Figura 7 – Diagrama de caminhos do modelo teórico com a representação pelo AMOS®



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.6.3 Matriz de Entrada de Dados e Método de Estimação do Modelo

A matriz de entrada de dados utilizada no presente estudo foi a de covariância, isso porque ela propicia mais informação do que simplesmente dados padronizados e nos fornece comparações válidas entre diferentes populações ou

amostras, o que não é possível quando o modelo é estimado com a matriz de correlação (HAIR JUNIOR et al., 2009).

O método de estimação utilizado foi o da Máxima Verossimilhança (*ML – Maximum Likelihood*), pois ao avaliar as interações, é o que melhora as estimativas dos parâmetros que minimizam uma função de ajuste especificada. Esse método assume que as variáveis aferidas são contínuas e tem uma distribuição normal (HAIR JUNIOR et al., 2009).

4.6.4 Validade do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural

Para a verificação da representação adequada das relações causais propostas no modelo teórico com os dados das investigações em campo, na análise dos ajustes gerais do modelo, foram utilizadas três grupos de medidas de qualidade de ajuste: (i) medida de ajuste absoluto (*GFI* e *RMSEA*); (ii) medida de ajuste incremental ou comparativo (*AGFI*, *TLI* ou *NNFI* e *NFI*); e (iii) medida de ajuste parcimonioso (*CFI*) (HAIR JUNIOR et al., 2009).

Segundo Hair Junior et al. (2009), as medidas de ajuste absoluto determinam o grau no qual o modelo geral prediz a matriz de covariância ou a matriz de correlações observada, enquanto que as medidas de ajuste incremental comparam o modelo proposto com um modelo de referência, geralmente denominado de modelo nulo (que é um modelo com apenas um fator e sem erros de mensuração), e a medida de ajuste parcimonioso como aquela que serve como base de comparação entre modelos de diferentes complexidades e objetivos.

Na etapa de avaliação dos critérios de qualidade do ajuste para a avaliação da validade do modelo estrutural, que é considerado aceitável apenas quando ele demonstra ajuste aceitável e quando as estimativas de caminhos representando as hipóteses são significantes e na direção prevista. Isso vai fornecer o quão bem a teoria adere a realidade investigada. Com isso poderá ser conhecida a natureza e a magnitude das relações entre os constructos, validando o modelo teórico adotado.

4.6.4.1 Medidas de Ajustes Absolutos

Os índices de ajuste absolutos são uma medida direta de quanto bem o modelo especificado teoricamente reproduz os dados observados. Isso fornece a

avaliação mais básica do quanto bem a teoria se ajusta aos dados da amostra. Os índices mais utilizados são a estatística χ^2 , o índice de qualidade de ajuste (*GFI* - *Goodness-of-fit*), raiz do erro quadrático médio de aproximação (*RMSEA* - *Root Mean Square Error of Approximation*), raiz do resíduo quadrático médio (*RMSR* - *Root Mean Square Residual*) e raiz padronizada do resíduo médio (*SRMR* - *Standardized Root Mean Residual*).

Para Hair Junior et al. (2009), pelo menos um ajuste deveria ser utilizado para o ajuste absoluto. No presente estudo o índice avaliado foi o *GFI* (*Goodness-of-fit Index*) ou índice de qualidade de ajuste, cujo valor obtido é de 0,92 dando evidências de um ajuste satisfatório. O valor pode variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito) e geralmente é tomado como análogo ao conceito de coeficiente de determinação. Com esse valor o modelo indica um bom ajuste de dados. Para testar o modelo, outro índice também foi utilizado, o *AGFI* (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou índice ajustado de qualidade de ajuste) como uma extensão do *GFI*, ajustando o número de graus de liberdade do modelo proposto com relação ao modelo nulo. O valor obtido foi de 0,90 dando evidências de um ajuste satisfatório. Os graus de liberdade (*g*) são o número de correlações ou covariâncias não redundantes na matriz de entrada de dados menos o número de coeficientes estimados. Da mesma forma que o *GFI*, este indicador mede o grau de ajuste geral do modelo e pode variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito).

Ainda dentro da análise do ajuste absoluto, o valor de *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation* ou raiz do erro quadrático médio de aproximação) é uma medida para corrigir a tendência da estatística de χ^2 de rejeitar algum modelo especificado a partir de grandes amostras com muitas variáveis observadas. Ele representa o quanto bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas a uma amostra usada para estimação. O valor médio obtido foi de 0,057, variando do mínimo de 0,039 ao máximo de 0,074 para o intervalo de 90% de confiança. Hair Junior et al. (2009) estabelecem que os valores aceitáveis devem ser até 0,08.

Os índices de ajuste incrementais diferem dos absolutos no sentido de que eles avaliam o quanto um modelo especificado se ajusta a um modelo de referência. O modelo de referência mais comumente utilizado é o modelo nulo que assume que todas as variáveis observadas são não-relacionadas. Os índices de ajuste incrementais mais utilizados são o índice de ajuste normado (*NFI* - *Normed Fit*

Index), índice de ajuste comparativo (*CFI – Comparative Fit Index*), índice de Tucker Lewis (*TLI – Tucker-Lewis Index*) e índice de não-centralidade relativa (*RNI – Relative Index For Non-centralized*).

Para o presente estudo foi avaliado o índice *CFI* (*Comparative Fit Index* ou *índice* de ajuste comparativo), que é uma medida comparativa global entre os modelos estimados e nulo (HAIR JUNIOR et al., 2009; KLINE, 2005). Os valores podem variar de 0 (ajustamento fraco) a 1 (ajustamento perfeito), sendo que são recomendado valores superiores a 0,9. No modelo estudado o valor do índice *CFI* obtido foi de 0,96.

Da mesma forma, optou-se pela utilização de mais do que um indicador para testar o modelo teórico e o ajustamento dos dados. Para tanto, foi utilizado o indicador *TLI* (*Tucker-Lewis* ou índice de Tucker-Lewis) que apresentou o valor de 0,95. Conforme Hair Junior et al. (2009), valores próximos a 1 apresentam bom ajuste. Com isso, nesse indicador também o modelo apresentou bom ajuste.

Os índices de ajuste de parcimônia é planejado para fornecer informações sobre qual modelo é melhor, quando existem modelos concorrentes, considerando-se seu ajuste relativo a sua complexidade. Os índices de ajuste de parcimônia mais utilizados são razão de parcimônia (*PR – Parsimony Ratio*), índice da qualidade de ajuste da parcimônia (*PGFI – Parsimony Goodness of-fit-index*), índice de ajuste normado de parcimônia (*PNFI – Parsimony Normed of-fit-index*). Como não existem modelos concorrentes sendo testados neste estudo, esse conjunto de indicadores não serão considerados.

Os resultados dos índices do modelo são apresentados na Tabela 40, de maneira a demonstrar a qualidade dos ajustes pelos testes realizados.

Tabela 40 – Índices de ajuste do modelo estudado.

Índices de Ajuste	Valores Obtidos
CMIN/DF (χ^2)	1,68
GFI	0,92
AGFI	0,90
NFI	0,90
TLI	0,95
CFI	0,96
RMSEA	0,06
RMSEA (Intervalo de Confiança 90%)	0,04 – 0,07

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva (com arredondamentos).

Quanto a análise dos valores obtidos na maioria das medidas de ajuste de qualidade do modelo, como é o caso do *GFI*, *AGFI*, *TLI*, *CFI*, *RMSR* e *RMSEA* é necessário que seja feita uma ressalva, pois

considerar como aceitáveis e ou ajustados se, e somente se tais medidas excederem o valor de referência 0,9 não é uma regra totalmente confiável e infalível, uma vez que nem sempre os modelos não trabalham bem com vários tipos de índices de adequação em diferentes tamanhos de amostra, estimadores ou distribuição (HU; BENTLER, 1995, p. 95).

Também para Hair Junior et al. (2009, p. 577), nenhum valor único é mágico para os índices de ajuste que possa separar modelos bons e ruins, nem é prático aplicar um conjunto único de regras de ajuste para todos os modelos de mensuração, e nem para todos os modelos de MEE. A qualidade do ajuste irá depender consideravelmente das características do modelo incluindo a complexidade dele e o tamanho amostral.

Com isso, Hulland, Chow e Lam (1996) dizem que deve ser analisada a adequação do modelo a partir do ponto de corte dos valores de referência recomendados, preferencialmente avaliando as medidas em conjunto e não isoladamente. Deve-se também considerar a sua razoabilidade, contribuição substantiva ao campo de estudos e seu significado e sua adequação empírica (BOLLEN, 1989; MULAİK et al., 1989).

5 CONSIDERAÇÕES ACERCA DOS RESULTADOS

Neste capítulo são desenvolvidas as etapas da análise dos dados obtidos com a *survey*.

5.1 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O processo de estabelecimento da validade do modelo estrutural segue as diretrizes de validação a partir da qualidade dos ajustes apresentados detalhadamente na seção 4, indicando o quanto bem o modelo especificado reproduz a covariância entre os itens indicadores, ou seja, a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada (validade do modelo de mensuração e do modelo estrutural).

As medidas de ajuste apresentadas na Tabela 40 foram obtidas a partir do método de estimação *ML* e refletem os resultados das análises das matrizes de covariância estimadas e observadas. Assim, o ajuste geral pode ser avaliado usando os mesmos critérios do modelo de mensuração, ou seja, usando um valor associando de χ^2 para o modelo estrutural, um índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade de ajuste e um de má qualidade de ajuste.

Conforme Hair Junior et al. (2009), um bom ajuste do modelo por si só não é suficiente para suportar uma teoria estrutural proposta. Devem ser avaliadas as estimativas de variância explicada para os constructos endógenos de maneira análoga a análise de R^2 feita em regressão múltipla.

Analisando-se os índices de ajuste do modelo, de acordo com a Tabela 40, pode-se concluir que os resultados são satisfatórios e contemplam os valores indicados como acima dos mínimos necessários como referência estatística. Com isso foi atendida a recomendação da literatura conforme sugerem Hair Junior et al. (2009) e Arbuckle (2009).

5.2 TESTE DE HIPÓTESES

Para o teste das hipóteses do modelo teórico, foram analisados os coeficientes de regressão estimados e suas significâncias. A Tabela 41 apresenta os resultados das análises elaboradas.

Tabela 41 – Teste de hipóteses

Hipótese	Relação Causal	Coefficiente de Regressão Não-Padronizado	Coefficiente de Regressão Padronizado	Valor t	Significância	Resultado
H ₁	MD → TC	0,086	0,199	2,711	$\rho = 0,007$	Suportada
H ₂	ED → TC	0,340	0,621	5,913	$\rho < 0,001$	Suportada
H ₃	TC → DO	0,513	0,388	3,939	$\rho < 0,001$	Suportada
H ₄	TC → DC	0,404	0,314	3,093	$\rho = 0,002$	Suportada
H ₅	DO → DC	0,279	0,286	2,695	$\rho = 0,007$	Suportada

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

Um coeficiente de regressão significativo indica que uma relação entre duas variáveis é comprovada empiricamente (HAIR JUNIOR et al., 2009). De acordo com o apresentado, as cinco hipóteses da pesquisa inicialmente propostas são suportadas estatisticamente.

Desta forma, a Hipótese 1 é suportada a um nível de significância inferior ao limite de 0,05 com um coeficiente de regressão padronizado de 0,20 (com arredondamentos). A Hipótese 2 é suportada a um nível de significância inferior ao limite de 0,05 com um coeficiente de regressão padronizado de 0,62 (com arredondamentos). A Hipótese 3 é suportada a um nível de significância inferior ao limite de 0,05 com um coeficiente de regressão padronizado de 0,39 (com arredondamentos). Hipótese 4 é suportada a um nível de significância inferior ao limite de 0,05 com um coeficiente de regressão padronizado de 0,31 (com arredondamentos) e a Hipótese 5 é suportada a um nível de significância inferior ao limite de 0,05 com um coeficiente de regressão padronizado de 0,29 (com arredondamentos).

Outra análise elaborada diz respeito ao coeficiente de determinação (R^2) de cada constructo do modelo teórico, apresentado na Tabela 42.

Tabela 42 – Coeficientes de determinação do modelo teórico (R^2)

Variáveis Dependentes	Coefficientes de Determinação (R^2)
Transferência de Conhecimentos (TC)	0,527
Desempenho Operacional (DO)	0,168
Desempenho do Canal (DC)	0,288

Fonte: Elaborada pelo autor com dados provenientes da pesquisa descritiva.

Como o coeficiente de determinação (R^2) indica a proporção de variância de uma variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes, tem-se os seguintes resultados, com arredondamentos:

- a) 29% da variância do Desempenho do Canal (DC) é explicado por suas variáveis latentes Desempenho Operacional (DO), Transferência de Conhecimentos (TC), Monitoramento do Desempenho (MD) e Envolvimento Direto (ED);
- b) 17% da variância do Desempenho Operacional (DO) é explicado por suas variáveis latentes (constructos) Transferência de Conhecimentos (TC), Monitoramento do Desempenho (MD) e Envolvimento Direto (ED);
- c) 53% da variância da Transferência de Conhecimentos (TC) é explicada por suas variáveis latentes (constructos) Monitoramento do Desempenho (MD) e Envolvimento Direto (ED).

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A partir de uma série de variáveis de mensuração componentes do questionário, foram analisadas quais questões causavam os impactos significativos nos constructos na etapa de avaliação da validade convergente. Com isso, algumas das variáveis da pesquisa empírica foram eliminadas, validando somente aquelas que apresentavam cargas padronizadas adequadas para medir o conceito pretendido no constructo.

Desta forma, a seguir serão analisados os constructos do modelo teórico e as variáveis componentes que foram validadas e que suportam o constructo.

5.3.1 Monitoramento do Desempenho do Canal

O constructo do Monitoramento do Desempenho (MD) apresentou convergência adequada com as variáveis V_1 , V_2 e V_3 , conceitualmente discriminadas a seguir:

Variável V_1 : essa variável trata da avaliação do desempenho dos distribuidores feito pelo fabricante. Essa variável comprovou que a avaliação do desempenho é um mecanismo praticado pelos fabricantes do setor estudado. Essa avaliação se mostra formal e com regras bem claras e disseminadas. Isso comprova

as bases teóricas existentes em Giunipero (1990), Hahn, Watts e Kim (1990), Krause, Handfield e Tyler (2007), Krause, Scannell e Calantone (2000), Modi e Malbert (2007) e Wagner (2009) para os fundamentos do monitoramento do desempenho como antecedente de transferência de conhecimentos que tem impacto nos resultados do canal. Com esse resultado, o estudo existente até então para a díade fabricante fornecedor se mostra adequado também para a díade fabricante distribuidor.

Variável V₂: essa variável trata do *feedback* sobre os resultados da avaliação formal do desempenho feita pelo fabricante. Essa variável demonstrou que os fabricantes dão *feedback* aos seus canais acerca dos resultados que eles obtém. Isso comprovou as bases teóricas dos fundamentos a partir dos estudos de Prahinski (2001), Prahinski e Benton, (2004), comunicando a lacuna entre as expectativas e o desempenho real, encorajando a busca de melhorias conforme estudado por Krause, Scannell e Calantone (2000). Como somente havia sido estudado para a díade fabricante fornecedor, os dados deste estudo demonstram a validade para a díade fabricante distribuidor.

Variável V₃: essa variável trata da classificação na avaliação do desempenho, feita pelo fabricante. Essa variável demonstrou que o fabricante classifica o desempenho do canal segundo um conjunto de critérios provavelmente de categorias. Com isso o fabricante pode comparar seus resultados com o dos concorrentes e pode avaliar o *ranking* de seus canais em relação aos mercados de atuação, nos termos de Lucena (2004) e Porter (1991), cujos estudos tratam mais de fundamentação do que testes empíricos. Assim, os fundamentos utilizados como base para os estudos do presente trabalho encontram suporte estatístico que os validam para a díade fabricante distribuidor.

Chama a atenção a exclusão da variável V₄ do modelo por não apresentar índices adequados de validade convergente. Isso porque a variável tem como base o estabelecimento de metas de melhorias a partir da avaliação do desempenho. Isso pode acontecer porque o fabricante pode adotar medidas de avaliação e não ter um sistema de estabelecimento de metas de melhorias, como a elaboração de planos de ação para minimizar os impactos dos pontos mal avaliados.

Com a medição das variáveis V₁, V₂ e V₃, que demonstra que o fabricante pode avaliar o distribuidor, dar o *feedback* sobre os resultados da avaliação formal, classificar o distribuidor num *ranking* mas não atuar no sentido de estabelecer metas

de melhorias a partir das lacunas de desempenho existentes, conclusão que pode advir da exclusão da variável V_4 , porque os respondentes não percebem que após o monitoramento do desempenho os fabricantes definem metas de melhorias para os seus distribuidores. Isso pode acontecer no setor estudado, a exemplo do quanto foi analisado por Rogers et al. (2007) que observaram que os programas de desenvolvimento de fornecedores do setor automotivo americano tratavam mais de pressões coercitivas institucionalizadas (um tipo de isomorfismo estrutural como forma de mimetismo organizacional) a fim de construir a imagem corporativa do que uma ação racional, ligada a obtenção de melhorias sendo implementadas.

5.3.2 Envolvimento Direto

O constructo do Envolvimento Direto (ED) apresentou convergência adequada com as variáveis V_7 , V_8 e V_9 , conceitualmente discriminadas a seguir:

Variável V_7 : essa variável trata das visitas nas instalações dos distribuidores pelos gerentes e supervisores que atuam em campo e se envolvem diretamente com o canal. Esse resultado demonstra que o fabricante tem políticas estabelecidas de atuação em campo com o envolvimento direto com o canal. Isso corrobora os fundamentos teóricos analisados em Dyer e Nobeoka (2000), como prática comum entre as empresas japonesas, como base para o compartilhamento dos conhecimentos. O envolvimento direto aparece também nas pesquisas de Humphreys, Li e Chan (2004), Krause, Handfield e Tyler (2007), Krause, Scannell e Calantone (2000) e em Wagner (2006), e tem sido fundamentado desde Daft e Huber (1987). Com esse resultado, o estudo existente até então para a díade fabricante fornecedor se mostra adequado também para a díade fabricante distribuidor.

Variável V_9 : essa variável trata do envolvimento do fabricante com seus canais proporciona melhorias nos processos de vendas. Essa variável demonstra que os contatos via envolvimento direto tem impacto significativo na comunicação face a face que promove as trocas de conhecimento tácito, ao que Daft e Huber (1987) demonstraram como um forma de vencer a resistência para o compartilhamento de conhecimentos. Esses contatos face a face aprofundam os conhecimentos das práticas de sucesso de uma organização junto aos seus parceiros, e contribuem para incrementos de ganhos para toda a cadeia de

suprimentos, conforme estudado por Dyer e Hatch (2006). Os estudos que foram utilizados para suportar a formação dessa variável no presente estudo, e existente até então para a díade fabricante fornecedor, se mostram adequado também para a díade fabricante distribuidor.

Variável V_{10} : essa variável trata sobre como o pessoal do canal de distribuição faz visitas regulares na fábrica e se envolve com o pessoal do fabricante ajudando a realizar melhorias na assistência técnica. Esse envolvimento direto com o repasse de conhecimentos técnicos suporta o contato focalizado denominado por Hansen (2002) como promotor do acesso as unidades visando ganhos compartilhados para todo o arranjo empresarial. Isso se dá com base no que Holmqvist (2003) denomina de *exploitation* que é o aprendizado a partir das experiências entre duas ou mais organizações. Da mesma forma, essas trocas técnicas são denominadas como críticas para o desenvolvimento dos parceiros, segundo os estudos de Wagner (2006). Com isso os estudos que fundamentaram a presente variável para a díade fabricante fornecedor também se mostra adequado para suportar a variável para a díade fabricante distribuidor.

As variáveis V_5 , V_6 , V_8 e V_{11} não se mostraram consistentes para a significância estatística do estudo. Essas variáveis, apesar de estarem ligadas ao envolvimento direto (V_5 e V_6), demonstram que o fabricante pode ter assistentes técnicos e comerciais mas que provavelmente não se envolvem com o canal. Da mesma forma, apesar das visitas regulares que os fabricantes possam fazer nos seus canais, não é percebida por eles uma contribuição para melhorias nos processos operacionais de revenda de componentes (V_{11}).

Chama atenção o fato da variável V_8 não ter sido classificada, pois contém elementos de envolvimento baseado nas visitas dos distribuidores as instalações do fabricante. Essas trocas deveriam ser recíprocas, pois segundo Wagner (2006) o envolvimento direto pressupõe atividades de visitas recíprocas, considerando-se isso válido para o estudo do desenvolvimento dos fornecedores. Para o caso do desenvolvimento dos distribuidores, essa variável não teve impacto na transferência de conhecimentos, pois ela não foi percebida como prática adotada, na pesquisa desenvolvida no presente estudo.

5.3.3 Transferência de Conhecimentos

O constructo da Transferência de Conhecimentos (TC) apresentou convergência adequada com as variáveis V_{12} , V_{13} e V_{14} , conceitualmente discriminadas a seguir:

Variável V_{12} : essa variável trata como o fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento de conhecimentos técnicos sobre os produtos. Essa variável sustenta os fundamentos de Dyer e Nobeoka (2000) de que os fabricantes capacitam seus parceiros a partir de treinamentos constantes, uma vez que o fabricante é quem domina a tecnologia e o *know how* de fabricação dos produtos que são comercializados pelos canais. O estudo de Monczka, Trent e Callahan (1993) abordou o compartilhamento dos conhecimentos através do nível de interação, da mesma forma, atestado pelos estudos de Wagner (2006) que demonstra que atividades como programas de educação e treinamentos elaborados de forma sistemática qualificam os parceiros para a atuação no mercado. Com esse resultado, o estudo existente até então para a díade fabricante fornecedor se mostra adequado também para a díade fabricante distribuidor.

Variável V_{13} : essa variável trata como o fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento de conhecimentos sobre os clientes. Essa variável se embasa no fato de que os fabricantes tem conhecimentos dos diversos clientes que negociam com a fábrica, constituindo uma base de informações sobre eles. Com isso, conforme os estudos de Grant (1996), os fabricantes trocam produtos no mercado e com isso geram ativos de origem relacional, ligados ao conhecimento do ambiente competitivo, de forma sistemática. Como esse conhecimento é emergente e está na firma, então ele pode ser replicado nas suas fronteiras e constituir-se num dos fatores do crescimento, segundo o quanto demonstraram Kogut e Zander (1992). Por igual aos estudos existentes para a díade fabricante fornecedor, essa variável suporta a fundamentação da transferência de conhecimentos para a díade fabricante distribuidor.

Variável V_{14} : essa variável trata como o fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento de conhecimentos sobre o mercado. Essa variável demonstra o alinhamento com a variável V_{13} , pois os clientes estão no mercado de atuação da empresa. Com isso o fabricante contribui com aumentos de conhecimento sobre mercados e sobre clientes. As trocas de produtos com o

mercado propiciam a formação de um ativo de conhecimentos sobre eles, pois segundo os estudos de Grant (1996), esses ativos estão ligados ao conhecimento do ambiente competitivo. Da mesma forma que ocorre com o conhecimento sobre os clientes, esse conhecimento está na firma, então ele pode ser replicado, conforme o estudo de Kogut e Zander (1992). Com isso, os fundamentos da transferência de conhecimentos sobre o mercado também podem ser utilizados para a díade fabricante distribuidor.

Atenção especial a V_{15} , excluída na fase de validação convergente, uma vez que ela trata da avaliação dos esforços do fabricante em contribuir com treinamentos para o aumento do conhecimento sobre os serviços de assistência técnica que o canal presta. A análise da exclusão dessa variável precisa ser acompanhada da análise da exclusão da variável V_{10} , que trata do envolvimento do fabricante ajudando a realizar melhorias na assistência técnica. As duas parecem estar alinhadas pois na percepção dos distribuidores, nenhuma das questões apresentou convergência adequada. Isso pode representar o fato do não envolvimento do fabricante em proporcionar melhorias relacionadas a prestação dos serviços de manutenção e sim apenas em repassar conhecimentos técnicos sobre os produtos (avaliado na variável V_2).

5.3.4 Desempenho Operacional

O constructo do Desempenho Operacional (DO) apresentou convergência adequada com as variáveis V_{17} , V_{18} e V_{19} , conceitualmente discriminadas a seguir:

Variável V_{17} : essa variável trata sobre a redução dos custos operacionais do distribuidor. Essa variável demonstra que os distribuidores percebem a redução dos seus custos operacionais. A redução dos desperdícios e retrabalhos possivelmente originada a partir do repasse de conhecimentos sobre a operação do negócio é um indicador instrumental do sucesso dos esforços do fabricante. Essa variável atua conforme se viu nos estudos de Krause, Scannell e Calantone (2000) e nos estudos de Shin, Collier e Wilson (2000). Com isso, a mesma percepção decorrente dos estudos existentes para a díade fabricante fornecedor podem ser estendida para a díade fabricante distribuidor. Isso quer dizer que com a transferência de conhecimentos, os distribuidores também reduzem seus custos operacionais com o incremento de melhorias.

Variável V₁₈: essa variável trata sobre a redução dos prazos de entrega.

Nesta avaliação da percepção dos distribuidores, a redução de prazos foi considerada como um dos pontos de melhorias obtida, provavelmente ligada a transferência de conhecimentos, pois o impacto da TC no DO é na ordem de 39% (Tabela 41). O prazo de entrega é suportado pela definição de eficiência da AMA (2007) e da categoria de análise operacional de Brashear et al. (2007), que consideram o percentual de entregas dos produtos dentro dos prazos combinados com os clientes. A percepção dos distribuidores nesse quesito é que a transferência de conhecimentos propiciada pelo fabricante tem impacto positivo sobre a redução dos prazos de entrega.

Variável V₁₉: essa variável trata se o distribuidor tem experimentado melhorias em todos os processos. Essa avaliação é ampla e contém os elementos da AMA (2007) relativos a eficiência e a eficácia dos canais. Da mesma forma que o estudo de Spriggs (2001), a melhoria experimentada diz respeito a efetividade da atuação como canal de distribuição e vendas. Essa melhoria trata do atingimento das metas a partir das melhorias dos processos, da manutenção dos padrões do fabricante e sua integração aos processos do fabricante. Outro ponto de melhoria é o elencado por Prahinski (2001) que trata da avaliação sob a óptica do processo versando sobre sistemas organizacionais, monitoramento de custos, sistemas da qualidade, identificando as atividades que não geram valor e eliminando todas as etapas que não incrementam eficiência no processo empresarial, pelo quanto foi visto em Hartley e Choi (1996) e Morgan (1998). Como suportado em diversos estudos da díade fabricante fornecedor, a transferência de conhecimentos do fabricante para os distribuidores contribui para melhorias em seus processos.

A variável V₁₆, excluída trata da quantidade de reclamações dos clientes. Os distribuidores não tem percebido redução na quantidade de reclamações. Isso provavelmente ocorreu por conta de que não houve melhoria no processo ligado a operações ligadas a ação no mercado. Outra possibilidade dessa percepção é a dificuldade de monitoramento da satisfação dos clientes ou o não acompanhamento sistemático via pesquisas de satisfação. A reclamação de clientes está prevista pelas definições de eficiência de operações do distribuidor da AMA (2007) e incluída na categoria de análise econômica dos trabalhos de Brashear et al. (2007) ou de mercado nos estudos de Venkatraman e Ramanujam (1987a).

5.3.5 Desempenho Geral do Canal

O constructo do Desempenho do Canal (DC) apresentou convergência adequada com as variáveis V_{21} , V_{22} e V_{23} , conceitualmente discriminadas a seguir:

Variável V_{21} : essa variável trata da percepção do distribuidor quanto a participação de mercado quando comparada aos demais concorrentes. Esta variável é similar aos estudos de Deshpandé, Farley e Webster (1993) como uma avaliação subjetiva, assim como os estudos de Pelham e Wilson (1996) e ao qual Venkatraman e Ramanujam (1987a) denominam essa variável de desempenho como medida de mercado.

Variável V_{22} : essa variável trata da percepção do distribuidor quanto a lucratividade quando comparada aos demais concorrentes. Esta variável demonstra o resultado da ação empresarial do distribuidor classificada por Venkatraman e Ramanujam (1987a) com medida de desempenho financeira. A AMA (2007) também avalia a lucratividade como uma das medidas de desempenho geral dos distribuidores.

Variável V_{23} : essa variável trata da percepção sobre o aumento de vendas do distribuidor comparativamente com os concorrentes. Essa variável avalia o crescimento do canal, e está dentro dos estudos de Brashear et al. (2007) na categoria econômica.

A variável V_{20} excluída do modelo trata do retorno superior sobre o capital investido nos últimos 3 anos comparativamente com os concorrentes. A percepção dos distribuidores neste caso pode ter indicado uma dificuldade dessa avaliação, primeiro por ser subjetiva e depois, porque como não são publicados os balanços pois as empresas são de médio porte (vide faixa de faturamento), os respondentes podem não ter um referencial adequado para que seja feita essa comparação, prejudicando esse quesito de avaliação geral do canal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais para atender aos objetivos da tese.

O método utilizado foi o de embasar teoricamente todo o campo de estudos de desenvolvimento de distribuidores a partir do desenvolvimento dos fornecedores, porque se entende que é a mesma base de ação na gestão das operações da cadeia de suprimentos. O princípio adotado de elaborar mais questões ligadas a cada constructo do que o “mínimo necessário de 3 por constructo” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 596) foi adotado tendo em vista a dificuldade de serem estabelecidas quais seriam as variáveis ideais para medir em cada constructo uma vez que não há estudos anteriores sobre os fundamentos do desenvolvimento dos distribuidores. Desta forma, houve a necessidade de maior cobertura teórica para garantir que as questões fossem as adequadas para suportar os constructos, reduzindo aquelas que não apresentavam significância estatística.

Foram levantadas muitas variáveis de pesquisa. Elas foram sendo testadas em cada constructo para que fosse verificada seu ajuste estatístico levando-se em conta o grau de convergência e seu poder discriminante para o estudo do desenvolvimento dos distribuidores.

As variáveis remanescentes mostraram-se aquelas que são as necessárias para consolidar estatisticamente a proposta do estudo, a partir da validade estatística daquelas que suportam o modelo teórico. Foi feito um *trade off* (conjunto de escolhas sobre o que deixar para garantir a validade estatística, sem a perda da base teórica) garantindo assim o poder teórico do modelo testado, compreendido como necessárias essas escolhas quando se trata de modelo novo.

Com isso a teoria foi se limitando aquelas questões que suportam o modelo, mas que dão a validade estatística necessária para comprovar a teoria, já que *a priori* não existem estudos que tenham testado as variáveis ligadas aos constructos investigados na díade fabricante distribuidor. Assim, este estudo usou a analogia, como relatado na base teórica, partindo dos estudos da díade fabricante fornecedor.

Os constructos foram validados a partir dos resultados de significância estatística e as variáveis foram analisadas para que seja fundamentada a teoria proposta para o desenvolvimento dos distribuidores, através da transferência de conhecimentos, objeto do modelo proposto e testado.

O objetivo geral da tese foi o de analisar o impacto que as atividades desenvolvidas pelos fabricantes transferindo conhecimentos para os canais de distribuição e vendas têm sobre o desempenho desses. Nesse sentido, foi observado que o monitoramento do desempenho e o envolvimento direto tem impacto direto na transferência de conhecimentos e essa opera impacto sobre o desempenho operacional e geral do canal.

Foram fundamentados os constructos envolvidos na proposta da tese na revisão teórica, no capítulo 4 deste estudo. Os constructos Monitoramento do Desempenho (MD), Envolvimento Direto (ED) como antecedentes do constructo de Transferência de Conhecimentos (TC), foram validados com os dados da pesquisa elaborada. Por igual, a partir do constructo da Transferência de Conhecimentos (TC), os constructos do Desempenho Operacional (DO) e do Desempenho do Canal (DC) também foram validados.

O impacto da transferência de conhecimento foi avaliado e mensurado com as técnicas de equações estruturais. Os resultados demonstram que o constructo da Transferência de Conhecimentos (TC) tem 53% de sua variância explicado pelas variáveis latentes identificadas pelos constructos do Monitoramento do Desempenho (MD) e pelo Envolvimento Direto (ED). O Desempenho Operacional (DO) é explicado em 17% de sua variância por suas variáveis latentes representadas pelos constructos Transferência de Conhecimentos (TC), Monitoramento do Desempenho (MD) e pelo Envolvimento Direto (ED). E, 29% da variância do Desempenho do Canal (DC) é explicado por suas variáveis latentes independentes representadas pelos constructos Desempenho Organizacional (DO), Transferência de Conhecimentos (TC), Monitoramento do Desempenho (MD) e pelo Envolvimento Direto (ED).

Isso sugere que a Transferência de Conhecimentos (TC) pode se dar através do Envolvimento Direto (ED) e isso tem impacto direto sobre o Desempenho Operacional (DO) e o Desempenho do Canal (DC) como já constatado por Krause, Scannell e Calantone (2000) para o caso das estratégias adotadas pelos fabricantes para o desenvolvimento de seus fornecedores.

Esses resultados demonstram que o Monitoramento do Desempenho (MD) e o Envolvimento Direto (ED) são antecedentes que habilitam o processo de Transferência de Conhecimentos (TC) pelo fabricante para seus distribuidores. Esses esforços do fabricante sinalizam que a avaliação do desempenho e o

envolvimento direto do pessoal da fábrica com os distribuidores, ajudando a realizar melhorias nos processos de vendas e de assistência técnica tem uma relação direta e se constituem numa função crítica para o aumento de desempenho dos canais.

Esses esforços do fabricante em elaborar e manter estruturas de governança dos canais e enviar seus funcionários as instalações dos seus distribuidores propiciam a interação que é a base para as trocas de conhecimentos, e para a formação do capital relacional, mas usam recursos valiosos da fábrica. Na perspectiva dos custos de transação, esses recursos destinados a investimentos pelo fabricante geram ativos específicos de relacionamento, base do capital social, como forma de dependência.

Os resultados do presente estudo também suportam os fundamentos da VBR porque foi demonstrado que os distribuidores, através do envolvimento direto, internalizam uma significativa porção dos esforços do fabricante. Isso gera a especialização desses recursos e uma especificidade dos ativos relacionais. Com isso, os custos de transação são minimizados por questões tanto contratuais quanto pela minimização do oportunismo do distribuidor, tendo em vista a especificidade desses ativos intangíveis para a proposta de valor do fabricante, que é a venda de seus produtos. A visão relacional, como proposto por Dyer e Shing (1998) pode ser considerada um importante extensão da VBR que é particularmente relevante neste estudo.

A exemplo do que ocorre com o desenvolvimento dos fornecedores (KRAUSE; HANDFIELD; SCANNELL, 1998), o desenvolvimento dos distribuidores pode ser uma oportunidade de incrementos na vantagem competitiva do fabricante.

Da mesma forma quanto proposto em Dyer e Hatch (2006), na díade fabricante fornecedor, este estudo demonstrou que o repasse de conhecimentos como uma rotina de transferência de conhecimentos pode operar um desempenho superior no canal. Possivelmente, essa rotina de trocas de conhecimentos eleve também o capital relacional entre os agentes envolvidos, como se viu no embasamento teórico, gerando um relacionamento entre as empresas que dificilmente seria possível por empresas individualmente. Desta forma, um fabricante pode criar e sustentar uma vantagem competitiva através da sua rede de distribuidores, implementando recursos intangíveis de conhecimento em seus canais. Essa pode ser uma vantagem embasada na integração dos distribuidores com o fabricante via repasse de conhecimentos, que se opera de forma tácita.

Como acontece na díade fabricante fornecedor, este estudo demonstrou que existe uma positiva e direta relação entre a transferência de conhecimentos e o desempenho dos distribuidores. Com isso o fabricante pode tanto atuar no sentido a jusante quanto a montante de sua cadeia de suprimentos, transferindo conhecimentos e replicando as melhores práticas existentes, incrementando com isso resultados que possivelmente sejam percebidos por todos os agentes da cadeia, via integração e cooperação na forma de repasse de conhecimentos.

Como notado em Li, Liu, Y. e Liu, H. (2011), a transferência de conhecimentos do distribuidor para o fabricante tem sua recíproca verdadeira alicerçada no presente estudo. Enquanto aquele estudo avalia os conhecimentos de mercado para as inovações em produtos pelo fabricante, este estudo demonstra a transferência de conhecimentos do fabricante para seus distribuidores visando o incremento do desempenho, em operações e aspectos técnicos, referindo-se a conhecimentos de produtos, de clientes e de mercado. Essa transferência de conhecimento opera o desenvolvimento dos distribuidores via cooperação do fabricante com os negócios dos distribuidores, porque o aumento de desempenho desses possivelmente aumente a eficiência de toda a cadeia de suprimentos. Com isso o fabricante pode integrar toda sua cadeia de suprimentos via repasse de conhecimentos, a montante e a jusante, aumentando a cooperação e a integração com as trocas recíprocas de conhecimentos que podem gerar desempenho superior, base da vantagem competitiva.

Com o repasse de conhecimentos, fabricantes e distribuidores podem se tornar parceiros estratégicos, compartilhando os riscos mas também os benefícios, trocando informações sobre produtos, clientes e mercado, uma vez que o sucesso é interdependente. O desenvolvimento dos canais interessa aos fabricantes, dentro de suas estratégias de marketing, porque resultam em impactos na efetividade, eficiência e na lucratividade dos fabricantes.

O monitoramento do desempenho e o envolvimento direto tem um papel central no desenvolvimento dos distribuidores, tais como atividades de treinamento do pessoal do canal e visitas nas instalações do distribuidor, e isso impacta positivamente no desempenho do distribuidor.

Na perspectiva do *producer driven*, cabe ao fabricante integrar toda a cadeia de suprimentos propiciando o aumento de integração e cooperação. Possivelmente, haverá um acréscimo nos ganhos compartilhados e na competitividade da cadeia de

suprimentos quando houver o repasse de conhecimentos advindo do envolvimento direto e do monitoramento do desempenho, conforme testado nos termos do presente estudo.

6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

A principal contribuição teórica deste estudo é a validação do modelo teórico proposto. Com base na MEE as hipótese de pesquisa foram suportadas. Isso quer dizer que a Transferência de Conhecimentos (TC) tem impacto positivo sobre o desempenho do canal, tanto operacional (DO) quanto geral (DC). A validação do modelo se deu suportado em teorias ligadas ao desenvolvimento de fornecedores, replicadas para o estudo dos distribuidores. Isto quer dizer que muitos dos fundamentos utilizados como suporte às estratégias de desenvolvimento dos fornecedores podem ser também utilizados para o desenvolvimento dos distribuidores.

Assim, a ação do fabricante em incrementar esforços em mecanismos de monitoramento resulta em 20% de Transferência de Conhecimentos (TC) para seus canais de distribuição e vendas. O Envolvimento Direto (ED) do fabricante com seus canais tem relação com a Transferência de Conhecimentos (TC) na ordem de 62%. A Transferência de Conhecimentos (TC) tem ligação direta com o resultado do Desempenho Operacional (DO), sugerindo que o incremento de conhecimentos contribui com o aumento de 39% dos resultados de Desempenho Operacional (DO) e com os resultados do Desempenho geral do Canal (DC). Esses índices de carga são para o caso empírico estudado. Entretanto, provavelmente exista essa relação em todos os outros setores não estudados, muito embora não com a mesma carga de relações constatada no setor metal mecânico automotivo de bens de capital.

Isso adiciona ao conhecimento existente que os mesmos fundamentos estudados para o desenvolvimento dos fornecedores servem como base para os estudos do desenvolvimento dos canais de distribuição e vendas. Desta forma, a teoria fica ampliada tanto para o monitoramento do desempenho quanto para o envolvimento direto como formas de transferência de conhecimentos, e esse tem relação direta com melhorias de desempenho operacional e geral do canal.

Outra contribuição é a validação do Monitoramento do Desempenho (MD) e do Envolvimento Direto (ED) como causas explicativas da transferência de

conhecimento (TC) e que tem influência como antecedentes sobre o Desempenho dos Canais de distribuição e vendas (DC).

O Monitoramento do Desempenho pelo fabricante (MD) se constitui na avaliação formal dos resultados de vendas dos distribuidores, suportado pelos mecanismos de *feedback* dos resultados, bem como da classificação dos escores de classificação. Avaliar o desempenho pressupõe sinalizar como está o resultado do canal. Entretanto, o *feedback* e o estabelecimento de metas de melhorias pode não ser suficiente para o atingimento de metas estabelecidas se não houver a transferência de conhecimentos sobre como atingi-las. Apesar da avaliação do desempenho incrementar no canal a habilidade de agir por si mesmo, provavelmente os resultados são melhorados quando, além da avaliação, forem efetivadas atividades de transferência de conhecimentos tais como treinamentos e capacitações, bem como atividades conjuntas de planejar ações de melhorias onde houverem os maiores *gaps* entre os resultados desejados e os obtidos. A comparação entre os diferentes desempenhos entre os canais, prescinde de um conjunto de atividades específicas para que o conhecimento seja compartilhado e as melhores práticas sejam disseminadas pelas trocas de informações, base do conhecimento.

O Envolvimento Direto (ED) do fabricante ocorre quando os gerentes e supervisores do fabricante se envolvem com o canal diretamente nas instalações do distribuidor. Esse Envolvimento Direto (ED) pode contribuir com melhorias nos processos de vendas e com melhorias na assistência técnica que os distribuidores prestam para os produtos revendidos do fabricante. O Envolvimento Direto (ED), por sua vez, se dá pelo envio de funcionários do fabricante as instalações do canal estabelecendo um processo de trocas entre os parceiros para melhorias em processos e operações.

Entretanto, o Envolvimento Direto (ED) por si só pode não produzir os resultados planejados sem que ocorram aumentos de conhecimentos sobre os aspectos técnicos dos produtos do fabricante e sobre o mercado e clientes. Com isso, o treinamento e capacitação do pessoal do canal é direcionado como esforço feito pelo fabricante para a Transferência de Conhecimentos (TC), bem como atividades de assistência direta.

A Transferência de Conhecimentos (TC) é suportada pelos treinamentos técnicos sobre os produtos, sobre os clientes e sobre o mercado, todos

proporcionados pelo fabricante. O processo de avaliação de desempenho pode prescindir de Transferência de Conhecimento (TC) para que seja efetivo na produção de melhorias de desempenho. O aumento da eficiência interessa ao fabricante e a avaliação tem se mostrado um componente chave para o gerenciamento empresarial e o planejamento conjunto pode ser incrementado com o compartilhamento das informações.

A melhoria decorrente no Desempenho Operacional (DO) com o incremento de conhecimentos pode se reduzir os custos e os prazos de entrega, bem como proporcionar melhorias em todos os processos operacionais do distribuidor. Desta forma o desempenho geral do canal (DC) poderá melhorar com impactos significativos de incrementos de participação de mercado, com aumentos de lucratividade e em volume de vendas.

O desenvolvimento dos distribuidores interessa aos fabricantes porque contribui para os objetivos de expansão de mercados, com o atingimento das metas de distribuição. O canal é responsável pela condução de produtos e serviços de um fabricante no fluxo de valor, entre o fabricante e seus consumidores. Com isso o distribuidor atua na rede interorganizacional como um agente institucionalizado, responsável pela cobertura de um determinado mercado. Assim, o fabricante pode incrementar melhorias de desempenho ao longo de sua cadeia de suprimentos para que toda sua cadeia seja viável, pois aumentos de competitividade podem se dar com melhorias ao longo de toda a cadeia, com ganhos compartilhados e benefícios a todos os parceiros da rede formada. Com isso presente, os estudos poderão aprofundar não somente em díades, e sim em tríades formadas pelas relações entre fornecedores, fabricantes e distribuidores.

Outra contribuição significativa diz respeito a utilização de métodos de validação de variáveis de mensuração em constructos cujas teorias ainda não tenham antecedentes consolidados nos estudos acadêmicos, pois pela utilização do método de validação qualitativa convergente de Perrealt e Leigh (1989). Com esse método utilizado no presente estudo, evitou-se que um questionário fosse editado e publicado para pesquisa sem a segurança de sua validade. Em muitos casos os pesquisadores não tem variáveis definidas pois não houveram estudos antecedentes sobre o tema em estudo. Com isso, muitas vezes são conduzidas pesquisas cujas variáveis não serão validadas na fase de tratamento estatístico. Desta forma, todo o esforço do pesquisador corre o risco de ser perdido, bem como todas as

informações coletadas, pois a validade convergente tratada estatisticamente requer variáveis consolidadas sobre uma teoria existente previamente.

No presente estudo, pelo método de Perreault e Leigh (1989) foi possível avaliar previamente o índice de confiabilidade dos constructos, estimados em 85%, que depois se verificou no tratamento estatístico e resultou acima de 0,8. Com isso houve assertividade na ação de pesquisa, evitando-se a constatação pós coleta de dados.

Outro aspecto que convém salientar diz respeito a inclusão de mais variáveis do que o mínimo necessário para o tratamento com a técnica das equações estruturais. Desta forma, com a análise na etapa da validação convergente, é possível a retirada daquelas que apresentam os menores índices de cargas padronizadas. Se a pesquisa se inicia com o número “mínimo de pelo menos 3 variáveis por constructo” (HAIR JUNIOR et al., 2009, p. 596) e as cargas padronizadas não suportam o modelo numa das variáveis, então o tratamento de dados ficará prejudicado. Este estudo demonstrou que quando o pesquisador não tem questionários consolidados para a pesquisa proposta, tendo em vista novas teorias sendo formadas, pode ser utilizado o critério de ampliação de variáveis para a cobertura do tema em estudo, para então depois serem refinadas as variáveis a partir de tratamentos estatísticos, com isso reduzindo a termos aquelas variáveis que de fato tem significância estatística no estudo, sem com isso comprometer o embasamento teórico.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Compreender o que afeta o desempenho dos canais pode interessar ao fabricante porque esse aumento de desempenho pode proporcionar maiores ganhos financeiros.

Para os gestores, saber que o monitoramento do desempenho têm um impacto significativo sobre a transferência de conhecimentos pode direcionar maiores esforços e cuidados na elaboração de sistemas que estejam alinhados as estratégias do fabricante. As regras de avaliação devem estar formalizadas e disseminadas.

O fabricante deve ter sistemas de *feedback* desenvolvidos para que as informações sobre as avaliações de desempenho sejam acessíveis a todos os interessados nos canais.

Classificar os distribuidores segundo os resultados de desempenho pode ter um impacto sobre as relações sociais, proporcionando um elemento instigador de desejo de melhorias a partir das percepções recíprocas da avaliação.

Os fabricantes devem definir metas de melhorias a partir dos sistemas de monitoramento de seus canais, pois como se viu, há uma oportunidade de atuar aumentando a eficiência dos canais.

O envolvimento direto proporcionado pelo fabricante com o envio de funcionários para as instalações do distribuidor pode ter um impacto positivo pois poderão haver contribuições para melhorias nos processos de vendas e de assistência técnica dos produtos revendidos.

Há um espaço de melhorias no sentido de proporcionar aos agentes atuando nos canais de distribuição e vendas maior integração com a fábrica, através de visitas nas suas instalações.

Os treinamentos proporcionados pelo fabricante podem proporcionar a transferência de conhecimentos acerca dos processos operacionais, sobre o conhecimento de clientes e de mercado, bem como sobre aspectos técnicos do produto produzido pelo fabricante.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E DO ESTUDO

Como limitações do estudo, sob o ponto de vista da pesquisa, a técnica de amostragem empregada pode ter gerado um viés na amostra considerando-se a representatividade das características e das percepções dos distribuidores, por que: (i) não foi coberta todas as possibilidades de fabricantes que tem redes de distribuição e vendas; (ii) foi feito o envio para todos os distribuidores dos fabricantes que permitiram o acesso aos seus canais.

O poder de generalização restringe-se ao setor estudado.

Outra limitação diz respeito ao estudo *cross-sectional*. A evidência empírica demonstrou que a transferência de conhecimentos incrementa melhoras no desempenho, mas não há como se saber se essa melhoria é sustentável. Para isso somente estudos transversais poderiam demonstrar se existem evidências que os esforços do fabricante são contínuos e se esses esforços resultam em desempenhos sustentáveis.

Outra possível limitação diz respeito ao estudo do Envolvimento Direto e da Transferência de Conhecimentos de forma separada. Isso porque as atividades de desenvolvimento direto como envio de pessoal do fabricante as instalações dos distribuidores em parte contribui para o repasse de conhecimentos tácitos entre os agentes das duas empresas envolvidas, tais como o *know how* e as melhores práticas. Essas interações face a face tem implicações que podem facilitar a troca de conhecimentos. Entretanto, neste estudo optou-se por medir somente a Transferência de Conhecimento via capacitação formal dos envolvidos, com atividades promovidas pelo fabricante como treinamentos presenciais. Essa diferente abordagem poderá vir a ser utilizada no futuro para investigar a parcela de repasse de conhecimentos via Envolvimento Direto, ou com a proposta de integração do Envolvimento Direto como um constructo somente, referente a Transferência de Conhecimentos.

6.4 FUTUROS DESDOBRAMENTOS

Como futuros desdobramentos do presente estudo, poderia se sugerir o aprofundamento do impacto do fator regional. Isso porque o desempenho pode estar ligado a diferentes percepções de valor da ação do fabricante para seus canais de distribuição e vendas por fatores culturais. A exemplo do estudo de Makino, Isob e Chan (2004) que estudaram o efeito país como preditor do desempenho das unidades de negócio. Esse estudo avaliou o efeito do país a partir da análise do desempenho de múltiplas filiais de uma multinacional. Pode ser que existam diferenças de desempenho ligadas as diferentes regiões do país.

Outra possibilidade é o estudo avaliando se existem diferenças significativas entre o desempenho de uma revenda que atua como distribuidor exclusivo e uma que atua com múltiplos negócios (de mais de uma marca sendo revendida na mesma unidade de negócios), e o quanto isso pode impactar no negócio do fabricante. Só não foi feita essa análise neste trabalho porque a técnica de modelagem pressupõe serem amostras superiores a 150 casos para até 5 constructos para cada grupo de moderação, o que implicaria em terem pelo menos 300 casos no presente estudo.

Outra possibilidade futura seria o cruzamento do tempo de concessão com as percepções de apoio do fabricante e das variáveis de estudo. Da mesma forma que

não se analisou a diferença entre revenda exclusiva e não-exclusiva, sugere-se para o futuro esse aprofundamento que não foi feito nesta análise porque a técnica de modelagem pressupõe serem amostras superiores a 150 casos para até 5 constructos para cada grupo de moderação, o que implicaria em terem pelo menos 300 casos na *survey*.

Krause, Handfield e Tyler (2007) sugerem que a aplicação da teoria do capital social indica que o compartilhamento do conhecimento se dá através da organização na cadeia de suprimentos, a partir da análise do relacionamento na díade fabricante fornecedor, no contexto do desenvolvimento dos fornecedores. Assim, futuras pesquisas poderão ser desenvolvidas tendo em vista a mesma base para a díade fabricante distribuidor.

O nível de integração entre o fabricante e seus canais poderá também ser objeto de futuras pesquisas a partir deste estudo. O nível de controle que o fabricante tem sobre os seus canais de distribuição e vendas poderá ser objeto de pesquisas, e se isso tem impacto com o desempenho dos distribuidores.

Como notado em Krause, Scannell e Calantone (2000), no contexto específico da díade fabricante fornecedor, futuros desdobramentos poderão ser feitos avaliando os efeitos moderadores, tais como o ambiente competitivo, o nível de gerenciamento necessário para o incremento de conhecimentos, o grau de poder e dependência no relacionamento entre fabricante e fornecedor, a frequência e a qualidade da comunicação dentre outros itens.

Outra sugestão seria a abordagem pela visão na perspectiva do fabricante, já que o presente estudo focou a perspectiva do canal (unidade de análise). Assim, poderão ser avaliados os esforços do fabricante para o desenvolvimento de seus distribuidores avaliando o investimento e os resultados decorrentes do esforço destinados a incrementos de desempenho dos canais e os impactos nos resultados do fabricante.

As atividades relacionadas ao envolvimento direto proporcionam tais como o treinamento e o envio de funcionários do fabricante as instalações do distribuidor demonstraram incrementos na eficiência de seus processos. Porém, esses esforços do fabricante demandam recursos valiosos. Futuros estudos poderão avaliar os custos relacionados a criação desses ativos específicos e seu correspondente no incremento de desempenho e eventualmente nos níveis de retorno diretamente auferidos pelo fabricante, isto é, qual parcela de resultados retorna desses investimentos.

Os estudos da díade fabricante fornecedor contém elementos de análise do capital social, do capital cognitivo, do capital relacional e do capital estrutural como notado em Krause, Handfield e Tyler (2007). Esses capitais descritos e que nesse estudo valem para a díade fabricante fornecedor poderão ser aprofundados e estudos poderão aferir se ocorrem no mesmo sentido e intensidade que ocorrem na díade fabricante fornecedor para a díade fabricante distribuidor.

Outra possível abordagem trata das dimensões da competitividade pela óptica do fabricante e talvez isso seja significativo para os processos de desenvolvimentos dos distribuidores. Um aprofundamento possivelmente elucidaria se as prioridades competitivas adotadas pelo fabricante tem implicações na geração de ambientes para a favorabilidade das trocas que facilitam o aprendizado interorganizacional, tal como quando o fabricante adota um posicionamento de liderança em custos e com isso pode não investir no desenvolvimento de seus canais de marketing.

Como visto em Dyer e Hatch (2006) para a díade fabricante fornecedor, medidas de intensão de transferência de conhecimentos, percebidas como efetividade na transferência dos conhecimentos e sua influência no desempenho, poderiam vir a ser avaliadas com medidas operacionais tais como dias de contato face a face nas interações entre os agentes do fabricante com seus canais, e comparadas a medidas objetivas de desempenho como qualidade do atendimento e custos associados a resultados, bem como mudanças a partir das transferências de conhecimentos como retrabalhos, vendas perdidas, níveis de estoques, participação de mercado dentre outras medidas que podem aferir o incremento de desempenho a partir dos esforços do fabricante em desenvolver seus distribuidores.

Finalmente, como sugestão de aprofundamentos, avaliar as barreiras de repasse de conhecimentos, a partir da análise dos atributos do conhecimento, tais como a ambiguidade causal e a complexidade do conhecimento sendo repassado, a partir da avaliação dos atributos da fonte repassadora e da avaliação dos destinatários do conhecimento, tanto quanto motivação e capacidade de absorção de conhecimentos, mais rigidez dos processos e ambiente competitivo e seus impactos como barreiras para o efetivo repasse dos conhecimentos.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, New York, v. 47, p. 55-67, 1983.
- AGRALE. **Concessionárias**. Caxias do Sul, [2012]. Disponível em: <<http://www.agrale.com.br/pt/concessionarias>>. Acesso em: 16 abr. 2012.
- ALVAREZ, R. R. **Setor automotivo no Rio de Janeiro: uma análise da inserção dos fabricantes locais de autopeças na cadeia automotiva**. 2004. 932 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2004.
- ANDERSON, E.; LODISH, L.; WEITZ, B. Resource allocation behavior in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 24, p. 85-97, 1987.
- ANDERSON, J. R. **The architecture of cognition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 19, p. 453-460, 1982.
- ARBACHE, F. C. et al. **Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- ARBUCKLE, J. L. **Amos™ 18 User's Guide**. Chicago: Amos Development Corporation, 2009.
- ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge**. Boston: Klumer Academic, 1999.
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, New York, v. 82, p. 150-169, 2000.
- ARGYLE, M. **Cooperation: the basis of sociability**. New York: Routledge, 1991.
- ARROW, K. **The limits of organization**. New York: Norton, 1974.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira: 2003**. Disponível em <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 06 nov. 2011.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira: 2010**. Disponível em <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 06 nov. 2011.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, Providence, RI, v. 20, n. 2, p. 410-421, Mar./Apr. 2009.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- BARNEY, J. B. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, CA., v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BELLIN, H. Best practice channel management: the channel management framework. **Journal of Marketing Channel**, Binghamton, NY, v. 14, p. 117-127, 2006.
- BELLO, D.; GILLILAND, D. The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. **Journal of Marketing**, New York, v. 61, p. 22-38, 1997.
- BESANKO, D. **A economia estratégica**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BIROU, L. M.; FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. The product life cycle: a tool for functional strategic alignment. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, Ariz., v. 34, n. 2, p. 37-52, 1998.
- BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: Wiley, 1989.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. **21st century logistics: making supply chain integration a reality**. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1999.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten-mega trends that will revolutionize supply chain logistics. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, Ill., v. 21, n. 2, p. 1-16, 2000.
- BRASHEAR, T. et al. The impact of channel governance forms on the selection of channel performance measures. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Trabalhos apresentados...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7776#self>. Acesso em: 10 jul. 2011.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The MacMillan, 1976.
- BUZZEL, R. D.; GALE, B. T. **The PRIMS principles**. New York: The Free Press, 1987.
- CAMP, R. C. **Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance**. Milwaukee, Wis.: Quality Press, 1989.
- CASE. **Concessionários**. Sorocaba, 2012. Disponível em: <<http://www.caseih.com/brazil/Pages/Concessionarios.aspx>>. Acesso em: 13 abr. 2012.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHU, S.-Y.; FANG, W.-C. Exploring the relationships of trust and commitment in supply chain management. **Journal of American Academy of Business**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 224-228, 2006.

CHURCHILL JUNIOR, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: Dryden, 1999.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, Boston, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 11, n. 5, p. 365-383, Sept. 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Meshing multiple alliances. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, Ill., v. 4, n. 2, p. 13-24, 1997.

CORNO, F.; REINMOELLER, P.; NONAKA, I. Knowledge Creation within Industrial Systems. **Journal of Management and Governance**, Dordrecht, v. 3, p. 379-394, 1999.

COSTA, J. C.; MAÇADA, A. C. G. Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos automotiva. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 2, art. 10, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v8n2/v8n2a05.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2010.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organization learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CUMMINGS, J. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. **Management Science**, Hanover, MD., v. 50, n. 3, p. 352-364, Mar. 2004.

DAFT, R. L.; HUBER, G. How organizations learn: a communication framework. **Research in the Sociology of Organizations**, Greenwich, Conn., v. 5, n. 2, p. 1-36, 1987.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, Conn., v. 6, p. 191-233, 1984.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness, and structural design. **Management Science**, Hanover, MD., v. 32, p. 554-571, 1986.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, p. 1-20, 1988.

DESPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrante analysis. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, p. 23-27, Jan. 1993.

DESS, G.; BEARD, D.W., Dimension of organizational task environment. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, n. 29, p. 52-74, 1984.

DESS, G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firms and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 5, n. 3, p. 265-273, July/Sept. 1984.

DILLMAN, D. A. **Mail and telephone surveys: the total design method**. New York: John Wiley & Sons, 1978.

DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin, 1994.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DWYER, F. R.; SHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, New York, v. 51, p. 11-27, Apr. 1987.

DYER, J. H. Dedicated assets: Japan's manufacturing edge. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72, n. 6, p. 174-178, Nov./Dec. 1994.

DYER, J. H. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. **Organization Science**, Providence, RI, v. 7, n. 6, p. 649-666, 1996a.

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

DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996b.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfer: Creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 27, p. 701-719, 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 23, p. 660-679, 1998.

DYER, J.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 21, n. 3, p. 345-367, Mar. 2000.

EL-ANSARY, A. I.; ROBICHEAUX, R. A. A theory of channel control: revisited. **Journal of Marketing**, New York, v. 38, n. 1, p. 2-7., Jan. 1974.

EL-ANSARY, A.I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 9, p. 47-52, Feb. 1972.

ETGAR, M. Sources and types of intrachannel conflict. **Journal of Retailing**, New York, v. 55, p. 61-78, 1979.

EVANGELISTA, F.; HAU, L. N. Organizational context and knowledge acquisition in IJVs: an empirical study. **Journal of World Business**, Greenwich, CT, v. 44, n. 1, p. 63-73, 2009.

EVARD, Y.; PRAS, B.; ROUX, E. **Études et recherches en marketing: fondements, méthodes**. Paris: Nathan, 1993.

FACCHINI. **Distribuição**. Votuporanga, 2012. Disponível em: <<http://www.facchini.com.br/>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – FENABRAVE. **Anuário do setor de distribuição de veículos automotores no Brasil: 2010**. São Paulo: JBS Design, 2010.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – FENABRAVE. **Relatório semestral da distribuição de veículos automotores no Brasil**. [S.l.], 2011. Disponível em: <<http://www.fenabreve.org.br/principal/pub/Image/20111026151002semestral2011.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2011.

FELDMANN, M.; MÜLLER, S. An incentive scheme for true information providing in supply chains. **Omega: the international journal of management science**, Oxford, v. 31, n. 2, p. 63-73, 2003.

FERREIRA, M. P.; LI, D.; SERRA, F. A. R. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a2.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2010.

FISCHER, H. M. et al. Mobilizing knowledge in interorganizational alliances. In: BONTIS, N.; CHOO, C. W. (Ed.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. p. 523-535.

FORD CAMINHÕES. **Rede de distribuidores**. [2012]. Disponível em: <<http://www.ford.com.br/fordcaminhoes/Distribuidor.aspx>>. Acesso em: 11 abr. 2012. Texto postado no hyperlink Distribuidores.

FORKER, L. B.; WILLIAM, A. R.; JAMES, C. H. Examining Supplier Improvement Efforts From Both Sides. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, Ariz., v. 35, n. 3, p. 40-50, 1999.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing**, New York, v. 18, n. 1, p. 39-59, Feb. 1981.

FOSS, N.; KNUDSON, C. (Ed.). **Towards a competence theory of the firm**. London: Routledge, 1996.

- FOWLER, F. J. **Survey research methods**. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
- FRAZIER, G. L. On the measurement of interfirm power in channel of distribution. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 20, p. 158-166, May 1983.
- FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, NY, v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.
- FRAZIER, G. L.; GILL, J. D.; KALE, S. H. Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. **Journal of Marketing**, New York, v. 53, p. 50-69, Jan. 1989.
- FRAZIER, G.; LASSAR, W. Determinants of distribution intensity. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, p. 39-51, 1996.
- FRAZIER, G.; SHETH, J. N. An attitude-behavior framework for distribution channel management. **Journal of Marketing**, New York, v. 49, n. 3, p. 38-48, Summer 1985.
- FRIEDMAN, M. **The optimum quantity of money**. New Jersey: New Brunswick, 2005.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of Integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operation Management**, Washington, v. 19, p. 185-200, 2001.
- FULK, J.; BOYD, B. Emerging theories of communication in organizations. **Journal of Management**, Thousand Oaks, CA, v. 17, n. 2, p. 407-446, June 1991.
- GALT, J. D. A.; DALE, B. G. Supplier development: a British case study. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Tempe, Ariz., v. 27, n. 1, p. 16-22, 1991.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, Ill., v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, Amsterdam, v. 48, p. 37-70, 1999.
- GIUNIPERO, L. C. Motivating and monitoring JIT supplier performance. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Oradell, NJ, v. 26, p. 19-24, 1990.
- GRANDORI, A.; CACCIATORI, E. **Cooperation and competition in inter-firm projects**: the role of contractual and extra-contractual governance. Milano: Università Bocconi, 2006.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, art. 9, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v6n1/a06v6n1.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2010.
- GRANT, R. M. A knowledge-based theory of Inter-firm collaboration. **Organization Science**, Providence, RI, v. 7, p. 375-387, 1996.
- GRANT, R. M. The knowledge-based view of the firm: implications for the management practice. **Long Range Planning**, London, v. 30, n. 3, p. 450-454, 1997.
- GUERRA. **Onde encontrar**. Caxias do Sul, [2012]. Disponível em: <<http://www.guerra.com.br/?q=servicos/onde-encontrar>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

- GUNDLACH, G. T. The American Marketing Association's 2004: definition of marketing: perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. **Journal of Public Policy & Marketing**, Ann Arbor, v. 26, n. 2, p. 243–250, Fall 2007.
- HAHN, C. K.; WATTS, C. A.; KIM, K. Y. The supplier development program: a conceptual model. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Tempe, Ariz., v. 26, p. 2–7, 1990.
- HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. **Journal of Marketing**, New York, v. 62, p. 30-45, 1998.
- HANDFIELD, R. B. et al. Avoid the pitfalls in supplier development. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, MA, v. 41, n. 2, p. 37-49, Winter 2000.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to supply chain management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1999.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Supply chain redesign: Transforming supply chains into integrated value systems**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- HANSEN, M. T. Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organization Science**, Providence, RI, v. 13, n. 3, p. 232-248, 2002.
- HARDIE, N.; WALSH, P. Towards a Better Understanding of Quality. **International Journal of Quality and Reliability Management**, Bradford, v. 11, n. 4, p. 53-63, 1994.
- HARTLEY, J. L.; JONES, G. E. Process oriented supplier development: building the capability for change. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, Ariz., v. 33, n. 2, p. 24-29, June 1997a.
- HARTLEY, J.; CHOI, T. Supplier development: customers as a catalyst of process change. **Business Horizons**, New York, v. 39, p. 37-44, 1996.
- HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 1, p. 71-85, Jan. 1994.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 27, p. 24-36, 1990.
- HEIDE, J.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationship. **Journal of Marketing**, New York, v. 56, p. 32-44, 1992.
- HERRGARD, T. H. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.
- HERZOG, L. T. **Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades**. 2000. Tese (Doutorado em Gestão Avançada) -- Programa de Gestão Avanzada, Universidad de Deusto, Bilbao, Espanha, 2000.
- HIPPEL, E. **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.

HOLMQVIST, M. A dynamic model of intra- and interorganizational learning. **Organization Studies**, Berlin, v. 24, n. 1, p. 95-123, 2003.

HU, L. T.; BENTLER, P. M. Evaluating model fit. In: HOYLE, R. H. (Ed). **Estructural equation modeling: concepts, issues and applications**. Thousand Oaks: Sage, 1995, chapter 5, p. 76-99.

HULLAND, J. The influence of strategic orientation on marketing orientation: a preliminary assessment. In: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION WINTER EDUCATORS' CONFERENCE, 1995, [S.l.]. **Proceedings...** [S.l.]: AMA, 1995. p. 347-355.

HULLAND, J.; CHOW, Y. H.; LAM, S. Use of causal models in marketing research: A review. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 13, n. 2, p. 181-197, Apr. 1996.

HULT, G. T. M.; KITCHEN JUNIOR, D. J.; SLATER, S. F. Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance. **Academy of Management Journal**, Ada, OH, v. 47, n. 2, p. 241-253, 2004.

HUMAN, S.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal**, Ada, OH, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

HUMPHREYS, P. K.; LI, W. L.; CHAN, L. Y. The impact of supplier development on buyer-supplier performance. **Omega: the international journal of management science**, Oxford, n. 32, p. 131-143, 2004.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, New York, v. 59, p. 1-15, Apr. 1995.

HUNT, S.; NEVIN, J. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 11, p. 186-193, 1974.

HUNTER, L.; BEAUMONT, P.; SINCLAIR, D. A partnership route to human resource management. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 33, n. 2, p. 235-257, 1996.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

IVECO. [S.l., 2012]. Disponível em: <<http://www.concessionariasiveco.com.br/default.aspx>>. Acesso em: 11 abr. 2012.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, Philip M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**, Gainesville, Fla., v. 30, n. 2, p. 199-218, Sept. 2003.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, p. 53-70, July 1993.

JAWORSKI, B. Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, p. 23-39, 1988.

JCB. **Localizador de distribuidores**. [S.l., 2012]. Disponível em: <<http://www.jcb.com/NewDealerLocator/DealerLocator.aspx>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

JOHN DEERE. **Localizador de concessionário/distribuidor**. Campinas, 2012. Disponível em: <http://www.deere.com.br/pt_BR/ag/landingpages/dealers.html>. Acesso em: 17 abr. 2012. Texto postado no hyperlink Agricultura.

JOHN, G.; REVE, T. The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 19, n. 4, p. 517-524, 1982.

JOHN, G.; WEITZ, B. Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to the use of salary versus incentive compensation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 26, n. 1, p. 1-14, 1989.

JOHNSTON, W.; LEWIN, J. E. Organizational buying behavior: toward an integrative framework. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 35, n. 1, p. 1-15, 1996.

JONES, G. R.; HILL, C. W. L. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 9, n. 2, p. 159-172, 1988.

KAHN, K. B. Characterizing interfunctional coordination and its implications for market orientation and performance. In: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION WINTER EDUCATORS' CONFERENCE, 1998. **Proceedings...** Chicago: AMA, 1998. p. 321-327.

KANG, M.; KIM, Y. G. A multilevel view on interpersonal knowledge transfer. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, New York, v. 61, n. 3, p. 483-494, 2010.

KIM, K.; FRAZIER, G. L. A typology of distribution channel systems: a contextual approach. **International Marketing Review**, London, v. 13, n. 1, p. 19-32, 1996.

KIM, K.; FRAZIER, G. L. On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. **Psychology & Marketing**, New York, v. 14, n. 8, p. 847-877, 1997.

KLEIN, S. FRAZIER, G.; ROTH, V. A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 27, p. 196-208, 1990.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, Thousand Oaks, CA, v. 55, n. 4, p. 427-454, 2002.

KNIGHT, L.; PYE, A. Network learning: an empirically derived model of learning by groups of organizations. **Human Relations**, Thousand Oaks, CA, v. 58, n. 3, p. 369-392, 2005.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 21, p. 405-425, 2000.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, Providence, RI, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOZA, K. L.; DANT, R. P. Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. **Journal of Retailing**, New York, v. 83, n. 3, p. 279-296, 2007.

KRAUSE, D. R. Supplier development: current practices and outcomes. **International Journal of Purchasing and Materials**, Tempe, Ariz., v. 33, n. 2, p. 12-19, Mar. 1997.

KRAUSE, D. R.; ELLRAM, L. M. Critical elements of supplier development. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, Oxford, v. 3, p. 21-31, 1997.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; SCANNELL, T. V. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 17, n. 1, p. 39-58, 1998.

KRAUSE, D. The antecedents of buying firms' efforts to increase suppliers' performance. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 17, n. 2, p. 205-224, 1999.

KRAUSE, D.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.

KRAUSE, D.; SCANNELL, T. V.; CALANTONE, R. J. A Structural analysis of the effectiveness of buying firm's strategies to improve supplier performance. **Decision Sciences**, Atlanta, GA, v. 31, n. 1, p. 33-55, 2000.

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

KUMAR, N.; STERN, L. W.; ACHROL, R. S. Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 29, n. 2, p. 238-253, 1992.

KWON, I.-W. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, Ariz., v. 40, n. 2, p. 4-14, 2004.

LAGES, C.; LAGES, C. R.; LAGES L. F. The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. **Journal of Business Research**, Athens, Ga., v. 58, n. 8, p. 1040-1048, Aug. 2005.

LANGERAK, F.; COMMANDEUR, H. R. The influence of market orientation on competitive superiority and performance of industrial business. In: EMAC CONFERENCE, 27th, 1998, Stockholm. **Proceedings...** [S.l: s.n], 1998. p. 91-105,.

LANGFIELD-SMITH, K.; GREENWOOD, M. R. Developing cooperative buyer-supplier relationships: a case study of Toyota. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 35, p. 331-53, 1998.

LASCELLES, D.; DALE, B. G. The Buyer-Supplier Relationship in Total Quality Management. **International Journal of Purchasing and Material Management**, Tempe, Ariz., v. 25, n. 2, p. 10-19, 1989.

- LI, C. C.; FUN, Y. P.; HUNG, J. S. A new measure for supplier performance evaluation. **IIE Transactions**, Norcross, GA., v. 29, n. 9, p. 753-758, 1997.
- LI, Y.; LIU, Y.; LIU, H. Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: evidences from China. **Journal of Operations Management**, Washington, n. 29, p. 148-142, 2011.
- LI, Z. G.; DANT, R. P. Channel Interdependence: Conceptual and Operational Considerations. **Journal of Marketing Channels**, Binghamton, NY, v. 9, p. 33-64, 2001.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultado**. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 13, n. 4, p. 382-390, Nov. 1976.
- LUSCH, R.; BROWN, J. A modified model of power in the marketing channel. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 19, p. 312-323, 1982.
- LUSCH, R.; BROWN, J. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, n. 4, p. 19-38, 1996.
- MACDUFFIE, J. P.; HELPER, S. Creating lean suppliers: diffusing lean production through the supply chain. **California Management Review**, Berkeley, v. 39, n. 4, p. 118-151, 1997.
- MAHESHWARI, B.; KUMAR, V.; KUMAR, U. Optimizing success in supply chain partnerships. **Journal of Enterprise Information Management**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 277-291, 2006.
- MAKINO, S.; ISOB, T.; CHAN, C. M. Does country matter? **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 25, p. 1027-1043, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- MAN VOLKSWAGEN. **Concessionárias**. [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.man-la.com/concessionarias>>. Acesso em: 11 abr. 2012.
- MARCHESAN, C. H.; MIORANDO, R. F.; TEN CATEN, C. S. **Utilização de indicadores para a avaliação de desempenho**. 2003. Trabalho apresentado na 3ª Semana de Engenharia de Produção e Transportes - UFRGS, Porto Alegre, RS, 2003.
- MARCOPOLO VOLARE. **Representantes**. Caxias do Sul, [2012]. Disponível em: <<http://www.marcopolo.com.br/website/2011/volare/pt/representantes/brasil>>. Acesso em: 11 abr. 2012.
- MARR, B.; SCHIUMA, G.; NEELY, A. The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 5, n. 2, p. 312-325, 2004.

MASSEY FERGUSON. **Concessionárias**. Canoas, [2012]. Disponível em: <<http://www.massey.com.br/portugues/concessionarias.asp>>. Acesso em: 11 abr. 2012. Texto postado no hiperlink Concessionárias, no link Encontre seu revendedor.

MATOS, J. A. R. **Gestão de conflitos em canais de distribuição**: um estudo aplicado em uma empresa do setor automotivo. 2008. 228 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

MEHTA, R.; DUBINSKY, A. J.; ANDERSON, R. E. Marketing channel management and the sales manager. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 31, p. 429-439, 2002.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, Ill., v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MENTZER, J. T.; KONRAD, B. P. An efficiency/effectiveness approach to logistics performance analysis. **Journal of Business Logistics**, Oak Brook, Ill., v. 12, n. 1, p. 33-62, 1991.

MERCEDES-BENZ. [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.mercedes-benz.com.br/revendas.aspx?CDA_CATEGORIA=3>. Acesso em: 16 abr. 2012.

MEREDITH, J. Theory building through conceptual methods. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 13, n. 5, p. 3-11, 1993.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 25, n. 2, p. 459-463, 2007.

MODI, S. B.; MABERT, V. A. Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 25, n. 1, p. 42-64, 2007.

MOHR, J. J.; FISCHER, R. J.; NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects on integration and control. **Journal of Marketing**, New York, v. 60, n. 3, p. 103-115, 1996.

MOHR, J. J.; SOHI, R. S. Communications flows in distribution channels: impacts on assessments of communication quality and satisfaction. **Journal of Retailing**, New York, v. 71, n. 4, p. 393-416, 1995.

MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, n. 4, p. 36-51, Oct. 1990.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J.; CALLAHAN, T. J. Supply base strategies to maximize supplier performance. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Bradford, v. 23, n. 4, p. 42-54, 1993.

MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. **Information Systems Research**, Providence, RI, v. 2, n. 3, p. 192-222, 1991.

MORAIS, J. L. **Randon meio século de trabalho 1949-1999**: da prática à teoria, lições de história, economia e administração, com acertos e erros, na cultura empresarial brasileira. Porto Alegre: EST, 1999.

MORGAN, J. Just how good a customer are you?. **Purchasing**, Boston, v. 125, n. 8, p. 53-56, 1998.

MULAİK, S. A. et al. Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 105, n. 3, p. 430-445, May 1989.

NACHMIAS, C. F.; NACHMIAS, D. **Research methods in the social sciences**. London: Arnold, 1996.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 20-35, 1990.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1999.

NEW HOLLAND CONSTRUCTION. **Dealers**. [S.l.], 2012. Disponível em: <http://latinamerica.construction.newholland.com/find_dealer.php>. Acesso em: 13 abr. 2012.

NEWMAN, R. G.; RHEE, K. A. A case study of NUMMI and its suppliers. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Tempe, Ariz., v. 26, n. 4, p. 15-20, 1990.

NOMA. **Distribuidores**. Sarandi, 2011. Disponível em: <<http://www.noma.com.br/Distribuidores.aspx?Pais=Brasil&UF=PA#lista>>. Acesso em: 13 abr. 2012.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, Providence, RI, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; KROGH, G. V.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 8, p. 1179-1208, 2006.

NONAKA, I.; REIMOELLER, P.; SENOO, D. The art of knowledge: systems to capitalize on market knowledge. **European Management Journal**, London, v. 16, n. 6, p. 673-684, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

PAIVA, E. L.; ROTH, A. V.; FENSTERSEIFER, J. E. Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 26, p. 115-132, 2008.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 26, n. 1, p. 45-64. 2008.

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, Milwaukee, v. 38, n. 1, p. 48-67, 2000.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, NY, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PENROSE, E. T. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Trabalhos apresentados...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=52&cod_evento_edicao=3&cod_edicao_trabalho=3230>. Acesso: 10 jul. 2011.

PERREAUULT JUNIOR, W. D.; LEIGHT, L. E. Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 26, p. 135-148, May 1989.

PETTIGREW, A. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. (Ed.). **Doing research that is useful for theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 222-274.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PISANO, G. P. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 15, p. 85-100, 1994.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. (Ed.). **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Boston: Harvard Business School, 1991. p. 11-26.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations: with a new introduction**. New York: Free Press, 1990.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

POWELL, W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 41, p. 116-145, 1996.

PRAHINSKI, C. **Communication strategies and supplier performance evaluations in an industrial supply chain**. 2001. 222 f. Doctoral (Dissertation) -- Ohio State University, 2001.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier performance evaluation in the supply chain. In: DECISION SCIENCE INSTITUTE ANNUAL MEETING, 2002, San Diego. **Proceedings...** Atlanta: DSI, 2002. p. 2017-2020.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 22, p. 39-62, 2004.

PRAHINSKI, C.; FAN, Y. Supplier evaluations: the role of communication quality. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, Ariz., v. 43, n. 3, p. 16-28, Summer 2007.

PURDY, L.; ASTAD, U.; SAFAYENI, F. Perceived effectiveness of the automotive supplier evaluation process. **International Journal of Operation and Production Management**, Bradford, v. 14, n. 6, p. 91-103, 1994.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. **A empresa cocriativa**: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Symnetics, 2010.

RANDON IMPLEMENTOS. **Rede de distribuidores**. Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.randonimplementos.com.br/pt/distributors>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

RANDON VEÍCULOS. **Distribuidores**. Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <http://www.randon-veiculos.com.br/randon_veiculos/Distribuidores/Estrutura.asp?NumFuncionalidade=48&NumCategoriaF=9011&NomeCategoria=Distribuidores>. Acesso em: 11 abr. 2012.

REHMAN, S. U. Effectiveness of communication channels for knowledge sharing: a study of Kuwaiti companies. **Journal of Information & Knowledge Management**, Singapore, v. 4, n. 4, p. 213-227, 2005.

REVE, T. The firm as a nexus of internal and external contracts. In: AOKI, M.; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O. E. (Ed.). **The firm as a nexus of treaties**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990. p. 133-161.

RIBEIRO, J. L. D.; ECHEVESTE, M. E.; DANILEVICZ, A. M. F. **A utilização do QFD na otimização de produtos, processos e serviços**: produtos, processos e serviços. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2001.

ROGERS, K. W. et al. A supplier development program: rational process or institutional image construction? **Journal of Operations Management**, Washington, v. 25, p. 556-572, 2007.

ROSEMBLOOM, B. **Marketing channels**. 6th. Fort Worth: Dryden Press, 1999.

ROSENBERG, L. J.; STERN, L. W. Toward the analysis of conflict in distribution channels: a descriptive model. **Journal of Marketing**, New York, v. 34, n. 4, p. 40-46, Oct. 1971.

SABEL, C. Learning by monitoring: the institution of economic development. In: SMELSE, N.; SWEDBERG, R. (Ed.). **Handbook of economic sociology**. Princeton, N.J.: Russel Sage; Princeton University Press, 1994. p. 137-175.

SÁNCHEZ-RODRÍGUEZ, C. Testing the effect of supplier development on purchasing performance using structural equations modelling. In: ANNUAL ASAC CONFERENCE, 32., 2004, Québec, 2004. **Articles by author**. Québec: Université Laval. Faculté des Sciences de L'administration, 2004. Disponível em: <<http://luxor.acadiou.ca/library/ASAC/v25/articles/Sanchez-Hemsworth-Bidgood.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

SCANIA. **Rede de concessionárias**. São Bernardo do Campo, 2012. Disponível em: <<http://www.scania.com.br/rede-de-concessionarias>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

SCHROEDER, R. G.; BATES, K. A.; JUNTILLA, M. M. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 23, n. 2, p. 105-117, 2002.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SEURING, S.; MULLER, M. Core issues in sustainable supply chain management: a Delphi study. **Business Strategy and the Environment**, Chichester, v. 17, n. 8, p. 655-666, 2008.

SHELBY, A. N. Communications quality revisited: exploring the link with persuasive effects. **Journal of Business Communication**, Urbana, Ill., v. 35, n. 3, p. 18-36, 1998.

SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 18, n. 3, p. 317-333, 2000.

SHING, R. Effect of channel conflict on channel efficiency: few improved conceptual models for various conflict resolution strategies. **Management and Labour Studies**, Jamshedpur, v. 31, n. 1, p. 18-31, Feb. 2006.

SHUPTRINE, F. K.; FOSTER, J. R. Monitoring Channel conflict with evaluations from retail level. **Journal of Retailing**, New York, v. 52, n. 1, p. 55-74, Spring 1976.

SIFFERT, Nelson F. **A teoria dos contratos econômicos e a firma**. São Paulo: IE/USP/Departamento de Economia, 1996.

SIMON, H. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, Providence, RI, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.

SIMPSON, P. M.; SAGUAW, J. A.; WHITE, S. C. Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes. **Journal of Supply Chain Management**, Tempe, Ariz., v. 38, n. 1, p. 29-41, 2002.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 46-55, 1994a.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, New York, v. 59, p. 63-74, 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, New York, v. 37, p. 22-8, Mar./Apr. 1994b.

SOLINGEN, R. et al. From process improvements to people improvement: enabling learning in software development. **Information and Software Technology**, London, v. 42, n. 12, p. 965-971, 2000.

SOUZA, R. F. Canais de marketing, valor e estrutura de governança. **RAE: revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 42-53, abr./jun. 2002.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 17, p. 45-62, Winter 1996. Special issue.

SPRIGGS, M. T. A framework for more valid measures of channel member performance. **Journal of Retailing**, New York, v. 70, n. 4, p. 327-343, 1994.

SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 27, n. 6, p. 777-802, 2001.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. **Journal of Marketing**, New York, v. 62, p. 2-18, Jan. 1998.

STERN, L.; EL-ANSARY, A.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.

STRATMAN, J. K.; ROTH, A. V. Enterprise resource planning (ERP) competence constructs: two-stage multi-item scale development and validation. **Decision Sciences**, Atlanta, GA, v. 33, n. 4, p. 601-628, Fall 2002.

SVEIBY, K.-E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, Bradford, v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

SWAN, J. et al. Knowledge management and innovation: networks and networking. **Journal of Knowledge Management**, West Yorkshire, v. 3, n. 4, p. 262-275, 1999.

SZULANSKI, G. **Appropriating rents from existing knowledge**: intra-firm transfer best practice. 1995. 153 f. , Ph.D (Thesis) -- Institut Europeen D'Administration des Affaires, France, 1995.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 17, p. 27-43, Winter 1996. Special issue.

TEDESCHI, J. T.; SCHLENKER, B.; BONOMA, T. **Conflict, power, and games**. Chicago: Aldine, 1973.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. **Vertical integration and vertical divestiture in the U. S. oil industry**. Stanford, CA: Stanford University Institute for Energy Studies, 1976.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, Ada, OH, v. 32, n. 3, p. 774-787, 2007.

TRACEY, M.; VONDEREMBSE, M. A.; LIM, J. S. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 17, n. 4, p. 411-428. 1999.

- TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 17, p. 11-25, Winter 1996. Special issue.
- VALLEY, K. L.; MOAG, J.; BAZERMAN, M. H. A matter of trust: effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Amsterdam, v. 34, p. 211-238, 1998.
- VALTRA. **Concessionárias**. Mogi das Cruzes, 2011. Disponível em: <<http://www.valtra.com.br>>. Acesso em: 11 abr. 2012. Texto postado no hyperlink Onde comprar.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, New York, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987a.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, Ada, OH, p. 801-814, 1986.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Planning system success: a conceptualization and an operational model. **Management Science**, Hanover, MD, v. 140, p. 687-705, 1987b.
- VICECONTI, P. E. O processo de industrialização brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 33-43, nov./dez. 1977.
- VICKERY, S. K. et al. The performance implications of media richness in a business-to-business service environment: direct versus indirect effects. **Management Science**, Hanover, MD, v. 50, n. 8, p. 1106-1119, 2004.
- VOLVO. **Concessionárias e distribuidores**. [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.volvogroup.com/group/brazil/pt-br/concessionarias/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 10 abr. 2012.
- WAGNER, S. M. A firm's responses to deficient supplier and competitive advantage. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 59, n. 6, p. 686-695, 2006.
- WAGNER, S. M. Getting innovation from suppliers. **Research Technology Management**, Lancaster, PA, v. 52, n. 1, p. 8-9, Jan./Feb. 2009.
- WAGNER, S. M.; KRAUSE, D. Supplier development: communications approaches activities and goals. **International Journal of Production Research**, London, v. 47, n. 12, p. 3161-3177, June 2009.
- WAHAB, S. A.; ROSE, R. C.; OSMAN, S. I. W. Measuring the effects of technology suppliers' characteristics on degree of inter-firm technology transfer based on knowledge-based view and organizational learning perspective. **International Business Research**, Toronto, v. 4, n. 4, p. 53-61, Oct. 2011.
- WATTS, C. A.; HAHN, C. K. Supplier development programs: an empirical analysis. **International Journal of Purchasing and Material Management**, Tempe, Ariz., v. 29, n. 2, p. 11-17, 1993.
- WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 1993.

- WEICK, K. E. **Senso e significato nell'organizzazione**: alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi. Milano: R. Cortina, 1997.
- WEICK, K.; ROBERTS, K. Collective mind and organizational reliability: the case of flight operations in an aircraft carrier deck. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 38, p. 357-381, 1993.
- WILKINSON, I.; YOUNG, L. **Marketing theory readings**: parts 1–5. [S.l.]: University of Western Sydney, 1997.
- WILLIAMS, C. Transfer in context: replication and adaptation in knowledge transfer relationships. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 28, n. 9, p. 867–889, 2007.
- WILLIAMSON, O. E. Strategizing economizing, and economic organization. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 12, p. 75-94, Winter 1991. Special issue.
- WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.
- WILLIAMSON, O. E. The logic of economic organization. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. (Ed.). **The nature of the firm**: origins, evolution, and development. New York: Oxford University Press, 1993. p. 65-93.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, NY, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.
- WILSON, E. J. The relative importance of supplier selection criteria: a review and update. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Tempe, Ariz., v. 30, n. 3, p. 35-41, 1994.
- WINTER, S. Four Rs of profitability: Rents, resources, routines, and replication. In: MONTGOMERY, C. A. (Ed.). **Resource-based and evolutionary theories of the firm**: towards a synthesis. Boston: Kluwer Academic, 1995. p. 147-178.
- WREN, B. M. Channel structure and strategic choice in distribution channels. **Journal of Management Research**, Delhi, v. 7, n. 2, p. 78-86, Aug. 2007.
- XUAN, Z.; XIA, H. DU, Y. Adjustment of knowledge-connection structure affects the performance of knowledge transfer. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 12, p. 14935–14944, 2011.
- ZHAO, Z. J.; ANAND, J. A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the chinese automotive industry. **Strategic Management Journal**, Hoboken, NJ, v. 30, n. 9, p. 959–983, 2009.
- ZHOU, H.; BENTON JUNIOR, W. C. Supply chain practice and information sharing. **Journal of Operations Management**, Washington, v. 25, n. 6, p. 1348-1365, 2007.

APÊNDICE A – CONSTRUCTO, DESCRIÇÃO E QUESTÕES DO INSTRUMENTO SURVEY DE PESQUISA

Quadro 6 – Constructo, descrição e questões do instrumento *survey* de pesquisa

(continua)

Constructo	Descrição	Questões da <i>Survey</i>
Monitoramento do Desempenho	Avaliação do desempenho	<p>Considere desempenho como vendas, assistência técnica e revenda de componentes.</p> <p>1) O fabricante avalia nosso desempenho com um sistema de avaliação formal tendo diretrizes e regras bem estabelecidas.*</p>
	<i>Feedback</i> dos resultados da avaliação do desempenho	2) O fabricante nos dá <i>feedback</i> sobre os resultados do nosso desempenho.*
	Classificação na avaliação do desempenho	3) O fabricante usa os resultados da avaliação formal para classificar o desempenho da nossa empresa.*
	Metas de melhorias a partir da avaliação do desempenho	4) A partir do monitoramento do nosso desempenho, o fabricante define nossas metas de melhorias.*
Envolvimento Direto	Visitas recíprocas nas instalações do distribuidor e do fabricante	<p>5) O fabricante tem assistentes técnicos que visitam nossa empresa e se envolvem diretamente conosco.*</p> <p>6) O fabricante tem assistentes comerciais que visitam nossa empresa e se envolvem diretamente conosco.*</p> <p>7) O fabricante tem gerentes/supervisores que visitam nossa empresa e se envolvem diretamente conosco.*</p> <p>8) Nosso pessoal faz visitas regulares na fábrica, envolvendo-se diretamente com o pessoal do fabricante.*</p>
	Melhorias operacionais proporcionadas pelo envolvimento direto	<p>9) O fabricante se envolve diretamente conosco dentro da nossa empresa realizando melhorias nos nossos processos de vendas.*</p> <p>10) O fabricante se envolve diretamente conosco dentro da nossa empresa ajudando a realizar melhorias na assistência técnica.*</p> <p>11) O fabricante se envolve diretamente conosco dentro da nossa empresa ajudando a realizar melhorias na revenda de componentes.*</p>
Transferência de conhecimentos	Capacitações	<p>12) O fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento técnico sobre os produtos.**</p> <p>13) o fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento sobre os clientes.**</p> <p>14) O fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento sobre o mercado.**</p> <p>15) O fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento sobre os serviços de assistência técnica que prestamos.**</p>

(conclusão)

Constructo	Descrição	Questões da Survey
Desempenho Operacional	Melhorias nos processos operacionais do distribuidor	<p>Considerando os últimos três anos:</p> <p>16) Temos tido menos reclamações de clientes.**</p> <p>17) Os custos operacionais tem se reduzido.**</p> <p>18) Os prazos de entrega dos nossos serviços tem se reduzido.**</p> <p>19) Temos conseguido melhorias em todos os nossos processos.**</p>
Desempenho do Canal	Resultados do negócio do distribuidor	<p>Considerando os últimos três anos:</p> <p>20) Nossa empresa tem obtido retorno superior sobre o capital investido nos últimos 3 anos comparativamente com os concorrentes.**</p> <p>21) A participação de mercado da nossa empresa comparativamente com os concorrentes é:***</p> <p>22) A lucratividade da nossa empresa comparativamente com os concorrentes é:***</p> <p>23) O aumento de vendas de nossa empresa comparativamente com os concorrentes é:***</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

*Avaliação por escala Likert visando medir o nível de envolvimento nas atividades: 1- nunca; 2- poucas vezes (até 1 vez no ano); 3-as vezes (até 1 vez no semestre); 5-freqüentemente (até 1 vez no bimestre); 6-sempre (até 1 vez ou mais no mês).

**Avaliação por escala Likert visando medir a força da concordância com as questões da *survey*: 1-discordo totalmente; 2-discordo; 3-nem discordo, nem concordo; 5-concordo; 6-concordo totalmente.

***Avaliação por escala Likert visando medir o grau de comparação com as questões da *survey*: 1-muito pior; 2-pior; 3-igual; 5-melhor; 6-muito melhor.

APÊNDICE B – INSTRUMENTO SURVEY DE PESQUISA NA WEB/INTERNET**Pesquisa
Survey**

- Sobre o Desenvolvimento de
Canais de Distribuição e Vendas

Estamos avaliando o desenvolvimento dos Canais de Distribuição e Vendas a partir dos esforços do fabricante dos produtos comercializados.

Havendo mais de uma marca na sua revenda, para responder o presente questionário considere a de maior relevância para o seu negócio.

Por favor, responda as questões segundo a sua experiência como canal da marca mais relevante.

Tempo Médio para Responder: **19 minutos.**

Para ser válida a resposta, o processo deverá ser totalmente finalizado. Se houver interrupção, nenhuma das respostas serão salvas.

Sua contribuição é muito importante para a pesquisa.

Iniciar

Pesquisa Survey

- Sobre o Desenvolvimento de Canais de Distribuição e Vendas

0% Respondido

Considere desempenho como vendas, assistência técnica e revenda de componentes.

1) O fabricante avalia nosso desempenho com um sistema de avaliação formal tendo diretrizes e regras bem estabelecidas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

2) O fabricante nos dá *feedback* sobre os resultados do nosso desempenho.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

3) O fabricante usa os resultados da avaliação formal para classificar o desempenho da nossa empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

4) A partir do monitoramento do nosso desempenho, o fabricante define nossas metas de melhorias.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

Voltar

Avançar

Pesquisa Survey

- Sobre o Desenvolvimento de Canais de Distribuição e Vendas

8% Respondido

5) O fabricante tem assistentes técnicos que visitam nossa empresa e se envolvem diretamente conosco.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

6) O fabricante tem assistentes comerciais que visitam nossa empresa e se envolvem diretamente conosco.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

7) O fabricante tem gerentes/supervisores que visitam nossa empresa e se envolvem diretamente conosco.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

8) Nosso pessoal faz visitas regulares na fábrica, envolvendo-se diretamente com o pessoal do fabricante.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

9) O fabricante se envolve diretamente conosco dentro da nossa empresa realizando melhorias nos nossos processos de vendas.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

10) O fabricante se envolve diretamente conosco dentro da nossa empresa ajudando a realizar melhorias na assistência técnica.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

11) O fabricante se envolve diretamente conosco dentro da nossa empresa ajudando a realizar melhorias na revenda de componentes.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	Poucas Vezes (até 1 vez no ano)	Às vezes (até 1 vez no semestre)	Frequentemente (até 1 vez no bimestre)	Sempre (até 1 vez ou mais no mês)

Voltar Avançar

Pesquisa Survey

- Sobre o Desenvolvimento de
Canais de Distribuição e Vendas

22% Respondido

12) O fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento técnico sobre os produtos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

13) o fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento sobre os clientes.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

14) O fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento sobre o mercado.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

15) O fabricante tem contribuído com treinamentos para o aumento do nosso conhecimento sobre os serviços de assistência técnica que prestamos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Voltar Avançar

Pesquisa Survey

- Sobre o Desenvolvimento de
Canais de Distribuição e Vendas

56% Respondido

Considerando os últimos três anos:

16) Temos tido menos reclamações de clientes.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

17) Os custos operacionais tem se reduzido.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

18) Os prazos de entrega dos nossos serviços tem se reduzido.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

19) Temos conseguido melhorias em todos os nossos processos.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

Voltar Avançar

Pesquisa Survey

- Sobre o Desenvolvimento de
Canais de Distribuição e Vendas

86% Respondido

Considerando os últimos três anos:

20) Nossa empresa tem obtido retorno superior sobre o capital investido nos últimos 3 anos comparativamente com os concorrentes.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente

21) A participação de mercado da nossa empresa comparativamente com os concorrentes é:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito Pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor

22) A lucratividade da nossa empresa comparativamente com os concorrentes é:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito Pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor

23) O aumento de vendas de nossa empresa comparativamente com os concorrentes é:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito Pior	Pior	Igual	Melhor	Muito Melhor

Voltar Avançar

Pesquisa Survey

- Sobre o Desenvolvimento de
Canais de Distribuição e Vendas

94% Respondido

Estas perguntas não são obrigatórias!

Dados do Canal de Distribuição e Vendas e do respondente:

a) Nossa empresa atua como:

<input type="checkbox"/>	Distribuidora somente
<input type="checkbox"/>	Distribuidora e revenda dos produtos
<input type="checkbox"/>	Revenda dos produtos somente

b) Nosso produto:

<input type="checkbox"/>	Tem concorrentes no mercado
<input type="checkbox"/>	Não tem similares nem concorrentes no mercado

c) Nossa empresa atua no ramo:

<input type="checkbox"/>	Distribuição, comércio e serviços de veículos automotores
<input type="checkbox"/>	Distribuição, comércio e serviços de móveis e mobiliários
<input type="checkbox"/>	Distribuição, comércio e serviços de implementos para o transporte
<input type="checkbox"/>	Distribuição, comércio e serviços varejista
<input type="checkbox"/>	Distribuição, comércio e serviços de gêneros alimentícios
<input type="checkbox"/>	Distribuição, comércio e serviços de produtos químicos e/ou farmacêuticos
<input type="checkbox"/>	Distribuição, comércio e serviços de equipamentos de carga ou de movimentação de carga
<input type="checkbox"/>	Outro

--Selecione-- (Ref: CNAE 2.0 - Código Nacional de Atividade Econômica - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão)

d) Nossa empresa possui outras marcas que comercializa:

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

e) Nossa empresa se caracteriza legalmente como:

<input type="checkbox"/>	Distribuidor exclusivo da marca
<input type="checkbox"/>	Distribuidor não-exclusivo da marca
<input type="checkbox"/>	Representante exclusivo da marca
<input type="checkbox"/>	Representante não-exclusivo da marca
<input type="checkbox"/>	Loja exclusiva da marca
<input type="checkbox"/>	Loja não-exclusiva da marca
<input type="checkbox"/>	Outro

f) Nossa empresa é canal da marca há quanto tempo:

Ano(s) e Mês(es)

g) Nossa empresa foi fundada há quanto tempo:

Ano(s) e Mês(es)

h) Nossa empresa tem:

<input type="checkbox"/>	Até 20 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 21 a 50 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 51 a 200 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 201 a 500 funcionários
<input type="checkbox"/>	De 201 a 500 funcionários
<input type="checkbox"/>	Mais de 500 funcionários

i) Nossa empresa fatura anualmente:

<input type="checkbox"/>	Até 10 milhões de reais
<input type="checkbox"/>	Até 50 milhões de reais
<input type="checkbox"/>	Até 100 milhões de reais
<input type="checkbox"/>	Até 200 milhões de reais
<input type="checkbox"/>	Acima 200 milhões de reais

j) A localização da empresa do respondente:

Estado Distância da fábrica Km(s)

k) O respondente atua como:

Diretor proprietário

Diretor estatutário

Gerente executivo

Gerente de vendas

Gerente de serviços

Outro

--Selecione-- (Ref: CBO 2002 - Classificação Brasileira de Ocupações - Ministério do Trabalho e Emprego)

l) O respondente está na empresa há quanto tempo:

Ano(s) e Mês(es)

m) O respondente está no cargo há quanto tempo:

Ano(s) e Mês(es)

Voltar

Concluir

Pesquisa Survey

- Sobre o Desenvolvimento de
Canais de Distribuição e Vendas

Seu questionário está concluído. Obrigado pela contribuição!

APÊNDICE C – CARTA CONVITE PARA PARTICIPAR DA SURVEY VIA MENSAGEM DE TEXTO NA WEB/INTERNET

De: emir redaelli [mailto:emir.redaelli@terra.com.br]

Enviada em: quarta-feira, 21 de março de 2012 15:44

Para: 'tit01.4980@redevwco.com.br'

Assunto: Msg de EMIR REDAELLI - pesquisa na MAN sobre DESENVOLVIMENTO DE DISTRIBUIDORES

Prezado Concessionário MAN: VIA DIESEL

Sr.(a) Paulo Melo

Estamos desenvolvendo um estudo sobre o impacto dos esforços das montadoras para o DESENVOLVIMENTO DOS DISTRIBUIDORES.

Este estudo visa avaliar quais iniciativas da fábrica tem maior impacto nos resultados dos concessionários.

Com isso será possível entender melhor o que o fabricante deverá fazer para contribuir com melhorias nos seus canais de distribuição e vendas.

Para tanto, solicitamos o preenchimento de uma pesquisa que pode ser acessada pelo link abaixo:

<http://pesquisasurvey.gautica.com/?o=x>

O link é seguro e garantimos o sigilo das respostas. Não há identificação do respondente.

O processo de resposta não demora mais do que alguns minutos quando preenchido de forma contínua e sem interrupções.

Solicitamos que seja preenchido com a maior fidelidade possível.

Este projeto esta dentro do conjunto de estudos da competitividade na área metal mecânica automotiva nacional e se relaciona a um estudo de doutorado na UNISINOS pelo pesquisador abaixo assinado, e sob supervisão do Dr. ELY PAIVA da FGV/SP.

O pesquisador é EMIR JOSÉ REDAELLI e tem seu currículo no sistema lattes que pode ser acessado pelo link:

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4737885H6>

Qualquer dúvida por favor contate pelo e-mail emir.redaelli@terra.com.br

Abraços e meus agradecimentos, no aguardo de suas respostas a *survey* pelo acesso ao link acima.

Emir José Redaelli

APÊNDICE D – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS RELATIVAS AOS CONSTRUCTOS

Tabela 43 – Estatística descritiva das variáveis relativas aos constructos

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>		<i>Std. Deviation</i>
	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Statistic</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Statistic</i>
V1	199	1	5	3,25	,090	1,274
V2	199	1	5	3,27	,093	1,308
V3	199	1	5	3,17	,094	1,332
V4	199	1	5	2,88	,090	1,276
V5	199	1	5	2,87	,086	1,214
V6	199	1	5	3,20	,086	1,213
V7	199	1	5	2,60	,079	1,110
V8	199	1	5	2,96	,069	,971
V9	199	1	5	2,65	,086	1,212
V10	199	1	5	2,67	,084	1,184
V11	199	1	5	2,56	,088	1,241
V12	199	2	5	3,94	,058	,812
V13	199	1	5	3,20	,078	1,104
V14	199	1	5	3,29	,072	1,022
V15	199	1	5	3,65	,066	,924
V16	199	1	5	3,04	,080	1,132
V17	199	1	5	2,50	,072	1,009
V18	199	1	5	3,06	,072	1,013
V19	199	1	5	3,33	,064	,904
V20	199	1	5	3,26	,057	,804
V21	199	2	5	3,60	,066	,926
V22	199	1	5	3,14	,058	,814
V23	199	2	5	3,25	,064	,909
<i>Valid N</i> <i>(listwise)</i>	199					

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados provenientes da pesquisa descritiva.