

# UNIFICAÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: O CASO DA EMPRESA ALPHA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

INTEGRATION OF DISTRIBUTION CHANNELS:  
THE CASE COMPANY ALPHA SOFTWARE DEVELOPMENT

---

**FABRÍCIO OLIVEIRA  
UBIRATÃ TORTATO**

---

---

## **Resumo**

---

Saber o que ofertar para o público adequado é um desafio enfrentado pelos gestores que desejam que seus produtos alcancem um posicionamento de destaque para suas marcas, frente a seus concorrentes. Tão importante quanto saber o que ofertar é saber como ofertar e, acima de tudo, como entregar o produto para o cliente. Esta realidade é comum para os mais diversos setores da economia e, para o mercado de software, a realidade não é diferente, principalmente se analisado o segmento enterprise, que é formado por aplicativos para a gestão empresarial, e que, nos últimos anos, movimentou mais de US\$ 400 milhões, somente na América Latina. Neste mercado existem, além das características específicas dos produtos de software, também as particularidades de cada cliente e prospect. Dentro deste contexto, a complexidade é ainda maior quando uma empresa, que possui três marcas distintas de um mesmo produto, decide unificar seus canais

de distribuição destas três marcas, mantendo as três vivas, porém com novas estratégias comerciais. Assim, o objetivo deste artigo é responder a pergunta: como a unificação dos canais de distribuição pode trazer vantagens competitivas para uma empresa que desenvolve e comercializa três marcas diferentes de sistemas ERP?

## PALAVRAS-CHAVE

Canais de distribuição. ERP. Vantagem competitiva.

---

### Abstract

---

Knowing what to offer to the right public is a challenge faced by administrators who wish that their product reaches a prominence position to their brands in front of rivalry. As important as to know what to offer is to know how to offer and above all how to deliver the product to clients. This reality is regular in many sectors of the economy and the software market reality is not different, mainly if analyzed the enterprise segment which is composed by instruments for business management and in the last years moved over than US\$ 400 million only in Latin America. In this market exists, beyond the specific characteristics of software, specificities of each client and prospect. In this context, the complexity is higher when a company that has three distinct brands of a product decides to unify their distribution channels, keeping the three alive, however with new commercial strategies. Thus, the purpose of this article is to answer the question: How the union of distribution channels can bring competitive profits to a company that develops and commercializes three different brands of ERP?

## KEYWORDS

Distribution channels. ERP. Competitive profits.

---

### Introdução

---

Os produtos de *software* estão inseridos no cotidiano das pessoas e das empresas. Hoje em

dia, é possível encontrar *software* no caixa eletrônico do banco, no sistema de injeção eletrônica dos automóveis, nos telefones celulares, nos

televisores, nos relógios de pulso, nos semáforos, entre outras aplicações as mais diversas. Esta difusão acabou proporcionando um crescimento expressivo deste mercado na economia mundial.

Este crescimento, aliado às pressões por redução de custos no desenvolvimento e a busca de maior competitividade, tem exigido mais profissionalismo e qualidade nos produtos que são entregues aos clientes. Porém, neste contexto, há uma diferença substancial que é a característica do produto que, no caso do *software*, foge aos padrões mais comuns de produção e, principalmente, de entrega. O desenvolvimento de *software* é uma atividade de produção semelhante à fabricação de itens da indústria manufatureira, porém traz diferenças fundamentais relativas ao produto, que carrega consigo particularidades como a impalpabilidade, intangibilidade, e as características de serviço que os produtos de *software* têm.

Em sua obra, Caulkins (2003) explica as razões da impossibilidade de comparação entre o *software* e os demais produtos fabris, utilizando o automóvel como exemplo. Um defeito apresentado em um automóvel muitas vezes pode ser

percebido antes de sua parada efetiva, diferente do *software*, cujos defeitos não são anunciados por sintomas como ruídos ou sinais de desgaste. Como o *software* não sofre desgaste físico justamente por ser impalpável, pode-se dizer que, de uma hora para outra, sem nenhum padrão operacional, pelo menos visível ou notável pelos usuários finais, um *software* pode deixar de funcionar sem qualquer aviso prévio.

O mercado de desenvolvimento de *software* do segmento *enterprise*, mais comumente conhecidos como Sistemas *ERP*, movimentou mais de US\$ 390 milhões na América Latina, e em 2006 ultrapassou a marca de US\$ 420 milhões. Estes números revelam um franco crescimento deste mercado nos últimos anos, o que exige uma eficiência maior no processo pós-venda e implementação. Mesmo assim, é possível constatar as dificuldades na entrega dos produtos aos clientes. Especificamente para este segmento, a maioria dos desenvolvedores de *ERP* conseguiu vencer o desafio de integração total de seus módulos, atingindo um nível de aproveitamento da informação mais amplo e, assim, melhorando o nível de apoio ao processo

decisório de seus clientes por meio do uso dos sistemas. Assim, as ofertas de *ERP* dos dias de hoje podem ser consideradas mais completas e com maior aderência aos processos de negócios das empresas que já são clientes ou que pretendem tornar-se cliente.

De acordo com o *Gartner Group*, um dos institutos de pesquisa de mercado com maior credibilidade no mercado de *TI*, o crescimento contínuo no mercado mundial de *ERP* deve-se, em grande parte, à globalização e à consequente exigência para que os negócios busquem otimizar suas operações, de maneira a atender às demandas cada vez maiores e mais complexas por parte de seus clientes, revendedores e outros parceiros comerciais. Nesta análise, consideram-se também os aprimoramentos e substituições de aplicativos, e também a crescente verticalização de aplicativos, o que proporciona aos revendedores de *software* uma oferta de versões de seus produtos principais, especificamente projetadas para atender as exigências específicas de um determinado segmento.

Mesmo com os altos índices de aderência dos pacotes prontos de *ERP*, existe a necessidade de atendimento a

características únicas de cada empresa que se pretende atender. Estas acabam por gerar as customizações, que são adequações feitas aos sistemas para que determinado processo seja feito de outra forma ou, ainda, seja atendido quando antes não era. Isto gera necessidade de entendimento do que o cliente, ou *prospect* realmente precisa, demandando tempo maior no processo de venda e ainda exige fazer a venda tecnicamente, de modo a garantir que o que o cliente está comprando realmente lhe servirá.

Portanto, juntando-se características específicas do produto *software*, com imprevisibilidade de defeitos, além da grande variedade de ofertas para os mais variados segmentos de mercado, e ainda com exigência de entendimento das necessidades e expectativas do cliente, torna-se necessário um desenho de canais de distribuição eficientes e com alto grau de assertividade, para que não haja perdas de qualquer natureza. Neste caso, não se trata apenas da decisão de qual modelo de canal adotar, mas sim de como estes canais deverão atuar para que a oferta correta chegue ao cliente correto e, acima de tudo,

haja presença local garantida, para o atendimento deste cliente, em casos de defeitos.

Este artigo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso único, realizado em uma empresa de desenvolvimento de sistemas *ERP*, em uma de suas unidades de distribuição no Brasil. A empresa, atualmente, detém três marcas diferentes de sistemas *ERP*, resultado de incorporações que ocorreram durante os últimos anos. Estes produtos são direcionados para portes de empresas diferentes, de modo que, em sua política comercial atual, não há concorrência entre eles, embora sejam do mesmo segmento.

A empresa está concluindo um processo de unificação de seus canais de distribuição que, até o ano de 2007, eram independentes e, muitas vezes, chegavam a ter os produtos concorrendo entre si em processos comerciais. Este estudo espera responder à pergunta: como a unificação dos canais de distribuição pode trazer vantagens competitivas para uma empresa que desenvolve e comercializa três marcas diferentes de sistemas *ERP*? Para isto, serão apresentados alguns conceitos fundamentais sobre o mercado

de *software*, juntamente com os fundamentos dos canais de distribuição com ênfase no projeto de canais, e também conceitos sobre vantagem competitiva.

---

## O mercado de sistemas ERP

---

Entender o mercado de *software* é uma tarefa muito complexa, pois ele abrange tanto serviços como produtos. Mas isto não é tudo, pois seu produto é atípico: é intangível, impalpável e tem características de serviço. Gutierrez e Alexandre (2004) apresentam diversas maneiras de classificar o produto *software*, e uma delas é baseada no modelo de negócios, o que resulta em três categorias: produtos, serviços e embarcado.

A classificação de produto é aquela em que o *software* é visto como um produto com aplicação específica. Gutierrez e Alexandre (2004) ainda subdividem esta classificação em categorias, também de acordo com sua aplicação. A primeira delas é de produtos voltados para infraestrutura, como, por exemplo, os sistemas operacionais. Já a segunda é de ferramentas voltadas para o desenvolvimento de novas aplicações, como, por

exemplo, as linguagens de programação. A terceira categoria é de aplicativos que são os produtos de *software* utilizados no dia a dia pelos usuários finais, como, por exemplo, os sistemas *ERP*.

Hoch *et al.* (2000) ainda sugerem outra maneira de classificar produtos, porém em função do mercado ao qual se destinam. Produtos de massa são aqueles voltados a qualquer tipo de usuário. Produtos corporativos são aqueles voltados para o uso em empresas para o desempenho de funções específicas.

De acordo com Gutierrez e Alexandre (2004), os serviços são classificados em função do método de compra. O *Outsourcing* é definido como o processo onde ocorre a contratação de mão-de-obra para serviços, por meio da transferência de uma parte significativa da responsabilidade, pelas tarefas desempenhadas e seu gerenciamento, para a empresa que irá fornecer esta mão de obra. A outra classificação é de serviços eventuais e discretos, onde a complexidade do processo de contratação é bem menor.

Por *software* embarcado, Gutierrez e Alexandre

(2004) entendem como sendo aquele que não é percebido nem tratado separadamente do produto ao qual está integrado. Não há funcionalidade para este *software* sem sua integração com outro produto. Um bom exemplo desta classificação são os telefones celulares que utilizam *software* próprio, destinado somente a esta aplicação.

A busca crescente por maiores subsídios, para a tomada de decisão no mundo empresarial, proporcionou um crescimento do setor de tecnologia da informação nos últimos anos. A tecnologia da informação é formada pela intersecção da eletrônica com a informática e telecomunicações, e apresenta um vasto universo de produtos e serviços, que tem como premissa a automação do uso da informação com confiabilidade, presteza e robustez. Assim, cada vez mais é possível ver o crescente número de empresas deste setor, bem como novos produtos sendo ofertados ao mercado.

Esta expansão proporcionou a crescente integração de sistemas na empresa moderna, sistemas entendidos com *hardware* e *software*, logicamente estruturados, de forma a atender aos processos de

negócios por ela promovidos e suportar seu fluxo de informações. Diversas filosofias de gestão puderam ser implementadas, podendo-se alcançar a informação onde quer que ela tenha sido gerada, tratando-a e utilizando-a em prol dos objetivos gerenciais da empresa.

O *ERP* é uma das tecnologias mais utilizadas e discutidas na administração nos últimos anos. De acordo com Davenport (2000), sistemas *ERP* são pacotes de aplicações computacionais que dão suporte à maior parte das necessidades de informação das organizações. Sua proposta é proporcionar a gestão global da empresa, ou seja, a empresa toda gerando dados por meio do uso do sistema, e estes dados sendo transformados em informação também pelo sistema, apoiando o processo decisório.

Segundo Colangelo Filho (2001), o *ERP* se diferencia dos demais sistemas pela integração das informações da empresa, por meio do uso de um banco de dados único para toda a organização. Ele é composto de módulos integrados que atendem a cada área funcional ou processo, como Finanças, Produção, Custos, Vendas, RH,

etc., e permitem a visão integrada que auxilia na tomada de decisões mais rápida e com maior probabilidade de sucesso. A introdução destes sistemas na organização, no entanto, é um processo complexo que passa pela seleção do pacote, planejamento da implantação, desenho da solução, implantação e acompanhamento pós-implantação.

---

### **Canais de distribuição**

---

Saber o que ofertar para o público adequado é um desafio enfrentado pelos gestores, que desejam que seus produtos alcancem posicionamento de destaque para suas marcas, frente a seus concorrentes. Tão importante quanto saber o que ofertar é saber como ofertar e, acima de tudo, como entregar o produto para o cliente. De acordo com Rosembloon (2000), durante muito tempo, os canais de marketing receberam, por parte de muitas empresas, menor atenção em comparação com as outras três áreas estratégicas do composto mercadológico (produto, preço e promoção), tratando a estratégia de distribuição como algo secundário perante as demais estratégias.

Entretanto, ultimamente, essa negligência relativa dos canais de marketing vem mudando, principalmente em função do crescente poder dos distribuidores, especialmente os varejistas, e da necessidade de reduzir custos de distribuição. Diante disto, a conquista de vantagem competitiva sustentável, segundo Rosembloom (2000), se tornou uma questão de sobrevivência num mundo cada vez mais competitivo.

Segundo Stern (2006), pode-se entender canais de distribuição como o conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de tornar disponível determinado produto ou serviço ao seu mercado consumidor. Sua importância não se restringe apenas à disponibilidade de produtos e serviços, mas também à identificação e geração de demanda por meio das técnicas de promoção. Neste contexto, a existência e, acima de tudo, a eficiência dos canais de distribuição, mostra-se fundamental para o sucesso de um produto ou serviço.

A elaboração ou construção dos canais de distribuição envolve desenvolver uma estrutura de distribuição que esteja alinhada com a

estratégia da empresa e com as necessidades do mercado que se pretende atingir (STERN, 2006). Estas decisões se concentram nas características do canal, tais como o tamanho do canal e quais organizações estarão envolvidas com ele. Esta análise somente poderá ser feita se também forem analisados os sistemas de distribuição atuais e dos concorrentes para avaliação das alternativas existentes.

Segundo Dias (1997), ao planejar canais de distribuição, as empresas produtoras devem analisar os serviços que o consumidor demanda, definir os objetivos dos canais e identificar e analisar as principais alternativas de estrutura. O conhecimento dos hábitos do consumidor e do usuário é um fator crítico para o projeto do canal. Para Barbieri (1986), a seleção do mercado alvo é a base para a seleção de estrutura de canal mais adequada.

---

### **Vantagem competitiva**

---

A idéia da vantagem competitiva sustentada está fundamentada no uso dos recursos estratégicos de uma empresa, que devem ter um conjunto de características que possibilite a geração e manu-

tenção desta. Barney (1991) explica que, mesmo assim, esta vantagem não vem por acaso, pois para isto é necessário que estas empresas implementem estratégias que explorem suas forças internas, por meio de respostas às oportunidades do ambiente externo, enquanto também neutralizam ameaças deste ambiente externo e combatem as suas fraquezas internas.

Quando Barney (1991) fala em recursos, ele está se referindo a todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimentos que são controlados por ela e permitem conceber e implantar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Nesta mesma análise, os recursos são classificados em recursos capitais físicos, relativos a toda a estrutura física que a empresa dispõe; recursos capitais humanos, relativos a todos os recursos humanos da empresa e onde se concentram todas as competências e habilidades desses recursos; e recursos capitais organizacionais, que nesta análise podem ser identificados como toda a estrutura organizacional que a empresa possui.

Mas apenas os recursos são suficientes para a produção da vantagem competitiva sustentada? Prahalad e Hamel (1990) explicam que as organizações de sucesso apoiam-se em alguns recursos especiais qualificados como competências essenciais. Estas possibilitam que uma empresa tenha vantagem competitiva sustentável, constituindo o que os autores chamam de “as raízes da competitividade”. As competências essenciais são uma combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que suportam as linhas de produto atuais e futuras da empresa.

Para Prahalad e Hamel (1990), uma competência essencial deve prover acesso a uma variedade de mercados. Também deve contribuir significativamente no valor percebido do produto pelo consumidor, e, por fim, deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Por outro lado, Mills *et al.* (2002) propõem que as competências sejam vistas como “variáveis, não como atributos”, ou seja, não são como algo que a empresa tem ou não tem, mas como algo que seja produzido em determinado nível. Este nível é avaliado pelos

concorrentes. Quando a atividade é realizada em nível inferior à maioria dos outros concorrentes, é de baixa competência; se desempenhada em nível superior, trata-se de uma atividade de alta competência. Desta forma, competência pode ser entendida como uma forma de descrever se uma empresa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso. Assim, uma empresa que tem alto desempenho, em uma atividade de alta competência, supera competitivamente seus concorrentes.

De acordo com Mills *et al.* (2002), existe uma diferença fundamental entre recurso e competência, que merece reflexão. Recurso é tudo aquilo a que a empresa tem acesso ou efetivamente possui, enquanto competência é algo que a organização faz. Assim, recurso é o nome e competência é o verbo. Em termos práticos, a **Máquina** é o recurso e **Fabricar** é a competência, caracterizando o recurso como uma potencialidade e a competência como uma ação. Segundo a metodologia Arquitetura de Competências e Recursos (MILLS *et al.*, 2002), é possível enxergar competências como conjunto de recursos classificados da seguinte forma: a) competências

percebidas por clientes; b) competências técnicas; c) competências humanas. Esta classificação, segundo esta metodologia, recomenda que é preciso separar os aspectos relacionados à percepção do cliente; avaliar as competências técnicas e de apoio, que sustentam a percepção; decompor os recursos constitutivos de cada tipo de competência.

Em seu estudo, Barney (1991) propõe uma distinção entre vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentada, em que a primeira consiste na implantação de uma estratégia de criação de valor que não está sendo implantada, simultaneamente, por qualquer outro concorrente ou ainda potencial concorrente. Já a segunda consiste na implantação de uma estratégia de criação de valor que não está sendo implantada, simultaneamente, por qualquer outro concorrente ou potencial concorrente, quando esses são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia. Neste contexto, a vantagem competitiva sustentada não depende de período do calendário durante o qual a empresa usufrui dessa vantagem, mas sim se há possibilidade de duplicação dela, e, assim, a

vantagem competitiva sustentada somente existirá se, depois de cessados os esforços dos concorrentes em duplicá-la, ela continuar existindo.

---

### Aspectos metodológicos

---

Do ponto de vista metodológico, o presente estudo pode ser classificado como um estudo de caso singular, de natureza qualitativa. De acordo com Merriam (1998), o estudo de caso pode ser caracterizado como particularista, descritivo e heurístico. Entre estas características, este artigo pode ser reconhecido como particularista, pois seu foco concentra-se numa situação particular e de grande importância pelo que revela enquanto estudo do fenômeno em questão. Também pode ser considerado como descritivo, pois o produto final deste estudo de caso gera uma rica descrição do fenômeno em análise. E, por fim, é considerado heurístico, pois ilumina o entendimento do leitor em relação ao fenômeno analisado, revelando sua intenção de descoberta acerca do tema.

Como este trabalho está classificado como um estudo de caso singular de pesquisa qualitativa, ele segue um

processo de pesquisa que não admite visões isoladas. Isto porque seu desenvolvimento se dá de forma dinâmica e interativa com o tema, proporcionando uma reformulação constante, o que Triviños (1987) denomina como um processo simultâneo e não linear, ou seja, há momentos em que a coleta de dados passa a ser também análise de dados, e esta, em seguida, acaba servindo também como gerador de novas informações.

As técnicas de pesquisa para a coleta de dados, empregadas neste artigo, foram a entrevista semiestruturada e a pesquisa bibliográfica. Para a entrevista, foi utilizado um roteiro com questões abertas, elaboradas de acordo com os conceitos obtidos a partir da fundamentação teórica deste artigo. O nível de análise foi organizacional, e a unidade de análise foi a diretoria executiva de uma distribuidora da empresa no Brasil, que particularmente é a mesma diretoria de uma das marcas, que anteriormente era concorrente.

---

### O estudo de caso

---

A empresa estudada neste artigo é conhecida como a maior desenvolvedora de *software* da

América Latina e também por ter conseguido mudar o cenário do mercado de *software* brasileiro. Foi fundada em 1969, no modelo tradicional para a época, o bureau de serviços, criado com o intuito de prestar serviços gerais na área de informática, e evoluiu com o passar dos anos. Em 1983, focou seu objetivo no desenvolvimento de produtos de *software* para computadores pessoais e também no desenvolvimento de sistemas integrados de gestão empresarial acessíveis às empresas de médio e pequeno porte.

Da década de 90 em diante, vários direcionamentos foram tomados como estratégias para estruturar a empresa na direção de um crescimento sustentado. Entre esses direcionamentos, vale destacar: a criação da primeira franquia para distribuição (venda e implantação dos produtos de *software*); certificação ISO 9001, sendo a primeira empresa deste segmento a receber esta certificação; ampliação de sua rede de franquias de distribuição; desenvolvimento de soluções verticais; criação de sua própria tecnologia de desenvolvimento; aquisição e incorporação de várias empresas de seu setor; e abertura de seu capital na Bolsa

de Valores. Convém também destacar as iniciativas de preparação de seus produtos para a arquitetura *SOA – Service-Oriented Architecture*, ou arquitetura orientada para serviços, e para o conceito de *SaaS – Software as a Service* ou *Software é um serviço*.

Entre todas estas iniciativas, a criação do modelo de franquias de distribuição pode ter sido um dos mais importantes fatores que influenciaram o posicionamento de mercado da empresa. Pioneira na adoção deste modelo de canal de distribuição no Brasil, conseguiu, no início dos anos 2000, abranger todos os Estados brasileiros, além de alguns países no exterior. A ampla presença de mercado, aliada às pressões do mercado por melhor organização das empresas, estimulou as vendas de *ERP* e garantiu à empresa uma posição de destaque em seu setor.

Porém, o movimento de aquisições e fusões, pelo qual a empresa passou, representou um desafio muito maior. Este movimento trouxe para a empresa produtos e negócios em que a mesma não havia atuado ainda, porém também trouxe outras duas marcas de *ERP*, deixando-a com um total de três sistemas *ERP* para gerenciar,

desenvolver, suportar e distribuir. Sem dúvida, isto constituiu um grande desafio para a empresa, pois, ao contrário de outros processos de fusão e incorporação de empresas desse mesmo setor, que ocorreram no passado em outros países, os produtos não foram descontinuados em detrimento de um único produto.

No ano de 2007, a empresa iniciou um processo de reorganização de seus processos comerciais, pois até então havia muitas ocasiões em que as três marcas de *ERP* concorriam entre si em um mesmo processo comercial. Este processo visava a uma unificação dos canais de distribuição das três marcas em cada região de atuação no país. Enquanto empresas independentes, os distribuidores de cada uma das marcas possuíam áreas de atuação diferentes e sem segmentação clara de mercado.

O primeiro passo do processo de unificação dos canais foi a segmentação do mercado por tamanho de empresa e para cada tamanho de empresa foi designada uma marca como sendo a mais indicada. A marca *alpha* fica responsável pelo atendimento a demandas de empresas de médio para grande porte; a marca *beta*, pelo aten-

dimento a demandas de empresas de pequeno para médio porte; e a marca *gama* fica responsável pelo atendimento a demandas de empresas de pequeno porte. Esta segmentação não trouxe impacto para os clientes que já possuíam o direito de uso de sistemas das marcas, mas trouxe uma clareza das características e dos limites de atuação de cada um dos produtos.

Existem casos de outras empresas atuantes no Brasil, que detêm marcas distintas de um mesmo produto, como o caso da AMBEV, com três marcas de cerveja, em que há um apelo comercial diferenciado para cada marca, mas não há um bloqueio para concorrência. No mercado automobilístico, existe também outro exemplo de uma mesma empresa com marcas distintas, que é a PSA Automóveis, detentora das marcas Peugeot e Citroën. Elas concorrem em termos gerais de mercado, mas, se comparados apenas os produtos fabricados no Brasil, só há concorrência em um segmento de mercado, que é dos carros compactos: nos demais, não existem modelos concorrentes das duas marcas.

Como segundo passo do processo de unificação, a

empresa tornou pública esta segmentação, de forma bastante cuidadosa e consciente, para não gerar ruídos indesejáveis. Este processo precisou ser conduzido com cuidado, para que os clientes não se sentissem, de certa forma, subestimados ou diminuídos em função de possuírem, por exemplo, um produto da marca *gama* e serem uma empresa de médio porte. Por outro lado, foi uma iniciativa que deixava claro não ser de interesse da empresa que qualquer um dos produtos fosse descontinuado, proporcionando segurança maior para os clientes das três marcas e também garantindo que os clientes continuassem seus investimentos em *software*, sem a ameaça de precisar de um reinvestimento em outra marca ou plataforma.

Foi preciso segmentar o mercado, pois era necessário que as marcas parassem de concorrer entre si e, assim, não abrissem espaço para os concorrentes. O fato de as marcas concorrerem entre si permitia que suas fraquezas aparecessem, devido ao foco de cada uma das marcas em ganhar o cliente a qualquer custo, sem se importar se sua plataforma era a mais indicada para cada cliente, ou se o volume de adequações específicas do *ERP*

não poderia ser amenizado, utilizando-se componentes ou até o *ERP* completo de uma das outras duas marcas. Sem a segmentação, os esforços comerciais e de pré-vendas acabavam por gerar custos para as distribuidoras das três marcas, no caso de concorrência destas em um mesmo processo comercial.

Como último e mais recente passo no sentido da unificação, a empresa está organizando, negociando e alinhando fusões entre os canais de distribuição de uma mesma região de atuação. A unidade de distribuição analisada neste estudo possuía distribuidores das três marcas, e, como já mencionado, são empresas independentes, sendo necessário um processo de fusão. A sede da nova empresa está localizada na maior cidade de Estado e é responsável por atender todas as suas regiões, do litoral ao interior. No caso desta unidade, não houve um só desligamento de colaborador e, sim, a criação de uma grande equipe para atendimento das demandas dos clientes pelos três produtos.

A empresa possui uma posição bastante clara quanto à continuidade dos três produtos

atuais de *ERP*, além dos demais produtos de *software* que possui em seu portfólio. De acordo com os dados levantados, sua estratégia de unificação dos canais de distribuição do produto *ERP* visa o fortalecimento de uma marca nacional no mercado brasileiro, que até então tinha uma marca estrangeira como principal *player*. A variedade de oferta por segmento, principalmente dos segmentos de pequenas e médias, fortalece a empresa e deixa uma lacuna entre ela e sua principal concorrente estrangeira, que por enquanto não possui produtos voltados para estes dois segmentos, e que, devido a sua escala, podem gerar receita para que a empresa se desenvolva.

Os números do mercado de *TI* no mundo e no Brasil são bastante interessantes e revelam um crescimento potencial para os próximos anos. De acordo com o *Gartner Group*, o mercado mundial de *software* de gestão empresarial integrada, incluindo *ERP*, *CRM*, *BI* e *SCM*, superou a marca de US\$ 13,4 bilhões em 2004, esperando-se um crescimento anual de 6,4% até 2009, atingindo US\$ 18,3 bilhões. O mercado de *ERP* para empresas de médio e pequeno porte está crescendo de forma mais rápida

que o mercado em geral, devido principalmente ao crescente número dessas empresas no mundo e a necessidade de soluções mais sofisticadas que acompanhem o crescimento dos negócios destas empresas. Segundo o *Gartner Group*, o mercado mundial de *ERP* para empresas de médio e pequeno porte, definidas como aquelas com menos de 999 empregados ou US\$ 250,0 milhões de receita anual, cresceu 11,1% em 2004, comparado ao crescimento do mercado de *ERP*, em geral de 9,4%, e o mercado mundial de licença de *ERP* para empresas com menos de 99 empregados, ou US\$ 49,0 milhões de receita anual, cresceu 16,7% em 2004.

Neste cenário, os novos processos comerciais estão sendo conduzidos de forma única por toda a equipe de vendas, o que tem garantido maior efetividade. As equipes de implementação e técnicas, por enquanto, ainda atuam com foco específico nos produtos em que já trabalhavam, porém o plano da empresa também é investir em capacitação de todos os profissionais que trabalham nos canais de distribuição, para que estes sejam capazes de trabalhar em qualquer um dos *ERP*.

O modelo de distribuição única, das três marcas, por meio de um mesmo canal de distribuição ainda não surtiu efeitos em relação a aumento ou queda do número de clientes. As eventuais rescisões de contratos de clientes não foram vinculadas às mudanças na estrutura de canais de distribuição, mas sim a fatores que são inerentes ao processo da empresa. A obtenção de novos clientes também não foi atribuída às mudanças na estrutura de canais de distribuição, porém a assertividade das vendas tem sido maior desde a implantação da segmentação por tamanho de empresa.

Os reflexos do processo de unificação dos canais de distribuição ainda não podem ser notados claramente, pois, de acordo com os dados levantados, este processo é recente. Porém, o compromisso de continuidade dos três produtos de marcas diferentes, debaixo de um mesmo nome e com investimentos em tecnologia e desenvolvimento sendo realizados maciçamente, causa uma boa impressão no mercado consumidor e, principalmente, nos clientes dos concorrentes.

Um único canal de distribuição para as três marcas trouxe, para a unidade estudada,

um grau de profissionalismo e assertividade maior, além de uma presença de mercado também maior e mais significativa do que os concorrentes, tanto nacionais como internacionais. De acordo com os conceitos de vantagem competitiva, levantados no referencial teórico, analisando o caso estudado neste trabalho, a empresa conseguiu atingir uma vantagem competitiva sustentada frente a seus concorrentes.

A vantagem competitiva sustentada, neste caso, de acordo com a análise de Barney quanto ao uso dos recursos, se justifica, pois um único canal de distribuição possuir três marcas de produtos diferentes, cada qual voltada para um mercado específico, pode ser considerado um recurso raro, valioso, como também um recurso insubstituível, e, principalmente, inimitável. Sob a ótica de Prahalad & Hammel (1990), também se revela uma alta competência, principalmente ao arranjar as três marcas para ofertar ao mercado por meio de um único canal, que, com a capacitação que tem, pode potencializar as qualidades de cada produto e assim gerar uma alta competência.

Seu número de concorrentes aumentou, uma vez que tem presença em todos os segmentos de mercado, porém o número de concorrentes em processos comerciais diminuiu, em virtude de a oferta levar em conta o produto mais adequado para cada segmento. Deter o controle de três produtos diferentes, que nasceram em locais, épocas e sob realidades diferentes, também proporciona vantagem competitiva para a empresa, pois seu leque de competências passa a ser maior que o de seus concorrentes.

---

### Considerações finais

---

O mercado de *software* brasileiro acompanhou com certa apreensão os movimentos de fusão e aquisição pelos quais a empresa estudada neste trabalho passou, o que pode ser considerado normal. Afinal, a empresa possui o maior número de clientes e de usuários de sistemas *ERP* do Brasil, e os investimentos em tecnologia carecem de certa segurança para os clientes. Não é a toda hora que uma empresa adquire um novo *ERP*.

Também, o mercado de *software* brasileiro não havia experimentado possuir uma empresa com três marcas de *ERP* diferentes para ofertar aos clientes. Isto mudou a história deste mercado, pois alterou completamente o cenário dos processos comerciais. Na prática, o número de concorrentes diminuiu e o grau de confiança na empresa nacional aumentou, pois os *players* internacionais já passaram por processos de fusão e incorporação neste mercado. Porém, os clientes foram afetados por descontinuação de produtos e mudanças forçadas de sistema, tecnologia e plataforma.

Como o processo de unificação dos canais de distribuição é muito recente, não há dados suficientes para uma análise mais apurada, além do que foi apresentado neste artigo. Porém, os autores sugerem próximos estudos que explorem questões como o comportamento da distribuidora após a consolidação do modelo de distribuição unificado, e também questões relativas aos clientes, verificando se a satisfação dos clientes aumentou ou diminuiu após a unificação dos canais.

---

## Referências

BARBIERI, T. **Aspectos do problema de distribuição no setor de calçados**. 1986. (Dissertação) - Mestrado pela Universidade de São Paulo – FEA, São Paulo, 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, p. 99-120, 1991.

CAULKINS, J. P. What makes software special – and especially faulty. **International**

**Journal of Information Technology Education**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2003.

COLANGENO FILHO, L. **Implantação de Sistemas ERP: um enfoque de longo prazo**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2000.

DIAS, S. L. F. G. **Considerações sobre a estrutura de canais de distribuição: uma análise sob a ótica do fabricante de computadores pessoais**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo – FEA, São Paulo, 1997.

GUTIERREZ, R. M. V.; ALEXANDRE, P. V. M. Complexo eletrônico: introdução ao software. In: **BNDES Setorial**, [S. l.], n. 20, p. 3-76, set. 2004.

HOCH, D. J. *et al.* **Secrets of software success: management insights from 100 software firms around the world**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press. 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporations. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. **Marketing channels**. 5. ed. [S. l.]: Prentice Hall, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

---

### Fabrizio Albrecht Oliveira

Aupex - Graduação e Pós-Graduação,  
AUPEX, Brasil.

Mestrando em Administração Estratégica pela  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Endereço para contato  
falbrecht@terra.com.br

---

### Ubiratã Tortato

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Doutorado em Engenharia de Produção pela  
Universidade de São Paulo, Brasil  
Professor Adjunto da Pontifícia Universidade  
Católica do Paraná, Brasil  
Endereço para contato  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro  
de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração.  
R. Imaculada Conceição, 1155. Prado Velho  
80242-980 - Curitiba, PR - Brasil - Caixa-Postal:  
17315  
Telefone: (41) 32711476 Ramal: 1261 Fax: (41)  
32711638  
<http://www.pucpr.br/ppad>  
ubirata.tortato@pucpr.br