

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: Gestão de Sistemas de Informação

**PARTILHAS DE INFORMAÇÃO COM CANAIS DE
DISTRIBUIÇÃO: UMA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE
NECESSIDADES E IMPACTOS APLICADA AO CASO DAS
TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS EM PORTUGAL**

Nuno Alexandre Gasalho Coelho Teixeira

Orientação: Mestre João Pedro Taborda da Silva

Júri:

Presidente: Doutor António Maria Palma dos Reis

Vogais: Doutor José Pedro Cunha Catalão Dionísio

Mestre Luís Filipe Nunes Coimbra Nazaré

Mestre João Pedro Taborda da Silva

Fevereiro / 2007

Lista de Abreviaturas

3G	Terceira Geração (Tecnologia de Telecomunicações Móveis)
ARPU	<i>Average Revenue Per User</i> (Receita Média por Utilizador)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão da Relação com Clientes)
GPRS	<i>General Packet Radio Service</i> (Pacote Geral de Serviço de Rádio)
ICP - ANACOM	Instituto de Comunicações de Portugal (Autoridade Nacional de Comunicações)
ADANI	<i>Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação</i> (Metodologia de Avaliação de Necessidades de Informação)
MVNO	<i>Mobile Virtual Network Operator</i> (Operador de Rede Móvel Virtual)
PIB	Produto Interno Bruto
POS	<i>Point of Sales</i> (Ponto de Venda / Loja)
PRM	<i>Partner Relationship Management</i> (Gestão da Relação com Parceiros de Negócio)
UMTS	<i>Universal Mobile Technology System</i> (Sistema Universal de Tecnologia Móvel)

Resumo

Este estudo aborda a temática da partilha inter-organizacional de Informação entre uma Empresa e as Entidades Vendedoras da sua Rede de Distribuição, verificando em que medida a adaptação da Estratégia de Fornecimento de Informação (da Empresa) às necessidades de cada Canal de Distribuição contribui para a optimização dos impactos dessa partilha. Partindo deste âmbito, é formulada a hipótese de criticidade do Canal enquanto factor explicativo dos níveis de desalinhamento (“Diferenciais”) no fornecimento de Informação às Redes de Distribuição. Esta hipótese é testada no caso específico do Mercado de Telecomunicações Móveis português (no segmento de clientes Particulares).

Para tal, é estruturada uma Metodologia de Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação, que visa: 1) diagnosticar necessidades de Informação das Entidades Vendedoras através da medição dos impactos percebidos da sua utilização em três variáveis dependentes intermédias: Rentabilidade, Orientação para o Cliente e Grau de Parceria; 2) demonstrar, através do estudo comparativo de casos, que o Diferencial associado ao fornecimento de um pacote único de Informação, enquanto variável dependente final em estudo, varia significativamente entre diferentes canais; 3) verificar, para este Mercado específico, o potencial de redução dos Diferenciais no fornecimento de Informação pelos Operadores Móveis às Entidades das suas Redes de Distribuição.

Os dados empíricos utilizados resultam de entrevistas efectuadas durante o ano de 2005 a 19 gestores de Entidades Vendedoras (19 casos em estudo) e a 7 gestores de canal dos Operadores. A criticidade do Canal foi confirmada no estudo deste Mercado, possibilitando a apresentação de propostas de novos níveis de fornecimento, viáveis e mais alinhados, que potenciam a redução dos diferenciais e a alavancagem de valor no mercado.

Palavras-chave: necessidades de Informação, partilhas de Informação, Telecomunicações Móveis, canais de distribuição, orientação para o Cliente, alinhamento inter-organizacional.



Abstract

This study approaches the theme of inter-organizational Information sharing between an Enterprise and each Commercial Group that belongs to its Distribution Network, analysing in what level the adaptation of the Information Supply Strategy to the needs of each Distribution Channel contributes to optimise the impacts derived from that sharing. Starting from this scope, it is formulated the hypothesis that the significance of the Channel is critical to explain the non-alignment (“Gap”) levels of Information supply to Distribution Networks. This hypothesis is tested on the specific case of the Portuguese Mobile Telecom Market (for the private customer segment).

For that, a “Methodology for Gap Evaluation related to Information Needs” is structured, which aims: 1) to diagnose the Information needs of these Commercial Groups, measuring the perceived impact of Information use on three intermediate dependent variables: Business Profitability, Client Focus (*CRM*) and Degree of Inter-Organizational Partnership (*PRM*); 2) to prove, based upon the comparison of multiple case-studies, that the Gap associated to the supply of a common Information package, as final dependent variable in study, differs among different distribution channels in a significant way; 3) to check, for this specific Market, the potential for reduction of the identified gaps in the Information supply by the Mobile Operators to their Distribution Networks.

The research uses the triangulation of data obtained in 2005 by interviews to 19 managers from the mobile telecom Commercial Groups (19 case-studies) and 7 commercial managers (“channel managers”) from the Mobile Operators of the Portuguese market. The influence of the Channel as critical factor was confirmed for this Market, allowing the presentation of proposals for new, viable and more aligned, Information supply levels that maximize gap reduction and the leverage of market value.

Keywords: Information needs, Information sharing, Mobile Telecommunications, distribution channels, Client focus, inter-organizational alignment.

Índice

<i>Lista de Abreviaturas</i>	2
<i>Resumo</i>	3
<i>Abstract</i>	4
<i>Índice</i>	5
<i>Lista de Quadros</i>	7
<i>Lista de Figuras</i>	8
<i>Agradecimentos</i>	9
1. Introdução	10
1.1 Caracterização do tema em pesquisa.....	11
1.2 Objectivos da Tese.....	13
1.3 Motivação para o Estudo do Tema.....	13
1.4 Estrutura e fontes da Dissertação.....	14
2. Necessidades e impactos da Informação nos Canais de Distribuição	17
2.1 Canais de Distribuição numa perspectiva de <i>Marketing</i>	18
2.2 Avaliação dos Impactos da satisfação de necessidades de Informação.....	24
2.2.1 O Impacto da Informação na Rentabilidade.....	28
2.2.2 O Impacto da Informação na Gestão da Relação com o Cliente (<i>CRM</i>).....	35
2.2.3 O Impacto da Informação no Fomento e na Consolidação de Parcerias.....	44
2.2.3.1 A Gestão da Relação com Parceiros de Negócio (<i>PRM</i>).....	44
2.2.3.2 Parcerias no âmbito de uma estratégia de canal.....	49
2.2.3.3 O contributo da Informação na Parceria.....	51
2.3 Interligação entre impactos no âmbito de uma estratégia de Canal.....	56
2.4 Formulação e relevância do problema de Investigação.....	58
2.5 Hipóteses associadas à pergunta de Investigação.....	62
3. Caso de Estudo: o Mercado de Telecomunicações Móveis em Portugal	67
3.1 Enquadramento económico do sector das Telecomunicações.....	67
3.2 As Telecomunicações Móveis: mercados, intervenientes e tecnologias.....	72
3.3 O Contexto Português: Operadores Móveis e Entidades Vendedoras.....	77
3.3.1 Os Operadores de Telecomunicações Móveis em Portugal.....	77
3.3.2 A Rede de Distribuição de Telecomunicações Móveis em Portugal.....	82
3.4 Informação para fornecimento à Rede de Distribuição do Sector.....	95
4. Metodologia de Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação (ADANI)	105
4.1 Fases da metodologia e fontes utilizadas.....	105
4.2 Variáveis dependentes e independentes em estudo.....	114
4.2.1 Variáveis dependentes.....	114
4.2.2 Variáveis independentes.....	120

5. Aplicação da Metodologia a Casos seleccionados no Mercado em Estudo	126
5.1 Dados recolhidos junto dos decisores das Entidades Vendedoras	126
5.1.1 Entidade Vendedora “A”	126
5.1.2 Entidade Vendedora “B”	129
5.1.3 Entidade Vendedora “C”	131
5.1.4 Entidade Vendedora “D”	134
5.1.5 Entidade Vendedora “E”	137
5.1.6 Entidade Vendedora “F”	139
5.1.7 Entidade Vendedora “G”	142
5.1.8 Entidade Vendedora “H”	145
5.1.9 Entidade Vendedora “I”	147
5.1.10 Entidade Vendedora “J”	150
5.1.11 Entidade Vendedora “K”	152
5.1.12 Entidade Vendedora “L”	153
5.1.13 Entidade Vendedora “M”	155
5.1.14 Entidade Vendedora “N”	157
5.1.15 Entidade Vendedora “O”	159
5.1.16 Entidade Vendedora “P”	162
5.1.17 Entidade Vendedora “Q”	165
5.1.18 Entidade Vendedora “R”	168
5.1.19 Entidade Vendedora “S”	170
5.2 Dados recolhidos junto dos Gestores de Vendas Indirectas dos Operadores	171
6. Análise e Conclusões.....	177
6.1 Análise qualitativa e quantitativa dos resultados obtidos.....	177
6.2 Discussão e conclusões – verificação das hipóteses.....	209
6.3 A confidencialidade dos dados e a Ética	215
6.4 Sumário Final	217
7. Contributos, Limitações e Propostas de Investigação.....	223
7.1 Contributos do estudo para o estado do conhecimento	223
7.2 Limitações da metodologia e do estudo efectuados	224
7.3 Propostas para futura Investigação	225
Referências.....	227
<i>Anexo I – Modelo das Entrevistas Exploratórias a Profissionais do Sector.....</i>	<i>241</i>
<i>Anexo II – Modelo das Entrevistas Estruturadas a Gestores/Decisores</i>	<i>242</i>
<i>Anexo III – Modelo da Entrevista Final Semi-Estruturada.....</i>	<i>244</i>
<i>Anexo IV – Respostas às Questões da Entrevista Final.....</i>	<i>245</i>

Lista de Quadros

Quadro 1 – Mercado das Telecomunicações em percentagem do PIB (1995-2003).....	60
Quadro 2 – Actividades dos Intervenientes na Indústria das Telecomunicações Móveis	74
Quadro 3 – Diagnóstico Estratégico para as Telecomunicações Móveis em Portugal	80
Quadro 4 – Informação Financeira.....	97
Quadro 5 – Informação de Gestão de Stocks e Sistemas/Tecnologias de Informação	98
Quadro 6 – Informação numa vertente de <i>Marketing</i>	100
Quadro 7 – Informação de cariz Comercial	102
Quadro 8 – Conjunto de informações em estudo	104
Quadro 9 – Matriz associada à segunda fase da metodologia <i>ADANI</i>	118
Quadro 10 – Matriz de estruturação de casos da metodologia <i>ADANI</i>	125
Quadro 11 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “A”	128
Quadro 12 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “B”	130
Quadro 13 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “C”	133
Quadro 14 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “D”	135
Quadro 15 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “E”	138
Quadro 16 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “F”	141
Quadro 17 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “G”	143
Quadro 18 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “H”	146
Quadro 19 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “I”.....	148
Quadro 20 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “J”.....	151
Quadro 21 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “K”	153
Quadro 22 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “L”.....	154
Quadro 23 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “M”.....	156
Quadro 24 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “N”	158
Quadro 25 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “O”	161
Quadro 26 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “P”	164
Quadro 27 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “Q”	167
Quadro 28 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “R”	169
Quadro 29 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “S”	171
Quadro 30 – Avaliação de Impactos pelos “Gestores de Agentes” dos Operadores	172
Quadro 31 – Proporção de Gestores que considera inviável o envio da Informação.....	173
Quadro 32 – Informação (não) fornecida na percepção das Entidades Vendedoras.....	178

Quadro 33 – Soma das avaliações dos decisores nas três variáveis de impacto	179
Quadro 34 – Lista ordenada das valorizações das informações	180
Quadro 35 – Resultados dos testes de correlação entre as variáveis R, C e P	181
Quadro 36 – Resultados obtidos para os casos em estudo	183
Quadro 37 – Escala qualitativa das variáveis independentes	186
Quadro 38 – Testes de correlação para DF e variáveis independentes	187
Quadro 39 – Sumário do modelo de regressão com <i>Dummies</i> associadas aos Canais	190
Quadro 40 – Análise de variâncias da regressão com <i>Dummies</i> para os Canais	190
Quadro 41 – Coeficientes estimados da regressão com <i>Dummies</i> para os Canais	190
Quadro 42 – Resultados da matriz de estruturação de casos	195
Quadro 43 – Diferenciais de Fornecimento iniciais por sub-grupo e Canal	198
Quadro 44 – Reduções Potenciais de Diferencial através da Abordagem por Canal	202
Quadro 45 – Diferenciais de Fornecimento tratados através da Abordagem por Canal	202
Quadro 46 – Variações dos Diferenciais de Fornecimento na Abordagem por Canal	204
Quadro 47 – Reduções Potenciais de Diferencial através de um Pacote Único	205
Quadro 48 – Diferenciais de Fornecimento tratados pela Abordagem de Pacote Único	205
Quadro 49 – Variações dos Diferenciais através de um Pacote Único	205
Quadro 50 – Níveis Óptimos de Fornecimento de Informação	209

Lista de Figuras

Figura 1 – Actividades da Gestão de Informação	27
Figura 2 – Quatro formas de gerir a informação para criar valor para o negócio	33
Figura 3 – O Processo de Gestão da Relação com o Cliente	37
Figura 4 – Modelo de Dados e Plataforma de Informação de <i>CRM</i>	39
Figura 5 – Dimensão das Empresas por principais sectores de actividade	71
Figura 6 – Cadeia de Valor Simplificada do Mercado das Telecomunicações Móveis	73
Figura 7 – Quota de Mercado dos Operadores Móveis em Portugal (Setembro 2004)	79
Figura 8 – As Cinco Fases da Metodologia <i>ADANI</i>	108
Figura 9 – Ferramenta de Estruturação de Casos proposta por Taborda (2001)	119
Figura 10 – Os 12 Sub-Grupos de Informação em Estudo	197
Figura 11 – Síntese das Conclusões obtidas através da Metodologia <i>ADANI</i>	214

Agradecimentos

Este seria, à partida, o espaço indicado para agradecer a todos quantos me ajudaram na realização desta dissertação. Contudo, decidi alterar as regras do jogo, optando por efectuar os agradecimentos antes do final deste projecto, quando ainda não são conhecidas todas as contribuições. Existe sempre uma componente de aleatoriedade associada à condição humana, mas a verdade é que compete a quem efectua um projecto rodear-se das pessoas com as quais sabe que poderá sempre contar. E não é menos verdade que, recorrendo igualmente a um conjunto de profissionais cuja competência e disponibilidade certamente nunca serão inferiores às minhas melhores expectativas, o trabalho fica muito facilitado. Eventuais contributos para a Comunidade não são apenas meus: são sobretudo vossos.

E agora os nomes: o meu obrigado ao apoio dos Directores, Gestores, Assistentes e Analistas das áreas comerciais, de *Marketing* e outras da Vodafone; um grande obrigado também aos gestores e colaboradores das outras empresas do sector envolvidos neste estudo que, não na condição de representantes oficiais das suas organizações mas de experientes profissionais do mercado com uma opinião pessoal consolidada, têm um papel-chave nas conclusões obtidas; os meus agradecimentos ao ISEG, em particular ao Professor Palma dos Reis e aos Professores do Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, por terem (re)despertado o meu gosto pelo estudo; ao Professor António Costa, o meu agradecimento pelas preciosas recomendações, a nível estatístico, para este projecto; aos meus amigos, obrigado pelo apoio e compreensão por um ano de menor disponibilidade da minha parte.

Uma palavra especial de agradecimento ao Gonçalo, à Marta, ao Dr. Vasco e ao Dr. Mário Vaz, pelo apoio inexcelável; ao meu orientador, Professor João Pedro Tabora, por todo o auxílio e pelos sábios conselhos; à minha família; à crença dos meus Avós queridos.

Para o fim guarda-se sempre o (a) melhor: à minha Mãe, obrigado por tudo!



1. Introdução

“A Gestão Científica elege o Saber como pressuposto da decisão“ (Oliveira, 1994)

Numa era cada vez mais caracterizada pela Sociedade da Informação e do Conhecimento, o papel da Informação é discutido como ponto central da existência humana, tendo originado um conjunto de disciplinas de cariz económico, social e organizacional, entre as quais se inclui a Gestão de Sistemas de Informação e, mais em particular, o Planeamento Estratégico de Sistemas de Informação (sendo o seu contributo no alinhamento entre sistemas, objectivos organizacionais e utilizadores evidenciado por Coelho (2000)).

“As ideias de uma sociedade de informação e da informação como um recurso-chave surgiram com o desenvolvimento de novas indústrias nos anos 70 e 80. Daqui surgiu a ideia da informação como um recurso” (Macevičiūtė e Wilson, 2002), que pode ser utilizado em favor de decisões individuais ou organizacionais. Esta dissertação insere-se precisamente neste âmbito, abordando em pormenor a temática da partilha (unilateral) de Informação entre Organizações e os seus impactos. Procurar-se-á, desta forma, responder a algumas questões essenciais com que um gestor ou investigador se depara, nomeadamente: Que Informação?; Para quem?; Quando?; Como?; e Porquê?

As partilhas de Informação verificam-se no quotidiano profissional e pessoal, e têm impacto directo ou indirecto nas diferentes decisões tomadas. Ao longo desta dissertação procurar-se-á demonstrar que o Sector das Telecomunicações Móveis em Portugal não é excepção à regra. As partilhas de informação contribuem efectivamente para a relação entre as Empresas (no caso, os Operadores Móveis) e as Entidades Vendedoras que compõem parte dos seus canais de distribuição (no segmento de clientes Particulares). Poder-se-á constatar que, através da satisfação de necessidades essenciais, o fornecimento de Informação ao longo dos canais de vendas “indirectas” incrementa a rentabilidade do negócio, fomenta o desenvolvimento de capacidades ao nível da Gestão da Relação com o Cliente, fortalece o conceito de Parceria e potencia a criação de valor no Mercado.

A Informação pode ser utilizada como ferramenta para validar a existência de alinhamento de prioridades entre organizações, mas é também ela própria um motor desse alinhamento. O desafio coloca-se, portanto, a montante da decisão, e passa por (saber como) obter, seleccionar e utilizar equilibrada e criteriosamente um conjunto de Informação que permita vislumbrar ou criar um número razoável de opções de escolha. Torna-se igualmente necessário conhecer as necessidades do “ambiente externo”, procurando fornecer a informação necessária para a disponibilização de conteúdos relevantes, o que permitirá a adaptação a esse ambiente mas também a possibilidade de o influenciar.

O Mercado da Informação existe (Repo, 1989) (Amaral, 2004), e o seu valor intrínseco faz-se notar em cada Sector, social ou económico, individual ou colectivamente. O impacto da (não) satisfação das necessidades de Informação será irremediavelmente reflectido nas decisões de cada um.

1.1 Caracterização do tema em pesquisa

De acordo com Kirk (1999), “a informação pode ser vista como um recurso, um bem de uso comum, uma percepção/padrão, ou mesmo uma força constituinte da sociedade.” A sua aplicação difere conforme se destina a apoiar decisões individuais ou estratégias/decisões corporativas. No caso empresarial, os fluxos de informação são cada vez mais complexos, pela disparidade de meios, formatos, objectivos e destinatários. Estes fluxos e sistemas de informação que sustentam as referidas estratégias e decisões “envolverão, necessariamente, o equilíbrio entre processos, pessoas e tecnologias” (Taborda e Ferreira, 2002).

Independentemente do maior ou menor grau em que cada um destes três factores é utilizado, na base de qualquer Sistema de Informação está, antes de mais, a clara identificação das necessidades de informação, de acordo com os diferentes recursos disponíveis, características e objectivos de cada Organização. Mas as Organizações não podem cingir-se ao seu ambiente interno: têm de ir mais além, procurando antecipar,

interpretar e satisfazer necessidades de informação de entidades externas, sejam elas Fornecedores, Distribuidores ou Clientes. Assim acontece também no Sector das Telecomunicações Móveis (para o segmento de Clientes Particulares), em que os Operadores, para além da sua rede “directa” de vendas a clientes (explorada e controlada pelo próprio Operador), dispõem também de uma rede “indirecta” de distribuição/vendas, na qual um conjunto de Parceiros de Negócio (Entidades Vendedoras), actuam como intermediários comerciais entre os Operadores e os Clientes Finais. Estas Entidades Vendedoras, de acordo com os seus diferentes perfis de intermediação, assumem diferentes nomenclaturas, nomeadamente: Grandes Superfícies, Cadeias Nacionais de Retalho, Distribuidores, Agentes, e Revendedores/Sub-Agentes.

Na realidade, as empresas procuram cada vez mais estreitar relações com as Entidades dos seus canais “indirectos” de vendas, disponibilizando-lhes informação de negócio que visa assegurar não apenas o normal funcionamento comercial destas, mas também o atingimento de objectivos menos imediatos, como o fomento da Orientação para o Cliente ou o reforço do grau de parceria ao longo da Cadeia de Valor da Indústria. Neste contexto, esta dissertação propõe-se abordar a temática da partilha de Informação com redes de Distribuição procurando avaliar, para o caso específico do mercado das Telecomunicações Móveis em Portugal, em que medida uma adequação da Estratégia de Fornecimento de Informação à Estratégia de Canal permite otimizar os impactos da partilha de Informação. Importa realçar que, neste estudo, se pretendem avaliar os fluxos de informação que têm como destino as Entidades Vendedoras, estando fora do âmbito a informação fornecida por estas (no caso específico, aos Operadores Móveis).

Em resumo, o tema em pesquisa nesta dissertação envolve conceitos de áreas relacionadas com a Gestão e Partilha inter-organizacional de Informação com Canais de Distribuição, a orientação para o Cliente e o fomento de Parcerias, que serão posteriormente particularizados para o mercado das Telecomunicações Móveis em Portugal.

De notar que esta dissertação foi iniciada em 2004 (Novembro) e concluída em 2005 (Outubro). Os dados obtidos descrevem, assim, uma realidade válida à data (2005).

1.2 Objectivos da Tese

O objectivo genérico da tese é demonstrar a relevância do fornecimento inter-organizacional de pacotes de Informação adaptados às necessidades das Entidades Vendedoras que compõem a Rede de Distribuição de uma empresa, validando, com base na utilização de uma metodologia de avaliação de impactos a aplicar ao caso concreto do mercado português de Telecomunicações Móveis no segmento de Clientes Particulares, o contributo do Canal de Distribuição em que a entidade vendedora actua (enquanto agregador de um conjunto de características associadas à estratégia e ao perfil de intermediação das Entidades) para a explicação da existência de diferentes necessidades, impactos e níveis de desalinhamento de fornecimento de Informação para diferentes entidades. A criticidade do Canal enquanto factor diferenciador dos perfis de desalinhamento associados ao fornecimento de um pacote único, testada no mercado português de Telecomunicações Móveis, conduz à apresentação de propostas que visam, através do tratamento segmentado dos diferenciais identificados, encontrar níveis de fornecimento inter-organizacional viáveis e alinhados que maximizem a redução dos diferenciais e a respectiva alavancagem de valor no mercado.

1.3 Motivação para o Estudo do Tema

A motivação por parte do Mestrando para a realização de uma investigação académica, em particular no tema em questão, resulta de três vértices fundamentais. Em primeiro lugar, o interesse pela área académica, consolidado pela realização de uma Pós-Graduação em Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações. Em segundo lugar, um factor e um Sector: como factor, a Informação é o motor da Sociedade actual, e a tomada de consciência do seu valor talvez ainda não acompanhe a velocidade com que é gerada e difundida; como Sector, as Telecomunicações Móveis constituem um foco de inovação em crescente mutação, no qual se torna aliciante compreender o papel dos diferentes intervenientes e o seu contributo socio-económico. Finalmente, a possibilidade de juntar o prazer da investigação académica à sua utilidade profissional e científica no sector em

causa: enquanto analista de desempenho de negócio de um Operador de Telecomunicações Móveis, o Mestrando observou o “poder da Informação”, nos seus diferentes papéis e contributos para o cumprimento de objectivos imediatos e a médio/longo prazo. Quando usada adequadamente, a Informação pode impulsionar o desempenho de processos, pessoas e tecnologias, afectando não apenas a Organização como também o meio que a rodeia.

Num mercado onde as decisões têm de ser tomadas de forma rápida e pró-activa, é natural que o tempo disponível para aperfeiçoamento, nomeadamente ao nível dos fluxos de informação, seja escasso. O objectivo do Mestrando é precisamente ter a oportunidade para, de forma metódica, ouvir, analisar e concluir (sobre) a importância da informação para as diferentes partes, numa óptica imparcial, sem imposição de ideias pré-definidas resultantes da sua experiência profissional, e que permita acrescentar valor a todos os envolvidos. Através desta investigação procurar-se-ão compreender fluxos e decisões associados ao factor Informação, de forma a constituir mais um passo para um debate construtivo nesta área, que se espera alargado a Gestores, Analistas, Investigadores e demais intervenientes.

1.4 Estrutura e fontes da Dissertação

A **estrutura** da dissertação está organizada em **sete capítulos**:

1) este **primeiro capítulo** tem por objectivo enquadrar o leitor no tema em estudo, revelar os objectivos do estudo e as motivações que estão na sua origem e, finalmente, esquematizar a forma como a dissertação foi organizada e estruturada;

2) o **segundo capítulo** resume o estado do conhecimento através da revisão bibliográfica de temas cuja interligação é central neste estudo, sendo de seguida formulado o problema de investigação e as hipóteses iniciais. São assim apresentados:

2.1) o conceito e a evolução dos Canais de Distribuição na vertente de *Marketing*, com algumas referências específicas ao mercado das Telecomunicações;

2.2) os três tópicos que servem de base às três variáveis dependentes intermédias seleccionadas para avaliação de necessidades de informação no quadro de partilhas inter-organizacionais:

2.2.1) a importância da definição das necessidades de Informação por parte das Organizações no quadro de um Sistema de Informação que visa satisfazer objectivos genéricos de rentabilidade do negócio;

2.2.2) a relevância da gestão de necessidades (e utilização) de Informação para a Gestão da Relação com o Cliente;

2.2.3) o papel da partilha de Informação na relação com Parceiros de negócio;

2.3) a relação potencialmente existente entre as três variáveis, no âmbito de uma estratégia de Canais de Distribuição;

2.4) o problema central da investigação e a sua pertinência;

2.5) a hipótese inicial, a testar através da aplicação de uma metodologia faseada ao caso específico do Mercado das Telecomunicações Móveis em Portugal.

3) o terceiro capítulo visa:

3.1) com base em Informação secundária, enquadrar o leitor no sector específico em estudo através de uma descrição sintética do negócio das Telecomunicações Móveis no quadro do Sector Global das Comunicações, com enfoque:

3.1.1) na sua relevância económica a nível mundial e nacional;

3.1.2) na sua cadeia de valor simplificada, de forma a permitir uma percepção do mercado e dos seus principais intervenientes;

3.2) com base essencialmente em Informação primária, centrar o estudo no caso Português, sendo caracterizados os dois intervenientes em análise no mercado de Telecomunicações Móveis em Portugal:

3.2.1) os Operadores Móveis;

3.2.2) as Entidades Vendedoras das redes de Distribuição;

3.3) sistematizar a Informação existente para partilha pelos Operadores à Rede de Distribuição de Telecomunicações Móveis em Portugal.

4) no quarto capítulo são apresentadas:

4.1) as fases da metodologia utilizada para detecção de factores e diferenciais críticos (*ADANI*), as fontes utilizadas e respectivos critérios de selecção;

4.2) as variáveis independentes e dependentes a estudar através da metodologia;

5) o quinto capítulo apresenta os 19 casos de Entidades Vendedoras estudadas com base em entrevistas aos seus decisores. Paralelamente, são também sintetizados os resultados

agregados das percepções obtidas junto de 7 gestores de canal dos Operadores Móveis; todos os dados recolhidos serão tratados de acordo com a metodologia elaborada;

6) no capítulo sexto:

- 6.1) é efectuada a análise qualitativa e quantitativa dos resultados;
- 6.2) são discutidas e resumidas as conclusões obtidas quanto ao diferencial e ao potencial de alinhamento existentes, e quanto à verificação das restantes hipóteses;
- 6.3) é abordada a problemática da confidencialidade dos dados, da ética e da responsabilidade social nas organizações,
- 6.4) é apresentada uma síntese final do estudo, com propostas aos diferentes interessados e o comentário dos resultados por um reputado gestor do Sector;

7) no sétimo e último capítulo são:

- 7.1) resumidos contributos esperados desta pesquisa para o estado do conhecimento;
- 7.2) apresentadas as limitações da metodologia e do estudo em geral;
- 7.3) efectuadas algumas propostas para futuras investigações nesta área.

As fontes de pesquisa utilizadas neste estudo podem ser caracterizadas como:

- **Essencialmente secundárias no segundo capítulo e no início do terceiro (utilizadas na revisão do estado do conhecimento e do estado da arte)**, incluindo monografias, artigos de publicações científicas, revistas de Telecomunicações, colecções de artigos de opinião, actas de conferências, seminários, jornais e publicações na *Internet*;
- **Essencialmente primárias a partir do final do terceiro capítulo**, não só com o objectivo de suplantar a escassez de fontes de informação secundárias sobre Distribuição de Telecomunicações Móveis em Portugal, mas também de obter dados fundamentais para aplicação da metodologia construída no âmbito deste estudo, explicada em detalhe no quarto capítulo. Neste leque de fontes incluem-se dados obtidos durante o ano de 2005 junto de seis profissionais do sector (através de entrevistas exploratórias semi-estruturadas), de 19 decisores de entidades vendedoras (através de entrevistas estruturadas), de 7 gestores de canal dos Operadores Móveis (também através de entrevistas estruturadas, para contraste com os resultados dos 19 casos), e de um reputado gestor do sector: Dr. Mário Vaz, Director da Unidade de Negócios Particulares da Vodafone (através de uma entrevista semi-estruturada para validação das conclusões finais do estudo).



2. Necessidades e impactos da Informação nos Canais de Distribuição

Esta dissertação pretende avaliar, particularizando para o caso dos Operadores de Telecomunicações Móveis do mercado português, o impacto da partilha inter-organizacional de informação no âmbito de uma estratégia de canais de distribuição. Para tal, é identificado um conjunto restrito de variáveis dependentes (na medida em que poderão depender de um conjunto de características organizacionais e individuais associadas às entidades vendedoras e seus gestores) que procurarão medir, através da natureza e do objectivo dos diferentes impactos, a importância do fornecimento de pacotes de Informação adaptados às diferentes necessidades de informação dos decisores das diversas entidades que actuam ao longo dos canais.

Tendo como ponto de partida a Equação Total do Canal apresentada por Rolnicki (1997), “Produtor/Fornecedor = Canal = Utilizador Final”, em que se considera que uma decisão afecta em maior ou menor grau os diferentes intervenientes no negócio (no caso das Telecomunicações Móveis, os Operadores, as Entidades Vendedoras e os Clientes Finais), este capítulo visa sistematizar os diferentes impactos do fornecimento de informação no quadro de uma estratégia de canal, através de uma revisão bibliográfica que procura interligar o conceito dos canais de distribuição propriamente dito e as variáveis dependentes (intermédias) em estudo: o contributo da informação para a rentabilidade do negócio (das entidades vendedoras), para a gestão da relação com o Cliente (orientação para o Cliente) e para o fomento da Parceria entre o fornecedor (operador) e a entidade vendadora.

As referências aqui apresentadas são, na sua maioria, aplicáveis aos diferentes sectores de actividade e, em alguns casos, são apresentadas aplicações concretas ao mercado das Telecomunicações Móveis. Em todo o caso, a análise detalhada dos diferentes Canais de Distribuição para o caso particular em estudo (mercado português das Telecomunicações Móveis no segmento de Particulares) será efectuada posteriormente no terceiro capítulo.

2.1 Canais de Distribuição numa perspectiva de *Marketing*

Hoje em dia, a proximidade e o conhecimento do mercado possibilitam a adaptação da oferta às necessidades da procura e o desenho de estratégias de *Marketing* que reforçam ainda mais essa proximidade. Neste contexto, o papel dos Canais de Distribuição (também vulgarmente designados por “Canais de *Marketing*” ou “Canais de Vendas”), enquanto parte integrante e cada vez mais fulcral de uma estratégia corporativa de *Marketing* assente na segmentação e diferenciação, tem vindo a ser realçado na literatura.

De acordo com Kotler (2000), os canais de Distribuição (ou, de acordo com a sua designação, os “Canais de *Marketing*”) podem ser vistos como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo”. Estes Canais de *Marketing* visam não apenas satisfazer a procura nos momentos, preços, qualidade e quantidade certos, mas também estimulá-la através de actividades promocionais das diferentes unidades que os constituem (por exemplo, os retalhistas, representantes dos fabricantes, grossistas/distribuidores, entre outros). Segundo Stern e El-Ansary (1992), a emergência destas entidades orientadas para a distribuição, que se definem como intermediários na medida em que se localizam entre a produção e o consumo final, resulta de razões relacionadas com o processo económico, como a melhoria da eficiência do processo comercial, da rotinização das transacções e do desempenho dos processos de distribuição. O surgimento destas entidades deu também lugar à realização de ligações/relações ao longo da cadeia de valor dos canais, sejam elas meramente transaccionais (comerciais), num extremo, ou plenamente colaborativas no outro. Estas últimas ocorrem através de uma forte parceria, em que o comprador e o vendedor formam laços extensivos e duradouros a nível social, económico, técnico e de serviço. “O objectivo destas alianças/parcerias estratégicas é reduzir os custos totais ou incrementar o valor ao longo do canal, obtendo benefícios mútuos” (Stern e El-Ansary, 1992).

Strouse (1999) aponta a escolha destes parceiros, enquanto representantes do operador junto dos clientes e integrantes de “canais de vendas indirectas, ou seja, de vendas que são

feitas através de canais contratados e não empregados pelo operador”, como fundamental para a alavancagem das vendas e como uma das principais decisões associadas à estratégia de canal dos operadores de telecomunicações, sendo que outra das decisões a tomar é o peso pretendido para estes canais face aos canais de vendas “directas”.

Kotler (2000) cita Corey, referindo que “ um sistema de distribuição é um recurso-chave externo. Normalmente leva anos a construir, e não é facilmente alterável. Representa um compromisso corporativo significativo para um número alargado de entidades cujo negócio é a distribuição, e para os mercados particulares que elas servem. Representa também um compromisso com um conjunto de regras e práticas que constituem a base de um conjunto alargado de relações/parcerias de longo-prazo”. O autor refere ainda que a opção por canais de vendas indirectas em detrimento da contratação de uma força de vendas directas depende sempre da relação entre as vendas e o custo da distribuição/venda: por exemplo, para volumes de vendas pequenos, os custos fixos (salários, formação, entre outros) associados à constituição de uma força de vendas interna podem ultrapassar os custos de comissionamento de uma rede de distribuidores e retalhistas. Para grandes volumes, o comissionamento da rede indirecta pode tornar-se significativo e representar um custo bastante superior aos custos com uma força de vendas interna. Contudo, esta análise deverá ter também em conta os objectivos de negócio e o grau de especialização das tarefas pelos intervenientes; por exemplo, é necessário ter em conta que um dos objectivos do estabelecimento de uma rede de vendas indirectas é precisamente uma maior cobertura (especializada) do mercado (Friedman e Furey, 1999), pelo que os elevados custos de comissionamento podem considerar-se aceitáveis face aos objectivos perseguidos.

Stern e El-Ansary (1992) distinguem duas tipologias fundamentais de entidades que compõem os canais de distribuição:

- **Retalhistas:** “o retalho consiste em actividades que envolvem a venda directa de bens e serviços aos clientes finais, e não para revenda. O motivo da compra a um retalhista é a satisfação pessoal ou familiar que se retira do consumo final do bem ou serviço adquirido”. As principais estratégias disponíveis para os retalhistas,

enquanto entidades focadas nas operações, passam precisamente por quatro dimensões operacionais: a optimização do equilíbrio entre as margens e a taxa de rotação de inventário; a variedade de produtos que satisfaçam a evolução dos padrões de compra; a selecção da localização; e o serviço ao cliente de forma segmentada de modo a satisfazer clientes cada vez mais exigentes. Strouse (1999) exemplifica com o mercado das telecomunicações, indicando que, “como o cliente dos retalhistas (o cliente final) valoriza um produto que necessita de pouca ou nenhuma assistência no local por parte do fornecedor do serviço (o operador), quer a embalagem quer o produto em si devem ser fáceis de compreender. No retalho, a força de vendas tem de saber o suficiente sobre o produto para fornecer maior conhecimento do que o conteúdo da embalagem, pelo que os retalhistas precisam de formação por parte dos operadores. O comportamento do pessoal de vendas afectará directamente a percepção do cliente acerca do produto e da marca”;

- **Grossistas/Distribuidores:** “os grossistas correspondem a pessoas ou estabelecimentos que vendem a retalhistas ou outros comerciantes, e/ou a utilizadores industriais, institucionais ou comerciais, mas que não vendem volumes significativos aos consumidores finais”. Os grossistas de elevado desempenho assumem um conjunto de funções de valor relevante para os produtores e para os clientes. Na relação com os produtores, assumem as funções de cobertura do mercado, contacto comercial, redução do risco da manutenção de inventário, processamento de encomendas, informação e aprendizagem do mercado, e suporte a clientes. Na relação com os seus clientes, nomeadamente os retalhistas ou mesmo outros grossistas de dimensão mais reduzida, têm como função assegurar a disponibilidade e a variedade de produto, repartir o produto permitindo a aquisição de quantidades mais pequenas e ajustadas às necessidades, conceder contas correntes de crédito e apoio financeiro para as compras, apoiar no serviço a clientes (reparações, entregas, ...), prestar suporte técnico e especializado, e efectuar pesquisa de mercado. Deste modo, “os grossistas tornam-se cada vez mais grandes conhecedores da gestão do retalho, (...) e o seu papel enquanto canal de distribuição define-se pela eficiência na função de distribuição, ao compatibilizar as ofertas

heterogéneas dos fornecedores e as necessidades diversas dos diferentes tipos de clientes intermédios (entre os quais os retalhistas), (...) pelas redes de conhecimento que estabelecem nos mercados locais”, referem os autores. Os fornecedores preferem assim deixar a distribuição para especialistas, visto não constituir uma actividade central para o retorno do seu negócio, o que permite a redução de transacções e a economia de esforço ao longo dos canais (Kotler et al, 1999).

Berman (1996) partilha desta mesma visão, identificando também estes dois grupos de intermediários e as funções acima descritas, e apontando como característica adicional a sua lealdade bipartida, referindo que a lealdade das entidades vendedoras é repartida entre os fornecedores e os clientes. Kotler et al (1999) agrupam estes dois tipos de intermediários sob o nome comum de “revendedores”, pois ajudam a empresa a “encontrar” clientes, comprando e revendendo os produtos ou serviços. Os autores identificam também o conceito de “Grande Superfícies/Hipermercados” como espaços de grande dimensão, de venda geralmente não especialista ao grande público, e incluem-no no grupo de retalhistas.

Independentemente das diferentes definições apresentadas, estas entidades vendedoras ao longo dos canais de vendas (nomeadamente distribuidores e retalhistas) exercem, de acordo com Duarte (1997), “um papel determinante na economia, ao apontarem as tendências das preferências dos consumidores”, sendo que cada vez mais são os fabricantes e prestadores de serviços que reagem às tendências da distribuição, e não os distribuidores que reagem às tendências dos fornecedores”. Ainda segundo Duarte (1997), “com o desenvolvimento de empresas que acumulam as funções de grossista e retalhista, tende a falar-se de distribuição no sentido integrado daqueles dois ramos de comércio”.

Embora o comércio a retalho seja entendido como a função que faz a interface com os consumidores, “também se refere por vezes o termo distribuição quer no sentido de que o retalho é uma fase da distribuição, quer aplicado a grupos que reúnam mais do que uma fase do circuito de distribuição” (Duarte, 1997). Neste contexto, já em 1997 o autor perspectivava os principais factores de evolução da estratégia de vendas ao longo dos canais de distribuição: o aumento do controlo operacional; a redução do volume de stocks

através de práticas de *just-in-time*; o desenvolvimento de novas formas de venda; o aparecimento de pequenas e médias empresas propondo serviços de distribuição especializados com grande valor acrescentado; a utilização crescente de pessoal em tempo parcial; o aumento da dimensão média dos pontos de venda; o investimento em novos equipamentos e tecnologia (nomeadamente tecnologias de informação); o aumento da concorrência; a integração das funções de retalhista e grossista, com a diversificação pelas duas actividades; a diversificação crescente de actividades conexas, como o transporte, os serviços pós-venda, a reparação, o *Marketing* e as técnicas de *merchandise*; novas formas de cooperação entre as entidades independentes; e “a criação de ligações mais estreitas com os fabricantes ou prestadores de serviços, que compreendem a troca de saber-fazer no que diz respeito ao conteúdo do produto, ao *Marketing* e à logística” (Duarte, 1997).

No que se refere ao sector das Telecomunicações em particular, Strouse (1999) distingue nos canais de distribuição ou de vendas indirectas entidades como os agentes, retalhistas, revendedores, distribuidores, representantes independentes, grupos de afinidade, entre outros, mas esta caracterização assenta essencialmente na descrição do caso americano, analisado em detalhe pelo autor. Por exemplo, o autor diferencia os agentes dos retalhistas pelos segmentos-alvo, e identifica a possibilidade dos revendedores redenominarem a marca dos produtos adquiridos aos operadores. Contudo, quer a dimensão quer o papel das entidades identificadas pelas designações referidas por Strouse (1999) não correspondem em grande parte à caracterização do mercado português de telecomunicações para clientes particulares, tal como é percebido pelos profissionais do sector entrevistados para efeito deste estudo (como se pode verificar nos capítulos seguintes).

Ainda segundo Stern e El-Ansary (1992), o sucesso de um canal de distribuição/*Marketing* passa pela escolha dos parceiros adequados. Do ponto de vista dos produtores/fornecedores, os critérios a ter em conta para a escolha dos parceiros adequados são: 1) capacidade financeira do parceiro (receitas, custos e lucros); 2) a capacidade de vendas (número de agentes de vendas, e competência técnico-comercial); 3) linhas de produto (produtos competitivos, compatíveis e complementares); 4) reputação (liderança, nível de perícia, inserção na comunidade, reputação dos executivos); 5) cobertura de mercado (dispersão

geográfica ou intensidade da cobertura); 6) desempenho das vendas (desempenho das linhas de negócio, perspectivas de crescimento, suporte a vendas, capacidade de atingir objectivos); 7) cultura de gestão (planeamento, relação com os colaboradores, orientação de *Marketing* e direcção estratégica); 8) programas de publicidade e promoção de vendas; 9) programas de formação (auto-administrados ou aceitação da participação dos fornecedores); 10) programas de incentivos comerciais; 11) equipamento e infra-estruturas (capacidade de transporte, de armazenamento e de gestão de inventário); 12) procedimentos de encomenda e de pagamento; 13) serviços de reparação e de instalação (suporte pós-venda e garantias); 14) qualidade dos programas de demonstração; 15) vontade de alocar recursos a linhas ou marcas individuais; 16) vontade de cooperar em programas conjuntos; 17) vontade de partilhar dados (de clientes, da força de vendas, de inventário e de entrega), e 18) vontade de aceitar uma quota. Muitos destes critérios podem ser aplicados à relação entre os Operadores de Telecomunicações Móveis e os seus canais de vendas indirectas, pelo que serão utilizados e tratados mais à frente pela metodologia de avaliação proposta.

Segundo Rolnicki (1997), o sucesso da parceria depende do fornecimento, aos canais de vendas, de informação (de forma pró-activa ou a pedido) que seja “precisa, consistente, rápida e honesta, caso contrário o parceiro simplesmente vai deixando de contactar com o fornecedor. (...) Deve haver coisas melhores do que gastar tempo com um fornecedor que não forneça rápida e correctamente informação técnica de suporte, informação sobre o estado das encomendas e formação sobre produtos e vendas”. Como tal, o factor informação é parte integrante de “um dos elementos-chave de um desenho adequado de canais de distribuição: uma infra-estrutura de suporte ao canal” (Friedman e Furey, 1999).

Independentemente do canal em causa, “a chave para uma gestão de canal efectiva é encontrar executivos, nas organizações que operam nesses canais, que tenham uma perspectiva abrangente e inter-organizacional das oportunidades e problemas associados à Distribuição. A menos que este tipo de liderança seja encontrado – uma que tenha em atenção a interdependência da rede de canais e a necessidade de construção de parcerias – é bastante improvável que um canal possa ter sucesso ou pelo menos sobreviver ao longo do tempo” (Stern e El-Ansary, 1992).

Kotler et al (1999) referem ainda que “o sucesso de cada membro de um canal depende do sucesso global do canal, pelo que todas as empresas deveriam trabalhar em conjunto de forma não agressiva para assegurar boas margens ou vendas rentáveis. Devem entender e aceitar os seus papéis, coordenar os seus objectivos de forma mais eficaz, servir e satisfazer o mercado-alvo, e assim criar situações de “ganho-ganho” que as beneficiam mutuamente. Infelizmente, os membros do canal raramente assumem esta visão global. Estão normalmente mais preocupados com os seus objectivos de curto-prazo e com os negócios junto das empresas mais próximas de si no canal. Cooperar para obter objectivos globais implicaria por vezes comprometer certos objectivos individuais. Embora os membros do canal estejam dependentes uns dos outros, geralmente actuam sozinhos na procura dos seus interesses de curto prazo, e muitas vezes estão em desacordo quanto aos papéis que devem desempenhar – isto é, quem deve fazer o quê, e qual a recompensa”. Este desacordo sobre objectivos e papéis gera o “conflito de canais”, quer a nível horizontal (entre entidades no mesmo nível da cadeia), quer a nível vertical (desacordo mais frequente, entre entidades em níveis diferentes do canal).

Deste modo, tal como Kotler (2000) e Berman (1996), Stern e El-Ansary (1992) apontam a importância da capacidade de gestão de conflitos entre canais, bem como da gestão da confiança, do poder e da motivação ao longo dos canais, e da ética nas relações de parceria.

2.2 Avaliação dos Impactos da satisfação de necessidades de Informação

“A Gestão da Informação necessita de assegurar que a Organização tem a informação e as funcionalidades associadas necessárias para uma adaptação contínua a ambientes internos e externos em constante mudança.” (Kirk, 1999)

Diversos autores têm discutido a definição e o impacto do factor Informação. Case (2002) aponta cinco características associadas às diferentes definições de informação existentes na literatura:

- **incerteza:** um dos objectivos da pesquisa ou fornecimento de informação é reduzir o risco associado à tomada de uma decisão ou à resolução de um problema;
- **fisicalidade:** assume muitas vezes (ou pode ser representada por) uma forma física, através de livros, do discurso humano ou de objectos que incorporam dados;
- **estrutura/processo:** a informação tem algum nível de estrutura e de relação fixa entre partes integrantes, em que cada uma assume uma dada função num processo;
- **intencionalidade:** tem o objectivo de ser percebida, interpretada ou comunicada;
- **veracidade:** deve ter algum grau de verdade para poder ser “útil”, de forma a que demonstre “precisão, detalhe e justificação suficientes, ou seja, que contenha evidência relevante para demonstrar a sua veracidade” (Case, 2002).

O autor resume assim quatro conceitos-chave associados à Informação:

- 1) o próprio conceito de informação é resumido através da expressão “qualquer diferença que faça a diferença para uma mente humana consciente. (...) A informação poderá assim ser uma diferença percebida na envolvente ou no próprio ser humano, que se reflecta no padrão de realidade. (...) A informação deve ser relevante, pertinente e saliente (deve fazer sentido e evidenciar-se)”, caso contrário não fará a diferença e não será informação;
- 2) “uma necessidade de informação é o reconhecimento por parte de uma ou mais pessoas que o seu conhecimento é inadequado para satisfazer um seu objectivo”;
- 3) “a pesquisa de informação é o esforço consciente de uma ou mais pessoas para adquirir informação em resposta a uma necessidade ou diferencial no seu conhecimento”;
- 4) “o comportamento de informação compreende não apenas a pesquisa de informação mas também a totalidade de outros comportamentos não intencionais ou passivos (como, por exemplo, encontrar informação), ou intencionais que não envolvem pesquisa (como, por exemplo, evitar de forma activa a informação)”.

No âmbito organizacional, Chen e Lai (2003) referem as conclusões de um estudo, que demonstra que: “1) os gestores percebem uma necessidade crescente de informação sobre o

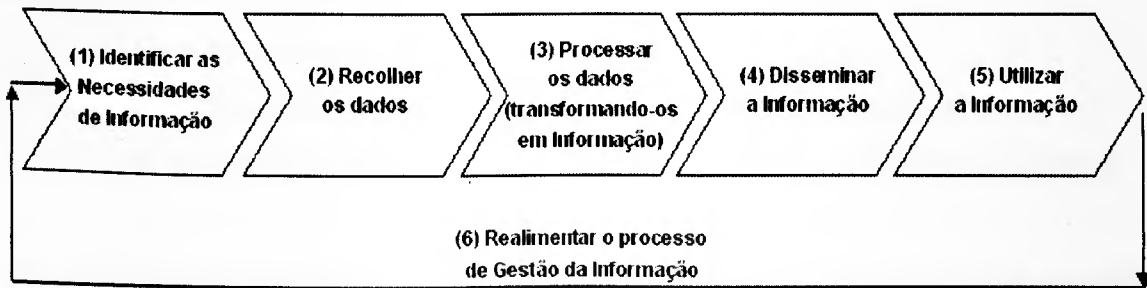
ambiente externo e interno; 2) as necessidades de informação são determinadas por problemas actuais e imediatos; 3) os gestores valorizam mais a qualidade da fonte do que a sua acessibilidade; 4) os gestores preferem meios verbais e comunicação oral; 5) estão mais preocupados com sectores do ambiente mais relacionados com o mercado; 6) usam fontes externas e internas; e 7) acreditam em fontes pessoais para a tomada de decisões, e em fontes impessoais como recursos impressos para a tomada de conhecimento sobre tendências do ambiente.”

Dada a importância do factor Informação, a Gestão da Informação, enquanto disciplina da gestão ou prática corrente das organizações, é cada vez mais indispensável na execução das tarefas quotidianas e na sistematização de processos e tomadas de decisão, tendo em vista a rentabilidade do próprio negócio. Contudo, a sua utilização e a sua utilidade dependem, antes de mais, da correcta identificação das necessidades de informação de quem a vai usar, seja o utilizador um colaborador de uma empresa, uma equipa de projecto, um cliente, um fornecedor ou um parceiro de negócio. De acordo com Carvalho (2004), a identificação das necessidades de informação é o primeiro passo de uma gestão completa da informação. Os passos a seguir são, segundo este autor, os seguintes:

- 1) “**Identificar as necessidades de informação** (quando são definidos os tipos de informação considerados relevantes para o processo estratégico)”;
- 2) “**Recolha** (quando são recolhidos os dados, a partir de fontes internas e externas, formais e informais, estruturadas e desestruturadas)”;
- 3) “**Processamento** (quando os dados são interpretados, tratados e transformados em informações, mediante o conhecimento das pessoas e ferramentas tecnológicas, e depois armazenados na empresa)”;
- 4) “**Disseminação** (criação de produtos e serviços de informação e distribuição que pode ser realizada de maneira formal ou não)”;
- 5) “**Utilização** (quando as informações são utilizadas pelas pessoas da empresa)”;
- 6) “**Realimentação** (realimentação constante do processo)”.

Este processo de gestão de Informação é sintetizado na figura 1.

Figura 1 – Actividades da Gestão de Informação



Fonte: Carvalho, 2004

Em consonância, Choo (no seu artigo *FAQs on Information Management*) refere que a Gestão de Informação consiste no conjunto de recursos e funcionalidades da Informação da organização no sentido de acrescentar ou criar valor para si e para os clientes ou consumidores. Os seus benefícios passam pela diminuição de custos, redução da incerteza ou risco, acréscimo de valor nos produtos e serviços existentes, e criação de valor através de novos produtos e serviços. De acordo com o autor, o processo de Gestão de Informação é composto exactamente pelas actividades referidas por Carvalho (2004).

“A Gestão de Informação permite a concretização dos objectivos organizacionais. A sua eficácia pode ser medida [de acordo com o perfil da organização e do seu meio envolvente] pela extensão da criação de conhecimento ou inovação nas organizações (...) e os gestores estão numa posição privilegiada para integrar a Informação e a estratégia de negócio (...) até porque a Informação tem o potencial de contribuir decisivamente para as suas tarefas e decisões” (Kirk, 1999). “Os meios de identificação, recolha, armazenamento e partilha de conhecimento resultante, em último grau, da utilização dos dados disponibilizados nos sistemas, ficaram conhecidos como a estratégia de conhecimento de uma empresa. Tal como outra sub-estratégia qualquer, deve suportar e completar a estratégia corporativa” (Kasten, 2003).

Toma-se por isso fundamental compreender a importância da correcta identificação e satisfação das necessidades de Informação no quadro de partilhas inter-organizacionais, tangibilizando os diferentes impactos dessa Informação para as Organizações em geral e

para os Canais de Distribuição em particular, através da utilização de algumas variáveis de medição do “valor” da Informação, nomeadamente:

- a Rentabilidade do negócio;
- a Orientação para o Cliente (Gestão da Relação com Clientes);
- o Fomento da Parceria entre a empresa fornecedora e a entidade vendedora.

Estes três focos de impacto do fornecimento e utilização de Informação serão de seguida analisados a nível individual, constituindo as três variáveis dependentes intermédias utilizadas na metodologia de avaliação proposta.

2.2.1 O Impacto da Informação na Rentabilidade

Num contexto de aproveitamento da Gestão de Informação, parece indiscutível a importância da correcta identificação das necessidades de informação dos gestores e decisores organizacionais. De acordo com a informação contida no sítio “Guide to Research at JSRCC Libraries: Identify your information needs and aids” (1999), a melhor maneira de começar uma pesquisa de informação é definir o tipo de necessidades de informação (saber se se necessita de uma visão geral, de opiniões, ou de um tratamento detalhado), o objectivo associado e o formato desejado, e só posteriormente se deve seleccionar a fonte adequada, primária ou secundária.

Este conceito é extensível ao mundo empresarial: “para uma organização funcionar precisa de informação. Gerir uma empresa sem Inteligência de Negócio dificulta a visão de onde a empresa veio e para onde vai. A Inteligência de Negócio centra a sua actividade na entrega da informação certa ao indivíduo certo no momento certo de forma a facilitar as decisões, rentabilizar o negócio e adquirir vantagem competitiva. Um factor crítico de sucesso para esta actividade (...) é conhecer que sub-conjunto de informação é verdadeiramente necessário para os decisores. De acordo com um estudo do Gartner Group sobre Inteligência de Negócio, a capacidade de recolher e interpretar a informação, e agir rapidamente e de forma eficaz pode constituir um diferenciador competitivo. Quanto mais

rápida e eficientemente um decisor obtém uma informação e a usa, mais cedo pode reduzir os custos e aumentar os lucros.” (Lowe, 2004).

Daqui se pode deduzir que, se o objectivo último de um decisor organizacional é melhorar a rentabilidade do seu negócio, o contributo da informação será perceptível e valorizado pelo decisor precisamente se as decisões que essa informação lhe permite tomar geram aumentos de vendas ou de quota de mercado, proporcionam o aproveitamento de novos investimentos, reduções de custos, ganhos de competitividade, vantagens de pioneirismo, maior notoriedade da marca, ou outros aspectos directa ou indirectamente relacionados com a viabilidade e sustentabilidade do negócio.

Sendo então a obtenção e a partilha de informação um processo tão valioso para os gestores, quais os impactos do incorrecto endereçamento das necessidades de informação organizacionais? Babcock (2004) indica que as empresas da “Fortune 500” perdem pelo menos 31,5 biliões de dólares por ano pela falha na partilha de informação, de acordo com a International Data Corporation (IDC), uma empresa de Consultoria e de Inteligência de Mercado para o sector das tecnologias de informação e das telecomunicações.

Ainda segundo Babcock (2004), “desde que a gestão do conhecimento se tornou aspecto fulcral nos anos 90, as empresas alocaram inúmeros recursos em tecnologias de gestão do conhecimento que mostraram poucos resultados. O problema resultou do facto de muitos programas terem falhado na identificação das necessidades de informação. Noutras situações, os sistemas de gestão do conhecimento foram pouco integrados com as tarefas dos colaboradores (...), tornando mais difícil às pessoas exercerem as suas funções porque não tiveram em conta o tempo e a capacidade dos utilizadores. A natureza humana é a razão-chave para que o conhecimento não seja devidamente partilhado, (...) pelo que devem ser oferecidos incentivos adequados à sua partilha.” De acordo com este autor, um estudo realizado pela eePulse Inc. junto de 800 gestores mostrou que 78% da partilha de informação é efectuada com base na comunicação pessoal e informal, e apenas 19% assenta em processos formais ou tecnológicos (3% não assentam sequer no conhecimento dos colaboradores).

A formalização do processo de partilha poderá assim contribuir para uma identificação e sistematização das necessidades e sistemas de informação, que permita acrescentar valor aos seus utilizadores. E qual será esse valor? Como poderá ser medido? Procurando responder a estas questões, Banker e Kauffman (2004) referem que “o valor da Informação resulta da diferença entre o retorno obtido pelo decisor na ausência de uma informação face ao retorno que obteria na presença dessa mesma informação”. Os autores citam um estudo elaborado por Hilton, em que se conclui que o factor determinante do valor da informação é a sua precisão e o seu nível de agregação, realçando ainda os efeitos positivos no valor do negócio resultantes de uma partilha inter-organizacional de informação mais completa, apesar do risco associado à sua exploração inapropriada por parte dos parceiros de negócio.

Segundo Oliveira (1996), “a Informação (e os Sistemas de Informação) é um recurso como qualquer outro recurso económico, que integra o Activo e por isso tem valor patrimonial, mas também reditual – logo é factor (potencial) de competitividade; a Informação é parte (cada vez mais importante) dos negócios e foi sempre pressuposto (sistemático e sistémico) do processo de animação gestiva e organizacional – isto é, do processo de decisão e da Gestão”. Este recurso proporciona o conhecimento necessário ao ciclo de tomada de decisão. Oliveira (1996) e Marchand (2000) partilham a ideia de inevitabilidade de gestão da (e sobretudo pela) informação, por forma a ser detectada qual a informação crítica a fornecer interna e externamente, qual o seu custo e que resultados permite obter, e de quem depende tal recurso estratégico.

Oliveira (1994) refere que o valor objectivo do recurso Informação (como expressão da sua capacidade económica para produzir ou trocar) depende do seu valor subjectivo (da utilidade que assume para o utilizador), o qual dependerá da sua oportunidade, relevância, segurança, custo e **rentabilidade**. O autor cita ainda Anthony, referindo que a utilização da informação variará de acordo com o nível de Gestão a que se destina: operacional, tático ou estratégico. Robson (1997) refere que, quando mais se “sobe” nesta pirâmide, ou seja, quanto mais nos aproximamos do nível estratégico, menos estruturada (não programada) será a decisão a tomar. Neste sentido, a estandardização, sistematização e formalização da

informação fornecida aos diferentes parceiros da organização permitir-lhes-á estruturar um pouco mais as suas decisões, antecipando e interpretando as alterações na envolvente aos diferentes níveis com maior flexibilidade.

Segundo Repo (1989), o valor da informação resulta sobretudo da relevância e do contributo que a informação traz à tomada de decisão (e ao resultante **impacto no negócio**), sendo que as componentes mais valorizadas pelos gestores na Informação são precisamente: o ciclo de reporte, a suficiência, a compreensão, a liberdade face a desvios, a rapidez no reporte, a fiabilidade, a relevância para a decisão, a eficiência em termos de custos, a compatibilidade e a sua mensurabilidade quantitativa. Para além do seu papel de redução da incerteza e ligação aos mercados, a informação desempenha ainda uma acção fundamental para a aprendizagem (Repo, 1989).

A construção e utilização de Sistemas de Gestão de Informação torna-se assim fundamental na sobrevivência das empresas. Oliveira (1998/1999) reforça a ideia de que “qualquer Sistema de Informação deve prosseguir e realizar propósitos de integração gestiva, funcional e organizacional, ao nível da unidade económica como um todo. Parece indiscutível que a definição das necessidades de informação da indústria deverá ter como referência ou paradigma a **cadeia interna da formação de valor**, ou se se preferir, **o valor acrescentado**. O Sistema de informação de uma empresa (...) deverá ter como objectivo dar a conhecer a composição e as transformações relevantes inerentes àquele valor acrescentado, de forma a permitir a tomada racional da decisão, ou a sua gestão”. Neste contexto, como alavanca ou factor de competitividade, estes sistemas podem prosseguir objectivos de redução de custos, funcionar como instrumentos para a diferenciação do produto, serem veículos para a fidelização dos clientes, suportarem políticas de alianças e complementaridades produtivas, ou ainda visarem acções de conquista de mercados ou uma política de flexibilidade gestiva e organizacional face a estruturas administrativas e de gestão (Oliveira, 1998/1999).

Marchand (2000) refere que os factores de alavancagem da competitividade e da mudança do negócio nos últimos 20 anos assentaram “na estratégia (direcção e visão para a

empresa), na estrutura organizacional (definindo o papel e a responsabilidades das pessoas), nos processos (tarefas e actividades executadas) e nas pessoas (cultura e valores da empresa, prémio de desempenho e motivações/comportamentos das pessoas)”. Segundo este autor, “o problema deste modelo organizativo tradicional está em não revelar o papel da informação e do conhecimento como fontes directas para a criação de valor para o negócio. Já o modelo emergente preocupa-se com o conhecimento desenvolvido e aplicado pelas pessoas. A informação fornece um veículo de expressão, partilha e uso do conhecimento, e as ferramentas dos sistemas e tecnologias de informação são os catalizadores dos processos de negócio entre empregados, clientes, fornecedores e parceiros. Os quatro factores tradicionais não deixam de ser importantes, mas o foco desloca-se em torno da diferenciação da gestão da informação e do conhecimento, ou melhor, da gestão com a informação”.

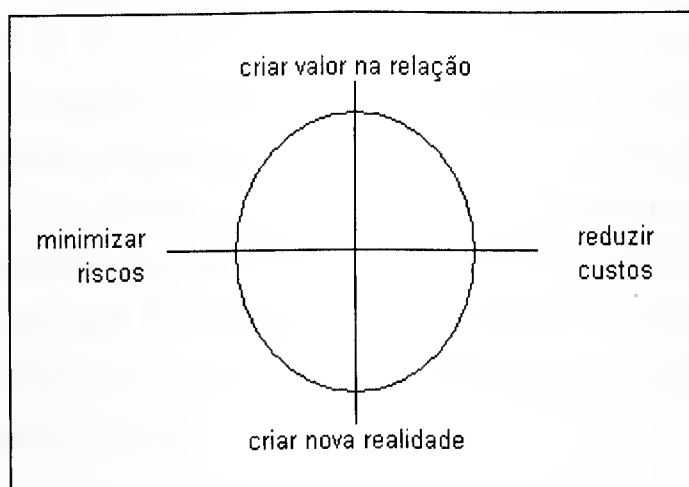
Marchand (2000) aponta, assim, quatro formas e objectivos distintos de utilização da informação para a criação de valor no negócio:

- 1) **minimizar os riscos:** através da previsão, planeamento e controlo a nível financeiro, do mercado, legal ou operacional;
- 2) **reduzir os custos:** através da “melhoria dos processos e das transacções de forma a que a informação usada na realização e monitorização dos processos seja tão eficiente e económica quanto possível para obter os resultados esperados”;
- 3) **acrescentar valor aos clientes e aos mercados:** focando no conhecimento dos clientes, fornecedores, parceiros e empregados, e na partilha de informação com estes interlocutores, por forma a reforçar a satisfação, a fidelidade, a retenção e a relação de parceria antes, durante e após a venda; “as transacções dão lugar às relações, que permitem melhorar as tomadas de decisão dos diferentes intervenientes”;
- 4) ou **criar uma nova realidade:** por via de uma inteligência competitiva – a nível tecnológico, social, político, económico - ao serviço da inovação, por forma a “atrair novos clientes, inventar novos produtos e serviços, e usar novas tecnologias”.

Geralmente verifica-se que as empresas tendem a apostar mais em dois factores: ou no eixo horizontal, conforme apresentado na figura 2 (redução dos custos e minimização dos

riscos), ou no eixo vertical (criação de uma nova realidade e criação de valor para clientes e parceiros). Qualquer que seja o objectivo intermédio prioritário para a organização, todos eles são perseguidos em algum grau, dada a sua interligação e tendo em conta que o **objectivo final** (numa organização com fins lucrativos) **será o de melhorar a rentabilidade do negócio ao longo do tempo**. A procura da excelência na relação com os clientes, o fomento e retenção das parcerias ou simplesmente a minimização dos riscos e custos são simplesmente formas das organizações atingirem os seus objectivos finais de competitividade e lucratividade, mensuráveis através de diferentes métricas de desempenho e rentabilidade (lucros, vendas, retorno do investimento, produtividade).

Figura 2 – Quatro formas de gerir a informação para criar valor para o negócio



Fonte: Marchand, 2000

Prince e Laird (2003) apontam também a importância, aplicada ao exemplo dos exportadores americanos, da redução dos “diferenciais de conhecimento”, e exemplifica com as seguintes prioridades: conhecimento do mercado, estratégia de *Marketing*, comunicação, operações, logística, risco e suporte financeiro. Verificar-se-á mais à frente que muitas destas prioridades se adequam ao universo das Telecomunicações móveis.

Por outro lado, Cruijssen (no seu estudo *A survey on European inter-organizational data sharing implementations in transportation*) identifica a relevância da implementação de sistemas de gestão de informação pelos benefícios potenciais que geram, como a contribuição para o atingimento dos objectivos dos “interessados”, a criação de “massa crítica”, o suporte a processos de negócio existentes, funcionalidades de valor acrescentado, o aumento da confiança em intermediários e altos padrões de qualidade da informação.

O conteúdo da informação e a forma de comunicação tornam-se cada vez mais relevantes. No âmbito de mercados com clientes cada vez mais exigentes, o artigo *Benchmark against the best* (2003) refere que a informação e a sua comunicação são cada vez mais críticas para o negócio, seja para: trabalhar com as cadeias de fornecimento dentro e fora da organização; reduzir custos e otimizar níveis de inventário; segmentar e customizar os serviços à medida do Cliente; melhorar o próprio processo de comunicação com os parceiros e clientes; adequar os processos e tecnologias de suporte ao negócio; tornar mais eficiente a distribuição; aumentar o nível de formação dos colaboradores; melhorar o serviço de apoio aos clientes; e, em última instância, **aumentar as vendas e a rentabilidade financeira do negócio**. Qualquer que seja o benefício esperado para o negócio com a identificação das necessidades de informação e a sua partilha, este só será obtido se a organização tiver a capacidade de adaptação ao meio interno e externo e, sobretudo, se procurar a inovação.

Morik et al (2002) reforçam o papel dos processos de negócio enquanto distribuidores e integradores de diferentes fontes de conhecimento. O ideal seria cada organização dispor de sistemas de gestão do conhecimento que integrassem as diferentes fontes de conhecimento. Estes sistemas permitem otimizar as bases de dados existentes no sentido de avaliar a frequências das ocorrências, segmentá-las, correlacioná-las e classificá-las para um determinado objectivo. Neste contexto, a identificação de necessidades de informação comuns à empresa e aos seus parceiros de negócio é percebida como fundamental para avaliar as fontes de informação, definir as métricas relevantes, integrar os processos de negócio e estabelecer as interfaces de comunicação. Também o apoio da gestão de topo, a

importância da acção dos pontos de contacto com o Cliente (com enfoque nas áreas de *Marketing* e Vendas) e o alinhamento estratégico e comunicacional entre colaboradores são aspectos referenciados por Yen (2003) e por Pelham e Lieb (2004) como essenciais.

Conclui-se, assim, que o alinhamento ao longo das hierarquias intra e inter-organizacionais e os respectivos fluxos de informação e comunicação contribuem para a rentabilidade do negócio e para o sucesso da organização e dos seus parceiros de negócio. Enquanto factor de medição do contributo da informação a nível empresarial, justifica-se assim a aplicação da **variável dependente intermédia “nível de rentabilidade esperado”** num modelo que visa estudar as necessidades e os impactos resultantes do factor Informação em contexto de partilha inter-organizacional.

2.2.2 O Impacto da Informação na Gestão da Relação com o Cliente (CRM)

“A capacidade de partilhar informação do cliente com a força de vendas, os clientes e os parceiros de negócio está a crescer na lista de prioridades das empresas” (Maselli, 2002).

No mundo empresarial actual, grande parte das necessidades de informação estão directa ou indirectamente relacionadas com o Cliente. Obter ou partilhar informação que permita o aumento do conhecimento do cliente ao longo da cadeia de valor é cada vez mais revelante, sendo essa importância ainda mais visível nos extremos dessa cadeia, ou seja, nos pontos de contacto com o cliente (pessoas, departamentos ou organizações). A informação oferece um contributo-chave para uma gestão eficiente e eficaz da relação com o cliente, que por sua vez permitirá a alavancagem do negócio.

A Gestão da Relação com o Cliente (cuja designação em inglês *Customer Relationship Management* deu origem à sigla *CRM*) é um dos temas mais debatidos e actuais, quer no contexto empresarial quer na componente de investigação em Gestão de Sistemas de Informação, e tem sido apontada como um dos pilares de sustentabilidade de negócio,

transversal a diversas indústrias, em que as Telecomunicações não são excepção. “O conceito de criação de valor no cliente emergiu como foco de negócio nos anos 90, e continua a encaminhar a economia no novo milénio. As empresas líderes continuam a pensar nas formas de medir a satisfação, a fidelidade e o valor dos clientes como meios para sustentar a estratégia e escalar a receita. (...) A criação de valor deve estar embebida em cada acção, decisão e investimento” (Sareen, 2002). Interessa por isso, e em primeiro lugar, definir em que consiste o *CRM*, por forma a que se possa perceber a importância da informação que lhe está associada para cada organização, para a relação inter-organizacional e para o negócio, ao longo da cadeia de valor.

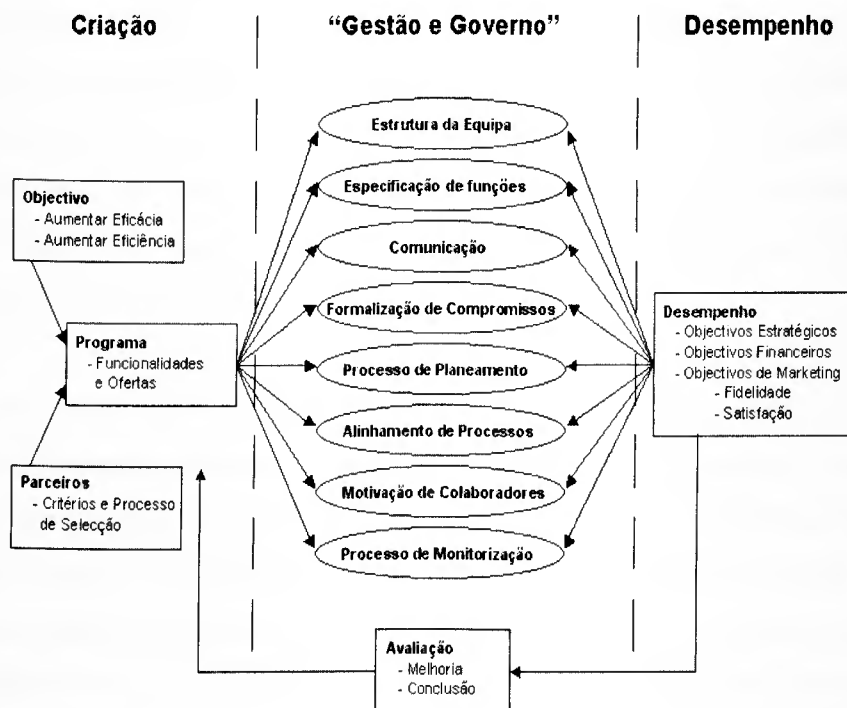
Num extremo, o *CRM* resume-se à implementação e utilização de um ou mais sistemas e/ou tecnologias de informação que permitem às empresas ter ou disponibilizar um maior conhecimento dos perfis dos consumidores, contribuindo para melhorar a interacção com os actuais e potenciais clientes. No extremo oposto, os objectivos do *CRM* são mais abrangentes que a tecnologia em si, envolvendo uma visão, uma orientação estratégica centrada no cliente, uma nova cultura organizacional e a optimização de processos de negócio alavancada por sistemas e tecnologias de informação, cuja face visível é o conjunto de pontos de contacto com o Cliente.

“O conceito académico de *CRM* corresponde à automação de processos de negócio horizontalmente integrados, envolvendo pontos de contacto/vendas ao cliente em *front-office* (gestão de contactos, configuração de produtos), *Marketing* (gestão de campanhas, *teleMarketing*) e serviço ao Cliente (*call center*, serviço de campo), via múltiplos canais de distribuição interligados (telefone, correio electrónico, Web e interacção directa)” (Forte, 2004).

Já para Parvatiyar e Sheth (2001), “o *CRM* é uma estratégia e um processo compreensível de aquisição, retenção e parceria junto de uma selecção de clientes, por forma a criar valor para a organização e para os próprios clientes. Envolve a integração do *Marketing*, das vendas, do serviço a clientes e das funções da cadeia de fornecimento da organização, que permite à organização obter uma melhor eficiência/eficácia na criação de valor ao cliente”.

Estes autores apontam que o CRM se baseia na criação de um conjunto de processos orientado ao cliente, na sua gestão e, finalmente, na medição do seu desempenho (figura 3).

Figura 3 – O Processo de Gestão da Relação com o Cliente



Fonte: Parvatiyar e Sheth, 2001

Centrando-se esta dissertação no âmbito do estudo das necessidades e fluxos de informação (particularizados para uma indústria), torna-se pois fundamental realçar que a análise das necessidades do Cliente constitui assim o primeiro passo numa estratégia de CRM, que permitirá posteriormente definir os objectivos e restrições associados às diferentes alternativas de canais de distribuição, estratégia de produto e adequação ao segmento/perfil dos clientes. “Tudo começa na identificação dos valores que os clientes dos diferentes segmentos pretendem do produto/serviço/canal de distribuição” (Kotler et al, 1999). O conceito de Cliente pode também ser foco de discussão distinguindo-se, de acordo com a visão destes autores, pelo facto de “ter necessidades humanas, actuais ou potenciais”. De acordo com este conceito abrangente, o cliente poderá ainda não ter adquirido bens/serviços à empresa, ou pode mesmo ser um colaborador ou uma Entidade parceira.

Voltando a centrar o ponto de discussão no conceito e importância de *CRM*, “a questão de fortalecer a relação com o Cliente está na agenda dos Chief Executive Officers. (...) Aumentar o valor do cliente, fornecer um maior nível de serviço e enriquecer a marca são aspectos com um papel fulcral na capacidade da empresa em crescer com lucro e de forma sustentável no mercado face à concorrência” (Freeland, 2003). Para este autor, o *CRM* não se resume a uma plataforma tecnológica ou a uma maior atenção para o cliente. O *CRM* consiste num conjunto de actividades mais vastas, que envolvem a definição prévia da estratégia de Cliente, de Canal e de Marca. Engloba ainda a obtenção do conhecimento dos clientes, a realização de maior valor através das acções de contacto com o Cliente, e o “*Marketing de Transformação*”.

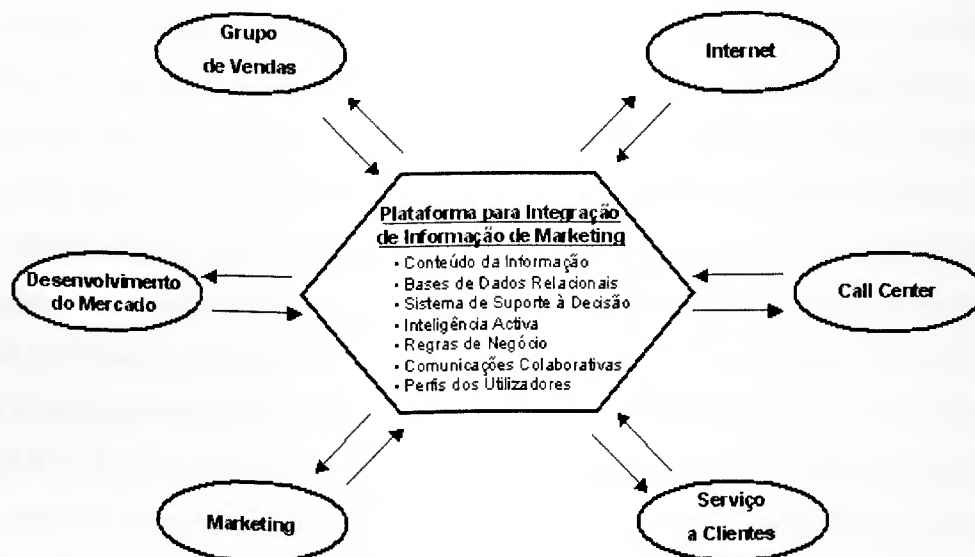
Freeland (2003) refere que “a inovação tecnológica da última década rompeu a estabilidade dos mercados, tornando os clientes mais móveis, informados e exigentes, e tornando os concorrentes mais rápidos a adaptarem-se e a melhorarem as suas operações. Deste modo, as empresas viram os seus processos e tecnologias, que antes geravam vantagens competitivas, a tornarem-se meras funcionalidades básicas. Como resultado, as empresas têm hoje o desafio não só de efectuar vendas de forma mais sofisticada e de ter maiores funcionalidades de serviço, mas também de disponibilizar e gerir essas funcionalidades mais rapidamente e de forma mais eficiente em termos de custos”.

“Ao longo do tempo, muito do cepticismo sobre o *CRM* foi caindo à medida que as empresas foram conseguindo integrar os programas e práticas de *CRM* nos seus padrões de processos operacionais.” (Compton, 2004, a). Segundo este autor, “dois em cada três *CIOs* consideravam os esforços de *CRM* em 2004 uma prioridade alta, de acordo com um inquérito a cerca de 1000 *CIOs* conduzido pela Gartner Executive Programs.”

A selecção e colaboração dos parceiros de negócio e o processo de comunicação inter-organizacional também faz parte da estratégia de *CRM*, na medida em estes que vão contribuir para o conhecimento, selecção e satisfação dos clientes (Parvatiyar e Sheth,

2001). Estes autores apresentam os parceiros comerciais e o processo de comunicação como fazendo parte do modelo integrado de informação de *CRM*, apresentado na figura 4.

Figura 4 – Modelo de Dados e Plataforma de Informação de *CRM*



Fonte: Parvatiyar e Sheth, 2001

Compton (2004, b) alerta igualmente para a necessidade da empresa encorajar os parceiros de negócio a adoptar *CRM* por forma a retirar benefícios inerentes à partilha de informação. “O desempenho dos teus parceiros de negócio afecta tanto o teu sucesso no mercado como as tuas vendas, *Marketing* e nível de serviço, tornando-se pois vital envolver os parceiros numa estratégia global de *CRM* da forma mais completa possível”. O autor apresenta quatro vértices-chave neste sentido:

1) “**tornar a participação importante**”, ou seja, se os parceiros da empresa pretendem participar numa iniciativa de *CRM* conjunta, devem ser-lhes disponibilizadas oportunidades para uma partilha de informação relevante que terá impacto na forma como eles fazem negócio e não apenas no desempenho da própria empresa. “Se os produtos e as oportunidades de negócio são tuas, então tens a flexibilidade de determinar como, quando e onde serão alocadas, mas se esperas ganhar maior conhecimento junto dos processos de negócio do teu canal (processos que os parceiros podem considerar como proprietários),

então os parceiros devem sentir que obterão ganhos através do fornecimento dessa visibilidade. Fornecer informação relevante aos teus parceiros de vendas cooperantes ou utilizar o conhecimento dos parceiros para melhor qualificar as oportunidades de negócio que posteriormente lhes serão fornecidas é um dos exemplos dos resultados significativos esperados pelos parceiros. Por exemplo, a Nortel Networks duplicou a sua receita resultante de oportunidades de negócio durante seis trimestres consecutivos através de um programa de partilha de informação sobre oportunidades de negócio com os seus parceiros de canal. Conseguiu aumentar a eficácia na concretização destas oportunidades em 500% e reduziu a taxa de perda de oportunidades de negócio de 40% para 10% logo no primeiro mês”;

2) **“relembrar as restrições dos parceiros”**: muitos revendedores independentes representam várias linhas de produto, e cada um dos seus fornecedores tem um mecanismo diferente para trocar informação de *CRM*, pelo que é importante apostar em portais de partilha inter-organizacional com parceiros, de fácil aprendizagem (de que é exemplo o portal da Nortel, utilizado por cerca de 700 representantes de vendas directas e indirectas). Quanto menores as barreiras à entrada, maior a facilidade de participação dos parceiros;

3) **“não ter medo de distinguir”**: “todos os parceiros devem estar envolvidos na estratégia de *CRM*, mas isso não implica que todos devam ter o mesmo acesso aos mesmos recursos independentemente do seu desempenho e importância, (...) pois se não se distinguem os melhores dos piores distribuidores, corre-se o risco de criar conflitos no canal.”;

4) **“não largues a tua mensagem”**, isto é, “assegurar um profissionalismo como se de outro projecto da empresa se tratasse, da mesma forma que pretendes que o parceiro se relacione com a tua empresa”, e “recompensar a participação do parceiro de forma consistente ao longo do projecto de partilha com parceiros”. Contudo, o autor conclui que a recompensa pela simples utilização de portais de partilha inter-organizacional não acrescenta valor no processo de troca de informação se as oportunidades de negócio não se concretizarem em vendas.

Já Sowinski (2000) refere a importância do *software* de *CRM*, se desenhado para integrar as funções de vendas, de *Marketing* e suporte a vendas, de modo a melhor servir o cliente e ao mesmo tempo manter a informação disponível a nível intra e inter-organizacional.

Weinberger (2004) reforça a importância de criar relações duradouras com os clientes (fidelização) mas que isso só por si não significa *CRM*. Os investimentos em *CRM* não tem sucesso garantido só pelas funcionalidades do *software* ou pelo muito dinheiro gasto. O conceito é mais abrangente e geralmente implica uma mudança organizacional. Na realidade, segundo Goodhue et al (2002), o nível mais avançado de *CRM* implica a total orientação para o Cliente, concretizada num esforço para melhorar as práticas de negócio, na realização de programas de incentivos adequados aos clientes indirectos e na transformação da cultura organizacional, por forma a permitir a fidelização dos clientes, e avaliar e estimular o seu valor através de métricas de desempenho adequadas. Os objectivos do *CRM* têm de estar de acordo com a organização, o mercado e o nível de risco que se pretende assumir. Não existem soluções iguais para todos, pelo que os objectivos de *CRM* podem ser alcançados desde que a ênfase esteja sempre no cliente.

Um ponto fundamental para as práticas de *CRM* é a qualidade dos dados. Waite (2004) refere um estudo de satisfação, revelando que mais de 73% das empresas com aplicações intra ou inter-organizacionais de *CRM* questionam o seu *ROI*. “A incapacidade de implementar uma estratégia de *CRM* orientada para resultados pode estar directamente relacionada com a qualidade dos dados e das bases de dados, mais até do que com a plataforma tecnológica e o *software*”, refere o autor. É portanto fundamental “assegurar a qualidade/integridade dos dados. (...) Qualquer iniciativa de *CRM* (...) terá baixo desempenho se os dados de clientes subjacentes são fracos, desorganizados ou enganadores” (Compton, 2004, c). Torna-se pois evidente, no quadro de uma relação de parceria entre uma empresa e a sua rede de Distribuição, a importância do fornecimento de dados fíaveis e com “qualidade”.

No que se refere aos benefícios concretos do *CRM*, Kennedy (2004) refere que o *CRM* “ajuda as empresas a desbloquear o valor total dos seus bens de relacionamento, acelerando o crescimento das receitas e dos lucros. Os processos base de *CRM* juntam as ilhas da informação relacional com base de dados perceptíveis. O valor destes bens pode e deve ser quantificado numa perspectiva de *Cash-Flow*”. Petersen (2004) foca o papel do *CRM* na mudança de funcionamento e da maneira de pensar da organização, otimizando as

interfaces que permitirão criar valor e aumentar o lucro associado ao cliente ao longo do seu ciclo de vida, nomeadamente através da sua retenção. Neste sentido, o Professor Adrian Payne, da Universidade de Cranfield, consubstancia a importância da retenção dos clientes, referindo que uma pesquisa efectuada mostra que um aumento de 5% na retenção de clientes gera, em termos de valor líquido actual, um lucro entre 20% a 125%.

O *CRM* é assim uma estratégia empresarial vasta e abrangente que visa a redução de custos e o aumento dos lucros, que exige o conhecimento profundo do cliente – “*customer insight*” (o quê e quando os clientes compram, como e porquê decidem comprar, como compram, quais as suas características pessoais, quais os factores externos relevantes, e quais as interações de pós-venda que os clientes requerem), por forma a permitir a sua fidelização, exigindo ainda o enfoque na cultura organizacional e na motivação dos colaboradores para a adaptação à mudança.

Em resumo, da pesquisa anteriormente apresentada verifica-se que o *CRM* envolve a “co-partilha de informação”, ou seja, a **competência da informação** (capacidade de gerir a informação obtida), e a **partilha de informação relevante** com parceiros e clientes (Wong et al, 2003). Neste âmbito, e no que se refere ao caso específico das Telecomunicações Móveis, o auxílio dos Operadores Móveis na avaliação das necessidades de informação dos seus canais de Distribuição e na respectiva partilha de dados ou informação permitirá a estes o acesso a uma das bases essenciais para adequação dos objectivos no quadro de uma cultura organizacional centrada no conhecimento e na orientação para o Cliente. Ao possibilitar esta acessibilidade a informação crucial para o negócio das entidades vendedoras, os Operadores estão também eles a fomentar uma acção de *CRM*, na medida em que contribuem para a satisfação dos seus clientes indirectos e, através destes, a retenção dos seus clientes finais. Aliás, cada vez mais os operadores de mercados maduros, em parceria com os canais de distribuição, têm focado as suas estratégias de *CRM* na retenção e fidelização, assim como no incremento da utilização através da diferenciação.

O *CRM* em telecomunicações móveis é cada vez mais proactivo e estratégico, devido ao aumento de competitividade dos mercados, à maturidade dos mercados com alta taxa de

penetração que cada vez mais só permite margem para a retenção em detrimento da aquisição, à complexidade dos serviços e conteúdos prestados, à quebra de diferenciação de serviços e preços entre operadores, ao aumento do grau de exigência dos clientes, entre outros factores (Couture, 2003). Assim, o papel dos dados relacionados directa ou indirectamente com os clientes é crítico para a organização e ao longo da cadeia de valor da indústria, devendo apostar-se cada vez mais na sua consistência, precisão, regularidade, rapidez, detalhe e em fazê-los chegar às pessoas que mais irão aproveitá-los em favor de uma cultura e estratégia orientada para o cliente. O acompanhamento dos clientes e a actualização da segmentação são fomentados a cada momento pela utilização dos dados.

Neste mercado específico, o conhecimento do perfil de Clientes permitirá aumentar a base de clientes através da aquisição, incrementar as vendas através do *Up-Selling* e *Cross-Selling*, reduzir a *Churn*¹ (uma das maiores preocupações do mercado, segundo Nath e Behara (2003)) via retenção e aumento dos custos de saída, melhorar a satisfação dos clientes através de inquéritos e da análise da informação obtida nos pontos de contacto, e ainda melhorar as receitas médias por cliente através de serviços de valor para o cliente. Segundo Lee (2003), a taxa de retenção obtida pelo prestador do serviço dependerá também do nível de “qualidade percebida” que conseguir fornecer aos seus clientes. A cada acção de *CRM* está portanto associada uma métrica de desempenho directa ou indirectamente relacionada com os Clientes.

Em resumo, a Gestão da Relação com o Cliente exige uma visão do negócio, uma missão, objectivos estratégicos, suporte da gestão de topo, infra-estrutura tecnológica e aplicacional, processos de negócio, cultura (intra e inter)organizacional partilhada, centrada no cliente e, finalmente, o conhecimento do cliente, que permitirá não só otimizar as interacções com o Cliente (intermédio ou final) como também redefinir, caso necessário, os objectivos estratégicos e os processos analíticos e operacionais. Só desta forma se poderá utilizar devidamente a informação por forma a avaliar e fidelizar os clientes actuais, angariar clientes potenciais, minimizar os custos e maximizar o Retorno do Investimento

¹ Strouse (1999) define a *Churn* em Telecomunicações como a perda anual percentual da base média de clientes.

(McClay e Whelan, 2004). Os “sucessos incrementais do projecto de *CRM*” (Couture, 2003) permitirão fidelizar a Gestão de Topo e patrocinadores, enquanto os insucessos permitirão rever o alinhamento intra e inter-organizacional entre os objectivos e a execução.

Conclui-se assim a relevância da avaliação do impacto da (não) partilha e utilização de informação ao longo dos Canais de Distribuição, para o cumprimento dos objectivos associados à **Gestão da Relação com o Cliente** (segunda variável intermédia dependente em estudo) e para a sustentação, em última instância, de uma cultura intra e inter-organizacional fortemente orientada para o Cliente.

2.2.3 O Impacto da Informação no Fomento e na Consolidação de Parcerias

“O segredo da criação de valor consiste em construir um cada vez melhor ajustamento entre as relações e o conhecimento.” (Normann e Ramírez, 2000)

2.2.3.1 A Gestão da Relação com Parceiros de Negócio (*PRM*)

Optimizar a relação com parceiros de negócio e, em particular, “optimizar o canal indirecto de vendas é uma das armas competitivas mais eficazes disponíveis nos mercados globais da actualidade. Não existe sítio onde isto seja mais verdade do que na arena da alta tecnologia” (Schultze, 2004, a). Neste contexto, a empresa de investimentos Morgan Stanley previa em 2004 que, no ano seguinte (2005), 65% das receitas das empresas fossem obtidas através dos seus canais (de vendas indirectas) (Schultze, 2004, a). Com o aumento do peso destes canais, o autor advoga que os processos, sistemas e *software* de *CRM* deixam de ser suficientes, sendo necessário uma aposta na Gestão da Relação com os Parceiros de Negócio (*PRM*). E apesar dos conceitos terem fundamentos comuns, como a gestão de oportunidades de negócio, têm características distintas: o *CRM* adequa-se sobretudo a uma

relação um-para-um, entre um representante da empresa e um cliente, enquanto que o *PRM* envolve “a gestão de todo um ecossistema complexo constituído por organizações parceiras independentes” (Schultze, 2004, b).

O *CRM* adequa-se cada vez mais a um modelo de vendas directas, enquanto o *PRM* a um modelo de vendas indirectas, refere este mesmo autor. Daí que seja necessário apostar convictamente em novos modelos de partilha de informação e em plataformas tecnológicas adequadas, em detrimento de opções adaptadas resultantes do aproveitamento de sistemas legados de *CRM*. A gestão do cliente é central, mas o *CRM* por si só não é suficiente: tem de ser conjugado com o conceito de *PRM*. Deve contudo realçar-se que a selecção, enquanto uma das variáveis dependentes da metodologia utilizada, do “impacto da informação nas acções de *CRM*” se justifica porque, apesar das Entidades em análise pertencerem aos canais indirectos, estas utilizarão a informação que lhes é fornecida na sua própria Gestão da Relação com os Clientes, ou seja, visando sobretudo suportar o seu próprio contacto “directo” com o Cliente Final.

Por outro lado, “tal como o *CRM* não é somente um *software*, o *PRM* também o não é: é uma estratégia de negócio para otimizar o valor das relações de parceria” (Thompson, 2000). Este autor indica, com base em estudos anteriores, que alguns dos principais benefícios percebidos do *PRM* consistem na gestão de oportunidades, na integração com o *CRM*, na gestão de conteúdos, no reporte e na gestão de campanhas.

De acordo com Womack e Jones (2000), para a compreensão do conceito de gestão de parcerias é fundamental “a compreensão, por parte dos gestores, das necessidades por vezes contraditórias entre indivíduos, funções e empresas”. A gestão destes conflitos e a conjugação de interesses díspares constitui um alicerce para o fomento de parcerias saudáveis, onde cada um conhece o seu papel na cadeia de valor. Assim, “o próximo grande passo na gestão de desempenho em canais de distribuição é a criação de relações 1 para 1 com os parceiros de canal” (Brock, 2003). Esta ideia-chave é fundamental para a percepção da importância do estabelecimento de relações sustentáveis entre entidades ao longo dos canais de distribuição e de uma correcta medição do seu impacto para todos os envolvidos.

Segundo este autor, estas relações podem ser fomentadas através de programas de parceria que visam melhorar o desempenho ao longo do canal, de acordo com a especificidade desse canal, e que deve ser avaliado através de métricas tangíveis “de desempenho, de actividade, de capacidade (do parceiro perceber os produtos, serviços e propostas de valor do fornecedor, e de os explicar ao cliente) e de eficiência/eficácia (sobretudo rácios das métricas anteriores)”.

De acordo com Dabholkar e Neeley (1998), “os líderes do mercado têm a capacidade de avaliar e mudar com frequência as estratégias associadas às suas interdependências com fornecedores, compradores e concorrentes, por forma a manterem-se competitivamente viáveis”. Segundo os autores, o nível de uma interdependência *B2B* (entre empresas negociantes) pode variar de acordo com três dimensões: a perspectiva temporal da interdependência (curto ou longo prazo), a orientação para os objectivos (individual ou conjunta) e o partilha do poder (equilibrado ou desequilibrado), sendo que para a primeira dimensão os autores indicam, com base em revisão bibliográfica, que a adopção de uma perspectiva de longo prazo em detrimento de uma perspectiva de curto prazo permite a uma empresa visualizar as interacções *B2B* mais como “assentes numa parceria” do que “assentes num contrato”. As três dimensões identificadas podem constituir um foco de vantagem competitiva para o atingimento dos objectivos corporativos.

De Wulf e Odekerken-Schröder (2000) medem a efectividade da parceria (assente na interligação dos conceitos de orientação do vendedor e apetência do comprador para a parceria) através de três métricas fundamentais: confiança, compromisso e comportamento de lealdade num ambiente de consumo. Segundo os autores, a satisfação destes critérios só será possível através da prática de esforços de relacionamento, ou seja, “esforços efectuados de forma activa por um vendedor e que visam a manutenção e melhoria de uma relação com um comprador”. Estes esforços passam por: **pertencer** (tornar o comprador parte de uma relação); **comunicar** (enquanto condição necessária de uma parceria); **customizar** (de acordo com as preferências do parceiro comprador); **diferenciar** (quando o vendedor serve os compradores leais de forma diferente dos menos leais); **personalizar** (interacção pessoal e reconhecimento); **recompensar** (no quadro de uma estratégia global

de fidelização); e **melhorar a segurança e conveniência** (reduzindo o risco da compra e permitindo a poupança de custos, através da partilha de informação e da lealdade à marca).

Apresentando o exemplo da relação da Chrysler com os seus parceiros de negócio, nomeadamente fornecedores, da qual resultou o programa *SCORE* para partilha de ideias e de benefícios resultantes entre as partes, Dyer (2000) reforça a ideia de que é necessário partilhar riscos mas também recompensas com os parceiros de negócio, assim como envolvê-los e motivá-los a participar em processos de melhoria contínua tendo em vista o benefício da cadeia de valor da indústria como um todo. Para tal, refere o autor, é necessário que a parceria funcione, e tal só acontece “quando ambas as partes tentam expandir a tarte”, ou seja, obter retornos vantajosos para ambas as partes. “Esta cooperação é possível apenas quando o vendedor acredita no comprador e quando as duas partes efectivamente comunicam entre si” (Dyer, 2000).

Spensieri (2003) alerta também para a importância da gestão de conflitos entre canais, o que passa por uma percepção das características dos parceiros, o desenvolvimento de um plano de incentivos apropriado e um processo de comunicação integrado e contínuo, em que o parceiro é tratado “como um igual”.

Marshall (2002) refere que os parceiros ou representantes comerciais de uma empresa avaliam o valor da relação existente de acordo com a remuneração (pagamento) da empresa ou de acordo com o seu grau de “simpatia” (é apresentado o exemplo do gestor de vendas da empresa: se for amigável, ser der suporte e for uma pessoa com quem é fácil de trabalhar, a relação estabelecida é percebida como mais sustentada). O autor cita Michael Pass, da Universidade da Califórnia, que descobriu que “o aumento do desempenho das vendas em relações de parceria efectivas é cerca de 15 por cento maior que o objectivo definido quando existem estas componentes valorizadas pelos parceiros. Em contraste, o desempenho comercial associado a relações de trabalho percebidas como pouco efectivas descem 10,5% abaixo dos objectivos definidos. É uma diferença significativa. Relações efectivas podem resultar e resultam em receitas reais e lucros reais!”

O mesmo autor indica que a empresa tem papel determinante na efectividade da relação:

- **a nível interno:** clarificando os objectivos e programas de vendas; prioritizando as actividades e a alocação de recursos; definindo funções e responsabilidades; definindo expectativas realistas; melhorando a comunicação com os parceiros comerciais; identificando assuntos “escondidos” com impacto no desempenho dos canais; estando alerta para erros a evitar;
- **a nível inter-organizacional:** através de tendências de produto e posicionamento competitivo; segmentação de mercados-alvo e mapeamento; actividades táticas *versus* o ciclo de vida do mercado; programas de *Marketing* e de criação de procura; requisitos de produto e de preço; critérios de selecção e recrutamento de parceiros e representantes; funções e responsabilidades dos parceiros comerciais; expectativas dos parceiros comerciais; gestão de trabalho de campo e de conflitos entre canais; **métricas e responsabilidades de cada canal**; alinhamento infra-estrutural; percepções da gestão e suporte.

O mesmo autor conclui que “é provável que a empresa tenha já, pelo menos em parte, esta informação, mas que deverá gastar algum tempo a juntá-la e, sobretudo, percebê-la”. Só assim conseguirá contribuir proactivamente para o aumento das vendas através do alinhamento com os seus parceiros de negócio.

Moore (2001) conclui que “o sucesso de uma empresa depende claramente da educação. O conhecimento do mercado, dos blocos em construção disponíveis e dos potenciais parceiros que poderão alinhar com a empresa é fundamental”. Este conhecimento permitirá a selecção dos parceiros adequados, a compreensão das suas características e necessidades, e ainda o alinhamento com as necessidades da própria empresa. Porém, segundo o autor, este é um processo de aprendizagem lento, executado ao longo de vários ciclos de vendas.

Em resumo, uma parceria baseia-se numa relação de partilha assente na cooperação, sendo que “a dinamização do trabalho em cooperação apresenta diversas vantagens, salientando-se: o acesso a recursos de diferente natureza em relação aos que existem dentro da empresa; a redução do risco, através da partilha de custos e investimentos; o desenvolvimento de

competências; e a expansão da cadeia de valor a montante do processo, melhorando a capacidade de oferta e a penetração em novos mercados” (Rolo, 2001).

2.2.3.2 Parcerias no âmbito de uma estratégia de canal

No âmbito de uma estratégia de canal, a realização de parcerias é cada vez mais percebida como uma inevitabilidade. Na realidade, “a colaboração com parceiros de negócio permite a canais de distribuição como os retalhistas e os grossistas o aumento das vendas, a redução do desperdício, o corte nos custos de armazenagem e a melhoria da distribuição” (Andraski, 2003). Segundo o autor, a realização de programas de planeamento, previsão e fornecimento, associados à elaboração de um plano de negócios colaborativo e de um plano de partilha de informação integrado, adequados ao perfil de intermediação característico de cada canal, permitem o estabelecimento de cadeias de fornecimento sustentadas e integradas com o plano de *Marketing* das entidades vendedoras e vêm ao encontro da percepção de que “é necessário tornar mais fácil aos outros fazerem negócio connosco, seja na compra, distribuição física, administração ou promoção”.

Tendo em conta que a comunicação entre uma organização e os seus clientes finais é um processo necessário de *Marketing* de Relação e no incremento da confiança (Parvatiyar e Sheth, 1998), mais importante se torna o papel do parceiro de negócio enquanto intermediário e representante da marca da empresa junto dos clientes finais. Este aspecto é ainda mais relevante se se considerar que “o foco no cliente está positivamente relacionado com as compras, a gestão da oferta e a resposta dos clientes” (Paulraj et al, 2003). Berendt (2003) corrobora este ponto de vista e concretiza-o para o Sector das Telecomunicações, realçando que a acção no ponto de venda pode ser importante, por exemplo, quando o Operador não tem uma marca forte ou pretende otimizar a sua distribuição, na medida em que: fortalece o valor da marca, tem proximidade da base de clientes, assegura a presença física, representa uma mentalidade de orientação para o cliente e permite uma maior percepção do custo das vendas. Assim, a partilha de informação relevante com entidades de vendas indirectas permite o fomento de parcerias por via do valor que acrescenta a essas entidades mas também pelos ganhos que gera junto dos Operadores Móveis.



Neste quadro, autores como Donoghue indicam a Gestão da Relação com Parceiros de Negócio (*PRM*) como uma prática de “gestão das relações entre uma empresa e os seus distribuidores ou revendedores que vendem e prestam serviços aos utilizadores finais. Ao contrário do *CRM*, em que a empresa se focaliza sobretudo nos seus utilizadores finais, a gestão de parcerias significa ter um ou mais intermediários entre o produtor ou prestador de serviços (vendedor), e os utilizadores finais. Esta pode ser descrita como uma gestão de relações “um-para-muitos-para-muitos”, embora tal não ponha em causa o objectivo anteriormente exposto de uma elevada customização associada a cada parceria em particular (objectivo final de uma relação “um-para-um” que satisfaça os parceiros de negócio mas que não gere conflitos de canal). Deve contudo ter-se em atenção que, como verificado anteriormente, o próprio *CRM* pode ser utilizado como uma prática de auxílio ao fomento de parcerias, e vice-versa, através da relação de sinergia estabelecida ao longo dos canais entre prestadores de serviços, entidades vendedoras e clientes finais.

Segundo Fites (2000), dando o exemplo da empresa Catterpillar, os distribuidores e as entidades vendedoras a jusante devem efectivamente ser vistas como parceiros de negócio.

As lições retiradas pelo autor são as seguintes:

- 1) “Os distribuidores locais que são membros bem estabelecidos nas suas comunidades podem chegar mais perto dos clientes do que uma companhia global por si só; mas para explorar todo o seu potencial, uma empresa tem de estabelecer laços bastante apertados com eles e integrá-los nos seus sistemas críticos de negócio. Quando tratados desta forma, os distribuidores podem servir de fontes de informação de mercado e inteligência, como aproximações aos clientes, como consultores, e como solucionadores de problemas”;
- 2) “Os distribuidores podem ser muito mais que um canal para os clientes, desempenhando um papel importante na prestação de um vasto leque de serviços pré e pós-venda”;
- 3) “Criar uma organização fantástica na distribuição requer investimentos significativos pela empresa e pelos distribuidores (...), nomeadamente tendo em vista o fornecimento de um nível superior de serviço ao cliente”;
- 4) “A qualidade da relação entre uma empresa e os seus distribuidores é muito mais importante que os acordos contratuais ou as técnicas e táticas de funcionamento da relação

no quotidiano. O que realmente interessa é a confiança mútua, o que é conseguido quando observadas as seguintes regras: partilhar os custos mas também os ganhos; apostar na continuidade e na consistência das regras; comunicar constantemente. Para empresas que apostam em distribuidores independentes para apresentar uma só face aos clientes, são precisas práticas uniformes e padrões de desempenho para os distribuidores, assim como tratá-los todos com igual consideração, embora reconhecendo a sua independência e as suas características únicas e distintivas”;

5) “A adição de novos produtos deve ter em conta o seu ajustamento ao sistema de distribuição e a forma como este lhes acrescenta valor aos olhos do utilizador final”;

6) “O sucesso dos distribuidores representa também o sucesso da empresa; o suporte mútuo, frequente, honesto e completo, é fundamental”.

Em resumo, a cooperação assente na confiança mútua permite melhorar os ganhos dos parceiros, numa óptica “ganho-ganho” e não numa óptica “ganho-perda”. “Ao trabalhar em conjunto como parceiros, retalhistas e produtores podem fornecer o maior valor aos clientes ao mais baixo preço” (Kumar, 2000). Neste contexto, a confiança mútua é fundamental, sendo que este autor refere que as regras definidas, um tratamento com justiça e a confiança mútua são mais importantes para a rede de distribuição do que a própria justiça na repartição dos retornos. Esta confiança assenta em conceitos como a comunicação bilateral, imparcialidade, refutabilidade (possibilidade de oposição e contra-proposta), explicação, familiaridade e cortesia.

2.2.3.3 O contributo da Informação na Parceria

Perante estes pressupostos, qual será então o papel da informação no quadro de uma parceria empresarial? Case e Lochner (2001) sintetizam esse papel, realçando a importância, no âmbito de uma parceria, de cada organização incorporar nos processos de tomada de decisão a informação recolhida sobre os clientes, os fornecedores e o ambiente competitivo, e de difundi-la aos parceiros por forma a que estes também a possam incorporar nas suas próprias decisões, proporcionando ganhos mútuos (nomeadamente na gestão do conhecimento aplicada à orientação para o Cliente Final).

Autores como Sammadar e Priestley (2003) referem que as relações inter-organizacionais apelam à transferência de conhecimento para “ajudar a gerir a incerteza do meio envolvente”. Mas outros motivos encabeçam a lista de razões dos gestores: num inquérito realizado pela *InformationWeek* em 2001, “mais de 90% dos executivos questionados indicaram que a colaboração – a partilha de informação de negócio dentro de uma organização e entre empresas – aumenta as oportunidades de vendas, e cerca de 50% responderam que reduz os custos” (Pflaging, 2001). Segundo este autor, um dos segredos do sucesso na colaboração passa pela criação e gestão de informação não estruturada ou semi-estruturada, e pela discussão, análise, revisão e aprovação conjunta dessa informação.

Segundo Baldwin e Clark (2000), num mundo empresarial cada vez mais assente na modularidade (tarefas especializadas de cada parceiro de negócio), para o sucesso dos processos de negócio é necessária a integração dos resultados das equipas de trabalho descentralizadas. Tal como se de um produto se tratasse, a chave para a integração intra e inter-organizacional é a informação visível. Este factor é crítico para a liderança e deve centrar-se na partilha/comunicação de valores e de objectivos junto das equipas de trabalho.

Neste contexto, Shaw et al (2003) referem que está provado que a falta de informação afecta a rentabilidade total dos membros da cadeia de fornecimento, e que nesse sentido a incorporação da gestão do conhecimento na relação de parceria pode também ser produtiva, podendo afectar positivamente os índices de satisfação dos clientes, as encomendas e contribuir para a redução de custos. Ainda em consonância, Brehe (2002) cita Thompson, referindo que “num estudo de melhores práticas de *PRM*, desenvolvido pela Front Line Solutions, a comunicação encabeça efectivamente a lista de desafios. A questão fundamental é como chegar aos parceiros correctos no tempo certo com a informação adequada.” Na realidade, de acordo com o autor, existe uma necessidade constante de comunicar de forma eficiente e eficaz com os parceiros, de modo a compreendê-los e fidelizá-los. A constituição de uma rede de distribuição fidelizada permitirá os seguintes benefícios: assistência no desenvolvimento de novos produtos e serviços; ajuda experiente na melhoria dos produtos e processos já existentes; iniciativas de *Marketing* mais efectivas;

melhor serviço; novas oportunidades de negócio. “Para a comunicação ter um impacto relevante, deve ser pró-activa (antecipando necessidades), relevante e repetível, (...) baseando-se num processo consistente, eficaz e fácil” (Brehe, 2002). Embora fora do âmbito desta dissertação, o autor refere também o *feedback* dos parceiros da distribuição como fundamental para a organização: a comunicação deve ser bilateral.

Por exemplo, na gestão de cadeias integradas de fornecimento (Supply Chain Management), Yan e Woo (2004) mostram que a adaptação da estratégia de partilha de informação na cadeia de fornecimento aos padrões de comportamento da procura pode melhorar o desempenho ao longo desta cadeia, e Cachon e Fisher (2000) comprovaram o valor da informação neste âmbito, através de um estudo numérico que revelou que os custos da cadeia de fornecimento são, em média, 2,2% mais baixos com uma política de partilha total de informação. “Está provado que a colaboração ao longo da cadeia de fornecimento tem um impacto significativo na capacidade da organização satisfazer os clientes e reduzir os custos. O passo-chave é a partilha de informação com parceiros” (Huang e Gangopadhyay, 2004), por forma a que se obtenha resultados otimizados nas quatro categorias de desempenho apresentadas por Hugos (2003): “**serviço ao Cliente**” (capacidade de satisfazer as expectativas dos clientes), “**eficiência interna**” (funcionamento com nível apropriado de rentabilidade), “**flexibilidade da procura**” (responder à incerteza associada à procura de produtos), e “**desenvolvimento de produto**” (capacidade da cadeia como um todo continuar a evoluir ao longo dos mercados que serve).

Grean e Shaw (2003) apresentam o exemplo do retalhista Wal-Mart, que partilha, entre outros, dados de vendas semanais com o produtor Procter&Gamble. “Esta parceria começou como um simples desejo de melhorar as relações de negócio entre ambos, e caminhou gradualmente para a partilha de informação e conhecimento acerca dos mercados respectivos. Esta partilha permitiu uma execução mais efectiva de conceitos como a gestão de categorias, a reposição contínua e a coordenação/integração de processos, que no seu conjunto ajudaram a constituir uma cadeia de fornecimento mais eficiente” (Grean e Shaw, 2003). Tal viria a traduzir-se, ainda segundo estes autores, num aumento de volume de negócios entre estas empresas de 385 milhões de dólares em 1988 para mais de 4 milhares

de milhões de dólares em 2003. O impacto conjunto provocou ainda a definição de uma missão conjunta das organizações. Embora este caso seja um exemplo de partilha bilateral (que transcende o âmbito unilateral desta dissertação), revela importantes benefícios da confiança e partilha entre entidades, assim como alerta para as principais preocupações latentes, como a partilha do custo de construção de sistemas informáticos comuns (para partilha de informação), a precisão e rapidez no fornecimento da informação, a privacidade dos dados (garantia de não haver fugas de informação para concorrentes) ou ainda o respeito pelas regras de concorrência definidas pelos reguladores.

Dickie (2003) corrobora também da importância de oferecer uma excelente proposta de valor ao longo dos canais de vendas, e sobretudo de permitir à força de vendas ao longo desses canais aceder ao conhecimento da empresa, por forma a aumentar a sua capacidade de análise e de satisfazer os consumidores finais. Para este efeito, o autor refere também o exemplo de plataformas *Web* de partilha de informação inter-organizacional de montante para jusante do canal. Clancy (2003) aponta também a importância das empresas verem cada vez mais os seus parceiros de negócio como uma extensão da sua força de vendas interna. Neste sentido, empresas como a Cisco Systems têm desenvolvido portais *online* para partilha de informação com parceiros de negócio ao longo dos canais de vendas, tendo em vista sobretudo a transmissão da visão da actividade do parceiro ao próprio, e a formação e o suporte pré e pós-venda (Clancy, 2002).

Referindo-se ao sector das telecomunicações, Kaufman (2004) indica que: “qualquer que seja o teu modelo, agora mais do que nunca, esta é uma indústria de serviços e tens de te comprometer em manter os teus clientes felizes. Nós devemos assegurar que estamos sempre disponíveis para dar suporte aos nossos agentes e clientes”. Nesta perspectiva, o papel do *PRM* será o de facilitador do diálogo entre parceiros, da partilha de informação, da uniformização de métricas e de estatísticas, da participação conjunta no processo de decisão (nomeadamente do produto) e, em última instância, da incorporação dos resultados da partilha nos planos das próprias organizações envolvidas, por forma a obterem aquilo a que Mohtadi (2001) denominou de “economias de cooperação pela partilha de informação”.

Em situações em que as relações de parceria são menos equilibradas, ou seja, em que um dos intervenientes no canal detém maior “poder” ou “capacidade de influência sobre os restantes” (variáveis referenciadas por Mehta et al, 2001), a disponibilização das funcionalidades de *PRM* adequadas e que acrescentam real valor aos parceiros poderá desempenhar um papel relevante na (atenuação da) percepção de existência de distorção na relação de poder ou influência. Em todo o caso, Murphy (2001) clarifica que a informação flui mais facilmente quando existe interdependência e liberdade, do que quando existe uma relação de domínio e dependência unilaterais (o que levou, aliás, a que actualmente o foco dos estudos sobre gestão de canais tenha deixado de estar nas relações de poder, para centrar-se nas relações normativas assentes em contratos ou outros mecanismos de controlo (Weitz e Jap, 1995)). Este aspecto deve ser tido em conta no estudo das parcerias nos mercados de Telecomunicações Móveis, onde os Operadores podem muitas vezes ser os “líderes do canal” (Mehta et al, 2001) por disporem, devido à sua dimensão, à sua reputação, ao seu conhecimento do negócio e à importância do seu papel na cadeia de valor, de um poder e uma capacidade de influência superiores aos dos seus parceiros da indústria, nomeadamente a jusante. Deve no entanto ter-se sempre em conta a forma como a cultura dos diferentes países afecta os estilos de liderança e de exercício da influência nos mercados, e o impacto nas relações de parceria ao longo dos canais (Mehta et al, 2001).

Ainda dentro do conjunto de razões que conduzem a falhas no processo colaborativo de satisfação da procura por parceiros de negócio, realça-se “a falta de confiança entre os parceiros para a partilha de informação pertinente e para a colaboração no processo de decisão” (Crum e Palmatier, 2004), que impedem o aproveitamento da informação obtida sobre a procura, uma visão global do negócio, um planeamento efectivamente integrado, a medição correcta do desempenho e a gestão das expectativas. Agrell *et al* (2004) referem precisamente que, em cadeias de valor e de fornecimento pouco integradas (“separadas verticalmente”) como acontece no Mercado de Telecomunicações, existem resistências por parte das Organizações (“fornecedores”) a partilhas de informação “benevolentes” e à concessão de direitos de tomada de decisão centralizados.

Perante o exposto, Lau, Huang e Mak (2002) resumem as ideias-chave associadas ao papel da informação nas parcerias ao longo de canais de distribuição. Os autores referem que os fluxos de informação eficientes e eficazes ao longo da cadeia de fornecimento são essenciais para melhorar a competitividade no mercado global e que uma forma de melhorar estes fluxos consiste na partilha de informação entre as entidades que participam no negócio. Contudo, Lau, Huang e Mak (2002) concluem que, apesar de diversos autores terem demonstrado, sob certas condições, a melhoria do desempenho da cadeia da indústria através da partilha de informação, o centro da discussão não deve assentar em saber se deve existir ou não partilha de informação, mas sim em medir o impacto individual e colectivo do fornecimento dos diferentes tipos de informação. Neste sentido, os autores demonstram que nem todos os intervenientes de uma cadeia beneficiam do fornecimento de todos os tipos de informação ou, de forma inversa, que nem todos os tipos de informação devem ser fornecidos ao longo da cadeia de valor.

A importância da medição do impacto individual e colectivo de cada tipo de informação e a necessidade de identificação dos tipos de informação que beneficiam ou prejudicam algumas entidades (no quadro de uma estratégia de canal) constituem pontos centrais que contribuem para a percepção da relevância do corrente estudo. Enquanto factor de medição do contributo da informação a nível empresarial, justifica-se a aplicação da variável dependente “**contributo para o fomento da parceria**” entre a Empresa e as entidades da sua Rede de Distribuição num modelo de análise de impactos do factor Informação.

2.3 Interligação entre impactos no âmbito de uma estratégia de Canal

Segundo Rolnicki (1997), “a melhor relação ocorre quando o líder do canal respeita a Equação Total do Canal, ou seja, Produtor/Fornecedor = Canal = Utilizador Final. Cada vez que tiver de tomar uma decisão, considere o seu impacto nos três participantes do canal”. A partir desta equação, podemos inferir a existência de uma relação entre aspectos fulcrais da gestão de canais: um negócio, para ser satisfatório, tem de sê-lo para as diferentes partes.

Neste caso, o fornecimento de informação, enquanto ferramenta para a sustentação de negócios, deve ser avaliado pelo seu impacto nas diferentes áreas de intervenção: a rentabilidade do negócio para as empresas do canal de distribuição (entidades vendedoras), a gestão da relação com o cliente final (nomeadamente através de uma melhor orientação para o cliente) e o próprio fomento da parceria, sendo que este só ocorrerá se, a par de uma melhoria dos benefícios do cliente e das entidades vendedoras, o fornecedor/produzidor (no caso específico, o operador) também conseguir incrementar os seus benefícios, assim como as relações de confiança e apostas de investimento junto das entidades vendedoras. Daí que, para além da análise individual das necessidades e impactos associados a cada uma destas variáveis dependentes intermédias no âmbito do sector em estudo, esta dissertação aborda também a questão da medição da existência de correlação entre estas variáveis.

Dependendo do interveniente, o fornecimento de informação pode gerar impactos distintos:

1) Para a rentabilidade do negócio de uma entidade vendedora, o impacto da informação pode ser avaliado através do desempenho, mensurável por um conjunto de métricas. Friedman e Furey (1999) propõem o nível de vendas “simplesmente como o mais fácil e melhor indicador de desempenho de um parceiro”, a manutenção de inventário (“enquanto indicador da capacidade de satisfação de flutuações da procura”), a margem operacional (“indicador da saúde financeira do parceiro”), a quota de mercado (“indicador da competitividade e da penetração no mercado”) e o nível de atingimento comercial face aos objectivos acordados (“que mede a capacidade do canal em cumprir objectivos comerciais”). Adicionalmente, existem ainda outras métricas a considerar: custos de armazém, custos com o pessoal, comissões pagas pelos operadores, a abertura de pontos de venda, a optimização de investimentos e, em última instância, os seus resultados líquidos;

2) Para a gestão da relação com o Cliente Final, foco central do negócio das telecomunicações (Strouse, 1999), o contributo da informação pode ser avaliado através do impacto na capacidade de resposta à procura (por exemplo, sem ruptura de stocks), na satisfação do cliente (segundo Friedman e Furey (1999), um “indicador do nível de serviço e de suporte do parceiro”), na qualidade de atendimento, na uniformização e facilitação de processos junto do cliente, no número de reclamações, no grau de esclarecimento da força

de vendas e a sua capacidade de explicar os produtos e serviços ao cliente, no quão perceptível é a organização dos pontos de venda, na construção de bases de dados de serviço ao cliente precisas, completas, flexíveis e escaláveis (Strouse, 1999), na proximidade do suporte pós-venda face aos clientes (“permitindo manter os clientes informados” (Strouse, 1999)) e, em último grau, na percepção e “na antecipação e das necessidades dos próprios clientes” (Strouse, 1999). Este autor refere ainda que as métricas de avaliação da qualidade da atenção para com o cliente por parte do parceiro devem também “ter em conta o melhor interesse a longo-prazo do cliente e do operador”;

3) Para a gestão e fomento da Parceria entre a empresa e as Entidades Vendedoras, o papel da informação pode ser medido enquanto catalizador potencial de relações de maior confiança entre parceiros, de investimentos mútuos, da partilha do risco, da quota de parceria (por exemplo, medida através da parcela de receita da entidade vendedora gerada pelos produtos da empresa – métrica apresentada por Friedman e Furey (1999) – e que permite avaliar o grau de compromisso e de promoção da marca de uma empresa por parte da entidade vendedora), da uniformização de sistemas e processos intra/inter-organizacionais e, em última medida, da viabilidade das próprias empresas parceiras.

Conclui-se, assim, que um estudo imparcial de necessidades e impactos de fornecimento de informação, enquanto instrumento crítico para a percepção de (cumprimento de) expectativas ao longo do canal, deve ter em conta a interligação entre os potenciais benefícios (e perdas) para os diferentes intervenientes no processo. Nesse sentido, a metodologia que será utilizada prevê a avaliação individual e conjunta dos impactos nos três níveis abordados (que constituem as variáveis dependentes intermédias em estudo).

2.4 Formulação e relevância do problema de Investigação

Para gestores, investigadores ou analistas, a Informação é parte fundamental da equação. É nela que assentam as suas metodologias, técnicas, ferramentas e, em última instância, as suas conclusões ou decisões. Conforme se pôde verificar na revisão bibliográfica, a Informação é um bem cujo valor não deriva do conteúdo em si, mas da forma como este

pode ser utilizado, num dado contexto espacial e temporal, em proveito de decisões mais ponderadas, fundamentadas e com menor risco ou incerteza. A finalidade será ir ao encontro de uma dada necessidade de Informação individual ou organizacional, seja criando-a, antecipando-a ou simplesmente satisfazendo-a.

De acordo com o Gartner Group (2002), “um inquérito revelou que 90 por cento das empresas acreditam que sofrem de excesso de informação que resulta num impacto negativo na sua competitividade”, através da penalização da produtividade e das tomadas de decisão. Hugos (2003) alerta para que se as pessoas são “inundadas” com informação não a poderão usar, nomeadamente se esta não estiver devidamente identificada, organizada e priorizada. Choo (1993) indica o trabalho dos gestores como informação-intensivo, cujas tomadas de decisão, estratégicas ou do dia-a-dia, assentam na selectividade da informação proveniente de diversas fontes. Conteh e Forgionne (2003) referem mesmo que a tomada de decisão se tornou um exercício cada vez mais complexo devido ao alargamento do leque de opções de escolha disponíveis gerado pela informação.

Neste sentido, Case (2002) refere que o facto de se seleccionar, rejeitar ou evitar informação está muitas vezes relacionado com a ansiedade provocada por um excesso de informação, que por si só pode provocar o efeito contrário: a “pobreza de informação”, ou um conjunto de “respostas erradas às necessidades, devido a fenómenos de omissão, erro, atrasos/ filas de espera, filtragem/priorização, aproximação (menor precisão), multiplicação de canais, ou mesmo desistência”. Assim, compete a quem tem diariamente de lidar com uma “inundação” de Informação (voluntária ou involuntariamente) recebida saber distinguir o essencial do acessório. Ser fiável já não é suficiente: é imprescindível recolhê-la e fornecê-la no momento e formato adequados, com um conteúdo que seja efectivamente relevante para cada tomada de consciência ou de decisão, de forma a poder criar valor acrescentado para as pessoas, as organizações e os mercados.

O objectivo de uma informação, uma empresa ou um mercado centra-se na criação de valor. Por exemplo, o Sector das Telecomunicações é um dos que mais contribui para a criação de valor em diversos países, entre eles Portugal. Em 2003, o seu peso no PIB

português está estimado em cerca de 4,4% (acima da média europeia), de acordo com dados apresentados pela Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2004) (conforme se pode verificar no Quadro 1).

**Quadro 1 – Mercado das Telecomunicações em percentagem do PIB
(1995-2003)**

Ano	Espanha	Alemanha	França	Irlanda	Itália	Portugal	R. Unido	UE - 15	EUA	Japão
1995	2,0	2,2	2,0	3,1	2,1	2,9	2,5	2,2	2,8	2,1
1996	2,2	2,2	2,1	3,3	2,2	3,1	2,7	2,3	2,7	2,8
1997	2,3	2,2	2,2	3,2	2,3	3,3	2,7	2,4	2,7	3,6
1998	2,2	2,2	2,2	3,0	2,3	3,2	2,6	2,3	2,6	4,3
1999	2,3	2,3	2,3	3,0	2,5	3,3	2,7	2,5	2,6	4,4
2000	3,7	3,0	2,5	3,2	3,1	4,5	3,4	3,2	2,5	2,7
2001	3,4	3,0	2,6	3,0	3,2	4,5	3,4	3,2	2,5	3,0
2002	3,3	3,0	2,5	2,8	3,1	4,4	3,3	3,1	2,5	3,2
2003	3,2	3,1	2,6	2,8	3,1	4,4	3,5	3,2	2,7	3,4

Fonte: OCDE/Eurostat, Indicadores estruturais, série revista a partir do ano 2000

(citado pela Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, 2004)

Embora distinto de Sectores como o Financeiro, nos quais o negócio assenta fundamentalmente na Informação, este Sector é também, por via das plataformas de tecnologia, inovação e conhecimento que o caracterizam, um super-utilizador de informação nas suas diferentes áreas de actuação. Cada organização deste Sector e, em particular, do mercado das Telecomunicações Móveis, dispõe, em maior ou menor grau, de pessoas, processos e tecnologias para obter informação resultante da sua actividade ou da de terceiros, e cujo objectivo último é o fomento do negócio. Paralelamente à obtenção de Informação, muitos dos participantes procuram desde logo fornecer a entidades externas, com quem interagem frequentemente, um pacote de informação que satisfaça necessidades essenciais para o negócio destas e, conseqüentemente, incremente o seu próprio negócio. Neste contexto, organizações como os Operadores Móveis, enquanto fontes inesgotáveis de informação de negócio, são também veículos para a sua transmissão ao longo da cadeia de valor da indústria, nomeadamente às entidades que compõem, a jusante, a sua rede de distribuição “indirecta”.

Os fluxos de Informação, neste e em outros sectores, podendo afectar decisões e actividades, acabam por interferir directa ou indirectamente no desempenho das Entidades Vendedoras no “mercado” da Distribuição. Torna-se, pois, premente perceber quais os factores críticos (associados às características das entidades ou dos seus gestores) que podem justificar que o fornecimento de um mesmo pacote de informação gere níveis de desalinhamento distintos para diferentes entidades vendedoras, e que, como tal, devem ser tidos em conta no processo de adequação dos fluxos. Para a detecção desses factores, é fundamental verificar qual o grau de (des)alinhamento existente e sistematizar níveis de interacção e de adaptação. Só a partir desse diagnóstico se poderá avaliar qual a margem existente para otimizar o fornecimento de Informação no quadro de uma relação com Parceiros de negócio, enquanto catalizador da criação de valor para as empresas, para as Entidades Vendedoras das suas Redes de Distribuição e para o Mercado em geral.

Em síntese, a **Investigação procura dar resposta a uma questão genérica central.**

QUESTÃO CENTRAL DA INVESTIGAÇÃO:

Que factores relacionados com o perfil das entidades vendedoras que compõem a Rede Indirecta de Distribuição de uma Empresa devem, pela sua influência na diferenciação de impactos e níveis de desalinhamento associados ao fornecimento de Informação a estas entidades, ser tidos em conta na definição de pacotes de informação viáveis e mais alinhados com as necessidades de informação, por forma a que seja incrementada a criação de valor para ambos os Parceiros de negócio e para o Mercado?

A escolha das Telecomunicações Móveis como caso particular em análise, para o qual se procurará dar resposta a esta questão central de investigação, justifica-se pela sua importância evidenciada enquanto Mercado crítico para o crescimento económico nacional, assim como pelo facto da Estratégia de Canal assente na segmentação de entidades vendedoras ser relativamente recente no sector. Como tal, constitui um exemplo elucidativo e relevante para os objectivos do estudo, isto é, de como o fornecimento de um pacote

(presumivelmente) único de informação pode resultar em diferenças significativas nos níveis de desalinhamento no fornecimento a entidades de diferentes Canais de Distribuição.

2.5 Hipóteses associadas à pergunta de Investigação

A revisão bibliográfica anteriormente apresentada enfatiza a importância da adaptação da estratégia de fornecimento de informação no quadro de uma estratégia de negócio mais ampla, assente numa segmentação das “vendas indirectas” centrada no Canal de Distribuição, a qual é tida actualmente como prática comum em diferentes sectores de actividade. Como tal, pode desde já esboçar-se a hipótese central em estudo, que será testada para o caso específico das Telecomunicações Móveis. A hipótese de resposta à questão de investigação será então a seguidamente exposta.

HIPÓTESE CENTRAL:

O factor crítico fundamental para a explicação de diferentes níveis de desalinhamento associados ao fornecimento de um mesmo pacote de informação a diferentes Entidades Vendedoras das Redes de Distribuição é precisamente o Canal de Distribuição em que as Entidades se inserem, na medida em que cada Canal agrega, em si mesmo, um conjunto de características únicas relativas ao perfil organizacional, à visão estratégica do negócio da distribuição e ao âmbito de intervenção no mercado. Cada canal corresponde, assim, a um perfil de intermediação característico que, ao influenciar a necessidade, o impacto e a qualidade percebida da Informação, deve ser tido em conta no processo de optimização de uma Estratégia de Fornecimento de Informação à Rede de Distribuição.

Esta hipótese central será testada para o caso específico das partilhas inter-organizacionais de Informação com Redes de Distribuição no mercado das Telecomunicações Móveis português, com base numa metodologia de Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação construída para o efeito. A aplicação da metodologia a este mercado procurará, através de um estudo comparativo de 19 entidades vendedoras,

responder a cinco **questões específicas** que, no seu conjunto, permitirão o teste da hipótese central para o caso particular do sector em estudo:

- 1) Dos diferentes tipos de informação potencialmente relevantes, quais são, à data desta pesquisa (2005), fornecidos às Entidades Vendedoras e qual a sua qualidade percebida?
- 2) Quais as informações prioritárias para as Entidades, tendo em conta o impacto da presença/ausência do seu fornecimento, ou seja, de acordo com o valor (importância) percebido de cada informação para a Rentabilidade do seu negócio, a orientação para o Cliente e o reforço da “Parceria Entidade – Operador”? E estarão estas três variáveis dependentes intermédias correlacionadas entre si?
- 3) Qual o nível de desalinhamento (ou seja, do diferencial) existente no fornecimento de informação a cada uma das 19 Entidades Vendedoras estudadas?
- 4) Quais as variáveis independentes (organizacionais e pessoais) que devem ser tidas em conta quando se define um pacote de informação a enviar para a Rede de Distribuição? Será o próprio canal de Distribuição efectivamente o principal factor crítico explicativo dos diferenciais existentes, resultantes do fornecimento de um pacote único de informação (ou seja, o factor que mais influencia as variações do diferencial)?
- 5) Caso o canal de Distribuição seja efectivamente o principal factor crítico, qual o alinhamento potencial com os Operadores para tratamento dos diferenciais identificados em cada canal e respectiva alavancagem da geração de valor no mercado?

A resposta a cada tópico serve de base de análise para os tópicos imediatamente seguintes, procurando obter-se um conjunto de resultados que constitua um todo interligado e que permita extrair uma conclusão coerente para o sector em estudo face à questão central apresentada. Para a resposta com sucesso a cada tópico e, conseqüentemente, para teste da hipótese central para este sector, o plano de estudo assentará nos seguintes grupos de acção:

1) Primeiro grupo de acção: 1.1) Com base na selecção de um conjunto suficientemente amplo de tipos de informação gerados pelos sistemas e processos dos Operadores e potencialmente relevantes para as entidades vendedoras, verificar se existe actualmente um pacote único de Informação, independente do operador que a fornece ou da entidade

vendedora que a recebe; 1.2) Medir o nível de qualidade percebida (pelos decisores das Entidades Vendedoras) relativo aos tipos de informação fornecidos.

2) Segundo grupo de acção: 2.1) Identificar padrões de necessidades de informação actuais e potenciais das Entidades Vendedoras, avaliando e ordenando a criticidade das necessidades de acordo com o impacto da sua (não) satisfação. Procurar-se-á distinguir a informação a dois níveis: por um lado, entre estratégica, tática e operacional e, por outro, entre informação Financeira, de Gestão de *Stocks* e Sistemas/Tecnologias de Informação, de *Marketing* e Comercial; 2.2) Perceber se existe correlação entre as três variáveis dependentes intermédias, ou seja, o impacto do fornecimento de informação na rentabilidade do negócio, na Gestão da Relação com Clientes e no fomento da Parceria entre Operador e Entidade.

3) Terceiro grupo de acção: Analisar a dimensão do desalinhamento existente no fornecimento de informação nos 19 casos em estudo, medida pelo diferencial entre o nível de necessidade/impacto para as Entidades e a sua percepção da qualidade da informação fornecida pelos Operadores (o diferencial será a variável dependente final, construída a partir das três variáveis dependentes intermédias e da qualidade percebida da informação).

4) Quarto grupo de acção: Verificar se o canal de distribuição é, de entre as diferentes variáveis independentes propostas, o principal factor explicativo da diversidade de diferenciais de fornecimento.

5) Quinto grupo de acção: Concluir sobre os potenciais de redução dos diferenciais de cada canal específico, identificando os tipos de informação com maior e menor margem de melhoria no seu fornecimento, através do alinhamento das necessidades das entidades com a disponibilidade para ajustamentos por parte dos Operadores.

Em resumo, pretende-se que o estudo de necessidades e dos factores que influenciam, neste sector particular, o desalinhamento dos fluxos de informação dos Operadores para as

Entidades, permita validar a criticidade do factor “Canal de Distribuição” e como, tratando os diferenciais identificados, esses fluxos podem maximizar a geração de valor para ambos.

Com base na realização de entrevistas exploratórias a seis profissionais do sector das Telecomunicações Móveis em Portugal (num leque que abrange colaboradores e ex-colaboradores dos três Operadores Móveis), complementada pela revisão bibliográfica efectuada, **é também desde já possível, no âmbito do sector particular em análise, propor cinco Hipóteses Específicas**, cada uma associada a um grupo de acção da metodologia e que, no seu conjunto, vão ao encontro da hipótese central em estudo.

1) Existe no sector das Telecomunicações Móveis em Portugal um pacote de informação na sua generalidade comum fornecido pelos Operadores às entidades vendedoras: os três operadores fornecem os mesmos tipos de informação, em formatos similares e de forma relativamente indiferenciada e independente das diferentes características das entidades vendedoras (embora, no caso dos sub-agentes, a informação fornecida directamente pelos seus fornecedores, os distribuidores dos Operadores, possa ser distinta). A qualidade percebida da informação já fornecida é genericamente satisfatória para as Entidades Vendedoras com maior “proximidade” dos operadores (ou seja, a generalidade das entidades, com maiores ressalvas pelos revendedores/sub-agentes) e os focos de insatisfação resultam geralmente de falhas esporádicas relacionadas com o fornecimento de informação mais operacional, ou ainda da filtragem da informação efectuada pelos distribuidores no seu fornecimento aos sub-agentes;

2) A necessidade de uma informação é mais visível quando o seu (não) fornecimento tem um impacto crítico nas três variáveis dependentes (rentabilidade do negócio, *CRM* e *PRM*). Neste contexto, os tipos de informação com maior impacto serão os relacionados com actividades principais da cadeia de valor das entidades, como a Gestão de Stocks e a actividade comercial. Existirá correlação forte entre estas três variáveis, resultante dos efeitos cruzados sugeridos pela revisão bibliográfica;

3) O nível de desalinhamento poderá ser relevante mas não será crítico, tendo em conta que as entidades vendedoras têm conseguido desenvolver as suas principais actividades com a informação existente (o que significará que a informação mais importante é fornecida).

4) O factor crítico fundamental para o perfil de necessidades de informação das Entidades Vendedoras é precisamente o Canal de Distribuição a que pertencem, na medida em que agrega um padrão de características e factores particulares que, no seu conjunto, contribuem para a explicação dos diferenciais de fornecimento de informação. À partida, estes diferenciais serão maiores quanto menor a proximidade do canal face ao operador (como por exemplo os sub-agentes/revendedores) ou ainda em entidades mais exigentes devido à dimensão e/ou especialização do seu negócio (como as Cadeias Nacionais de Retalho), e serão menores quando o canal se centra noutros negócios e tem menores necessidades de informação (como as Grandes Superfícies);

5) No que se refere ao tratamento dos diferenciais existentes, existe indisponibilidade para a partilha de alguma informação considerada crítica pelos operadores. Por exemplo, o fornecimento de resultados comerciais da concorrência levantará questões de confidencialidade, pelo que a criação de valor pelo tratamento de diferenciais inerentes será duvidosa. Existirão igualmente algumas divergências quanto ao papel das Entidades Vendedoras no médio/longo prazo, havendo reserva por parte dos operadores no fornecimento de informação central do seu negócio (como a receita média por cliente (*ARPU*), bases de dados de clientes ou estratégia de distribuição); o não fornecimento desta informação está também relacionado com questões de confidencialidade e com a complexidade e maturidade do negócio. Em todo o caso, tendo em conta a existência de uma compatibilidade generalizada entre os objectivos das Entidades e as expectativas dos Operadores (alicerçada na componente comercial), existirá certamente margem para uma redução significativa do grau de desalinhamento associado ao fornecimento de informação, com impactos positivos nas variáveis em estudo e na geração de valor para o mercado.

O capítulo 4 exporá detalhadamente as etapas da metodologia proposta, sendo apresentado já no capítulo 3 o mercado das Telecomunicações Móveis, com enfoque no caso português.

3. Caso de Estudo: o Mercado de Telecomunicações Móveis em Portugal

Na actualidade, as Telecomunicações assumem um papel fundamental no quotidiano de empresas e particulares em praticamente todo o mundo, tendo originado a consagração do Dia Mundial das Telecomunicações, comemorado anualmente a 17 de Maio. A sua preponderância social e económica afectou significativamente o último quartel do século XX e continua no século XXI a liderar comportamentos e tendências.

3.1 Enquadramento económico do sector das Telecomunicações

“Os telefones móveis são um factor crítico de sucesso para o negócio das empresas” (Roberts e Pick, 2003).

Em termos económicos, as Telecomunicações constituem o segmento mais importante do sector das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). De facto, as Telecomunicações foram o principal suporte do crescimento do sector das TIC desde que, no final de 2000, o sub-sector das tecnologias de informação entrou em crise, fortemente correlacionada com a desaceleração da economia mundial (ICP-Anacom, 2004, c).

Em Portugal, “no total, o sector das TIC movimentou em 2003 mais de dez mil milhões de euros. Só a área das Tecnologias de Informação (TI) apresentou um recuo das receitas, fixando-se em 2,1 mil milhões de euros. Foi o segundo ano sucessivo de queda, já que em 2002 este sector também decresceu, de acordo com dados do Observatório Europeu de Tecnologias de Informação (EITO) e da IDC. Já as comunicações electrónicas continuaram a crescer, embora a menor ritmo (3,4% face a 2002), ultrapassando os sete mil milhões de euros de receitas (em vendas e prestação de serviços), indicam dados da Autoridade Nacional de Comunicações (Anacom). Os valores do regulador sectorial mostram ainda uma acentuada redução dos investimentos nas comunicações electrónicas: dos 2,1 mil milhões de euros registados em 2002 passou-se no ano passado para apenas 790,8 milhões

de euros” (Travessa e Mendes, 2004, a). Mas de acordo com estes autores, previa-se já em 2004 uma reanimação do mercado das TIC, precisamente com a retoma esperada dos investimentos em Telecomunicações, especialmente na área da banda larga e das redes móveis de terceira geração, e nas TI, estimando-se que no final desse ano as TIC representassem 7,8% do PIB nacional (€ 133,742 mil milhões) e igual peso para 2005.

Esta previsão de retoma é coerente com um estudo publicado pela McKinsey (2004), efectuado a 16500 homens de negócios de 148 países, em que a indústria com maiores níveis de confiança para o futuro é precisamente a indústria das TIC (tecnologias de informação e comunicação), com 63% de respostas optimistas.

De acordo com a definição do ICP-Anacom (2004, d), distinguem-se no sector global das Comunicações os dois seguintes sectores: as comunicações electrónicas e o sector postal. No âmbito do primeiro, distinguem-se o serviço fixo de telefone, o serviço de circuitos alugados, o serviço de distribuição de televisão por cabo, os serviços de transmissão de dados (serviço de acesso à Internet e outros serviços), e os serviços de Telecomunicações Móveis, subdivididos entre o serviço móvel de recursos partilhados – *Trunking* - e o serviço móvel terrestre. O âmbito deste estudo centra-se neste último.

“É inegável a importância do sector das Comunicações pelo seu peso relativo na economia nacional: pela perspectiva de crescimento, no curto e médio prazos, mais acentuado do que o PIB, e pela sua significativa influência no desenvolvimento dos restantes sectores. O sector das Comunicações representa hoje mais de seis por cento do PIB, dos quais mais de cinco por cento são totalmente imputados ao sub-sector das comunicações electrónicas que emprega apenas 50 por cento do sector, respondendo os serviços postais pelos restantes 50 por cento. Cerca de 90 por cento do total das receitas do sector é, de facto, absorvido pelas telecomunicações. É um sector com bom ritmo de crescimento, mesmo na área dos novos negócios, como foi e é o caso da telefonia móvel, *GSM* e *UMTS*, e como se vê pela evolução recente da banda larga” (Dâmaso, 2004).

A nível mundial, o peso das Telecomunicações é evidenciado pelos números: “as receitas de Telecomunicações mundiais passaram de 1232 milhões de dólares em 2001 para 1370 milhões em 2003 (78% de receitas de serviços e 22% de receitas de equipamentos), tendo registado um crescimento anual de cerca de 2% em 2001, 5% em 2002 e de 6% em 2003. Esta evolução deve-se sobretudo à expansão do serviço móvel, que em Junho de 2003 representava 1.112.688.680 de subscritores a nível mundial, equivalentes a uma taxa de penetração de 17,98%” (World Cellular Information Service, 2004).

Em termos de distribuição das receitas por serviço, verifica-se que o serviço fixo e o serviço móvel são os que apresentam um peso maior. No entanto, ao longo do tempo tem vindo a verificar-se uma diminuição do peso do serviço fixo de telefone (48,7% em 2000 para 40,0% em 2003) e um aumento do peso do serviço móvel (28,4% em 2000 e 36,4% em 2003), bem como um aumento, embora muito mais ligeiro, do peso dos outros serviços, a que não será alheia a maior expressão dos serviços de dados, designadamente dos serviços de banda larga” (ICP-Anacom, 2004, d). Esta tendência é comprovada também em Portugal, com uma quebra de 42,6% em 2000 para 40,3% em 2003, refere o artigo *Rede Fixa: Tendência de decréscimo continua* (2004). Quer a nível nacional quer a nível internacional o peso dos serviços móveis é evidente: “o número de subscritores móveis [na Europa Ocidental] alcançou um total de 342,43 milhões a 1 de Agosto de 2004, mais 8,54% do que no período homólogo, para uma taxa de penetração de 87,63%, refere a *Mobile Communications*” (Kiran, 2004). A título de exemplo da rápida progressão do Sector (ou sub-sector) das Telecomunicações Móveis a nível mundial, pode referir-se que o número de novos clientes aumentou dos 50 milhões em 1996, para os 200 milhões em 2002 (EMC, 2003), com destaque para a evolução da Europa Ocidental e da região Ásia-Pacífico.

81% dos cidadãos da União Europeia tinham já telemóvel em 2003 (Comissão Europeia, 2004) e as previsões para vendas de equipamentos nesse ano eram de cerca de 430 milhões de unidades. As vendas de telefones móveis a utilizadores finais aumentaram cerca de 34% a nível mundial no primeiro trimestre de 2004, e cerca de 35% no segundo trimestre de 2004, para um total de cerca 156 milhões de unidades. Diversos mercados apresentam evoluções significativas, como o Brasileiro, onde cerca de 60 milhões de habitantes já

tinham telemóvel em Outubro de 2004, de acordo com o artigo *Sessenta milhões de brasileiros têm telemóvel* (2004), e o norte-americano, onde o número de subscritores de serviços telefónicos móveis era já em 2002 de 141,8 milhões (Roberts e Pick, 2003).

As receitas do mercado de telecomunicações das empresas com actividade em Portugal Continental atingiram, em 2003, 6.367 milhões de euros, sendo que dessa parcela cerca de 31% eram receitas do serviço móvel (Instituto Nacional de Estatística, 2003). De facto, também em Portugal a evolução do peso dos serviços de Telecomunicações Móveis é significativa. De acordo com o artigo *Após rápido crescimento: rede móvel atinge maturidade* (2004), “Quase nove em cada dez portugueses têm telemóvel, por vezes ligados a mais do que um operador. Com uma das taxas de penetração mais elevadas da Europa, o mercado português atingiu a maturidade e começa a sofrer dificuldades de expansão. (...) Com uma taxa de penetração de 89,8 telefones móveis por 100 habitantes, em 2003, Portugal apresentava um valor acima da média europeia, que se ficou pelos 86 por 100 habitantes, como corroboram os dados da Autoridade Nacional de Comunicações.

Dados apresentados pelo Relatório e Contas da Vodafone Portugal (2004) revelam uma taxa de penetração do serviço móvel em Portugal (em termos de clientes registados) no ano de 2003 de 105%, só atrás do Luxemburgo em termos europeus (com 112%). Contudo, esta taxa diminui para níveis inferiores a 90% se se considerarem somente os clientes celulares activos (depois de deduzidos os clientes inactivos e a utilização de múltiplos cartões). Também o artigo *Portugal com mais de 10 milhões de cartões* revela que a Reportium XXI Consulting concluiu que se superou a meta dos 10 milhões de cartões pré e pós-pagos vendidos desde sempre em Portugal, sendo que se estima que cerca 9,7% sejam subscritores de pelo menos dois operadores móveis.

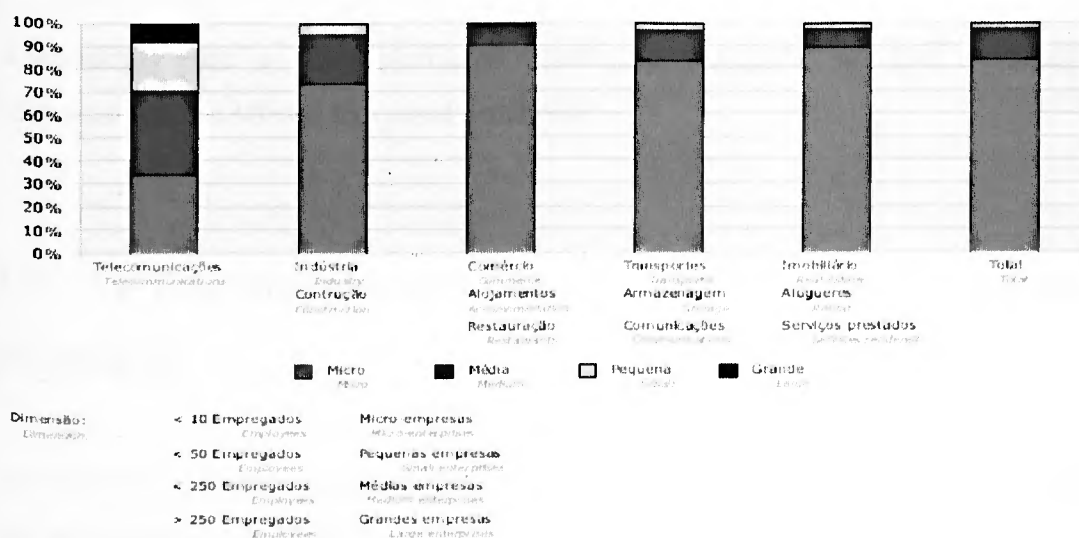
Verifica-se portanto, de acordo com Costa (2005), que “a crise económica tem vindo a afectar negativamente a maioria dos sectores de negócio, à excepção do sector dos telemóveis”. Costa (2005) cita Mondini Branzi, director da Nokia, considerando que se prevê um crescimento no mercado português apesar do elevado nível de saturação”, e cita igualmente Brandão (director de *Marketing* da Sony Ericsson), referindo que “o que está a

crescer no negócio dos telemóveis é o mercado de cartões, que é um mercado dinâmico, pois há pessoas que têm mais de um cartão, e que mudam de vez em quando, usando o mesmo telemóvel. Há outras que compram um pacote pré-pago com 20 euros em chamadas e, quando gastam o saldo deitam fora, voltam a comprar outro (...). Já o mercado de terminais tem níveis de crescimento muito pequenos, mas curiosamente, não há diminuição, mesmo com a crise que Portugal atravessa”.

Um ponto de análise importante é também a caracterização do sector das telecomunicações em termos de emprego, na qual se identificam duas características fundamentais: por um lado, o peso do sector no emprego nacional é claramente inferior ao peso no PIB – “com mais de cinco por cento do PIB, as telecomunicações electrónicas ocupam apenas 0,36 por cento do emprego nacional” (Dâmaso, 2004); por outro, o nível de habilitações dos colaboradores de empresas do sector é mais elevado do que noutros sectores.

Num estudo realizado em 2000, de acordo com o ICP-Anacom (2001) o sector das Telecomunicações em Portugal era caracterizado por uma mais elevada proporção de empresas de maior dimensão, conforme se pode verificar na figura 5.

Figura 5 – Dimensão das Empresas por principais sectores de actividade



Fonte: ICP-Anacom, 2001

Segundo dados da OCDE (2004, a), em 2001 Portugal empregava já cerca de 22573 pessoas no sector das Telecomunicações, dos quais 5633 pertencentes ao mercado das Telecomunicações Móveis. Contudo, a perspectiva a nível mundial que se seguiria seria de quebra. De acordo com um estudo europeu realizado junto de 19 operadores de telecomunicações (Stock at Stake, 2003) conclui-se que, contrariando a tendência de anos anteriores, o emprego diminuiu no sector em 4,5% em 2002 face a 2001, revelando uma tendência de reestruturação interna dos operadores (envolvidos nesse estudo). A aposta assenta na tecnologia ao serviço de colaboradores cada vez mais qualificados.

No ano de 2003, 38,9% dos colaboradores das empresas de Telecomunicações em Portugal tinham concluído o Ensino Superior, e 32,7% o ensino secundário (Instituto Nacional de Estatística, 2003), indiciando um elevado nível de exigência técnica por parte das empresas do sector, e de que estas caminham para uma “valorização da nova cultura de valores para atingir os objectivos, assente na ambição, liderança, talento, crescimento e excelência” (Nabo, 2004, a). Este aspecto é ainda mais importante num país como Portugal, em que a qualificação da mão de obra, os níveis de investigação e desenvolvimento e a frequência de iniciativas empreendedoras são efectivamente baixos (Nabo, 2004, b). Esta ideia é partilhada pela OCDE (2004, b), apontando a melhoria do capital humano, a facilitação da mobilidade do trabalho, a intensificação do uso das TIC, o aumento da eficiência na Gestão e o desenvolvimento de um clima favorável a investimentos privados, como apostas fundamentais para o desenvolvimento económico português, no qual o Sector das Telecomunicações Móveis tem papel primordial.

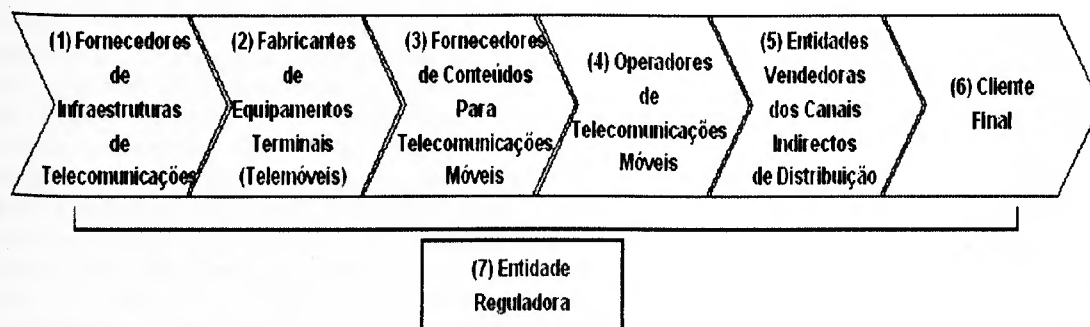
3.2 As Telecomunicações Móveis: mercados, intervenientes e tecnologias

O 9º relatório de implementação do pacote regulamentar para as comunicações electrónicas na União Europeia, de 19 de Novembro de 2003, apresenta como factor crucial para o desenvolvimento das telecomunicações o crescimento dos sistemas móveis, cuja taxa de penetração já ultrapassa os 90% em diversos países [da União Europeia] (ICP-Anacom,

2003). Em Portugal, o número de assinantes do Serviço Telefónico Móvel, também designado (nomenclatura mais antiga) por Serviço Móvel Terrestre, era no final do segundo trimestre de 2004 de 9,3359 milhões (ICP-Anacom, 2004, e), representando uma taxa de penetração próxima dos 100% (bastante superior aos 65,1% em 2000 e uma das maiores a nível europeu e mundial) (ICP – Anacom, 2004, f).

Neste sentido, tendo em vista o crescimento dos sistemas móveis, é necessário o contributo das diferentes entidades intervenientes na cadeia de valor do (sub-)sector das Telecomunicações Móveis. Perspectivando uma cadeia “simplificada” (na medida em que não inclui alguns níveis presentes em alguns países), e tendo em conta os objectivos deste estudo, identificam-se na figura 6 os principais intervenientes neste Mercado.

Figura 6 – Cadeia de Valor Simplificada do Mercado das Telecomunicações Móveis



A cadeia de valor acima apresentada consiste num esboço simplificado da realidade do Sector, na medida em que existem diversas relações cruzadas entre intervenientes de diferentes níveis da cadeia: por exemplo, os fornecedores de infra-estruturas de rede podem ter como clientes os fabricantes de equipamentos e, sobretudo, os operadores móveis; os fabricantes de equipamentos podem ter relações comerciais com os fornecedores de conteúdos, os operadores móveis ou mesmo directamente com as redes de Distribuição; e os operadores podem também vender directamente aos Clientes Finais, sem intervenção dos Canais Indirectos de Vendas. Por outro lado, como se poderá constatar nesta dissertação, estes Canais Indirectos representam mais do que um nível da cadeia de valor (por exemplo,

através da existência de sub-agentes). O conjunto de actividades associadas a cada um destes intervenientes do Sector é sintetizado no quadro 2, seguidamente apresentado.

Quadro 2 – Actividades dos Intervenientes na Indústria das Telecomunicações Móveis

INTERVENIENTES / ACTIVIDADES
<p>1) Fornecedores de Infraestruturas:</p> <p>Empresas cujo negócio central é a produção e comercialização de infra-estruturas de rede e de suporte às telecomunicações. A sua cadeia de valor interna é composta pelas áreas de Investigação e Desenvolvimento, o desenho e especificação modular, o fabrico, a assemblagem, a entrega e as relações com os clientes. A primeira e a última representam actividades centrais do negócio, enquanto as restantes três devem ou podem ser efectuadas em regime de Outsourcing (Massey, 2004). Segundo este autor, a estratégia de fabrico de infra-estruturas deve estar em linha com o tipo de mercado em questão: orientada para serviços que visem o aumento do ARPU em mercados já desenvolvidos, ou orientados para a eficiência de custos e conquista de contratos nos mercados em desenvolvimento. As principais empresas a nível mundial são as europeias Nokia, Ericsson, Siemens e Alcatel, e as norte-americanas Lucent, Nortel e Motorola, sendo que algumas das empresas citadas, como a Nokia, são também líderes no mercado de fabrico de telefones móveis, de acordo com o artigo <i>Nokia Climbs Down</i> (2004).</p>
<p>2) Fabricantes de telefones móveis:</p> <p>Empresas que se dedicam à produção e comercialização de equipamentos terminais de telecomunicações móveis, vulgarmente designados de telemóveis, quer aos operadores quer directamente a entidades vendedoras dos canais de distribuição. Estes fabricantes assumem um papel preponderante no sector, na medida em que disponibilizam o bem que tangibiliza o serviço de telecomunicações e que constitui ele próprio um factor de diferenciação para o cliente: o telemóvel. Constituído essencialmente por empresas multinacionais, este nível da cadeia de valor exerce um peso significativo no sector. Por exemplo, apesar da concorrência entre fabricantes, os operadores móveis deparam-se diversas vezes com a incapacidade de satisfação da procura e de todas as necessidades de stocks por parte dos seus canais de vendas directas e indirectas, devido a limitações na produção de determinados equipamentos pelos fabricantes. Este factor é ainda mais preponderante quando estão em causa equipamentos fabricados em exclusivo para determinado operador. Como tal, os fabricantes têm a possibilidade de condicionar globalmente o desempenho do sector.</p>
<p>3) Fornecedores de Conteúdos:</p> <p>Empresas que produzem, gerem e comercializam meios e conteúdos para utilização, entre outros, pelos serviços de telecomunicações móveis; é disso exemplo o fornecimento de conteúdos pelos operadores de televisão aos operadores de telecomunicações móveis, como sejam jogos de futebol, noticiários, entre outros. Estes conteúdos enriquecerão a oferta de serviços disponibilizados pelos operadores aos clientes finais e contribuirão para o incremento da procura do produto junto das redes de distribuição. O papel dos conteúdos é assim fundamental para um sector que, apesar de suportado pelos equipamentos, se centra nos serviços. Por exemplo, o objectivo principal associado ao desenvolvimento de plataformas e terminais UMTS (de 3ª geração) assenta na disponibilização de serviços e conteúdos anteriormente não fornecidos aos clientes finais. Apesar da notoriedade associada aos produtos comercializados, o negócio das Telecomunicações Móveis centra-se nos serviços fornecidos aos clientes. Esta ideia é apresentada por Bonnet (2004), exemplificando com a (...)</p>

Quadro 2 – Actividades dos Intervenientes na Indústria das Telecomunicações Móveis (continuação)

<p>3) Fornecedores de Conteúdos (continuação):</p> <p>(...) terceira geração de comunicações móveis (3G): apesar das questões que o 3G coloca aos operadores se centrarem na plataforma de produção inerente, na sua cobertura e na disponibilidade de terminais, “tal diz pouco aos consumidores. O que desperta os clientes são os serviços fornecidos. Porém, apesar da evolução provocada pelo 3G, a voz ainda é o rei dos serviços”.</p>
<p>4) Operadores Móveis:</p> <p>Prestadores do “serviço telefónico móvel” a clientes particulares e/ou empresariais. Enquanto agregador sectorial das diferentes componentes de base do produto (infra-estruturas, licenças, equipamentos, conteúdos e serviços), os operadores constituem o nível mais visível da cadeia de valor. “Duas palavras-chave, eficiência e diferenciação, conduzem actualmente o negócio das comunicações móveis. Para aumentar a eficiência, os operadores estão a mudar as suas atenções para as suas despesas operacionais, que estão sob a pressão devido à erosão dos preços. Em mercados maduros, este é geralmente o resultado de competição crescente proveniente de novos operadores ou operadores virtuais. Nos mercados em crescimento, a pressão resulta da queda das receitas médias por cliente (<i>ARPU</i>) devido ao rápido crescimento dos segmentos de menor rendimento” (Nokia, 2004). Um exemplo é Portugal, que viu o <i>ARPU</i> diminuir de 38,96 euros em 1996 para 25,08 em 2003 (ICP-Anacom, 2004, d), devido aos efeitos da massificação da utilização e à implantação dos sistemas pré-pagos, que representavam 78,3% do número de assinantes em Portugal no 2º trimestre de 2004 (ICP-Anacom, 2004, e).</p>
<p>5) Entidades Vendedoras:</p> <p>Pertencentes aos canais de distribuição de telecomunicações, executam um papel de intermediação na comercialização de produtos dos operadores móveis aos clientes finais.</p>
<p>6) Clientes Finais:</p> <p>No segmento de clientes particulares, são indivíduos que adquirem produtos (serviços e equipamentos) comercializados pelos operadores móveis ou pelas redes de distribuição.</p>
<p>7) Entidade Reguladora do Sector:</p> <p>Entidade a quem compete promover e assegurar o funcionamento do sector de acordo com as regras e legislação vigentes. O negócio das Telecomunicações deve ser regulamentado por uma ou mais entidades reguladoras orientadas para esse mercado: em Portugal essa entidade é o ICP – Anacom. “Ao regulador não incube nunca garantir os resultados financeiros dos Operadores. Regula-se para promover a concorrência, a competitividade, mas sempre no interesse do consumidor final. O regulador sectorial tem por objectivo corrigir as falhas do mercado e combater ou condicionar os monopólios sectoriais, proporcionando-lhes [aos clientes] melhor qualidade, confiança, preços mais baixos e maior diversidade na oferta de serviços” (Dâmaso, 2004). Em resumo, compete ao ICP-Anacom as três seguintes acções-chave: “regulação do mercado”, garantido a transparência, igualdade e competitividade; “supervisão do mercado”, assegurando o estrito cumprimento das leis pelos diversos intervenientes; e a “representação do Sector das Comunicações”, nomeadamente nos organismos internacionais (ICP-Anacom, 2004, c). Com a entrada em vigor da Lei das Comunicações Electrónicas (Lei 5/2004), mais conhecida por Revisão 99 ou Regicom, que veio estabelecer o novo quadro regulatório para as Comunicações, o ICP-Anacom viu reforçado os seus poderes e, em articulação com a Autoridade da Concorrência, ganhou maior margem de manobra para cumprir o papel de regulador sectorial das Telecomunicações, nomeadamente na salvaguarda dos níveis de concorrência, que a OCDE aponta ainda como baixos face à média dos seus países membros (Travessa e Mendes, 2004, b).</p>

De referir que esta lista dos principais intervenientes ignora também a existência de “Operadores Virtuais”, ainda não existentes à data (2005) em Portugal. O conceito de Operador de Rede Móvel Virtual (*MVNO*) é já prática comum em outros países, e consiste em entidades independentes adquirirem em grosso pacotes de minutos aos Operadores, tendo em vista a revenda a clientes sob a forma de tarifários mais atractivos. A base desta proposta de valor é uma estratégia de “baixo custo” ou “desconto”, em que o cliente só paga o que utiliza, e em que os canais de vendas adoptados são abrangentes e de baixo custo, como a *Web*. Outra definição possível é a de um operador que não dispõe de uma rede própria e que aluga a capacidade de rede de outros operadores para prestar serviços de telefonia móvel (IDC, 2002).

Independentemente dos níveis apresentados, o sucesso da cadeia de valor das Telecomunicações Móveis assentará cada vez mais na inovação dos modelos de negócio, na especialização de tarefas entre cada nível da cadeia e na compreensão da evolução do papel do preço e da tecnologia nos diferentes mercados. “Os antigos modelos de negócio já não funcionam no sector emergente das Infocomunicações”, já não sendo suficiente a eficiência operacional; as empresas de telecomunicações têm de se adaptar a uma nova realidade (Ugnow, 2002). Segundo este autor, a cadeia de fornecimento desta nova indústria da Infocomunicação centra-se em cinco vertentes, assentes na especialização, no fim da integração vertical e na criticidade das parcerias: conteúdos/informação, plataformas aplicacionais, transporte, entrega, e serviço. Só assim os operadores estarão em condições de assegurar qualidade de serviço, sistemas integrados ao longo das linhas de negócio, e a optimização dos custos em tecnologias de informação, tendo em vista uma abordagem abrangente face ao Cliente (Wilson, 2003).

O futuro da indústria de TIC como um todo passa, segundo Amaral (2004), pela clara separação em termos de lógica de negócio entre as empresas fabricantes e gestoras de infra-estrutura de rede para a transmissão de informação (negócio de pura eficiência económica), e as empresas fornecedoras de conteúdos (que lidam com os gostos e preferências dos consumidores), antevendo-se a convergência tecnológica entre as telecomunicações e os computadores (Amaral, 2004), e entre as comunicações fixas e móveis. Assim, a tendência

do sector das TIC e do sub-sector das Telecomunicações Móveis em particular deverá assentar cada vez mais numa especialização dos principais intervenientes, por forma a que, através do foco nas áreas de negócio prioritárias, estes possam ser viáveis no futuro. Esta especialização concretizar-se-á na: separação entre canais de vendas, como o retalho e distribuição; divisão entre infra-estrutura e serviços; necessidade crescente de parcerias efectivas (Lavender, 2002).

3.3 O Contexto Português: Operadores Móveis e Entidades Vendedoras

Este estudo irá focalizar-se na análise dos fluxos de informação entre dois dos principais intervenientes na cadeia de valor das Telecomunicações Móveis: os Operadores e as Entidades Vendedoras dos canais de distribuição no segmento de clientes Particulares. Assim, procurar-se-á de seguida caracterizar os principais intervenientes e o seu enquadramento no mercado Português: por um lado, os Operadores, “disponibilizando aos seus assinantes uma gama alargada de produtos, susceptível de se adaptar às suas necessidades de comunicações e personalidade. As ofertas podem variar entre a compra de um simples cartão de acesso ao serviço e um pacote completo que inclui o cartão, o telemóvel e bónus, que se traduz normalmente em pacotes de minutos de conversão gratuitos” (ICP-Anacom, 2004, d); e, por outro lado, as Entidades Vendedoras, cuja principal função é intervir enquanto intermediários no processo de distribuição, venda e assistência dos produtos/serviços de telecomunicações móveis aos clientes.

3.3.1 Os Operadores de Telecomunicações Móveis em Portugal

Como verificado anteriormente, os operadores de telecomunicações móveis a actuar em Portugal foram e são entidades catalizadoras da Economia e fontes de desenvolvimento tecnológico e inovação. Compete a estas entidades actuar como “prestadores do serviço

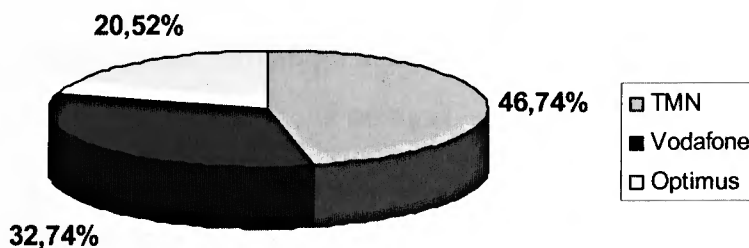
telefónico móvel”, nas diferentes vertentes de sistemas de telecomunicações para as quais adquiriram a respectiva licença. Em 2004 os operadores de telecomunicações móveis do mercado português eram os seguintes: a TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais S.A., detida pelo grupo Portugal Telecom, incumbente do sector das Telecomunicações em Portugal e considerada uma das 400 melhores empresas de Telecomunicações do mundo pela Forbes, de acordo com o artigo *Ranking Telecomunicações: Grupo PT lidera sector* (2004); a Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais S.A., anteriormente designada de Telecel e posteriormente adquirida pela multinacional Vodafone; e a Optimus Telecomunicações S.A., detida em parte pela SONAE SGPS (ICP-Anacom, 2004, a), mais concretamente pela sua sub-holding para áreas de negócio de Telecomunicações, Media e *Software* e Sistemas de Integração (SONAECOM), beneficiando assim das sinergias e apostas de investimento de um dos maiores grupos económicos nacionais.

Quanto à situação financeira actual do mercado, esta pode ser consultada com detalhe no Relatório e Contas dos intervenientes. De acordo com informação da SONAECOM SGPS S.A. (2004), a Optimus “é um dos terceiros operadores mais bem sucedidos da Europa tendo registado, em 2003, uma quota de mercado de 22%, um volume de negócios de 636 milhões de euros e um *cash flow* operacional (*EBITDA*) de 147 milhões de euros (mais 37% do que o verificado em 2002). As suas receitas de clientes foram, em 2003, de 361 milhões de euros, e os resultados líquidos de 25 milhões de euros (contra os resultados negativos de 16 milhões em 2002). Por seu turno, a TMN atingiu, no ano de 2003 um *cash flow* operacional (*EBITDA*) de 689,9 milhões de euros, mais 10,7% que no período homólogo anterior (TMN, 2004). Já a Vodafone Portugal, detida actualmente pelo grupo multinacional Vodafone e beneficiando das sinergias com este grupo (grupo esse que tinha no final de 2004 uma base proporcional – de acordo com a percentagem de participação nas empresas de cada país – de 151,8 milhões de clientes a nível mundial (Vodafone Group Plc, 2005)), apresentou em 2003, de acordo com dados do seu Relatório e Contas (Vodafone Portugal, 2004) um *EBITDA* de 350,1 milhões de euros, mais 14,1% face ao ano anterior, e resultados líquidos de 124,3 milhões de euros, consolidando a sua posição de segundo operador móvel (apesar de já obter melhores resultados em algumas métricas de desempenho, como o *ARPU* e, já em 2005, o maior número de clientes 3G angariados).

Ao contrário de outros sub-sectores das Telecomunicações em Portugal, e devido a questões características da evolução dos diferentes mercados e do peso do Operador incumbente, a existência de 3 prestadores de serviço telefónico móvel não impediu nem impede um ambiente competitivo e impulsionador da referida concorrência em inovação. Verifica-se igualmente que os Operadores Móveis actuam também como prestadores de outros serviços nos diferentes mercados citados.

Ainda no que se refere ao desempenho dos Operadores, outra das principais ferramentas de análise é a quota de mercado de cada Operador: de acordo com o artigo *Portugal com mais de 10 milhões de cartões*, no final de Setembro de 2004 “existiam cerca de 10,68 milhões de utilizadores registados no serviço telefónico móvel em Portugal, com as seguintes quotas de mercado: TMN com 46,74%, Vodafone Portugal com 32,74% e Optimus com 20,52% (figura 7). Destes, cerca de 9,71 milhões eram clientes activos para uma taxa de penetração de 93,81%. Aproximadamente 78,1% correspondem a clientes com cartões pré-pagos.

**Figura 7 – Quota de Mercado dos Operadores Móveis em Portugal
(Setembro 2004)**



Fonte: artigo “*Portugal com mais de 10 milhões de cartões*”

Devido à maturação do mercado português, concretizada numa taxa de penetração de topo a nível mundial, a aposta comum aos Operadores tem cada vez mais vindo a centrar-se na inovação (tecnológica e de processos), diferenciação, imagem de marca e eficiência.

Apesar da elevada taxa de penetração, Santos (2002) apresenta um artigo onde é referido que o mercado português “só tem espaço para dois operadores na rede móvel, sendo suficiente mas não rentável para três”, o que de certa forma é comprovado pelo facto da

Optimus ter apresentado pela primeira vez resultados líquidos positivos apenas em 2003 (*Ranking Telecomunicações: Grupo PT lidera sector*, 2004). Santos (2002) cita também Casqueiro, referindo que a atractividade do negócio móvel em Portugal se situa apenas em 2,9%, sendo a mais baixa da União Europeia, onde a média é de 5,8%.

Em todo o caso, Silva (2004) refere as telecomunicações móveis em Portugal como “um caso de sucesso fantástico, (...) onde há uma concorrência fortíssima que é responsável pelo desenvolvimento que os telefones móveis tiveram entre nós (...) E, apesar de já haver um operador estabelecido no mercado, quer a Vodafone quer a Optimus, mesmo tendo partido em momentos diferentes, conseguiram posições fortes neste mercado”.

De acordo com a matriz de diagnóstico estratégico apresentada por Ansoff e McDonnell (1990), que assenta na “hipótese de sucesso estratégico de uma ou mais organizações” (empiricamente testada) em que a optimização do potencial de desempenho resulta do alinhamento entre a agressividade estratégica da(s) organização(ões), o nível de turbulência do meio e a sua capacidade de resposta, pode classificar-se a competitividade no Mercado dos Operadores Móveis em Portugal da seguinte forma, resumida no quadro 3:

Quadro 3 – Diagnóstico Estratégico para as Telecomunicações Móveis em Portugal

	MAIS ESTAGNADO			MAIS DINÂMICO	
Turbulência do meio	1 - Repetitiva	2 - Expansiva	3 - Mutante	4 - Descontínua	5 - Surpreendente
	Baseada na repetição	Incremento lento	Incremento rápido	<u>Descontínua mas previsível</u>	Descontínua e imprevisível
Agressividade estratégica	1 - Estável	2 - Reactiva	3 - Antecipante	4 - Pró-activa	5 - Criativa
	Baseada em precedentes	Incremental, baseada na experiência	Incremental, baseada na extrapolação	<u>Descontínua, baseada nas expectativas futuras</u>	Descontínua, baseada na criatividade
Capacidade de resposta	1 - Manutenção	2 - Produção	3 - Marketing	4 - Estratégica	5 - Flexível
	Evita a mudança	Adapta-se à mudança	Procura mudanças familiares	<u>Procura novas mudanças</u>	Procura soluções criativas

1) **Nível de turbulência “Descontínuo mas previsível”**, na medida em que esta indústria não só sofre alterações rápidas como muitas vezes descontínuas (de acordo com o lançamento de novas tecnologias entretanto desenvolvidas, e que depois são melhoradas e aperfeiçoadas durante algum tempo, até que surgem outras tecnologias), mas também previsíveis, devido ao conhecimento tácito e explícito que circula na cadeia de valor, nomeadamente devido à partilha de fornecedores entre operadores e à rotação de técnicos especializados entre operadores móveis, que transmitem os conhecimentos adquiridos;

2) Face a este nível de turbulência do meio, pode considerar-se que a generalidade dos Operadores já hoje adopta uma **agressividade estratégica adequada (“Pró-Activa, baseada em expectativas futuras”)**, na medida em que os operadores se enquadram no meio envolvente de uma forma pró-activa. Baseando-se numa expectativa de mercado, agem também de forma descontínua no sentido de romper com as regras do mercado. Tentando não quebrar o equilíbrio tácito a montante e a jusante da indústria, inovam e provocam “saltos tecnológicos” que reforçam a ideia de pioneirismo e melhoram os serviços ao cliente, tentando superar a cada momento as suas expectativas;

3) Os operadores têm genericamente adoptado uma **capacidade de resposta do tipo “Estratégica”, adequada ao tipo de turbulência da indústria**. Através de uma eficiência operacional e de parcerias com fornecedores, têm procurado inovar sempre que possível nos serviços prestados e na tecnologia adoptada, tentando constituir um motor da mudança. Esta capacidade de resposta é, assim, bastante orientada para o meio envolvente, tentando influenciá-lo, embora ainda não seja possível dizer-se que as empresas criam elas próprias o meio onde estão envolvidas, dada a elevada concorrência/rivalidade, barreiras legais e poder de negociação dos fornecedores e clientes.

Em resumo, verifica-se já hoje um alinhamento entre a turbulência do meio, a agressividade estratégica dos operadores móveis e a sua capacidade de resposta, que revela a acção de empresas a operar num mercado em maturação.

3.3.2 A Rede de Distribuição de Telecomunicações Móveis em Portugal

Ao contrário do verificado na pesquisa de actividade dos Operadores, onde a informação secundária sobre as empresas e o mercado é abundante, existe uma grande escassez de estudos ou outra informação secundária sobre a caracterização do mercado associado à rede de Distribuição indirecta em Portugal, essencialmente devido ao facto das práticas de segmentação de canais no sector em estudo serem relativamente recentes. As principais fontes perspectivadas no planeamento efectuado, que visavam suprir esta lacuna, incluíam precisamente os próprios Operadores, listas com contagens de empresas do Sector das Telecomunicações, o “sítio” de cada Operador na *Internet* onde é apresentada uma parcela dos pontos de venda ao público e, sobretudo, um conjunto de entrevistas exploratórias a um leque de profissionais com larga experiência no mercado de Telecomunicações Móveis.

Por um lado, verificou-se a impossibilidade de utilizar informação da primeira fonte, na medida em que não houve resposta afirmativa por parte dos Operadores à solicitação efectuada no sentido de disponibilizarem informação adicional (para além da já disponível no seu “sítio” da *Internet*) relativa ao número de entidades vendedoras e de pontos de venda por cada canal de distribuição. Por outro lado, as contagens de empresas do sector, disponibilizadas por organismos que fornecem medições por sector de actividade, revelaram-se insatisfatórias para o estudo em questão devido, entre outros motivos, à não contabilização de inúmeras entidades que, apesar de comercializarem produtos de telecomunicações móveis, exercem também outras actividades, estando assim dispersas nestas listas por diferentes sectores de actividade.

Deste modo, optou-se por utilizar o conjunto de entrevistas exploratórias, realizadas junto de seis profissionais experientes dos três Operadores de Telecomunicações Móveis, não apenas com o propósito de obter informação adicional para as hipóteses específicas de investigação, mas procurando também, de acordo com as suas percepções, caracterizar o perfil de entidades existentes e estimar (apesar da margem de erro associada) uma ordem de grandeza para a quantidade de entidades vendedoras e de pontos de venda existentes por canal. A triangulação destas percepções, complementada com a pesquisa dos pontos de

venda apresentados no sítio da Internet de cada Operador (que por si só não seria suficiente, por motivos de apresentação selectiva – por exemplo, não apresentação de pontos de venda de sub-agentes por estes não terem relação contratual directa com o operador - ou de eventual desactualização de informação), revelou-se assim valiosa não só para uma análise qualitativa mas também para uma delimitação quantitativa de cada canal, aceitando-se a margem de erro associada pelo pressuposto de que a informação não é oficial e se limita à apresentação da percepção do mercado por um conjunto de pessoas com credibilidade.

Devido às referidas reservas dos operadores no fornecimento de informação oficial detalhada sobre a rede de Distribuição, os entrevistados solicitaram confidencialidade, ou seja, a não divulgação do seu nome e da empresa em que actualmente colaboram. Pode contudo referir-se que este grupo é constituído, de acordo com a função exercida, por três directores comerciais, um gestor de agentes, um analista de negócio e um supervisor de canais “directos” e “indirectos”. Este grupo de seis profissionais foi seleccionado pela sua experiência no sector e pela “diversidade” da amostra: o conjunto abrange profissionais que colaboram ou já colaboraram com a TMN, Vodafone, Optimus e Oniway.

Explicados os pressupostos iniciais, apresentam-se de seguida as principais conclusões relativas à caracterização do mercado associado às redes de Distribuição dos Operadores. Cada Operador dispõe, no quadro da sua estratégia de Distribuição para o segmento de Clientes Particulares, de um conjunto de canais de Distribuição. Esses canais podem ser distinguidos em dois grandes grupos. Por um lado, existem os canais de “vendas directas” (de acordo com a definição de Kotler et al (1999)), assim denominados porque a venda do produto - cartão/equipamento terminal (telefone) - ou a prestação de um determinado serviço é efectuada directamente pelo Operador ao Cliente/Consumidor Final, através de pontos de venda (*POSs*) ou acções dos próprios Operadores. Neste grupo incluem-se:

- as **Lojas Próprias**, em que a comercialização é efectuada em pontos de venda detidos pelo Operador, que podem ser geridos pelos próprios ou em regime de *Outsourcing*;
- o **TeleMarketing** (vendas por telefone essencialmente na vertente *Inbound*, ou seja, despoletadas de fora para dentro, em que a venda é concretizada após telefonema inicial do Cliente à força de vendas alocada ao *TeleMarketing*);

- as **Vendas Web**, geralmente efectuadas através do sítio do Operador na Internet, no qual o Cliente Final faz as suas encomendas;
- e as **Campanhas, Acções ou Eventos Específicos** em que, através de concursos, protocolos com terceiros ou simples ofertas, o Operador disponibiliza aos Clientes Finais um conjunto de produtos ou serviços.

Por outro lado, quando a venda ou a prestação de determinado serviço não é efectuada directamente ao Cliente Final através de pontos de venda ou acções do Operador, entra-se no âmbito dos canais de “vendas indirectas”. Uma rede indirecta de distribuição é constituída por entidades vendedoras independentes, ligadas aos Operadores por via de Contratos de Agência que definem o âmbito dos deveres e direitos de ambos (ou, nas palavras de Friedman e Furey (1999), “os termos e condições de um conjunto de regras completas e flexíveis para guiar os parceiros ao longo de um conjunto de situações com que se poderão deparar”), ou ainda através de sub-contratação (no caso dos Sub-Agentes).

Às entidades vendedoras cabe essencialmente o papel de intermediação entre o Operador e o Cliente Final, no qual o ponto mais visível é a comercialização de artigos de Telecomunicações Móveis. A remuneração das entidades vendedoras é concretizada por via do pagamento de comissões de actividade pelo Operador, pela participação na abertura de novos pontos de venda, na manutenção dos mesmos e em acções de cooperação publicitária, e pela margem na venda dos equipamentos e cartões de telecomunicações móveis (cujo preço é tabelado pelos Operadores) e na prestação de serviços.

No que se refere aos diferentes tipos de canais de actuação das entidades da rede indirecta (daqui em diante designadas somente por “entidades vendedoras”), podem distinguir-se em:

- “**Agentes**”: os agentes tradicionais são entidades de características eminentemente regionais, na sua grande maioria especialistas em Telecomunicações (ou seja, cujo negócio se centra totalmente no comércio de artigos e serviços de Telecomunicações), e que detêm geralmente cerca de quatro a sete lojas (*POSs*), embora este número seja variável: os agentes de maior dimensão podem deter mais de dez lojas, verificando-se igualmente a

existência de pequenos agentes com apenas uma ou duas lojas, mas que actuam neste canal devido ao seu desempenho e à sua relação de proximidade histórica junto dos Operadores. Os seus pontos de venda são, na sua maioria, unioperador (ou seja, em que cada espaço comercial só comercializa produtos de um Operador Móvel), mas verifica-se que a maioria dos Agentes trabalha com cada um dos três Operadores de Portugal em regime de exclusividade “fictícia” (através de um contrato de agência estabelecido com cada Operador). Esta situação resulta da existência de grupos comerciais compostos por diferentes empresas (pertencentes aos mesmos Sócios), em que cada uma trabalha em regime de exclusividade jurídica com um dos três Operadores. Desta forma, as entidades ultrapassam eventuais questões contratuais associadas a cláusulas de exclusividade, abrangem o universo dos três operadores e, concomitantemente, estabelecem laços comerciais fortes com cada um na medida em que o produto desse Operador não é, na sua maioria, comercializado juntamente com os produtos dos outros Operadores. É contudo de realçar que, sobretudo em determinados mercados regionais, existe ainda uma série de grupos/entidades que só trabalham efectivamente com um Operador. Um dos entrevistados reforça mesmo a ideia de que esta exclusividade “genuína”, a nível regional, pode facilitar uma abertura estratégica concretizada na promoção da transmissão de informação pelo Operador à entidade exclusiva, devido aos ganhos de atenuação da sazonalidade e da influência nas escolhas dos Clientes Finais. Paralelamente, os Agentes têm vindo a apostar, em conjunto com cada Operador, no incremento de *POSs* com imagem de marca e identidade do Operador (ou seja, em que o ponto de venda assume um perfil visual e procedimental definido – e participado - pelo Operador, que o torna indistinguível para os Clientes Finais face a uma loja do Operador). Para além da imagem, dos processos e da organização do ponto de venda, outras características aproximam cada vez mais estes *POSs* das lojas próprias dos Operadores, nomeadamente a prestação de serviços especializados como a cobrança de pagamentos aos clientes e a realização de carregamentos;

- **“Cadeias Nacionais de Retalho”**: por vezes também denominadas de Cadeias Nacionais de Distribuição, estas entidades vendedoras exercem actividade similar à dos Agentes, embora com características específicas. Pertencentes a grandes grupos nacionais ou internacionais e com uma dispersão geográfica nacional, cada entidade deste canal

detém em média cerca de 50 a 60 pontos de venda, na sua esmagadora maioria multioperador (isto é, cada espaço comercial comercializa simultaneamente produtos e serviços dos três Operadores Móveis). Contudo, numa análise mais rigorosa, verifica-se que cada Cadeia Nacional é composta, em maior ou menor grau, por três tipos distintos de pontos de venda: lojas de telecomunicações multioperador, espaços de telecomunicações exclusivos com identidade/imagem do Operador, e lojas com multiplicidade de produtos (que não apenas de Telecomunicações). Foi identificado pelos entrevistados um conjunto restrito de grupos/entidades (entre 4 a 8) no mercado português com a dimensão e o perfil indicados, embora com diferentes características: grupos totalmente especialistas em Telecomunicações, compostos exclusivamente por pontos de venda multioperador; grupos também especialistas em Telecomunicações, compostos maioritariamente por pontos de venda multioperador, mas detendo igualmente lojas unioperador com identidade/imagem do Operador; grupos compostos por diferentes entidades (cada uma exclusiva para cada um dos Operadores Móveis, e ainda com entidades não exclusivas), totalmente especialistas em Telecomunicações e com forte aposta em lojas com identidade do Operador; e ainda grupos que, embora não especialistas em Telecomunicações e detendo somente lojas multioperador que vendem uma multiplicidade de produtos para além de Telecomunicações (exemplo: Electrónica de Consumo), se integram neste canal pelo seu conhecimento do negócio de Telecomunicações, pelo volume de negócios, pela proximidade dos Operadores e pela sua dimensão nacional. Este canal de distribuição é fundamental para os Operadores, na medida em que associa três vertentes-chave: dimensão nacional, capacidade de prestação de serviços mais complexos ao Cliente Final dado o profundo conhecimento do negócio, e capacidade de captação dos clientes pelo valor associado à marca das próprias Entidades. O número de vendas anual de produtos de Telecomunicações Móveis (cartões e/ou telefones) de uma Cadeia Nacional de Distribuição/Retalho pode ultrapassar, em certos casos, as cinquenta mil por operador;

- **“Grandes Superfícies / Hipermercados”**: as entidades vendedoras que integram este canal apresentam também uma dispersão geográfica nacional, estando associadas a grupos nacionais ou internacionais de grande dimensão e comercializando em simultâneo produtos dos três Operadores, mas distinguem-se essencialmente das Cadeias Nacionais de

Retalho pela não especialização em Telecomunicações (o volume de negócios resulta essencialmente da comercialização de outros produtos diversos das Telecomunicações, tais como alimentares, tecnológicos, culturais, entre outros), pela inexistência de lojas com identidade do Operador e pela existência de pontos de venda geralmente com muito maior área de venda ao público. Duarte (1997) caracteriza um hipermercado como “um estabelecimento de venda a retalho em regime de livre-serviço (técnica de vendas em que o vendedor não tem intervenção junto do cliente) que, numa superfície mínima de 2500 metros quadrados, oferece amplo sortido de artigos alimentares e não-alimentares, pratica uma política de preços e de margens comerciais baixas, possui um parque de estacionamento à disposição da clientela e localiza-se, normalmente, na periferia dos centros urbanos”. A parceria entre estas entidades e os Operadores é menos intensa do que noutros canais, sobretudo devido ao peso reduzido das Telecomunicações no seu negócio, mas é relevante para chegar ao Cliente Final devido essencialmente à grande implantação em todo o território nacional (acessibilidade). Historicamente, os Operadores apostavam neste canal para a comercialização de produtos de gama média-baixa, dado o perfil de Consumo dos Clientes que a ele recorriam e o facto da venda não ser assistida (não existindo um serviço “personalizado” de atendimento ao potencial Cliente). Contudo, verifica-se actualmente uma tendência crescente para a criação de espaços demarcados dentro da própria Grande Superfície, que possibilitam uma maior assistência ao cliente, quer na venda quer na prestação de outros serviços;

- **“Distribuidores”**: os grupos empresariais pertencentes a este canal são, na sua maioria, não exclusivos, embora as empresas que os compõem sejam exclusivas (ou seja, também neste caso os grupos detêm diferentes empresas, cada uma comercializando produtos somente de um dos Operadores). Estas entidades, pelo conceito estrito de Distribuidor, não têm pontos de venda ao Cliente Final, exercendo uma actividade comercial assente na compra e armazenamento de grandes volumes de artigos de telecomunicações móveis, e na sua venda a uma rede instalada de entidades vendedoras de menor dimensão (Sub-Agentes) que, por sua vez, revendem nas suas lojas os artigos ao Cliente Final. Cada Distribuidor dispõe de uma rede de sub-agência que pode ultrapassar as trezentas entidades vendedoras, sendo que muitas destas trabalham com mais do que um

Distribuidor. Verifica-se contudo que o conceito “estrito” de Distribuidor de Telecomunicações é pouco praticado em Portugal, na medida em que a maior parte destas entidades são mistas, ou seja, exercem actividade de Distribuição mas também de Agência (com pontos de venda próprios), daí que muitas vezes a distinção seja feita entre Agentes com e sem rede própria de distribuição. De realçar ainda que o grau de assistência que um Distribuidor confere à sua rede de revenda pode ser mais ou menos intenso, sendo que no primeiro caso se assemelha ao papel do Operador face a um Agente (com parceria no fornecimento de informação, no comissionamento, na disponibilização de uma conta-corrente e na gestão de pontos de venda), e no segundo caso actuando sobretudo como uma central de compras e de armazenamento (função típica de um “grossista”);

- **“Sub-Agentes / Revendedores”**: este canal é composto por entidades de pequena dimensão, que na sua grande maioria detêm somente um ou dois pontos de venda, onde comercializam simultaneamente produtos dos três operadores. Existem em Portugal mais de dois mil sub-agentes/revendedores, comuns à rede de vendas indirectas dos três operadores. Contudo, existe ainda um conjunto restrito de sub-agentes com pontos de venda com imagem e identidade do operador, que têm ligações preferenciais a determinado distribuidor e que, em consequência, apenas comercializam produtos de um operador. A aposta nestes sub-agentes com identidade do operador não é consensual no mercado, havendo operadores que não a praticam. Neste canal, o grau de especialização em Telecomunicações é variável, sendo que as entidades não especialistas assentam geralmente parte do seu negócio na venda de electrodomésticos ou electrónica de consumo. Também na generalidade, existe uma tendência empiricamente detectada pelos entrevistados para que os sub-agentes especialistas em telecomunicações representem um maior peso no volume de vendas que os não especialistas. Os Sub-Agentes, em conceito, não têm contratos ou contas-correntes estabelecidos directamente com os Operadores, efectuando as suas compras junto dos seus Distribuidores ou mesmo junto de alguns Agentes que também gerem uma pequena rede de sub-agentes (embora esta comercialização seja muito menos visível por parte dos Agentes do que por parte dos Distribuidores, visto que a sua actividade central é distinta). Existe contudo a excepção do operador móvel Vodafone, em que estes sub-agentes podem estabelecer contrato directo com o Operador e, deste modo, abastecer-

se de duas formas alternativas, de acordo com as suas necessidades: ou através dos armazéns (*Cash&Carry*) do próprio Operador (denominando-se nesse caso de Revendedores), adquirindo directamente os seus artigos; ou através dos Distribuidores (enquanto sub-agentes), adquirindo os artigos sem recorrer ao stock disponível no Operador. Numa análise simplificada, e apesar de alguma sobreposição/redundância com a actividade dos Distribuidores, esta dupla possibilidade tem ainda margem de progressão na medida em que permite aos Revendedores maior acessibilidade ao *stock* e um maior *status* (pelo facto de contactar directamente com o Operador), para além de um maior acompanhamento e controle da actividade da rede de sub-agência e revenda por parte do Operador. De realçar ainda que algumas destas entidades, ao incrementarem significativamente o volume de vendas e a dispersão geográfica, acabam por ganhar dimensão suficiente para se tornarem Agentes.

Apesar da descrição apresentada, deve contudo realçar-se que existe alguma diversidade de nomenclaturas e de classificações utilizadas na diferenciação ou agrupamento dos canais de distribuição de telecomunicações móveis, evidenciada pelas próprias respostas dos entrevistados. Por exemplo, é por vezes utilizado o termo “Retalhista” como sinónimo de Agente (no sentido em que, grosso modo, os Agentes efectuem venda a retalho – ao cliente final - de produtos e serviços, neste caso de Telecomunicações Móveis), “Cadeia Nacional de Distribuição” ou “Agente Nacional” como sinónimos de Cadeia Nacional de Retalho, “Grossista” como sinónimo de Distribuidor (na medida em que a sua actividade se centra na compra e revenda em quantidades mais pequenas a outras entidades), ou ainda o termo “Cadeia Nacional de Retalho ou Distribuição” não como canal em si mas como agregador dos canais compostos pelas Cadeias Nacionais Especialistas e pelas Grandes Superfícies, excluindo deste termo as Cadeias Nacionais não especialistas. Esta diferença de nomenclaturas justifica-se pelo facto do mercado de Operadores de Telecomunicações Móveis em Portugal ter menos de 15 anos de actividade e, como consequência, pelo facto da segmentação dos diferentes canais de venda a Clientes Particulares ser um processo ainda mais recente, em fase de consolidação.

As entrevistas exploratória efectuadas, complementadas pela consulta dos sítios da Internet dos Operadores (TMN, 2005) (Vodafone Portugal, 2005) (Optimus, 2005), permitiram igualmente delimitar, por canal, o universo de entidades vendedoras para cada Operador.

Estima-se que a TMN disponha, em termos de vendas directas, de cerca de 25 a 30 lojas próprias, e que a sua rede indirecta esteja concentrada em 35 a 60 agentes e distribuidores de grande dimensão (cerca de 5 a 6 distribuidores, e os restantes agentes tradicionais com pontos de venda maioritariamente com identidade TMN), beneficiando igualmente da comercialização em pontos de venda da Portugal Telecom. Os distribuidores (e alguns agentes) relacionam-se com uma rede de sub-agência que pode ultrapassar as duas mil entidades, as quais não têm relação directa (contratual) com a TMN (sendo que alguns destes sub-agentes são “franchisados” dos agentes/distribuidores com imagem 100%). Finalmente, a rede de vendas indirectas é completada com cerca de 8 a 10 grandes superfícies. Este Operador é percebido como tendo uma maior aposta nos Distribuidores, não se centrando tanto no controlo da acção da rede indirecta (conseguindo obter menores custos em recursos humanos para coordenação dos canais), mas sim em assegurar *stocks* e otimizar a fiabilidade, forma e prazo do pagamento de comissões.

Estima-se igualmente que a Vodafone disponha de cerca de 45 a 50 lojas próprias (algumas delas geridas em regime de Outsourcing), em termos de vendas directas. Quanto aos canais indirectos, a sua rede será composta também por cerca de 5 a 6 distribuidores, 110 a 150 Agentes, 8 a 10 grandes superfícies e mais de 2000 sub-agentes/revendedores. Face à TMN, a principal diferença não estará tanto no número global de pontos de venda ao cliente, mas sim na existência de um maior número de Agentes (alguns de menor dimensão), por uma incidência regional mais efectiva e pelo facto da rede de sub-agência/revenda poder estabelecer contratos de revenda não apenas com os Distribuidores/Agentes, mas também com a própria Vodafone, abastecendo-se de *stock* através dos seus armazéns *Cash&Carry*. A Vodafone é percebida como Operador que aposta na variedade de Produto e num maior controlo da acção da rede indirecta (através da sua relação com os Revendedores e na realização de convenções com os Agentes e Distribuidores).

No que se refere à Optimus, estima-se que disponha do número mais reduzido de lojas próprias (cerca de 20 a 25, o que possibilita menores custos fixos imediatos), e de uma rede indirecta composta também por 5 a 6 Distribuidores, mais de 2000 sub-agentes (a quem a Optimus, tal como a TMN, não vende produtos directamente), aproximadamente 8 a 10 grandes superfícies e entre 40 a 80 Agentes. Este número estimado de Agentes com quem o Operador tem contrato é um pouco mais elevado face à TMN, mas mais reduzido face à Vodafone. Destes 40 a 80 Agentes, apenas cerca de 30 a 40 concentrarão, tal como na TMN, um maior número de lojas, na sua maioria com identidade do Operador. De qualquer forma, a Optimus é percebida como um Operador com forte acompanhamento das entidades vendedoras, através da acção de promotores nos sub-agentes, concursos e programas de incentivos, convenções, entre outras actividades.

Em resumo, a estrutura de distribuição indirecta está bastante concentrada na TMN em cerca de 35 a 60 agentes/distribuidores, um pouco menos concentrada na Optimus e dispersa na Vodafone por mais de 2000 entidades. Em qualquer dos casos, cada Operador comercializa os seus artigos em mais de três mil pontos de venda dispersos por Portugal.

Deve contudo realçar-se que a divisão entre “vendas directas” e “indirectas” tende a esbater-se, sobretudo para o Cliente. A rede de distribuição de cada Operador dispõe de cerca de 200 a 250 *POSs* com identidade do operador (lojas próprias e *POSs* de entidades vendedoras), em que a imagem e os processos associados a ambos tendem cada vez mais a ser indistintos para o Cliente final. Para este, a diferença existe sobretudo na comparação entre lojas com identidade do operador e lojas multioperador. Contudo, do ponto de vista dos Operadores a opção por um canal de vendas directo ou indirecto tem efectivamente relevância na estruturação da rede de distribuição. Por um lado, a utilização de lojas próprias, detidas pelo Operador, permite-lhe conhecer directamente as necessidades dos Consumidores, apreender a complexidade da gestão de pontos de venda e controlar um eventual incremento “excessivo” do peso, inclusive negocial, das entidades vendedoras no negócio. Por outro, a rede de distribuição indirecta possibilita a gestão dos pontos de venda por entidades especialistas na actividade, com capacidade de aprendizagem, com as suas próprias sub-redes, com conhecimento dos mercados regionais e/ou com uma imagem de

marca que também atrai clientes. Neste contexto, James (2003) refere ainda que é fundamental o suporte e a formação dos operadores móveis aos seus canais indirectos por forma a fornecer um serviço mais ajustado aos clientes-alvo, e por forma a aumentar os índices de novas angariações.

O peso das vendas indirectas face às directas depende assim de um objectivo de equilíbrio na gestão deste conjunto de benefícios, mas também na optimização dos custos: custos de pessoal, rendas e manutenção do espaço das lojas próprias (vendas directas), ou custos de atribuição de comissões e de comparticipação no material de imagem (vendas indirectas).

Partindo deste pressuposto, e apenas como termo de comparação com o mercado português, pode referir-se o mercado da distribuição de telecomunicações móveis no Reino Unido é definido essencialmente pelo tipo de produto comercializado: para produtos de alto valor comercializados em pequenas quantidades, os operadores apostam em integradores de sistemas e revendedores de valor acrescentado, orientados para o serviço e altamente qualificados; para produtos de baixo valor comercializados em grandes volumes, os operadores apostam no *Marketing* directo, nos retalhistas e nos distribuidores.

Ainda no que se refere à Rede de Distribuição Indirecta em Portugal, todas as entrevistas exploratórias apontam como caminho de futuro, similar para os três operadores, uma aposta em: estar presente nas sedes de concelho e de distrito (centros urbanos) através do reforço dos programas de abertura de novos *POSs* (preferencialmente de entidades “genuinamente” exclusivas) com identidade do operador; fomentar a rede de entidades especialistas em telecomunicações e manter a rede de electrónica de consumo; promover uma proximidade “salutar” com a rede de sub-agência, ou seja, não apostando apenas nos Distribuidores mas também no que as suas próprias redes podem fazer; assegurar a manutenção dos espaços pertencentes às cadeias nacionais, por forma a garantir a contínua acessibilidade ao mercado e beneficiar quer do conceito especialista em Telecomunicações (capacidade de prestação de serviços técnicos e especializados), quer do conceito multioperador (que, apesar de não oferecer a exclusividade muitas vezes pretendida pelo operador, tem um impacto positivo no Cliente pelas maiores alternativas de escolha que lhe assegura).

A progressiva similitude dos pontos de venda aos olhos do cliente final levanta também a hipótese, segundo um dos entrevistados, de apostar-se na criação de modelos mistos de gestão de pontos de venda, com características partilhadas de “gestão directa e indirecta”, que contribuam, entre outros objectivos, para uma harmonização dos níveis de serviço ao cliente fornecidos nos diferentes pontos de contacto com o Cliente final. Em todo o caso, prevê-se em termos gerais que as parcerias entre Operadores e Entidades Vendedoras, quer num cenário regulatório mais restritivo onde o negócio central é dominado pelo Operador, quer num cenário de maior liberalização transversal, permaneçam em termos formais a um nível essencialmente comercial (permitindo sinergias comerciais mas não tanto estratégicas), sendo esta, na generalidade, a perspectiva comum aos entrevistados iniciais e posteriores (decisores das entidades vendedoras e gestores de agentes dos operadores).

Na realidade, a partilha de informação estratégica tem actualmente e continuará a ter associado um conjunto de restrições que, em última instância, dificultam o aprofundamento das parcerias com os canais de distribuição, nomeadamente:

- a necessidade de controlo do canal e de protecção do poder negocial;
- o risco de fuga de informação para a concorrência;
- a possibilidade de fraude;
- a confidencialidade dos dados face a terceiros;
- a intervenção das entidades vendedoras na canibalização do negócio.

Neste quadro, a partilha/parceria de conhecimento continuará a resultar sobretudo em termos informais, através da relação privilegiada entre gestores dos Operadores e das entidades. De qualquer forma, já actualmente as entidades interferem na escolha do cliente final e na prestação de serviços de apoio ao cliente, existindo alguma margem para as entidades substituírem em certa medida os Operadores na prestação de serviços ao cliente (factor relevante na presença de serviços e equipamentos de grande especificidade técnica), sendo, nesse caso, remunerados por essa actividade.

Independentemente do nível de parceria a desenvolver no futuro, o peso dos canais de distribuição tradicionais, na opinião generalizada dos entrevistados, não está ameaçado. Canais como as lojas electrónicas/virtuais (com vendas através da *Internet*) muito dificilmente obterão no curto/médio prazo um peso superior a 5 ou 10 por cento (este é não só o ponto de vista obtido nas entrevistas exploratórias, mas também o obtido posteriormente em algumas entrevistas a decisores das entidades vendedoras, como é o caso da entidade “F”). Esta situação deve-se ao facto de um canal de vendas com potencial ter dois objectivos complementares: possibilitar uma rede de distribuição ampla (que chegue a um grande número de Clientes) e permitir ao Cliente um aprofundamento do conhecimento dos produtos e serviços disponíveis. Assim, tal como se verifica para as Grandes Superfícies, também as vendas em lojas “virtuais” asseguram o primeiro objectivo de forma clara (chegando rapidamente a um vasto leque de potenciais clientes) mas apresentam fraquezas no cumprimento do segundo objectivo, nomeadamente na explicação do produto e na venda assistida.

As ressalvas apresentadas pelos entrevistados ao sucesso das vendas por *Internet* podem também ser sustentadas pelo facto de que, “de acordo com dados publicados pela International Data Corporation (IDC) em 2002, cerca de 67% da população portuguesa não utiliza *Internet*, 28% utiliza a *Internet* mas não realiza compras electrónicas, sendo apenas de 5% a percentagem de portugueses que utiliza a *Internet* e efectua compras *on-line*” (ICP-Anacom, 2004, b). Um nível na ordem dos 5% a 7% é consensual (conforme referido pelo ICP-Anacom, 2004, b), tendo também sido obtido num estudo da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), estudo este que aponta ainda o custo de utilização da *Internet* como a principal razão para a sua não utilização (UMIC, 2004).

Qualquer que seja o cenário apresentado que venha a concretizar-se, a evolução dos canais de distribuição no sector das telecomunicações móveis será indissociável da evolução dos operadores, e o seu contributo na cadeia de valor será cada vez mais crucial no cumprimento dos objectivos das organizações a montante e na satisfação das necessidades dos clientes finais, optimizando a experiência no ponto de venda, melhorando a assistência prestada e retendo os clientes de maior valor.

3.4 Informação para fornecimento à Rede de Distribuição do Sector

Quais os tipos de informação potencialmente disponíveis e/ou relevantes para partilha pelos Operadores à sua Rede de Distribuição? E destes, quais são actualmente fornecidos e quais o não são? Para a identificação dos diferentes tipos de informação adequados a este estudo, interessa em primeiro lugar perceber, em termos mais abrangentes, quais os tipos de informação genericamente fornecíveis a parceiros de negócio em diferentes sectores de actividade.

Brehe (2002) apresenta uma lista bastante completa de tipos de informação que devem ser fornecidos aos parceiros de negócio, que servirá de base para a identificação de necessidades de informação críticas avaliadas na metodologia desenvolvida nesta dissertação: **1) mudanças no estado do produto, preço, disponibilidade ou tempos de entrega;** **2) informação de produtos e serviços** (novas ofertas de produtos e serviços, *Marketing* colateral, informação de suporte ao produto, informação de preços, guiões de vendas e de atendimento de chamadas, conhecimento do produto e ideias para reposicionar antigos produtos); **3) métricas-chave de vendas** (percentagem e unidades vendidas face aos objectivos definidos); **4) notícias da indústria** (mudanças legais que afectam os produtos ou serviços, inteligência competitiva sobre produtos, serviços e campanhas da concorrência, oportunidades de negócio que os parceiros podem alavancar, tendências e estatísticas do Sector, e relatórios sobre necessidades ou problemas por resolver no mercado); **5) novas políticas ou procedimentos que afectam os parceiros** (por exemplo, a mudança nos programas de parceria); **6) estratégias e técnicas de vendas** (estratégias de sucesso de parceiros, revisão de literatura e de artigos sobre *Marketing* e vendas, e excertos de manuais de vendas e de formação da empresa); **7) feedback** (testemunhos, comentários e sugestões de clientes e parceiros, e resposta a inquéritos); **8) Oportunidades de formação** (conferências, seminários, e programas contínuos de formação); **9) Incentivos** (promoções, concursos ou incentivos de vendas, ou ainda o reconhecimento de contribuições meritórias de parceiros); **10) visão da empresa e dos seus objectivos** (disseminar a filosofia ou visão da empresa, relatar mudanças nessa filosofia que possam ter impacto nos parceiros, e

mudanças na estrutura organizacional, explicando o porquê, quem, como e onde); **11) notícias sobre os clientes** (resumos da imprensa, assuntos de gestão de contas, cumprimentos ou “vitórias”, ou novos clientes); **12) campanhas de publicidade** (datas e tempos de exposição, *Marketing* colateral, e o propósito, racionalidade, pressupostos e objectivos das campanhas); **13) informação sobre o calendário da empresa** (eventos e conferências realizados pela empresa); **14) conhecimento do produto** (alterações, correcções e melhorias, para além de dicas técnicas); **15) informação de entretenimento**. O resultado mais visível do fornecimento desta informação será, segundo o autor, o aumento das vendas de ambos e o fomento da lealdade entre parceiros.

Strouse (1999) aponta também um conjunto de informação disponível por parte dos Operadores de Telecomunicações, geralmente resultante dos seus armazéns de dados, separada em cinco grupos: detalhes de facturação, utilização de rede, informação demográfica, informação sobre casos específicos, e dados comerciais (sobre vendas). Estes grupos de informação permitem, segundo o autor, a identificação de oportunidades e vulnerabilidades e o tratamento de outras descobertas, tendo em vista o desenvolvimento dos produtos, a gestão da marca e a resposta à concorrência.

Com base nas seis entrevistas exploratórias efectuadas, nos conceitos expostos por Strouse (1999) e Brehe (2002) e na restante revisão bibliográfica efectuada, foram seleccionados para este estudo quatro grandes grupos de informação potencialmente disponíveis para fornecimento pelos Operadores à rede de Distribuição:

- 1) **financeira;**
- 2) **sistemas e tecnologias de informação e gestão de *stocks*;**
- 3) ***Marketing*;**
- 4) **comercial.**

Para cada um dos quatro grupos, foram seleccionados 9 tipos de informação, assumindo os três primeiros de cada grupo (1, 2 e 3) um **carácter estratégico** (para decisões com impacto potencial a longo-prazo nas organizações), sendo os três seguintes (4, 5 e 6) de **nível táctico** (para decisões com impacto a médio-prazo e orientados para as actividades de

controle e gestão intermédia), e os três últimos (7, 8 e 9) com **perfil mais operacional** (orientados para a gestão operacional de curto prazo).

A nível **Financeiro**, as informações seleccionadas para estudo como potencialmente disponíveis e/ou relevantes para partilha pelos Operadores às Entidades Vendedoras são as apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Informação Financeira

<p>F1) Informação para auxílio à estimação de custos de abertura ou da rentabilidade no funcionamento de Pontos de Venda (POSs):</p> <p>Por norma, os Operadores Móveis dispõem, pela sua experiência no mercado e através da sua rede de lojas próprias, de um conhecimento aprofundado dos custos de abertura de novas lojas, de acordo com a localização e a dimensão do espaço, bem como da sua rentabilidade média. Neste contexto, o fornecimento deste tipo de informação à rede indirecta de vendas poderá revestir-se de particular importância na sua disponibilidade para efectuar novos investimentos, nas escolhas de localização dos pontos de venda e na afectação de recursos humanos às lojas.</p>
<p>F2) Previsão de pagamentos comissionais a longo prazo:</p> <p>De acordo com o perfil da entidade vendedora: o comissionamento às entidades vendedoras, resultante da venda de artigos aos clientes finais e do seu nível de utilização de serviços (receita gerada pelo cliente) é fundamental para a rentabilidade e sustentabilidade do negócio da Distribuição de Telecomunicações Móveis; como tal, interessa analisar até que ponto o fornecimento de informação relativa à estimação dos ganhos potenciais de comissões face à tendência de desempenho da entidade vendedora contribui para a percepção da sua viabilidade económica, e para que esta possa desenhar/reajustar estratégias de longo-prazo.</p>
<p>F3) Perfil de ARPU dos clientes angariados ou fidelizados pela entidade (valor dos clientes da entidade):</p> <p>Esta informação tem em vista a percepção do valor da carteira de clientes angariados ou fidelizados pela entidade (com possibilidade de segmentação detalhada), de acordo com a métrica da receita média por utilizador.</p>
<p>F4) Tableaux de Bord com dados financeiros (facturação, cobranças, <i>plafonds</i> de crédito e contas-correntes):</p> <p>A relação financeira entre Operadores e Entidades Vendedoras é promovida pela existência de contas-correntes e pela aceitação de compras a crédito até determinado limite. O objectivo do fornecimento regular de um quadro-resumo com informação financeira consolidada será previsivelmente a facilitação de práticas de controlo de gestão e financeiro, assim como a optimização da gestão de tesouraria.</p>
<p>F5) Partilhas de informação sobre melhores práticas de gestão de recursos humanos (incluindo níveis remuneratórios) do sector:</p> <p>Enquanto empresas de maior dimensão, algumas multinacionais, e com ligações de parceria a diversas empresas do sector, os operadores móveis podem constituir pólos de conhecimento de boas práticas de gestão de recursos humanos e de optimização salarial que possibilitem às Entidades Vendedoras, geralmente com menores recursos, uma maior sensibilidade para este tipo de questões.</p>

Quadro 4 – Informação Financeira (continuação)

F6) Informação corrente e histórica sobre pagamentos comissionais à entidade:
Envio às entidades vendedoras de informação detalhada relativa às comissões pagas no mês corrente e em meses anteriores (recentes), por forma a permitir um controlo financeiro detalhado por cada serviço comercializado, assim como a validação e compreensão dos pagamentos efectuados pelos operadores móveis.
F7) Quantidade e montante de Carregamentos e Pagamentos efectuados nos pontos de venda das entidades:
Informação relativa ao volume (e valor associado) de actos de carregamento (de serviços pré-pagos) ou pagamento (de serviços pós-pagos) realizados pelos clientes nas lojas da rede de distribuição que prestam este tipo de serviço.
F8) Informação sobre clientes de risco:
Num mercado de Consumo em que o peso dos serviços pré-pagos suplanta em larga escala o peso dos pós-pagos, o risco associado a dívidas é mais reduzido. Em todo o caso, poderá ser importante para as Entidades Vendedoras serem alertadas para o potencial risco de fraude ou não pagamento por parte de certos clientes, nomeadamente quando é concedida ao cliente opção de compra a crédito.
F9) Formação à força de vendas e/ou aos gestores da entidade vendedora sobre os “conceitos financeiros do negócio”:
No fundo, ser disponibilizado à força de vendas e/ou aos gestores das entidades vendedoras um conjunto de conhecimentos relativos ao circuito financeiro do negócio, com particular destaque para serviços com maior retorno para os parceiros de negócio.

Quanto à Informação relativa à **Gestão de Stocks e a Sistemas/ Tecnologias de Informação**, evidenciam-se os seguintes tipos de informação, expostos no quadro 5.

Quadro 5 – Informação de Gestão de Stocks e Sistemas/Tecnologias de Informação

S1) Informação sobre sistemas informáticos existentes no mercado para partilha intra e inter-organizacional de informação:
O objectivo é apresentar um leque de escolhas de sistemas de informação disponíveis no mercado que possam acrescentar valor aos processos internos e externos assentes na partilha de informação. Em última instância, visa uma “coordenação inter-funcional”, de acordo com a definição de Lages et al (2004), e a rapidez de acesso e transmissão intra e inter-organizacional de informação que permita o conhecimento profundo dos mercados, a análise dos clientes e a fluidez dos processos (aspectos que Satree, no seu artigo <i>Telecom: competing in turbulent times</i> , considera fundamentais no mercado das Telecomunicações). Shaikh e Marston (2003) realçam também a importância da consolidação de sistemas e tecnologias de informação na indústria das telecomunicações, nomeadamente através da uniformização de sistemas entre empresas parceiras de negócio.
S2) Propostas de optimização de stocks das entidades, nomeadamente através de sistemas logísticos inter-organizacionais:
Enquanto aspecto essencial à rentabilidade das empresas de distribuição, a gestão de stocks envolve uma estratégia de conhecimento profundo dos níveis óptimos de inventário. Através de sistemas de informação inter-organizacionais em tempo real, os Operadores procuram (...)

Quadro 5 – Informação de Gestão de Stocks e Sistemas/Tecnologias de Informação (continuação)

<p>S2) Propostas de optimização de stocks das entidades, nomeadamente através de sistemas logísticos inter-organizacionais (continuação):</p>
<p>(...) cada vez mais disponibilizar à sua rede de Distribuição ferramentas para optimização de stocks. Interessa por isso perceber até que ponto será vantajoso os próprios Operadores, de acordo com o conhecimento que têm do potencial comercial e do actual nível de stock da Entidade, da receptividade do mercado face a determinados produtos, e ainda da disponibilidade destes produtos por parte do próprio Operador tendo em conta os acordos efectuados com os fabricantes de equipamentos, proporem às Entidades Vendedoras o perfil de compras que deverão efectuar em cada momento.</p>
<p>S3) Partilha de melhores práticas logísticas de outras empresas do mercado:</p>
<p>O objectivo será o de partilhar conhecimento de boas práticas de gestão de armazém e de inventário a empresas que adoptem uma estratégia de aprendizagem contínua e que concretizem os novos conhecimentos na reformulação e melhoria de processos.</p>
<p>S4) Informação sobre serviços não remunerados prestados aos clientes nos POS:</p>
<p>Estes serviços são geralmente suportados por sistemas de informação inter-organizacionais. São exemplos as alterações de morada, de tarifário ou mesmo de cartão. Apesar de não remunerados, o conhecimento do peso destas actividades no total da prestação de serviços ao cliente nas lojas pode permitir o incremento do conhecimento dos clientes, a reafecção de recursos ou ainda a análise da importância destes serviços visando a sua remuneração futura.</p>
<p>S5) Informação sobre o estado das encomendas, stock disponível ou a disponibilizar e encomendas pendentes (por satisfazer):</p>
<p>O objectivo assenta na possibilidade dos Operadores fornecerem indicadores em tempo real à sua rede sobre o nível de disponibilidade dos produtos, o volume de encomendas ainda por satisfazer, os prazos de entrega ou a necessidade de efectuar encomendas de substituição.</p>
<p>S6) Mapas sobre baixas de preço protegidas (“protecções de preços”):</p>
<p>“A protecção de preços é uma política de canal a ter em consideração. Em mercados dinâmicos como o dos produtos celulares, as flutuações de preços podem ser significativas. Com protecção de preços, o distribuidor é protegido quando o fornecedor decide, por razões competitivas, baixar o seu esquema de preços. Supondo que o distribuidor tem \$100.000 de produtos em inventário, e o fornecedor decide reduzir o valor dos produtos para \$90.000 baixando o preço, sob protecção de preços o fornecedor entrega ao distribuidor um crédito pela diferença (\$10.000). Desta forma, o fornecedor torna mais facilmente vendável o produto em stock no distribuidor e permite a este um crédito para compra de mais mercadoria. É uma situação de ganho-ganho” (Rolnicki, 1997). Deve por isso ser avaliada a importância de informação atempada (até sob o ponto de vista da credibilização do próprio processo e da rapidez de entrega dos créditos) sobre descidas de preço futuras, assim como mapas detalhados (históricos) com as quantidades e tipos de produtos protegidos, diferenças de preços e respectivos créditos atribuídos ou a atribuir.</p>
<p>S7) Formação aos gestores das entidades vendedoras sobre logística, na vertente de optimização de gestão de stocks e dos procedimentos associados:</p>
<p>Poderá eventualmente ser relevante a partilha do conhecimento sobre logística e gestão de encomendas através do método de acções de formação.</p>

Quadro 5 – Informação de Gestão de Stocks e Sistemas/Tecnologias de Informação (continuação)

S8) Formação à força de vendas das entidades sobre a tecnologia de base dos produtos e serviços comercializados pelos Operadores:

Na actualidade, o serviço de telecomunicações móveis é eminentemente tecnológico, pelo que não será suficiente a resposta à pergunta “que funcionalidades?”. Cada vez mais, interessará conhecer a tecnologia que suporta e diferencia as funcionalidades. Por exemplo, a explicação da tecnologia que sustenta as funcionalidades dos serviços 3G pode revestir-se de particular importância, tendo em conta “a importância desta plataforma no desafio de redução da *churn*” (Wallis e Da Silva, 2003), “a melhoria da experiência do cliente” (Wallis e Da Silva, 2003) e a crescente procura de informação tecnológica por parte de clientes cada vez mais conhecedores e exigentes. A formação em tecnologia será cada vez mais importante num futuro em que os clientes de telecomunicações móveis procurarão características nos equipamentos diferentes das actuais: o artigo *What Mobile Users Want* (2003) indica um estudo onde se conclui que, enquanto actualmente os clientes valorizam mais características físicas do telemóvel como a dimensão, a luz ou o ecrã do telemóvel, no futuro a procura será conduzida por critérios mais associados aos serviços e à tecnologia, como o MMS, o WAP (Wireless Application Protocol), a possibilidade de leitura de MP3 e de descarregar jogos, entre outros.

S9) Formação básica de Sistemas de Informação

Exemplo: Formação de Microsoft Office e outras ferramentas informáticas à força de vendas das entidades. O interesse no estudo da importância deste tipo de formação resulta do facto de determinadas empresas não terem, à partida, disponibilidade ou recursos para fornecer aos seus vendedores de loja uma formação em ferramentas informáticas hoje em dia consideradas como básicas. A questão coloca-se em saber se compete às próprias entidades recrutar elementos já com habilitações suficientes a este nível e suplantar as lacunas detectadas, ou se os Operadores poderão igualmente prestar este tipo de formação.

Quanto às informações seleccionadas para estudo numa vertente de *Marketing*, optou-se pelas seguidamente apresentadas no quadro 6:

Quadro 6 – Informação numa vertente de *Marketing*

M1) Feedback sobre acções de Cliente-Mistério (Mystery Shopping):

as acções de cliente-mistério são normalmente executadas por colaboradores de empresas especializadas, que se deslocam aos pontos de venda das entidades vendedoras e que, não se identificando perante os assistentes de loja, actuam como clientes de forma a avaliar dois aspectos fundamentais do serviço ao cliente: a qualidade do atendimento prestado (seguimento das regras estabelecidas para o atendimento, aconselhamento adequado de tarifários e produtos, simpatia, entre outros) e a conformidade do espaço comercial (disposição correcta dos produtos e do material de merchandising, arrumação, limpeza). Neste sentido, o resultado das avaliações efectuadas será à partida relevante para as entidades vendedoras, não só porque o seu comissionamento dependerá em parte da avaliação efectuada, mas também de modo a corrigir as não-conformidades detectadas;

Quadro 6 – Informação numa vertente de *Marketing* (continuação)

M2) Informação para enquadramento da entidade vendedora na estratégia global de Distribuição do Operador:
Em princípio será muito importante, por exemplo, para um agente saber que o Operador com quem trabalha pretende apostar cada vez mais em distribuidores em detrimento de agentes, ou que considera mais importante a aposta numa dada região em detrimento de outras. Para os operadores poderá ser interessante a disponibilização desta informação estratégica, conforme seja no sentido de alertar a entidade vendedora para o facto de estar ou não estar em conformidade com a estratégia futura do Operador. Em todo o caso, esta informação tem essencialmente o intuito de estabelecer o que se pode denominar de “relação cooperativa, assente em elevados níveis de confiança” (Lancastre e Lages, 2004).
M3) Informação sobre a estratégia de comunicação e <i>pricing</i> do Operador:
Similar à anterior, mas ao nível da estratégia futura de comunicação e do estabelecimento de preços. Poderá ser importante para a aposta na fidelização de determinados segmentos, ou para a reorientação da estratégia de aquisição de equipamentos terminais.
M4) Informação sobre o contributo da entidade para a quota de mercado do Operador:
Quota de Mercado da entidade no contexto do Operador. Até que ponto será relevante uma entidade vendedora conhecer o seu peso relativo na quota de mercado do Operador?
M5) Informação por parte de um operador a uma entidade sobre campanhas, preços, produtos e serviços associados a operadores concorrentes e/ou a entidades vendedoras concorrentes:
Será necessário e relevante um operador indicar a uma determinada entidade que o operador concorrente alterou os seus tarifários, ou que uma entidade vendedora concorrente tem uma determinada campanha localizada em curso?
M6) Plano de <i>Merchandising</i> (informação para adequação da imagem e organização dos pontos de venda):
Este plano visa estruturar as práticas e processos associados à organização dos pontos de venda, bem como a disposição dos diferentes produtos e material de <i>merchandising</i> . No âmbito de pontos de venda com identidade do operador, assegura a uniformização da imagem do operador em diferentes pontos de contacto com o cliente. A informação em causa pode assumir carácter de relevância num quadro em que os operadores tendem a efectuar gastos avultados na partilha de custos com as entidades vendedoras, no âmbito de programas de cooperação publicitária (Programas de <i>Coop</i>). Estes programas “permitem ao distribuidor desenvolver, numa base pré-aprovada pelo fornecedor [operador] certas actividades promocionais locais (...), sendo o distribuidor reembolsado de uma percentagem dos custos. Este montante difere de indústria para indústria mas normalmente está compreendido entre 2 a 5 por cento. Os fundos são colocados numa conta e utilizados à medida que as actividades promocionais [e o respectivo material de <i>merchandising</i>] são aprovados. Os distribuidores têm de usar os fundos até ao final de cada ano, ou perdem-nos. Administrada convenientemente, esta política de canal traz ganhos de vendas para todos e é uma oportunidade de <i>Marketing</i> que ajuda a promover a linha de produtos” (Rolnicki, 1997)
M7) Informação e formação por parte de um operador sobre campanhas, preços, produtos e serviços por si praticados:
Este grupo pode ser decomposto em dois tópicos - por um lado, o envio às pessoas adequadas de informação de <i>Marketing</i> atempada, actualizada e compreensível, por forma a que a oferta seja correctamente interiorizada, apresentada e promovida pela força de vendas; por outro, a componente de formação periódica de produtos e serviços efectuada pelos operadores à força de vendas das entidades vendedoras. “Os fornecedores [operadores] estão constantemente a perseguir os seus distribuidores para que frequentem as suas formações comerciais. É preciso assegurar que o programa de formação tem qualidade e valor superiores. Os distribuidores não querem perder o seu tempo.” (Rolnicki, 1997).

Quadro 6 – Informação numa vertente de *Marketing* (continuação)

M8) Informação sobre o lançamento de programas de incentivos às entidades vendedoras e respectiva força de vendas:
A utilização de programas de incentivos limitados no tempo às entidades vendedoras e respectiva força de vendas é prática corrente dos Operadores de Telecomunicações Móveis, nomeadamente em Portugal. O objectivo é promover um “esforço motivacional que conduza a níveis mais elevados de excelência motivacional e capture a atenção do <i>Marketing</i> e das vendas do canal” (Rolnicki, 1997). Segundo este autor, o objectivo é efectuar uma associação directa entre esforço, resultados e recompensas, sendo que estas últimas podem variar entre quantias monetárias entregues às entidades vendedoras, até viagens e outros prémios entregues aos vendedores com melhor desempenho da entidade.
M9) Formação sobre os valores e a orientação de <i>Marketing</i> do operador:
Interessa perceber até que ponto este tipo de formação é importante para a compreensão da proposta de valor do operador, e para que a força de vendas recomende os serviços de um dado operador em detrimento dos serviços de outro operador.

Por último, a pesquisa centrar-se-á ainda no estudo dos impactos associados às informações de cariz **Comercial**, expostas no quadro 7:

Quadro 7 – Informação de cariz Comercial

C1) Objectivos e resultados de inquéritos de satisfação aos clientes:
Através de inquéritos telefónicos, os operadores podem avaliar junto dos clientes que se deslocaram aos pontos de venda da rede de distribuição qual o sucesso da interacção entre vendedor/loja e cliente. Mais do que medir o grau de satisfação associado ao acto de atendimento na loja, no limite o objectivo consiste em avaliar até que ponto foi criada nos pontos de venda da rede de Distribuição o que Sharma (2002) designou de “relação com a base de clientes do operador”. Se disponibilizados às entidades visadas, os resultados destes inquéritos podem constituir poderosas ferramentas com impacto estratégico na orientação para o Cliente e na reformulação de processos comerciais e práticas de Recursos Humanos.
C2) Lista de contactos dos clientes angariados ou fidelizados pela entidade, para futuras acções de retenção e/ou suporte:
Se o fornecimento respeitar as regras legais e éticas de confidencialidade, poderá a entidade rentabilizar uma lista de contactos de clientes fornecida pelos operadores? E tendo acesso a estas listas, “como podem estas empresas saber que clientes estão interessados em determinada oferta? Podem categorizar grupos de clientes com características comuns para o propósito de fornecer uma mensagem de <i>Marketing</i> adequada ao segmento-alvo. A definição dos segmentos permite posteriormente o desenvolvimento de campanhas ajustadas. Este processo é inteiramente dependente dos dados” (Schroeck, 1999). Neste contexto, o autor afirma que uma base de dados de clientes pode revestir-se de vital importância, na medida em que contém uma lista de clientes potenciais, actuais, antigos, ou uma combinação de todos. Os segmentos e outra informação serão usadas para identificar e pontuar os clientes de acordo com a sua disponibilidade para aceitar a oferta.
C3) Impacto regional da actividade da entidade face à sua concorrência:
Visa permitir a entidades vendedoras que actuam em diferentes regiões uma ferramenta de análise do desempenho local face à sua concorrência e da diferença de padrões entre clientes de regiões distintas. A análise de padrões de consumo dos clientes é um aspecto crítico para aumentar a retenção de clientes, refere Workman (2003);

Quadro 7 – Informação de cariz Comercial (continuação)

C4) Atingimento comercial da entidade face aos objectivos definidos:
Nível de atingimento em diferentes métricas (angariações, fidelizações, <i>churn</i> , entre outras). Mapas de desempenho comercial que reflectam os níveis correntes de cumprimento de objectivos (quotas) acordados com os operadores.
C5) Informação sobre o desempenho médio de entidades concorrentes:
interessa perceber até que ponto uma entidade vendedora valorizaria o conhecimento dos desempenhos gerais da sua concorrência, tendo em conta as questões de confidencialidade inerentes e a desvantagem da concorrência também conhecer o desempenho desta entidade.
C6) Datas e formatos em que serão realizadas acções de visitação por parte do Operador aos pontos de venda da entidade:
Fora do âmbito de acções de avaliação para comissionamento (como o Cliente-Mistério), será mais profícuo que uma entidade conheça as datas e em que formato serão efectuadas visitas de acompanhamento aos pontos de venda por parte dos operadores, ou é preferível que estas datas e formatos sejam desconhecidos, para que mais facilmente sejam detectadas e corrigidas as eventuais falhas na organização dos pontos de venda e no atendimento prestado?
C7) Ponto de situação (desempenho) comercial durante a realização de programas de incentivos ou de campanhas específicas de produtos ou serviços:
Para que um programa de incentivos ou uma campanha possa atingir os desempenhos esperados, será relevante um acompanhamento periódico dos seus níveis de atingimento. Se este pressuposto estiver correcto, não serão suficientes a informação inicial das regras do programa ou da campanha e os resultados finais: torna-se necessário um conjunto de Informação intermédia (durante esses programas) como elemento motivacional e de controle.
C8) Mapas de procedimentos comerciais actualizados
Regras de troca de equipamentos defeituosos, prazos a respeitar, entre outros. Pressupõe-se que seja fundamental para operadores e entidades a existência de um conjunto de regras formais definidoras da actuação comercial da força de vendas; por exemplo, o conhecimento de prazos e outras regras associadas à troca de equipamentos defeituosos pode evitar situações desagradáveis para os clientes e para as empresas (resultantes de prejuízos avultados por trocas indevidas de equipamentos com defeito).
C9) Formação procedimental e comportamental à força de vendas da entidade:
Formação sobre técnicas de vendas. Este tipo de informação, a disponibilizar por via de acções de formação, é eventualmente um passo importante para que a força de vendas das entidades vendedoras disponha de ferramentas de base, procedimentais e intelectuais, para prestar ao Cliente um serviço de excelência. O estudo do impacto deste tipo de formações é ainda mais relevante num momento em que “a indústria das Telecomunicações Móveis continua a apressar a tecnologia e falha ao não prestar suficiente atenção à experiência do Cliente” (Erskine, 2004).

Este conjunto seleccionado de 36 informações identificadas será analisado pela metodologia desenvolvida no âmbito desta dissertação, verificando-se o impacto do (não) fornecimento de cada informação para as três variáveis dependentes intermédias (a rentabilidade do negócio da Distribuição, as práticas de gestão da relação com o cliente e o fomento da parceria), e como os níveis de desalinhamento do fornecimento variam com as características das Entidades ou dos seus gestores (variáveis independentes).



O conjunto de 36 informações em estudo neste mercado específico (actualmente fornecidas ou não fornecidas) é sintetizado no Quadro 8, seguidamente apresentado.

Quadro 8 – Conjunto de informações em estudo

FN	FINANCEIRA	GS / SI	GESTÃO DE STOCKS / SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	MKT	MARKETING	COM	COMERCIAL
ESTRATEGIA	F1	S1	Sistemas informáticos existentes no mercado para partilha Intra/Inter-organizacional de informação	M1	Feedback sobre acções de Cliente-Mistério (Mystery Shopping)	C1	Objectivos e resultados de Inquéritos de satisfação aos clientes
	F2	S2	Propostas de optimização de stocks, nomeadamente através de sistemas logísticos Inter-organizacionais	M2	Informação para enquadramento da entidade vendedora na estratégia global de Distribuição do Operador	C2	Lista de contactos dos clientes angariados ou fidelizados pela entidade, para futuras acções de retenção e/ou suporte
	F3	S3	Partilha de melhores práticas logísticas de outras empresas do mercado	M3	Informação sobre a estratégia de comunicação e pricing do Operador	C3	Impacto regional da actividade da entidade vendedora face à sua concorrência
TACTICA	F4	S4	Serviços não remunerados efectuados aos clientes nos pontos de venda	M4	Informação sobre o contributo da entidade para a quota de mercado do Operador	C4	Atingimento comercial da entidade face aos objectivos definidos
	F5	S5	Estado das encomendas, stock disponível ou a disponibilizar e encomendas pendentes	M5	Campanhas, preços, produtos e serviços praticados pelos operadores concorrentes e entidades concorrentes	C5	Informação sobre o desempenho médio de entidades vendedoras concorrentes
	F6	S6	Mapas sobre baixas de preço protegidas ("protecções de preços")	M6	Plano de Merchandising (Informação para adequação da imagem e organização dos pontos de venda)	C6	Datas e formatos em que serão realizadas acções de visitação por parte do Operador aos pontos de venda da entidade
OPERACIONAL	F7	S7	Formação de logística, na vertente de optimização de gestão de stocks e dos procedimentos associados	M7	Informação e formação por parte de um operador sobre campanhas, preços, produtos e serviços por si praticados	C7	Ponto de situação (desempenho) comercial durante programas de incentivos ou campanhas
	F8	S8	Formação à força de vendas sobre a tecnologia dos produtos e serviços dos Operadores	M8	Informação sobre o lançamento de programas de incentivos às entidades vendedoras e respectiva força de vendas	C8	Mapas de procedimentos comerciais actualizados
	F9	S9	Formação básica de Sistemas de Informação	M9	Formação à força de vendas sobre os valores e a orientação de Marketing do operador	C9	Formação sobre técnicas de vendas (procedimental e comportamental) à força de vendas da entidade

4. Metodologia de Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação (ADANI)

Neste capítulo procurar-se-á detalhar a metodologia de pesquisa utilizada para a obtenção e avaliação de dados empíricos para o estudo das partilhas de informação com redes de distribuição no caso específico das Telecomunicações Móveis em Portugal, bem como as fontes utilizadas e os critérios de selecção das mesmas.

4.1 Fases da metodologia e fontes utilizadas

A análise de necessidades e impactos do factor Informação envolve a escolha de uma metodologia adequada ao objecto de estudo, que tenha em conta as diversas características associadas à partilha de Informação, e que permita a construção de uma matriz de estruturação de dados recolhidos junto de um conjunto de fontes. Para tal, interessa compreender diferentes metodologias e factores abordados em estudos similares.

Segundo Devadason e Lingam (1996), a identificação de necessidades de informação é essencial para o desenho de sistemas de informação em geral e para o fornecimento de serviços de informação eficazes em particular. Citando Crawford, os autores referem que as necessidades de informação dependem da actividade, área de interesse, disponibilidade de infra-estruturas, posição hierárquica dos indivíduos, factores motivacionais para as necessidades de informação, necessidade de tomar uma decisão específica, necessidade de procurar novas ideias ou de validar as ideias correctas, necessidade de efectuar contributos profissionais ou ainda de estabelecer prioridades para novas descobertas.

São identificados alguns factores que podem fazer variar estas necessidades: a carteira de fontes de informação disponíveis, o uso que será dado à informação, a orientação profissional e a motivação do utilizador, o ambiente socio-económico, regulatório e político que envolve o utilizador e as consequências do uso da informação (factor estudado com maior enfoque nesta dissertação). “Enquanto processo complexo, esta identificação envolve

ainda mais alguns factores de complexidade, tais como: uma necessidade só é satisfeita através do acesso a uma informação identificada num pacote e de uma forma específica, num dado prazo; os fluxos de informação ocorrem ao longo de diversos canais de comunicação; a informação tem inúmeras utilizações; alguns utilizadores procuram documentos originais, enquanto outros preferem pontos de vista e opiniões; o sistema de valoração da informação difere de utilizador para utilizador, de acordo com o trabalho que desenvolve e o seu objectivo.” (Devadason e Lingam, 1996).

Huotari e Wilson (2001) referem que “a literatura sobre necessidades de informação empresariais é claramente menos extensa que a relacionada com necessidades de indivíduos como membros de um grupo.” Como tal, os autores demonstram a adequação de uma abordagem de Factores Críticos de Sucesso para estudo das necessidades de informação de uma ou mais empresas, mostrando que a esmagadora maioria dos estudos nesta área utilizaram esta abordagem. Um factor, externo ou interno, será crítico para o sucesso da empresa se equivaler a uma necessidade fundamental que influencia o atingimento de objectivos, ou se o factor fizer variar o próprio grau de necessidade.

Kumar (2000) apresenta outra metodologia, assente em análise qualitativa, da qual retira um conjunto de conclusões mensuráveis. Através desta, por exemplo, demonstra que, “na presença de altos índices de confiança do retalhista no produtor, em comparação com baixa confiança (ou seja, a opção por práticas de confiança em detrimento de práticas de poder), as suas vendas são 78% superiores e, na generalidade, o seu desempenho percebido é 11% superior”. Este desempenho percebido do retalhista foi medido com base num modelo qualitativo multidimensional desenvolvido pelo autor e assente num sistema de pontuações adaptado a uma escala de percepções, denominada *SARP – Scale to Assess Retailer Performance*. As pontuações vão desde a máxima discordância (avaliação 1) até à máxima concordância (avaliação 7). Este modelo tem a vantagem de, apesar da subjectividade inerente, permitir uma melhor compreensão pelos diferentes interessados. Foram estudadas sete dimensões, cada uma com diferentes sub-questões. No final, para cada pessoa questionada (as questões são avaliadas por dois colaboradores dos produtores, e não dos

retalhistas) é efectuada a média das avaliações de cada sub-dimensão por forma a obter uma avaliação global (média) para cada dimensão.

“Os parceiros de negócio, enquanto vendedores de produtos em nome de um produtor ou vendedor, (...) são um tipo de canal apropriado para um produtor/vendedor que não consegue suportar uma força de vendas suficientemente ampla ou que não consegue alcançar clientes suficientes em mercados dispersos para aproveitar, por si próprio, todas as oportunidades de venda disponíveis” (Friedman e Furey, 1999). Tendo como ponto de partida a frase anterior, e de acordo com Marshall (2002), o alinhamento de todas as componentes do negócio com as necessidades dos clientes e dos parceiros comerciais é fundamental. Neste contexto, o autor refere que, muitas vezes, a melhor forma de perceber se uma organização está a proceder de forma adequada do ponto de vista dos parceiros é precisamente recorrer a alguém “imparcial” que possa perguntar directamente aos parceiros de negócio (muitas vezes sob o compromisso do anonimato) quais as suas necessidades. Desta forma, a empresa poderá corresponder às expectativas existentes e melhorar a sua rentabilidade e a dos parceiros, “sem ter de recorrer a dispendiosas campanhas de *Marketing*” (Marshall, 2002).

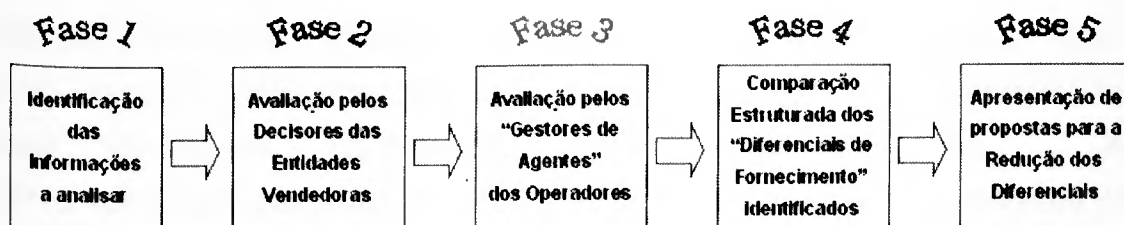
Friedman e Furey (1999) apontam para a realização destas questões aos parceiros as seguintes alternativas: inquéritos aos canais (com base numa amostra significativa), entrevistas estruturadas (que permitem maior conhecimento aprofundado das fontes de satisfação e insatisfação dos parceiros), ou ainda a realização de Convenções com os responsáveis dos Parceiros, por forma a obter uma percepção mais directa das percepções das entidades vendedoras, em ambiente descontraído e informal. Esta última prática é corrente no mercado português de Telecomunicações Móveis. Outra metodologia possível é seguida num estudo de Pearson e Joyner (2001), em que os autores seleccionaram um método assente em questionários enviados a uma amostra aleatória de empresários empreendedores no sector do Retalho no Louisiana, para determinação e ordenação dos diferentes tipos de necessidades de informação tendo em vista a realização de programas ajustados às necessidades associadas às diferentes fases de evolução da empresa.

Choo (1993), na sua dissertação de Doutoramento, estudou os factores críticos e as prioridades na obtenção, uso e impacto da utilização de Informação (relativa ao ambiente externo da organização) por parte dos gestores de topo de empresas do sector das Telecomunicações do Canadá. Para tal, utilizou um método “misto”, assente na comparação de resultados entre inquéritos massivos e entrevistas selectivas a gestores.

Com base nas abordagens anteriormente apresentadas propostas por Brehe (2002), Devadason e Lingam (1996), Kumar (2000), Choo (1993), Stern e El-Ansary (1992) e igualmente com base na ferramenta de estruturação de casos proposta por Taborda (2001), apresentada mais à frente nesta secção, foi construída uma metodologia, denominada de *ADANI* – Metodologia de Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação – e aplicada ao sector em estudo, que procura a identificação empírica de relações entre as variáveis independentes e uma variável dependente final. Para tal, conjuga avaliações resultantes de entrevistas efectuadas às diferentes partes interessadas: por um lado, os gestores das Entidades Vendedoras e, por outro, os gestores de canal dos Operadores (também denominados de “gestores de agentes”).

A metodologia é composta por cinco fases distintas, sintetizadas na figura 8:

Figura 8 – As Cinco Fases da Metodologia *ADANI*



1) Numa primeira fase, são identificados os principais tipos de informação gerados pelos sistemas, processos e recursos humanos dos operadores e cujo fornecimento poderá eventualmente ser relevante para as entidades vendedoras das suas redes de distribuição; no caso específico em estudo, obteve-se a identificação de 36 informações distintas;

2) Na segunda fase, são caracterizados os fluxos de informação inicialmente identificados, através da classificação da sua importância (para a entidade vendedora) nas três variáveis dependentes intermédias, bem como da sua qualidade percebida. Estas avaliações baseiam-se na percepção/pontuação efectuada pelos decisores de entidades vendedoras (seleccionadas para o estudo de acordo, sobretudo, com o critério de diversidade de características entre as diferentes entidades), que respeitam uma escala qualitativa pré-definida e permitem distinguir as informações actualmente fornecidas das que não são fornecidas (às entidades vendedoras). As entidades seleccionadas correspondem aos casos em estudo;

3) Na sua terceira fase, a metodologia incorpora a classificação das diferentes informações agora com base na percepção/pontuação dos gestores de canais de vendas indirectas das empresas (no caso, gestores de canal dos Operadores), de acordo com o impacto percebido do seu fornecimento para o incremento de **valor mútuo** para operadores e entidades vendedoras. Esta avaliação procura ainda a identificação da (in)disponibilidade dos Operadores para o fornecimento de certas informações, e permitirá posteriormente, através da conjugação com os dados obtidos junto das entidades vendedoras, a medição do potencial de alinhamento entre ambas as partes;

4) Na quarta fase, a metodologia agrega e pondera as classificações obtidas tendo em vista a construção, com base na avaliação das três variáveis intermédias e da qualidade percebida pelos decisores das entidades vendedoras seleccionadas, de uma variável dependente final – o Diferencial de Fornecimento (DF) -, que permitirá posteriormente uma comparação dos casos estudados à imagem da ferramenta de estruturação de casos proposta por Tabora (2001), apresentada mais à frente. Traduzem-se assim os dados dos casos de estudo em valores assumidos pelas diferentes variáveis independentes e dependentes, permitindo uma análise comparativa da dimensão dos diferenciais e a detecção do(s) factor(es) crítico(s) associado(s) (sendo que, de acordo com a hipótese central da tese a testar, esse factor será o Canal de Distribuição);

5) Na quinta e última fase é verificado o “Potencial de Redução dos Diferenciais Identificados”, de modo a compreender-se qual a margem de manobra para uma maior adequação dos fornecimentos à Rede de Distribuição, e quais os tipos de acção e de informação que poderão contribuir para essa optimização.

Assim, em termos metodológicos, estamos na presença de um **estudo comparativo de casos** (de 19 entidades vendedoras). Carvalho (2004) cita Yin, referindo o estudo comparativo de casos como uma estratégia adequada para a análise de acontecimentos contemporâneos dentro do seu contexto da vida real, “especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. De acordo com a sua metodologia, este estudo apresenta precisamente características similares ao estudo efectuado por Carvalho (2004) no âmbito da gestão de informação sobre o ambiente nas pequenas empresas, nomeadamente:

- 1) quanto à **natureza**, é uma pesquisa aplicada, tendo por objectivo gerar conhecimentos para aplicação prática orientados para a solução de problemas específicos;
- 2) quanto à **forma de abordagem do problema**, é uma pesquisa essencialmente qualitativa (embora complementada com comprovação quantitativa), pois constata-se existir entre o mundo real e o sujeito uma relação dinâmica - o processo e o seu significado são os focos principais de abordagem;
- 3) quanto aos **objectivos**, é uma metodologia exploratória, pois visa adquirir maior conhecimento sobre o problema no sentido de torná-lo explícito ou construir hipóteses;
- 4) de acordo com os **procedimentos técnicos**, é um estudo comparativo de casos, pretendendo-se estudar com certa profundidade várias empresas e fazendo comparações entre estas, na medida em que o enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa;
- 5) no que se refere à **perspectiva filosófica** de base, assenta no positivismo do estudo de casos defendido por Yin, na medida em que se baseia no método científico: desenvolvimento de hipóteses, recolha de dados empíricos e realização de conclusões resultantes da análise dos mesmos; o estudo de casos pode assim ser utilizado para emular o positivismo, fornecendo essencialmente generalizações analíticas e não tanto estatísticas,

isto é, enriquece a pesquisa sobretudo pela generalização de teorias associadas a relações de causa-efeito e não pela simples enumeração de frequências estatísticas (Caldeira, 2000);

6) quanto ao **processo de selecção** das empresas e dos entrevistados, assenta numa amostra não probabilística e intencional, sendo a escolha efectuada propositadamente de acordo com os contributos que ela pode oferecer: “conhecimento e disponibilidade do potencial entrevistado, grau de interesse por ele apresentado para a discussão em características de interesse para o pesquisador e, no fundo, tendo em vista a apresentação de casos que representem o bom julgamento da população/universo” (Carvalho, 2004).

Deve, no entanto, referir-se que a metodologia seleccionada, apesar de na sua essência basear-se no estudo qualitativo de casos, é em certa medida complementada por uma breve análise estatística e por uma componente de estrutura resultante da avaliação (numa escala) dos impactos da informação efectuada pelos entrevistados. Essa componente mais estruturada ou mesmo quantitativa está geralmente mais associada a métodos assentes em questionários. O uso de metodologias “mistas” assentes na complementaridade de abordagens é defendido por Gable (1994), na medida em que permite a potenciação dos pontos de força individuais, o controlo das suas fraquezas e a triangulação de resultados.

Adicionalmente, é de salientar que as fontes utilizadas para a obtenção de dados são primárias, o que se justifica pela qualidade e natureza da informação obtida e pela sua relevância no tempo, satisfazendo três critérios fundamentais: acesso, motivação e ponto de contacto (Warrack, 2003). Para o caso concreto do sector em estudo, foram obtidos dados junto de um conjunto de entrevistados, os quais solicitaram confidencialidade (anonimato).

As fases de recolha foram, assim, as seguintes:

1) **Realização de entrevistas exploratórias semi-estruturadas, de aproximadamente 90 minutos cada, a seis profissionais do sector das Telecomunicações Móveis**, numa selecção que abrange três directores comerciais, um gestor de agentes, um analista de negócio e um supervisor de canais directos e indirectos. Os entrevistados, colaboradores ou ex-colaboradores dos actuais três operadores móveis (e, anteriormente, da Oniway), foram seleccionados pelo seu profundo conhecimento do sector e, em particular, das necessidades

de informação no quadro de relações inter-organizacionais com canais de distribuição. Através da formulação de perguntas “abertas”, são obtidas percepções fundamentadas sobre a realidade do mercado da distribuição de telecomunicações móveis em Portugal, os tipos de informação disponíveis, os constrangimentos existentes no fornecimento de informação e os factores que potencialmente influenciam a criticidade da informação e o nível de alinhamento existente. Estas percepções permitem a elaboração das hipóteses específicas iniciais relativamente às partilhas de informação no sector em estudo e a definição de variáveis independentes potencialmente relevantes a testar pela metodologia proposta;

2) Realização de entrevistas estruturadas com cerca de 90 minutos de duração, a decisores de topo ou intermédios de 19 entidades vendedoras dos canais de vendas indirectas de telecomunicações móveis para o segmento de clientes particulares. Esta abordagem empírica assentou assim na selecção de uma “**amostra não probabilística intencional**” (Alferes, 2002) de entidades de acordo com um critério de maior diversidade possível das características dos entrevistados e das suas organizações (canal de distribuição, dimensão, localização, entre outros), ou seja, diversas combinações de níveis assumidos pelas variáveis independentes (factores críticos potenciais em estudo). A escolha do entrevistado em cada uma das 19 entidades correspondentes aos casos em estudo assentou num critério de conhecimento abrangente das características da sua empresa e do impacto da informação nas diferentes medidas do seu desempenho. Ao contrário das entrevistas exploratórias, neste caso não se optou por entrevistas presenciais mas sim telefónicas, com o objectivo de adequação à limitação dos recursos disponíveis: maior facilidade de agendamento das entrevistas face à limitação de tempo por parte do entrevistador e dos entrevistados; alternativa a diversas deslocações a empresas com elevada dispersão geográfica; menores custos financeiros. Considerou-se, portanto, que os benefícios associados ao método de entrevista telefónica seriam superiores às desvantagens associadas, entre elas a inexistência de contacto visual. O guião destas entrevistas é composto por três grupos distintos:

2.1) um primeiro grupo orientado para questões associadas ao perfil (habilitações) do entrevistado e da empresa (estrutura organizacional, objectivos de negócio, canal de

distribuição, níveis de rentabilidade e relação com outras entidades) por forma a permitir a sua caracterização à luz das variáveis independentes em estudo;

2.2) um segundo grupo mais estruturado, assente numa matriz onde o gestor entrevistado avalia o impacto (e a qualidade percebida) do fornecimento das informações em estudo, de acordo com as três variáveis dependentes intermédias;

2.3) e um terceiro e último grupo, em que se procura simplesmente obter uma visão relativamente ao futuro do mercado e ao papel reservado aos actuais intervenientes;

3) **Realização de entrevistas estruturadas, com a duração de cerca de 60 minutos cada, a sete gestores comerciais dos Operadores Móveis para o segmento de particulares** (habitualmente designados de “Gestores de Agentes”), seleccionados de acordo com os seguintes critérios: elevada experiência no sector; disponibilidade para discussão dos temas; maior variedade/abrangência possível de tipologias de canais geridos pelo conjunto de gestores (tendo, por este critério, sido seleccionados: um gestor de Grande Superfícies, um gestor de Revendedores, um gestor de Cadeias Nacionais, dois gestores de Distribuidores (de operadores móveis distintos) e dois gestores de Agentes Autorizados (com áreas regionais de acção distintas)). As entrevistas integraram duas vertentes: uma primeira destinada ao preenchimento da referida matriz, agora com uma avaliação da importância dos fornecimentos para ambos os parceiros de negócio (e não do seu contributo somente para o desempenho da entidade vendedora), e à identificação dos tipos de informação considerados confidenciais ou “não disponibilizáveis” pelos operadores; e uma segunda vertente destinada também à obtenção de uma visão do futuro deste mercado;

4) Após a análise comparativa dos casos e após a resultante confirmação ou rejeição das hipóteses testadas, procede-se à **realização de uma entrevista final, semi-estruturada, de cerca de 30 minutos, a um reputado gestor do sector em estudo** para obtenção da sua perspectiva global face às conclusões extraídas. O Gestor é, neste caso, o **Dr. Mário Vaz, Director da Unidade de Negócios Particulares da Vodafone Portugal**.

Para a comparação estruturada dos casos, a detecção de factores críticos e apresentação de propostas de optimização, a metodologia utiliza um conjunto de variáveis independentes e outro conjunto de variáveis dependentes, seguidamente apresentadas.

4.2 Variáveis dependentes e independentes em estudo

4.2.1 Variáveis dependentes

A metodologia proposta procura inicialmente analisar um conjunto de variáveis dependentes intermédias que traduzam os diferentes tipos de impacto do (não) fornecimento de Informação, e que sirvam de ponto de partida para a construção de uma variável dependente final associada ao diferencial (desalinhamento) no fornecimento de Informação. Estas três variáveis dependentes intermédias (de impacto), avaliadas de acordo os impactos positivos percebidos do fornecimento da Informação ou os impactos negativos do seu não fornecimento, são as seguintes:

- **Variável “R” - Importância (valor) do fornecimento de determinada informação para a rentabilidade do negócio.** Esta variável procura medir a importância, para o decisor da entidade vendedora, de receber determinada informação (neste caso, proveniente dos Operadores móveis), de acordo com a utilização que poderá dar à mesma para melhorar os níveis de rentabilidade do seu negócio, seja através do aumento das receitas, da redução de custos, do aumento de quota de mercado ou da optimização de investimentos.
- **Variável “C” - Importância (valor) do fornecimento de determinada informação para a melhoria de práticas de CRM.** Procura medir a importância para a entidade de receber determinada informação (no caso concreto, proveniente dos Operadores móveis), de acordo com a sua utilização para melhoria da orientação para o Cliente, seja através da execução de estratégias de retenção, de segmentação, da antecipação de necessidades dos clientes ou simplesmente de um melhor nível de atendimento ao Cliente na loja.

- **Variável “P” - Importância (valor) do fornecimento de determinada informação para o fomento da parceria entre a entidade vendedora e os Operadores móveis.** Esta variável procura medir a importância para a entidade de receber determinada informação (por parte dos Operadores móveis), de acordo com a utilização que poderá dar à mesma para melhorar as suas práticas de *PRM*, seja através da definição conjunta de estratégias (com os Operadores), do reforço da confiança mútua, do aumento dos níveis de cooperação ou da partilha de investimentos.

A avaliação de cada uma destas variáveis é efectuada por decisores das entidades da Rede de Distribuição. No caso concreto em estudo, compete aos decisores entrevistados das 19 entidades vendedoras efectuar esta avaliação. As variáveis são avaliadas de acordo com uma pontuação, isto é, de acordo com uma escala ordinal qualitativa compreendida por números inteiros entre 0 (valor mínimo) a 5 (valor máximo):

0 – Ausência total de impacto: o fornecimento ou não fornecimento da informação por parte do operador não tem qualquer relevância para a variável dependente intermédia;

1 – Impacto muito reduzido: o fornecimento da informação é entendido como mero desejo e não como necessidade. A informação seria utilizada para satisfação da curiosidade individual, e não tendo em vista um impacto significativo na organização;

2 – Impacto reduzido: a informação já se reveste de alguma importância para a entidade vendedora, embora contribuindo somente para a satisfação de determinadas necessidades esporádicas associadas à variável dependente intermédia em questão;

3 – Impacto médio: a informação contribui de forma duradoura no cumprimento de objectivos associados à variável intermédia dependente em questão, e o seu (não) fornecimento é já percebido pela entidade vendedora como relevante;

4 – Impacto elevado: o (não) fornecimento da informação é percebido como causa directa significativa para alterar o desempenho da entidade vendedora, por via da influência em estratégias, sistemas ou processos críticos para a organização.

5 – Impacto máximo: a informação é considerada como fundamental para a viabilidade do negócio, e o seu fornecimento pelo parceiro de negócio (no caso, o operador) é entendido como indispensável tendo em conta a ausência percebida de alternativas para a obtenção dessa informação.

Adicionalmente, foi questionado aos decisores o **nível de qualidade percebida** relativo aos diferentes tipos de informação identificados. Segundo Chen e Lai (2003), o valor da informação é também indicado pela qualidade da fonte, que por sua vez é determinada pela relevância e fiabilidade da informação fornecida pela fonte. Contudo, a escolha da fonte acaba muitas vezes por depender da facilidade de acesso à mesma, em detrimento de outros critérios. Em todo o caso, os critérios-chave apontados para avaliar a qualidade da informação são a sua actualidade e rapidez, a relevância (utilidade), a precisão (fiabilidade), e a quantidade (compreensível e suficiente).

Neste sentido, Ward e Peppard (2002) referem que o desafio consiste cada vez mais em identificar os requisitos de negócio e em assegurar que a informação recolhida, tratada e fornecida tem a maior qualidade possível, particularmente em termos de “rapidez, precisão, detalhe, confiança na fonte, fiabilidade e adequabilidade”. Os autores citam as descobertas de Redman enquanto colaborador do operador de Telecomunicações AT&T, no que se refere à falta de qualidade de informação existente: “muitos gestores não estão avisados sobre a qualidade da informação que usam e assumem que esta é bastante precisa por ser disponibilizada por via informática; a um nível operacional uma informação fraca leva directamente à insatisfação dos clientes e a custos acrescidos, à medida em que o tempo e outros recursos são gastos na detecção e correcção de erros; a falta de qualidade da informação pode resultar em efeitos subtis e indirectos, como a falta de confiança de participantes do negócio (resultante, por exemplo, de erros na informação de encomendas, facturação de clientes, entre outros); informação pouco detalhada ou precisa prejudica a produção e o trabalho auto-gerido das equipas. A informação certa tem de estar no sítio certo no momento certo. Por exemplo, um produtor permitia ainda aos seus clientes adquirir através do seu sítio na Internet produtos particulares que já não fabricava; por último, informação de fraca qualidade a nível financeiro e em outros sistemas de gestão significa que os gestores não podem implementar de forma efectiva estratégias de negócio. As decisões não serão melhores que a informação na qual se basearam”.

Assim, de acordo com as definições anteriores, foi solicitado aos 19 decisores que avaliassem a qualidade de cada informação fornecida pelos operadores, tendo em conta um conjunto de critérios pré-definidos, tais como: o nível percebido de esforço efectuado pelos Operadores para o fornecimento da informação, a regularidade do envio da mesma, o cumprimento de prazos definidos, a adequação do nível de detalhe, o conteúdo, a fiabilidade, o grau de formalização, o método de fornecimento (fax, telefone, correio electrónico, sistemas de informação inter-organizacionais, contacto presencial) e o endereçamento ao destinatário prioritário da informação.

O **nível de qualidade percebida (“QP”)** é um indicador fundamental para a **metodologia**, sendo pontuado de acordo com uma escala de percepções ordinal, qualitativa e discreta, de 0 a 5 (números inteiros), em que:

- “0” indica que a informação não é actualmente fornecida (no caso, pelos Operadores) ou não apresenta níveis de qualidade ou de formalização mínimos;
- “1” equivale a uma informação que, apesar de actualmente fornecida, apresenta qualidade muito reduzida;
- “2” representa uma qualidade ainda insuficiente do ponto de vista do entrevistado da entidade vendedora;
- “3” equivale a uma qualidade percebida de nível médio, satisfazendo parte dos critérios de avaliação;
- “4” representa a satisfação da maioria dos critérios de avaliação, sendo percebido como um nível adequado e bastante satisfatório de fornecimento da informação;
- e “5” significa que todas as expectativas da entidade vendedora relativamente a uma dada informação são cumpridas e até superadas, percebendo-se um nível de esforço muito elevado (por parte dos operadores) para o fornecimento desse tipo de informação.

Com base na segunda parte da entrevista efectuada aos decisores das entidades vendedoras, torna-se possível o preenchimento de uma matriz associada à segunda fase da metodologia, apresentada no quadro 9, e a obtenção de explicações detalhadas relativamente às suas justificações para maiores níveis de impacto e menores níveis de qualidade percebida.

Esta mesma matriz para preenchimento de avaliações qualitativas é posteriormente apresentada aos gestores de canal das empresas fornecedoras de informação (ou seja, aos “gestores de agentes” dos Operadores), com as seguintes diferenças:

- 1) é solicitado a estes gestores de canal que avaliem, para o mesmo conjunto de informações, o respectivo impacto nas variáveis R, C e P, mas de acordo com o valor resultante para a actividade da empresa (Operador) e da Entidade Vendedora em conjunto (ou seja, não apenas o valor para o negócio e para os processos da Entidade Vendedora);
- 2) em substituição do nível de “QP”, foi questionado aos gestores de canal, para cada informação, se consideram viável o fornecimento dessa informação tendo em conta potenciais restrições associadas a critérios de confidencialidade, ética ou incompatibilidade de objectivos entre empresas; esta variável V (“Viabilidade”) é binária, assumindo o valor 1 caso seja viável o fornecimento dessa informação, e 0 caso seja inviável.

Quadro 9 – Matriz associada à segunda fase da metodologia ADANI

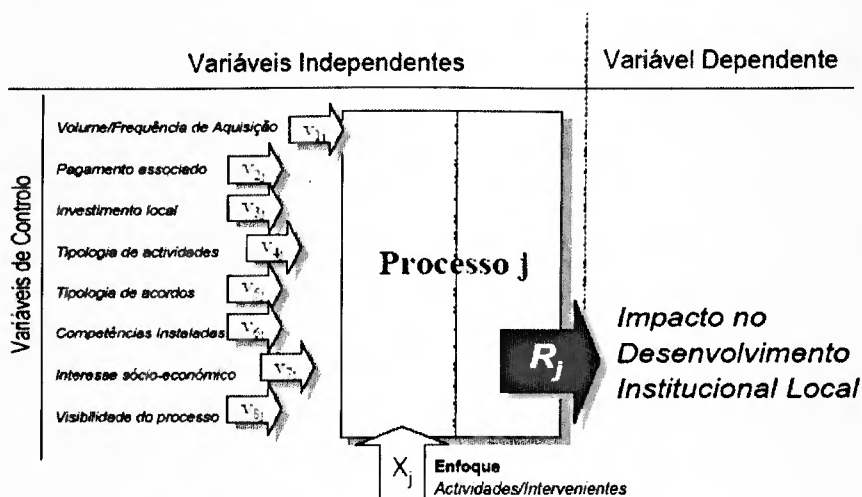
FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO				R	C	P	QP	MARKETING	COMERCIAL									
	R	C	P	QP						R	C	P	QP						
F1					S1					M1					C1				
F2					S2					M2					C2				
F3					S3					M3					C3				
F4					S4					M4					C4				
F5					S5					M5					C5				
F6					S6					M6					C6				
F7					S7					M7					C7				
F8					S8					M8					C8				
F9					S9					M9					C9				

Por forma a obter-se um resultado central dos gestores de agentes que permita um tratamento agregado, será calculada para R, C, P e V uma medida de localização central apropriada a este tipo de variáveis qualitativas ordinais: a mediana (Newbold et al, 2003), neste caso aplicada às respostas dos sete gestores de agentes. A realização de entrevistas a um número ímpar de gestores de agentes entrevistados assegura previamente que a aplicação da mediana às valorações individuais resulta igualmente num número inteiro, por forma a facilitar a interpretação dos dados à luz da mesma escala de inteiros entre 0 e 5.

Estes dados serão essenciais para a análise posterior do potencial de redução dos índices de desalinhamento no fornecimento de informação às entidades.

Na sua quarta fase, após a obtenção e tratamento dos dados relativos às entrevistas efectuadas, nomeadamente as características das organizações, o perfil dos decisores entrevistados e as suas avaliações, a metodologia utilizada procura agregar e resumir os diferentes resultados dos 19 casos estudados e do retorno dos gestores de agentes, através da estruturação dos mesmos. Esta estruturação é efectuada à imagem da ferramenta utilizada por Taborda (2001), apresentada na figura 9, construída no âmbito do estudo comparativo de casos em que foram utilizados processos de contrapartidas associados a grandes compras de carácter civil ou militar como instrumento de financiamento alternativo à inovação tecnológica, com o intuito de permitir a análise de tendências de flutuação do nível associado a uma determinada variável dependente (no caso, o “Impacto no Desenvolvimento Institucional Local”) de acordo com o nível associado a determinada variável independente em estudo (no caso, o “Enfoque nas actividades/intervenientes”).

Figura 9 – Ferramenta de Estruturação de Casos proposta por Taborda (2001)



Fonte: Taborda, 2001

Tal como a ferramenta apresentada por Taborda (2001), a quarta fase da metodologia proposta assenta na comparação de situações observadas em diferentes casos de estudo e na

verificação (qualitativa, com complemento quantitativo) da relação entre determinadas variáveis independentes e uma variável dependente, com base na variação dos níveis das variáveis. Assim, tendo em vista uma estruturação comparativa mais facilmente compreensível dos resultados dos diferentes casos, foi construída uma Variável Dependente Final (DF), que equivale ao “**Diferencial de Fornecimento**” de informação existente em cada caso, ou seja, o desalinhamento no fornecimento de informação às entidades vendedoras, traduzido pelas diferenças (em valor absoluto) dos impactos nas variáveis intermédias face à qualidade percebida actual da informação. Assim, a metodologia calcula DF com base em R, C, P e QP, através da seguinte fórmula aplicada a todas as informações “i” em estudo:

$$DF = (\sum | (R_i - QP_i) | + \sum | (C_i - QP_i) | + \sum | (P_i - QP_i) |) / 540$$

A divisão por 540 justifica-se pelo facto de corresponder ao diferencial teórico máximo, possível de ocorrer para cada entidade vendedora. Desta forma, fica assegurada a construção de uma variável dependente final única, quantitativa escalar, com vantagens posteriormente evidenciadas na análise final dos resultados, entre as quais a possibilidade de comparação estruturada pela metodologia, à imagem da ferramenta de estruturação de casos proposta por Taborda (2001).

A variável DF, conjugada com as avaliações dos gestores de canal (dos operadores), permitirá ainda, na quinta e última fase da metodologia, obter a “**Redução Potencial do Diferencial**” (RPD). O objectivo deste indicador consiste em perceber qual a parte do diferencial de fornecimento para a qual há potencialmente disponibilidade de correcção (por parte dos Operadores), através do fornecimento de pacotes de informação mais eficientes e adaptados às necessidades das Entidades. Contudo, ainda antes da identificação da RPD, procura verificar-se a existência de relação entre a variável dependente DF e um conjunto de variáveis independentes, apresentadas na sub-secção seguinte.

4.2.2 Variáveis independentes

As variáveis independentes abordadas pela metodologia e resultantes das entrevistas exploratórias e da revisão bibliográfica, procuram abranger os potenciais factores críticos de variação da dimensão dos diferenciais de fornecimento às Entidades Vendedoras. Estas variáveis independentes estão relacionadas com as características destas organizações (sendo que, no sector em estudo, derivam essencialmente de características específicas deste mesmo sector) e com o perfil do decisor seleccionado. Os dados para preenchimento dos níveis assumidos por estas variáveis nas diferentes entidades foram obtidos através da primeira parte das entrevistas efectuadas aos decisores de topo e intermédios das mesmas, e são essenciais para resposta à questão central em estudo.

Estas variáveis e respectiva escala de classificação são as seguintes:

X1) A variável independente “X1” é a principal variável independente em estudo, associada à hipótese central da tese, e corresponde ao “Canal de Distribuição/Vendas” a que entidade vendedora pertence. De acordo com a revisão da literatura e o retorno obtido das entrevistas exploratórias, foi possível antever que o canal de distribuição em que a entidade se inclui, correspondendo a um perfil particular de intermediação, é um potencial factor crítico para o resultado da variável dependente final, isto é, uma mudança no canal de distribuição em que uma entidade actua provoca variações significativas na avaliação por esta efectuada à importância e ao impacto do (não) fornecimento de diferentes tipos de informação, no grau de exigência associado à qualidade da informação e, consequentemente, no nível percebido de desalinhamento relativo ao fornecimento de informação à entidade. Nesta variável independente procura-se simplesmente caracterizar o tipo genérico de canal, e não qualquer característica particular associada à entidade. Assim, esta **variável nominal** pode assumir as seguintes tipologias qualitativas: “1”– Grande Superfície/Hipermercado; “2”– Distribuidor; “3”– Agente; “4”– Cadeia Nacional de Retalho/Distribuição; “5”– Sub-Agente/Revendedor;

As restantes variáveis independentes propostas (“X2” a “X10”) serão também relevantes para a análise na medida em que, apesar do estudo se centrar sobretudo na verificação da

relação entre a variável “X1” e a variável dependente final, as entrevistas exploratórias sugerem que estas poderão de alguma forma influenciar os níveis obtidos por “DF”;

X2) A variável “X2” diz respeito à “região predominante” de actuação dos pontos de venda da entidade vendedora. Por exemplo, torna-se relevante perceber até que ponto uma entidade vendedora, pelo facto de localizar a sua actividade numa Região Autónoma, poderá ter um nível de “DF” marcadamente distinto do de uma entidade da região Norte de Portugal. Esta variável (**nominal**) é representada por: “1”– Região Autónoma; “2”– Sul de Portugal; “3”– Norte de Portugal; “4”– Centro de Portugal; “5”– Dispersão Nacional;

X3) A variável “X3” corresponde ao “Grau de Especialização em Telecomunicações” da entidade vendedora. Esta variável permitirá perceber até que ponto o facto de entidade comercializar nos seus pontos de venda exclusivamente artigos de Telecomunicações pode afectar o seu grau de dependência face aos operadores e a importância do fornecimento de determinada informação por parte destes. **Esta variável, tal como as seguintes, é ordinal,** e os níveis que pode assumir são os seguintes: “1”– o negócio das Telecomunicações representa menos de 25% da actividade da entidade; “2”– representa pelo menos 25% e menos de 50%; “3”– pelo menos 50% e menos de 75%; “4”– pelo menos 75% e menos de 100%; “5”– 100% da actividade da entidade é centrada no negócio de Telecomunicações;

X4) “X4” equivale ao nível da “Exclusividade da Entidade” face aos diferentes operadores móveis. À partida, as necessidades e as exigências de informação de uma entidade que só trabalha com um operador podem ser diferentes face a uma entidade não exclusiva que possa efectuar comparações entre operadores. Os níveis possíveis são os seguintes: “1”– entidade não exclusiva (ou seja, trabalha simultaneamente com os três operadores portugueses); “2”– entidade com “exclusividades” ao nível de empresa mas não do grupo (isto significa que, por motivos legais, algumas ou todas as empresas do grupo (pertencentes aos mesmos sócios) trabalham cada uma especificamente com um operador, mas numa perspectiva global o grupo acaba por trabalhar com mais do que um operador). A exclusividade é, neste caso, “fictícia”; “3”– entidade “genuinamente” exclusiva (uma única empresa que trabalha com um único operador);

X5) “X5” é definida como a “Dimensão” da entidade, e avaliada no sector em estudo de acordo com o critério principal associado ao nível de vendas anuais de artigos de Telecomunicações Móveis (excluindo acessórios). Considerar-se-á empresa de grande dimensão a que apresente vendas anuais não inferiores a 100 mil unidades, de média dimensão se efectuar pelo menos 15 mil unidades, e de pequena dimensão se não atingir as 15 mil. De qualquer forma, este critério não será absoluto pelo que, em situações em que tal se considere razoável, a caracterização da dimensão poderá ser ajustada de acordo com o número de colaboradores e o nível de achatamento da estrutura organizacional. Interessa perceber em que medida uma entidade com maior número de vendas, maior quantidade de colaboradores ou estruturas organizacionais menos achatadas valorizam e trabalham as informações de forma diferente. Os níveis são: “1”– Pequena dimensão; “2”– Média dimensão; “3”– Grande dimensão;

X6) “X6” equivale à “Percentagem de POSs Unioperador” da entidade. Será o contributo de uma dada informação influenciado pelo facto de uma entidade dispor de maior ou menor número de pontos de venda que comercializam simultaneamente produtos de mais que um operador? Os níveis possíveis são: “1”– o número de POSs unioperador representa menos de 25% do total de POSs; “2”– representa pelo menos 25% e menos de 50%; “3”– pelo menos 50% e menos de 75%; “4”– pelo menos 75% e menos de 100%; “5”– 100% dos pontos de venda são unioperador;

X7) “X7” representa a “Percentagem de POSs com Identidade de Marca” de um operador. Esta variável procura medir se a opção por pontos de venda com identidade total de um operador, com organização e imagem específicas e com custos partilhados, influencia o leque de necessidades de informação e/ou a sua qualidade percebida. Os níveis propostos são: “1”– o número de POSs com identidade de operador representa menos de 25% do total de POSs; “2”– representa pelo menos 25% e menos de 50%; “3”– pelo menos 50% e menos de 75%; “4”– pelo menos 75% e menos de 100%; “5”– 100% dos POSs têm identidade de marca;

X8) a variável “X8” representa a quantidade de “Pessoal afecto a tarefas de Gestão de Informação” na entidade. Esta variável pode ser relevante para compreender se a percepção das necessidades de informação e da qualidade dos fornecimentos depende do facto de uma organização dispor de pessoal especializado em tarefas de recolha, tratamento e difusão de informação. Assim, os níveis que esta variável pode assumir são os seguintes: “1”– a entidade não tem pessoas especializadas em tarefas de gestão de informação; “2”– a entidade tem um conjunto restrito de pessoas especializadas nessas tarefas; “3”– a entidade dispõe de um departamento de gestão de informação;

X9) “X9” equivale à “existência de Sistemas de Informação integrados” na entidade. Se uma entidade dispuser de Sistemas de Informação que integrem mais facilmente a informação fornecida pelos operadores no processo de decisão ou que cruzem diferentes informações de negócio recolhidas junto de diferentes fontes, poderá ter níveis de utilização de informação superiores com impacto nas necessidades sentidas? Ou, por exemplo, poderá considerar mais dispensável determinada informação tratada pelos operadores? Os níveis em causa serão: “1”– a entidade não dispõe de sistemas de informação integrados; “2”– dispõe de sistemas de informação integrados com baixo ou médio nível de complexidade; “3”– dispõe de sistemas com elevado nível de complexidade e integração;

X10) a última variável independente, “X10”, representa o perfil do decisor entrevistado. As habilitações literárias, os anos de experiência no sector, as experiências anteriores ou o nível hierárquico do decisor poderão condicionar o valor atribuído às diferentes variáveis dependentes intermédias ou à qualidade percebida, na medida em que, por um lado, esse valor depende da sua percepção por parte do decisor e, por outro, depende do tipo de utilização que o decisor faz da informação de acordo com o perfil de decisões a que está habituado a tomar. De realçar que: não foram entrevistados decisores operacionais como, por exemplo, gerentes de loja, mas apenas decisores de topo e intermédios com grande conhecimento da organização em que trabalham; todos os gestores de topo entrevistados têm elevada experiência no sector das telecomunicações. Neste contexto, a escala associada a esta variável é a seguinte: “1”– Gestor intermédio com reduzida experiência no sector e sem estudos superiores; “2”– Gestor intermédio com

reduzida experiência no sector e com estudos superiores; “3”– Gestor intermédio com elevada experiência no sector e sem estudos superiores; “4”– Gestor intermédio com elevada experiência no sector e com estudos superiores; “5”– Gestor de topo sem estudos superiores; “6”– Gestor de topo com estudos superiores.

Em resumo, ao estruturar os diferentes casos em estudo, através da avaliação dos níveis associados às variáveis dependentes e da caracterização de cada entidade vendedora (e de cada decisor entrevistado) através das variáveis independentes, a metodologia proposta permitirá, na sua quarta fase, a construção de uma matriz-resumo (quadro 10) que será utilizada como ferramenta de análise qualitativa de tendências na existência de relações entre as diferentes variáveis.

Quadro 10 – Matriz de estruturação de casos da metodologia ADANI

GRUPOS DE INFORMAÇÃO		VARIÁVEIS INDEPENDENTES										VARIÁVEIS DEPENDENTES (INTERMÉDIAS)				VARIÁVEL DEPENDENTE FINAL			
		CASO	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	R - AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA INFORMAÇÃO PARA A RENTABILIDADE	C - AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA INFORMAÇÃO PARA A PRÁTICA DE CRM	P - AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA INFORMAÇÃO PARA O FOMENTO DA PARCERIA	QP - QUALIDADE PERCEBIDA ACTUAL DE CADA INFORMAÇÃO	DF - DIFERENCIAL DE FORNECIMENTO		
FINANCEIRA	GESTÃO DE STOCKS / SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	A																	
		B																	
		C																	
		D																	
		E																	
		F																	
		G																	
		H																	
		I																	
		J																	
		K																	
		L																	
		M																	
		N																	
		O																	
		P																	
		Q																	
		R																	
		S																	

5. Aplicação da Metodologia a Casos seleccionados no Mercado em estudo

A Metodologia de Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação, aplicada ao sector específico em estudo é, na sua segunda e terceira fases, alimentada pelos dados recolhidos junto de decisores das 19 entidades vendedoras seleccionadas (19 casos em estudo), e pelos dados recolhidos nas entrevistas efectuadas aos Gestores de Canal dos Operadores Móveis Portugueses. Este capítulo visa a exposição sistemática dos casos em estudo, das organizações e respectivos entrevistados, e dos níveis observados (de acordo com os dados fornecidos pelos entrevistados) para as três variáveis dependentes intermédias de impacto e para a qualidade percebida associada a cada informação em cada um dos 19 casos. Na secção 5.2 será igualmente apresentado um resumo dos resultados das entrevistas aos gestores de canal (“gestores de agentes”) dos Operadores, assim como a mediana das suas avaliações, por forma a conjugar estes dados com os recolhidos junto das entidades vendedoras. Devido à solicitação de anonimato por parte dos entrevistados, quer estes quer as entidades vendedoras respectivas serão designados por nomes fictícios.

5.1 Dados recolhidos junto dos decisores das Entidades Vendedoras

5.1.1 Entidade Vendedora “A”

A primeira empresa estudada é a entidade vendedora “A”, e o respectivo decisor entrevistado um gestor intermédio da empresa, com a função de Gestor Comercial da categoria de Telecomunicações. Licenciado em Gestão de Empresas, este decisor apresentava, à data, quatro anos de experiência no segmento das Telecomunicações. Pertencente a um grupo de capitais nacionais e internacionais com empresas em diversos sectores de actividade, e com mais de 2500 colaboradores, a empresa “A” foi seleccionada

reduzida experiência no sector e com estudos superiores; “3”– Gestor intermédio com elevada experiência no sector e sem estudos superiores; “4”– Gestor intermédio com elevada experiência no sector e com estudos superiores; “5”– Gestor de topo sem estudos superiores; “6”– Gestor de topo com estudos superiores.

Em resumo, ao estruturar os diferentes casos em estudo, através da avaliação dos níveis associados às variáveis dependentes e da caracterização de cada entidade vendedora (e de cada decisor entrevistado) através das variáveis independentes, a metodologia proposta permitirá, na sua quarta fase, a construção de uma matriz-resumo (quadro 10) que será utilizada como ferramenta de análise qualitativa de tendências na existência de relações entre as diferentes variáveis.

Quadro 10 – Matriz de estruturação de casos da metodologia ADANI

GRUPOS DE INFORMAÇÃO		VARIÁVEIS INDEPENDENTES										VARIÁVEIS DEPENDENTES (INTERMÉDIAS)			VARIÁVEL DEPENDENTE FINAL					
		CASO	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	R - AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA INFORMAÇÃO PARA RENTABILIDADE	C - AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA INFORMAÇÃO PARA PRÁTICA DE CRM	P - AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DE CADA INFORMAÇÃO PARA O FOMENTO DA PARCERIA	OP - QUALIDADE PERCEBIDA ACTUAL DE CADA INFORMAÇÃO	DF - DIFERENCIAL DE FORNECIMENTO			
FINANCEIRA	GESTÃO DE STOCKS / SISTEMAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	A																		
		B																		
		C																		
		D																		
		E																		
		F																		
		G																		
		H																		
		I																		
		J																		
		K																		
		L																		
		M																		
		N																		
		O																		
		P																		
		Q																		
R																				
S																				

5. Aplicação da Metodologia a Casos seleccionados no Mercado em estudo

A Metodologia de Avaliação de Diferenciais Associados a Necessidades de Informação, aplicada ao sector específico em estudo é, na sua segunda e terceira fases, alimentada pelos dados recolhidos junto de decisores das 19 entidades vendedoras seleccionadas (19 casos em estudo), e pelos dados recolhidos nas entrevistas efectuadas aos Gestores de Canal dos Operadores Móveis Portugueses. Este capítulo visa a exposição sistemática dos casos em estudo, das organizações e respectivos entrevistados, e dos níveis observados (de acordo com os dados fornecidos pelos entrevistados) para as três variáveis dependentes intermédias de impacto e para a qualidade percebida associada a cada informação em cada um dos 19 casos. Na secção 5.2 será igualmente apresentado um resumo dos resultados das entrevistas aos gestores de canal (“gestores de agentes”) dos Operadores, assim como a mediana das suas avaliações, por forma a conjugar estes dados com os recolhidos junto das entidades vendedoras. Devido à solicitação de anonimato por parte dos entrevistados, quer estes quer as entidades vendedoras respectivas serão designados por nomes fictícios.

5.1 Dados recolhidos junto dos decisores das Entidades Vendedoras

5.1.1 Entidade Vendedora “A”

A primeira empresa estudada é a entidade vendedora “A”, e o respectivo decisor entrevistado um gestor intermédio da empresa, com a função de Gestor Comercial da categoria de Telecomunicações. Licenciado em Gestão de Empresas, este decisor apresentava, à data, quatro anos de experiência no segmento das Telecomunicações. Pertencente a um grupo de capitais nacionais e internacionais com empresas em diversos sectores de actividade, e com mais de 2500 colaboradores, a empresa “A” foi seleccionada

na medida em que opera no canal das Grandes Superfícies, tendo iniciado actividade na primeira metade dos anos 90. A estrutura hierárquica é típica de uma empresa de grande dimensão, sendo pouco achatada (com bastantes níveis hierárquicos). É, pelas suas características, uma empresa não especialista em Telecomunicações, na medida em que o seu negócio não resulta na totalidade da comercialização de produtos deste segmento. Aliás, segundo o entrevistado, a comercialização de produtos de telecomunicações vale menos de 5% da totalidade do negócio da empresa. Os outros segmentos de produtos comercializados nos pontos de venda são: alimentar, produtos perecíveis, bazar ligeiro, pesado e têxtil, entre outros segmentos característicos das Grandes Superfícies.

A empresa dispõe actualmente de 80 a 90 *POSs* (espaços comerciais de grande dimensão) a nível nacional (Portugal Continental e Regiões Autónomas), sendo que cada *POS* comercializa simultaneamente produtos de Telecomunicações Móveis dos três operadores. O número estimado de vendas é, em média, e de acordo com o entrevistado, superior a 150 mil (serviços com ou sem equipamento associado) por ano. A empresa espera contudo melhorar o seu desempenho através da aposta na criação de espaços próprios (de menor dimensão) destinados à comercialização especializada de artigos de telecomunicações móveis, distintos do conceito de grande superfície.

A nível da recolha e tratamento de informação, a empresa *per se* não tem profissionais exclusivamente dedicados à função de gestão de informação, embora o grupo a que pertence disponha de uma Direcção central de estudos/pesquisa de mercado. Dispondo de sistemas de informação de nível superior para obtenção e tratamento de informação, por exemplo para gestão de *stocks* ou para conhecimento da rentabilidade dos *POSs*, apresenta já um nível elevado de autonomia de informação face aos operadores. O entrevistado percebe grande semelhança na informação fornecida pelos diferentes operadores, e refere que já foi efectuado um esforço no sentido de desenhar junto destes uma solução integrada de todas as necessidades de informação, embora sem resultados práticos. Em todo o caso, a informação fornecida (em diversidade e qualidade) é reconhecida como genericamente satisfatória, sendo a principal falha identificada no nível de detalhe (inferior ao pretendido).

Ainda em termos genéricos, numa escolha entre a disponibilização (por parte dos Operadores Móveis) de Dados em Bruto (exemplo: bases de dados), Informação já resumida, ou meros alertas de ponto de situação, este decisor considera mais vantajosa a segunda hipótese para o seu processo decisório, e idealmente sendo essa informação proveniente de apenas um ponto de contacto em cada operador (por norma, o “gestor de agentes”). Em resumo, o decisor não identifica conflitos de interesses entre a entidade e o Operador que se concretizem no não fornecimento de informação fundamental; pelo contrário, é percebido um alinhamento (compatibilidade) de objectivos. A avaliação das variáveis R, C e P (e da qualidade percebida QP) por este decisor é a exposta no quadro 11.

Quadro 11 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “A”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP
F1	0	3	2	0	S1	4	0	4	0	M1	3	4	4	0	C1	3	4	3	0
F2	4	3	4	0	S2	4	4	4	2	M2	4	4	4	0	C2	3	3	3	0
F3	4	2	4	0	S3	3	3	3	0	M3	4	4	4	3	C3	4	2	4	0
F4	0	0	0	0	S4	4	4	4	0	M4	4	0	3	1	C4	4	0	4	3
F5	2	0	3	4	S5	4	4	4	3	M5	2	4	2	2	C5	4	0	4	0
F6	4	0	4	3	S6	0	0	0	0	M6	4	4	4	4	C6	0	0	0	0
F7	5	0	5	2	S7	0	0	0	0	M7	4	4	4	4	C7	3	3	3	3
F8	3	3	3	0	S8	5	5	5	3	M8	0	0	0	0	C8	4	4	4	4
F9	0	0	0	0	S9	0	0	0	0	M9	2	2	2	0	C9	0	0	0	0

As principais conclusões que se retiram de uma análise preliminar do quadro 11 são as seguintes: das 36 informações potencialmente fornecíveis, apenas 14 são percebidas como efectivamente fornecidas. Existe uma grande escassez percebida no fornecimento de informação estratégica pelos operadores (informações do terço superior da matriz), sendo apresentadas como $QP=0$ (não fornecidas). Demonstra-se por isso um grande diferencial a este nível, se se tiver em conta que estas informações são na sua maioria valorizadas pelo decisor com níveis elevados de importância (nível 3 e 4), sendo que só se indicou $R=0$ para a informação F1 porque a empresa já dispõe de meios próprios de avaliação da rentabilidade dos pontos de venda, não necessitando dessa informação por parte dos Operadores. Também a informação táctica F4 é avaliada com 0 nas diferentes variáveis

visto que a entidade já dispõe de sistemas próprios para realização de pontos de situação financeiros do segmento das Telecomunicações. A informação M8 é avaliada com 0 visto que é política da empresa não aceitar a realização de programas de incentivos partilhados com outras empresas (no caso, os Operadores).

Como pontos adicionais relevantes, verifica-se que os tipos de informação com avaliação superior numa dada variável (nível 4 ou 5) tendem também a apresentar um nível elevado nas restantes variáveis, revelando a importância da informação para diferentes fins. A informação S8 é a única valorizada com nível 5 nas três variáveis (R, C e P), considerando-se a formação a nível tecnológico de produtos e serviços essencial para um negócio assente cada vez mais assente no serviço ao cliente, na tecnologia e na inovação. Para as informações fornecidas, a qualidade percebida é de nível médio e as principais falhas identificadas, para além do grau de detalhe, consistem em falhas esporádicas na regularidade dos envios de informação e na sistematização da informação.

5.1.2 Entidade Vendedora “B”

O decisor entrevistado da empresa “B” é um gestor de produto, com habilitações ao nível de Bacharelato e com cerca de oito anos de experiência no sector. A empresa, que iniciou actividade no ano 2000, integra-se no canal de Cadeias Nacionais de Retalho. Tal como a empresa “A”, tem também participação de capitais internacionais, o número de vendas anuais é dos maiores do sector em Portugal e a sua estrutura hierárquica é pouco achatada, sendo portanto considerada uma empresa de grande dimensão. Esta entidade vendedora é uma Cadeia Nacional especialista em Telecomunicações (100% da sua actividade resulta da comercialização de artigos de Telecomunicações), não exclusiva (trabalha com os três operadores) estando os seus 53 pontos de venda dispersos por diversas regiões do país, 35 dos quais são multioperador (comercializam simultaneamente produtos dos três operadores) e os restantes 18 vendem exclusivamente artigos de um operador. Todos estes 18 POSs têm identidade de marca do operador: 10 de um operador, 5 de outro e 3 do terceiro.

Esta entidade dispõe igualmente de elaborados sistemas para tratamento de dados, mas tem um reduzido número de colaboradores afectos a tarefas de gestão de informação (e nenhum exclusivamente afecto). Por exemplo, a obtenção de informação de estudos de mercado sobre a posição competitiva face à concorrência é efectuada através da contratação externa de empresas de estudos de mercado. O entrevistado percebe, na generalidade, semelhança na informação fornecida pelos diferentes operadores, embora com diferenças (nomeadamente na qualidade) notadas em alguns tipos específicos de informação. Também na generalidade existe um claro alinhamento de objectivos entre a entidade e os operadores que se traduz na recepção de um pacote de informação de nível satisfatório, sendo a principal ponto de melhoria o grau de detalhe.

Tal como a empresa “A”, e enquanto empresa de grande dimensão com sistemas de informação integrados, a entidade “B” sente a capacidade de trabalhar informação com elevados níveis de detalhe, por vezes não fornecidos pelos operadores. O decisor refere que nunca houve avanços práticos na identificação, em conjunto com os operadores, de todas as necessidades de informação sentidas: esta tarefa continua a ser pontual (à medida que é identificada uma nova necessidade a entidade alerta os operadores) e pouco sistematizada. A avaliação deste decisor é exposta no quadro 12.

Quadro 12 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “B”

FINANÇERA	GESTÃO				STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	MARKETING				COMERCIAL	MARKETING								
	R	C	P	QP		R	C	P	QP		R	C	P	QP					
F1	2	0	2	0	S1	5	3	5	0	M1	3	5	3	4	C1	4	5	5	0
F2	5	3	5	0	S2	3	3	3	0	M2	5	5	5	0	C2	3	4	3	0
F3	5	5	5	0	S3	3	3	3	0	M3	5	5	5	0	C3	4	3	5	0
F4	5	0	5	3	S4	3	3	3	0	M4	3	3	3	0	C4	4	3	5	3
F5	3	3	5	0	S5	5	5	5	0	M5	3	3	3	0	C5	2	0	2	0
F6	5	3	5	4	S6	5	0	5	3	M6	3	3	3	4	C6	2	3	3	0
F7	5	3	5	4	S7	2	2	2	0	M7	5	5	5	3	C7	2	3	3	0
F8	5	3	5	3	S8	3	5	3	0	M8	1	2	3	4	C8	4	3	3	2
F9	3	3	4	0	S9	0	0	0	0	M9	3	3	3	2	C9	2	4	3	0

As principais conclusões que se retiram de uma análise preliminar do quadro 12 são as seguintes: apenas 12 tipos de informação são percebidos como efectivamente fornecidos, face aos 14 percebidos pela empresa “A”. Esta variação é sobretudo explicada pelas diferenças de percepção, resultantes do facto de determinadas informações fornecidas não terem qualquer utilização por parte da entidade, sendo por isso avaliadas, por vezes, com $QP=0$ (por exemplo, a informação M8 não tinha qualquer aproveitamento pela empresa A), pelo que tal facto não implica que existam diferentes pacotes de informação fornecidos.

É novamente detectada grande escassez percebida no fornecimento de informação estratégica por parte dos operadores. São igualmente detectadas lacunas no âmbito da formação tecnológica e outras, tendo em conta as elevadas necessidades sentidas a este nível. As informações valorizadas como tendo um maior impacto real ou potencial conjunto nas variáveis R, C e P são: informação sobre o estado das encomendas (embora com qualidade percebida 0, devido à inexistência de pró-actividade no seu envio), informação de *Marketing* actualizada sobre produtos e serviços (sendo apontado o facto de, por vezes, o seu envio não ser atempado), resultados de inquéritos de satisfação aos clientes (percebidos como fundamentais para a medição dos processos de gestão do cliente e concretização de objectivos partilhados), e informação relativa ao perfil de *ARPU* dos clientes (que, caso passasse a ser fornecida, permitiria à entidade conhecer o Cliente e otimizar a sua rentabilização, nomeadamente através de práticas de *CRM*). A informação para optimização de stocks (S2) só é valorizada com “3” nas diferentes variáveis visto que o decisor refere que esta tarefa de optimização compete mais à própria entidade do que ao operador.

A qualidade da informação é considerada genericamente satisfatória, sendo que a única falha relevante apontada diz respeito a alguma insuficiência no grau de detalhe fornecido.

5.1.3 Entidade Vendedora “C”

O decisor entrevistado da entidade “C” é Director de uma Unidade de Negócios centrada no segmento de clientes particulares (podendo considerar-se como decisor intermédio - embora quase de topo - no quadro de uma estrutura organizacional com vários níveis

hierárquicos), com habilitações ao nível do 12º ano com curso técnico/profissional de Telecomunicações, e cerca de 18 anos de experiência nesse sector (incluindo colaborações em fabricantes de equipamentos).

A entidade em estudo caracteriza-se por ser constituída por um grupo de cinco empresas, todas elas especialistas em Telecomunicações (Móveis), e que iniciou actividade em 1997. Integrando-se genericamente no canal de Cadeias Nacionais de Retalho/Distribuição, este grupo nacional dispõe assim de cinco empresas distintas com parceiros e objectivos distintos: uma das empresas é uma cadeia nacional de retalho não exclusiva (ou seja, multioperador, em que os seus 19 *POSs* vendem simultaneamente artigos dos três operadores, e ainda acessórios para telemóvel); outras três empresas do grupo são também Cadeias Nacionais de Retalho, actuando em todo o país, sendo que cada uma delas é “exclusiva” de cada um dos operadores (ou seja, uma trabalha em exclusivo com a TMN, outra com a Vodafone e outra com a Optimus, o que significa que cada empresa é exclusiva, mas o grupo no seu conjunto não é exclusivo de um operador), representando um total de 22 lojas unioperador, e todas com identidade de marca do operador respectivo; e uma quinta empresa exclusivamente dedicada à Distribuição a cerca de 200 sub-agentes a nível nacional, constituindo por isso uma Cadeia Nacional de Distribuição. No seu conjunto, 85% do negócio do grupo reside na actividade de Agência (Retalho) e 15% na Distribuição. Tal como nas situações anteriores, a empresa assume grande dimensão, apresentando cerca de 220 colaboradores e vendas anuais na ordem das 100 mil unidades.

Esta entidade dispõe igualmente de sistemas integrados para tratamento e partilha de dados, dos quais se destacam uma plataforma de *Intranet*, um programa de gestão de encomendas (que lhe confere elevada autonomia face à informação dos operadores) e outro de *reporting* comercial, complementados com um departamento central do grupo alocado a tarefas de Gestão de Informação. O entrevistado percebe, na generalidade, semelhança na informação fornecida pelos diferentes operadores, embora com ligeira diferença na rapidez de actualização desta (devido sobretudo aos diferentes níveis de desenvolvimento e utilização dos portais inter-organizacionais dos operadores).

Também na generalidade é preferida a recepção de informação já resumida e trabalhada, e existe um alinhamento de objectivos entre a entidade e os operadores, embora se verifique algum desacordo quanto ao pacote de informação fornecido: a informação operacional e tática é satisfatória, mas a estratégica é insuficiente, nomeadamente na partilha de informação sobre apostas futuras. O decisor refere ainda que: 1) para além de um ponto de contacto preferencial em cada operador, considera também vantajoso a existência de contactos adicionais em departamento específicos, como por exemplo nas áreas de Contabilidade; 2) a empresa deve preparar-se estrategicamente face a uma tendência natural do mercado no sentido da filtragem contínua de entidades vendedoras a operar: só as mais eficientes sobreviverão. A avaliação das variáveis R, C e P por este decisor é apresentada no quadro 13.

Quadro 13 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “C”

FINANCEIRA	Gestão				STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	Gestão				MARKETING	Gestão				COMERCIAL	Gestão			
	R	C	P	QP		R	C	P	QP		R	C	P	QP		R	C	P	QP
F1	4	0	4	0	S1	3	0	3	0	M1	3	3	3	3	C1	4	4	4	0
F2	5	0	4	0	S2	4	4	4	0	M2	5	3	5	0	C2	4	4	4	0
F3	3	4	4	0	S3	3	2	3	0	M3	5	3	5	0	C3	5	0	3	0
F4	4	0	4	4	S4	4	0	3	0	M4	3	0	2	0	C4	4	1	4	3
F5	4	2	3	0	S5	5	3	5	0	M5	3	2	2	0	C5	3	0	2	0
F6	3	0	3	3	S6	5	1	5	3	M6	4	4	4	4	C6	0	0	0	0
F7	2	0	2	3	S7	2	0	2	0	M7	5	5	5	5	C7	3	0	3	3
F8	1	0	1	3	S8	4	4	4	1	M8	5	5	3	5	C8	4	0	4	2
F9	4	4	4	0	S9	0	0	0	0	M9	2	2	2	0	C9	5	5	5	0

Apenas 13 das informações propostas são percebidas como efectivamente fornecidas e utilizadas. Tal como os gestores das empresas anteriormente apresentadas, são notadas novamente: uma reduzida qualidade percebida da formação a diferentes níveis face às elevadas necessidades sentidas; uma elevada importância da partilha de informações relativas à gestão de encomendas e stocks, não correspondida com a informação necessária por parte dos operadores; a elevada valorização de obtenção de informação relativa a resultados de inquéritos de satisfação aos clientes atendidos nos pontos de venda (também não correspondida com o envio dessa informação); a necessidade de informação mais

detalhada e proactivamente fornecida relativa a protecções de preços, dado o impacto significativo na margem do negócio resultante de reduções nos preços dos equipamentos e na respectiva capacidade de execução de mecanismos de actualização, controle e validação com base na informação fornecida pelos operadores; e, por último, grande dependência face ao envio de informação de *Marketing* actualizada sobre novos produtos, serviços e campanhas do operador, enquanto base crucial do negócio de uma entidade vendedora do segmento de clientes particulares.

5.1.4 Entidade Vendedora “D”

O entrevistado da empresa “D” é Gestor de Produto (decisor intermédio), licenciado em Gestão de *Marketing* e com um ano e meio de experiência no sector. A empresa em que colabora é também uma Cadeia de dispersão nacional (Portugal Continental e Regiões Autónomas), participada por capitais nacionais, mas neste caso não especialista em Telecomunicações: mais de 75% do seu negócio deriva da comercialização de outros artigos não relacionados com Telecomunicações, nomeadamente electrónica de consumo e electrodomésticos. É também uma empresa de grande dimensão: apesar de comercializar, por ano, “apenas” 45 mil a 60 mil artigos de Telecomunicações Móveis, deve ter-se em conta que não é especialista em Telecomunicações e que apresenta uma estrutura hierárquica pouco achatada, composta por mais de 500 colaboradores. Esta empresa trabalha com os três operadores (é “não exclusiva”), e os seus cerca de 136 *POSs* podem comercializar produtos dos três operadores (são também “não exclusivos”), embora nem todos tenham sempre expostos produtos dos três, devido a estratégias regionais da entidade.

Apenas o decisor entrevistado e mais uma pessoa da empresa efectuam (para além de outras actividades) tarefas de gestão de informação e de estudo de mercado, mas em termos de Sistemas de Informação integrados a empresa dispõe de soluções avançadas a nível operacional e tático, por exemplo para controlo de *stocks* e de vendas, que lhe conferem grande autonomia de informação face aos operadores. É também percebida grande semelhança na informação fornecida pelos diferentes operadores. A informação é

genericamente entendida como satisfatória, sendo utilizada pelo decisor nos seus diferentes níveis de detalhe (bases de dados, informação resumida e simples alertas pontuais) e recebida preferencialmente de um único ponto de contacto em cada operador, desde que este seja eficiente. As únicas falhas apontadas no envio de informação assentam em alguma falta de rapidez no envio de informação actualizada, e na sua fiabilidade. O alinhamento de objectivos entre parceiros (entidade e operadores) existe, mas são notados alguns conflitos de interesses específicos. O exemplo obtido é o facto dos operadores não avisarem que os produtos vão “sair de linha”, na medida em que tal comprometeria o interesse de venda por parte dos operadores. A avaliação das variáveis R, C e P é apresentada no quadro 14.

Quadro 14 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “D”

FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/SISTEMAS INFORMAÇÃO				MARKETING	COMERCIAL													
	R	C	P	QP		R	C	P	QP										
F1	2	4	4	0	S1	2	2	2	0	M1	4	4	4	0	C1	5	5	4	0
F2	3	3	3	0	S2	4	4	4	0	M2	2	1	2	0	C2	4	4	4	0
F3	4	4	4	0	S3	2	2	2	0	M3	5	5	5	0	C3	4	4	4	0
F4	4	2	4	3	S4	1	3	1	0	M4	4	1	3	0	C4	4	2	4	3
F5	4	4	4	0	S5	4	4	4	0	M5	3	2	2	0	C5	4	4	4	0
F6	4	2	4	3	S6	5	2	4	0	M6	3	3	3	2	C6	4	3	4	0
F7	4	2	4	4	S7	0	0	0	0	M7	5	5	5	3	C7	4	2	3	0
F8	5	5	4	0	S8	3	3	3	2	M8	2	1	2	3	C8	5	5	5	3
F9	3	1	3	0	S9	0	0	0	0	M9	2	2	2	0	C9	4	4	3	0

Este decisor identifica apenas 9 tipos de informação percebidos como fornecidos, sendo que tal se justifica novamente pelo facto da entidade não solicitar nem recorrer à utilização de algumas informações efectivamente fornecidas. Por exemplo, ao nível da logística e gestão de *stocks* a empresa obtém e trabalha informação própria através dos seus sistemas. No entanto, existem também situações de qualidade percebida nula (QP=0) porque o envio de determinada informação, apesar de efectuado, é entendido com não apresentando condições mínimas de pró-actividade, detalhe, rapidez ou mesmo fiabilidade. Por exemplo, a informação de protecção de preços é percebida com QP=0 porque o aviso de que irão ocorrer baixas de preços muitas vezes não é atempado para a realização das alterações necessárias nos pontos de venda, e a informação de detalhe que seria necessária

posteriormente para validação de créditos não apresenta os padrões de qualidade mínimos exigidos (pelo decisor). Também a informação M1 assume $QP=0$, mas nesta situação porque a entidade não dispõe de *POSs* com identidade de marca do operador; sem este tipo de *POSs*, os operadores apresentam algumas ressalvas à realização de acções de Mystery Shopping que permitam a avaliação da organização e imagem dos pontos de venda da entidade, a atribuição de prémios em conformidade e o fornecimento à entidade dos pontos fortes e fracos detectados na avaliação. Esta constitui uma das raras excepções em que determinada informação só é fornecida a algumas entidades vendedoras.

Por parte da empresa “D” verificam-se novamente: falhas ao nível da formação fornecida tendo em conta a elevada necessidade detectada; a grande importância do envio de informação sobre campanhas, preços, produtos e serviços, assim como de mapas de procedimentos comerciais actualizados e compreensíveis; o impacto negativo resultante da empresa não receber informação relativa ao *ARPU* gerado pelos clientes por si angariados e fidelizados, que a impede de efectuar uma segmentação de clientes mais apurada. Uma vez mais, existe escassez de informação estratégica formalmente fornecida, sendo de realçar que, ao invés de outros decisores entrevistados, o gestor da empresa “D” considera bastante mais importante o impacto de não receber informação estratégica sobre as apostas dos operadores em termos de comunicação e preços, do que informação sobre o papel da entidade vendedora na estratégia futura de Distribuição dos operadores. A reduzida importância de informação sobre a estratégia de Distribuição deve-se ao facto da empresa ter uma posição já estabelecida no mercado e uma estratégia já definida que depende apenas em parte (visto não ser especialista) do negócio das Telecomunicações Móveis.

É também de realçar a visão futura deste decisor, considerando que uma entidade vendedora é e será sempre uma empresa orientada para a comercialização, não sendo previsível que os operadores portugueses se centrem somente no fornecimento de serviços de Telecomunicações e deleguem tarefas de *Marketing* e serviço ao cliente às entidades vendedoras. Tal deve-se a dois factos: os operadores do mercado português têm já uma estrutura instalada assente em fortes investimentos de *Marketing* e no serviço ao Cliente enquanto factores diferenciadores da sua imagem; se uma futura liberalização do mercado

da distribuição permitisse que as entidades vendedoras se tornassem “pequenos operadores”, apenas 3 ou 4 entidades sobreviveriam devido a fenómenos de concentração e eficiência, o que poderia afectar a Economia e os níveis de emprego no sector. Como tal, este gestor não prevê que as entidades reguladoras e o mercado evoluam nesse sentido.

5.1.5 Entidade Vendedora “E”

O entrevistado da entidade “E” é Sócio-Gerente (decisor de topo), tem 15 anos de experiência no sector e habilitações literárias ao nível do 10º ano. A entidade em estudo é constituída por um grupo com duas empresas especialistas em Telecomunicações e que iniciou actividade em 1992. Este grupo exerce ainda (através de outras empresas) actividade noutros sectores, como o retalho especializado em electrónica de consumo e electrodomésticos. Actuando na região Norte do país, e tendo já actuado anteriormente com o perfil de revendedor, pode considerar-se que, actualmente, as duas empresas especialistas em Telecomunicações do grupo estão integradas no canal “Distribuidores”, na medida em que 60% da sua actividade se centra na Distribuição a uma rede de sub-agentes, e apenas 40% resulta da actividade de Agência.

Esta é também uma entidade de grande dimensão: comercializa em média, por ano, cerca de 180 mil produtos de Telecomunicações (número superior ao apresentado por algumas Cadeias Nacionais) e dispõe de uma estrutura hierárquica pouco achatada em que colaboram, no conjunto das duas empresas do grupo, cerca de 150 funcionários. Uma das empresas tem contrato exclusivo com um operador, enquanto a outra trabalha com os três operadores, o que significa que a entidade (grupo), na sua globalidade, não é exclusiva de um operador. Na componente de agência, a entidade tem 44 *POSs*, dos quais 17 têm identidade de um operador, 16 de outro e as restantes são multioperador.

Esta entidade dispõe de cerca de 4 colaboradores para tarefas de gestão de informação, e de sistemas de informação integrados para tratamento de informação, sobretudo interna, mas também alguma informação fornecida pelos operadores, como por exemplo sistemas de

validação comissional. Em todo o caso, é percebida grande dificuldade em assegurar uma autonomia de informação face aos operadores, na medida em que estes dispõem de informação crítica para o negócio da entidade, impossível de obter através de outras fontes.

Existe a percepção de grande similitude na informação fornecida pelos diferentes operadores, assim como de pouca disponibilidade por parte destes para discutir uma solução abrangente para todas as necessidades de informação da entidade. Apesar do reconhecimento da existência de alinhamento dos objectivos e de um pacote de informação satisfatório, assim como de sistemas de partilha de informação inter-organizacional já de bom nível, verificam-se ainda algumas falhas na regularidade do fornecimento de informação actualizada. A preferência do decisor incide em vários pontos de contacto em cada operador, por forma a não ficar exclusivamente dependente de um contacto e para assegurar uma resolução mais rápida de questões operacionais. O decisor prefere a recepção de informação já trabalhada e resumida, por forma a facilitar o suporte à decisão. A avaliação das variáveis R, C e P é apresentada no quadro 15.

Quadro 15 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “E”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP
F1	4	1	3	0	S1	4	2	4	0	M1	5	5	5	2	C1	4	4	4	3
F2	4	0	3	0	S2	4	4	4	1	M2	5	4	4	1	C2	4	4	4	0
F3	4	2	3	0	S3	3	3	3	2	M3	4	2	4	1	C3	5	4	5	0
F4	5	0	5	3	S4	3	3	3	0	M4	5	3	5	3	C4	4	4	4	3
F5	1	0	2	0	S5	5	4	5	2	M5	4	4	4	0	C5	3	0	3	0
F6	5	0	5	3	S6	5	4	5	2	M6	4	5	4	3	C6	3	2	3	0
F7	5	3	4	4	S7	4	3	4	0	M7	5	5	5	4	C7	4	2	4	3
F8	4	4	4	1	S8	4	4	4	4	M8	4	2	4	3	C8	4	4	4	2
F9	4	1	4	0	S9	3	3	3	0	M9	3	3	3	2	C9	4	4	4	2

Este decisor identifica 22 tipos de informação percebidos como fornecidos. A justificação para este número superior aos anteriores deriva do facto deste gestor de topo conseguir recolher de modo informal junto dos operadores, devido ao seu próprio esforço e à sua proximidade face a gestores de topo dos operadores, um conjunto de informação estratégica

e tática. São disso exemplo as informações relativas à estratégia de distribuição, estratégia de comunicação e preços e partilha de boas práticas em sistemas de informação e de logística.

Em todo o caso, verifica-se novamente: a importância do fornecimento de dados relativos ao *ARPU* gerado pelos clientes angariados ou fidelizados pela entidade; a elevada importância transversal atribuída aos processos associados à gestão de stocks e à medição da eficiência do atendimento e organização nas lojas; o impacto significativo do fornecimento de informação comissional para a rentabilidade do negócio e para o aprofundamento da confiança na parceria (o envio atempado e fiável de informação comissional credibiliza o próprio processo de pagamento de comissões), embora sem impacto percebido na gestão da relação com o Cliente; a escassez de formação com qualidade em técnicas de vendas (prestada pelos Operadores); e compreensão da informação actualizada de campanhas, produtos, serviços, planos de *merchandising* e mapas de procedimentos comerciais como essencial aos processos táticos e operacionais.

Também no estudo desta entidade se realça um menor impacto percebido em práticas de *CRM* gerado pelas informações de tipo financeiro. Na realidade, a orientação para o Cliente assenta sobretudo, segundo este e outros decisores, em informação de *Marketing* e informação comercial, que estão associadas a processos mais próximos do Cliente.

5.1.6 Entidade Vendedora “F”

O decisor seleccionado na entidade “F” exerce a função de Administrador (decisor de topo), tem 20 anos de experiência no sector, habilitações literárias ao nível de Licenciatura e Especialização, e já exerceu actividade noutras empresas do sector, como por exemplo uma empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações.

A entidade em estudo é constituída por um grupo de duas empresas praticamente especialistas em Telecomunicações (98% da actividade). Este grupo actua essencialmente

como Distribuidor: 97% do negócio deriva da distribuição, enquanto o restante resulta da actividade de agência, com 2 *POSs* com identidade/imagem de um operador numa das empresas do grupo, e 1 *POS* exclusivo (mas sem identidade de marca) de outro operador, através da outra empresa do grupo. Uma das empresas tem acordo de exclusividade com um operador, e a outra trabalha com os restantes dois operadores. Actuando sobretudo na região Centro do país, a entidade efectua também negócios noutros pontos do país, por via da sua rede de cerca de 300 sub-agentes, 20 a 25 dos quais são “franchisados” do Distribuidor com identidade de marca do Operador.

A entidade “F” comercializa em média, por ano, cerca de 150 mil produtos de Telecomunicações e dispõe de uma estrutura hierárquica pouco achatada, sendo por isso caracterizada, na metodologia desenvolvida no âmbito desta dissertação, como entidade de grande dimensão (apesar de ter “apenas” 70 colaboradores).

Esta entidade dispõe de 3 colaboradores para tarefas de gestão de informação, e de um conjunto vasto de sistemas informáticos integrados, alguns dos quais desenvolvidos através de Protocolos de colaboração com Universidades Portuguesas (como por exemplo sistemas de visualização de reparação de equipamentos). Na lista de sistemas de informação da entidade constam ainda sistemas de visualização do estado de encomendas, disponibilizados no “sítio” da entidade na *Internet* (que permite aos seus sub-agentes, através da visualização de um sistema de “semáforos”, perceber a possibilidade de encomenda de determinados produtos), sistemas de tratamento e validação comissional, e pequenas aplicações para tratamento de informação proveniente dos operadores e reparadores. Por este motivo, a empresa caminha para um elevado grau de autonomia de informação face aos operadores, tendo até a capacidade (devido à partilha de informação com os sub-agentes) de constituir um foco de *Competitive Intelligence* que lhe permite informar em primeira mão os próprios operadores sobre as novidades no mercado.

Tal como referem outros gestores, é também percebida por este decisor pouca disponibilidade dos operadores para a avaliação conjunta e integrada de todas as necessidades de informação da entidade, sobretudo se se tiver em conta que posteriormente

compete a esta empresa disponibilizar muita dessa informação (já filtrada) à sua rede de sub-agência. Em todo o caso, existe a percepção de alinhamento de objectivos, traduzida no fornecimento de um pacote de informação satisfatório (e similar por parte dos três operadores, transmitido sobretudo por via dos *Portais Web* – sistemas de informação inter-organizacionais – dos operadores). De referir ainda que o decisor considera mais relevante para o seu processo de decisão a utilização de informação já resumida e trabalhada pelos operadores (permitindo salvaguardar recursos da própria entidade), assim como a existência de vários pontos de contacto nos operadores por forma a assegurar a rapidez na circulação de informação. No quadro 16 encontra-se a avaliação do decisor para as variáveis R, C e P, bem como para a respectiva qualidade percebida QP.

Quadro 16 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “F”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP
F1	4	2	5	0	S1	4	3	4	0	M1	4	4	4	4	C1	2	2	2	0
F2	5	2	5	0	S2	4	4	4	0	M2	5	3	5	0	C2	5	5	5	0
F3	3	0	4	0	S3	4	3	4	0	M3	4	3	4	0	C3	4	2	4	0
F4	2	0	3	4	S4	3	3	3	0	M4	3	1	3	0	C4	4	2	4	4
F5	3	3	4	0	S5	4	4	4	3	M5	0	0	0	0	C5	0	0	0	0
F6	4	3	4	4	S6	5	2	5	2	M6	3	4	3	4	C6	0	0	0	0
F7	4	1	4	0	S7	1	1	1	0	M7	5	5	5	4	C7	4	3	4	1
F8	3	3	3	0	S8	5	5	5	0	M8	4	4	4	4	C8	5	5	5	3
F9	4	3	3	0	S9	0	0	0	0	M9	3	3	3	0	C9	4	4	4	2

Apesar de ser um gestor de topo, tal como o gestor da empresa “E”, este decisor identifica apenas 12 tipos de informação percebidos como fornecidos. Possíveis justificações para esta situação passam por uma menor proximidade estratégica deste gestor face aos pontos de contacto de topo dos operadores, a sua não utilização de determinadas informações (por exemplo, formação a nível tecnológico) ou ainda a própria tipologia da entidade (sendo essencialmente um Distribuidor, por exemplo não é percebida como fornecida informação mais afectada à actividade de agência, como é o caso da informação F7 – número de

carregamentos e pagamentos efectuados nos pontos de venda - , o que, todavia, não impede o gestor de valorizar com grau elevado a importância potencial desta informação).

Quanto às informações mais valorizadas, identificam-se: a formação tecnológica (na medida em que a empresa também necessita de explicar a componente tecnológica dos produtos e serviços à rede de sub-agência), a informação de novas campanhas, preços ou serviços, a informação relativa a encomendas e stocks (também tendo em vista a sua conjugação com as necessidades dos sub-agentes), mapas de procedimentos comerciais (pela mesma razão), informação detalhada sobre protecções de preços (*idem*), e ainda informação sobre a base de clientes para futuras acções de angariação e retenção (C2) como forma de potenciar a actividade da rede de sub-agentes. Finalmente, evidencia-se uma vez mais que as informações mais valorizadas são-no simultaneamente para as três variáveis R, C e P, com a excepção das informações de cariz financeiro e, em parte, das informações de sistemas de informação e de gestão de stocks, menos valorizadas no impacto para a componente de Gestão de Clientes (C).

5.1.7 Entidade Vendedora “G”

O decisor seleccionado da entidade “G” é um Gestor de Produto (decisor intermédio) com responsabilidades no desenvolvimento da rede de sub-agentes, tem 2 anos de experiência no sector e o 11º ano completo. A entidade em causa tem aproximadamente 24 anos de actividade, sendo o seu historial na área das Telecomunicações mais recente. Esta empresa não é especialista em Telecomunicações, actuando noutras áreas como a comercialização de artigos de electrónica de consumo e de ar condicionado, bem como a prestação de serviços de Informática. Estas actividades são desenvolvidas em outros *POSs*, à margem das lojas de Telecomunicações, e representam 70% do negócio da empresa, resultando os restantes 30% da actividade de Telecomunicações. Os pontos de venda da sua rede de sub-agência estão localizados numa das regiões autónomas do País, e a empresa já actuou no passado com o perfil exclusivamente de agente. Actualmente, assume o perfil de Distribuidor com uma rede 36 sub-agentes, apesar de dispor complementarmente de

actividade residual ao nível de Agência, através de um ponto de venda com identidade de marca de um operador. De pequena dimensão, a empresa vende anualmente, em média, cerca de 4 mil produtos de Telecomunicações e dispõe de uma estrutura hierárquica bastante achatada em que colaboram cerca de 60 funcionários. É uma entidade efectivamente exclusiva, pois tem contrato de exclusividade com apenas um operador e não dispõe de outras empresas que tenham contrato com outros operadores.

As tarefas de gestão de informação são executadas por 2 colaboradores e os estudos de mercado por um. A empresa aposta cada vez mais na inovação de sistemas e processos e numa crescente autonomia de informação face ao operador, dispondo já de sistemas informáticos de nível superior para tratamento de *stocks* e de comissões. Nunca foi discutido em termos agregados o conjunto de necessidades de informação junto do operador, sendo a respectiva gestão feita de acordo com as necessidades do momento. É reconhecido grande alinhamento de objectivos com o operador consubstanciado num pacote de informação satisfatório, sendo que a informação já resumida, transmitida por um ponto de contacto fixo (que permite o estabelecimento de uma relação de confiança) constitui o principal ponto de suporte à decisão deste gestor. A única falha identificada assenta no formato dos ficheiros electrónicos recebidos, que muitas vezes não permite o seu tratamento e filtragem para posterior envio à rede de sub-agentes da entidade. As avaliações efectuadas pelo decisor são apresentadas no quadro 17.

Quadro 17 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “G”

FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/SISTEMAS INFORMAÇÃO				R	MARKETING				R	COMERCIAL								
	R	C	P	QP		R	C	P	QP		R	C	P	QP					
F1	4	3	5	0	S1	2	2	2	0	M1	4	4	5	4	C1	4	4	5	0
F2	4	2	5	0	S2	3	3	3	3	M2	4	4	4	0	C2	2	2	2	0
F3	1	2	3	0	S3	4	3	4	0	M3	3	3	4	0	C3	3	3	4	0
F4	3	3	4	0	S4	0	0	0	0	M4	2	1	3	0	C4	4	3	4	3
F5	1	1	1	0	S5	5	5	5	4	M5	4	4	4	0	C5	2	2	2	0
F6	3	0	2	3	S6	4	4	4	4	M6	5	5	5	4	C6	0	0	0	0
F7	1	1	1	0	S7	5	4	5	0	M7	5	5	5	4	C7	4	4	5	0
F8	3	3	4	4	S8	5	5	5	3	M8	5	5	5	4	C8	4	4	4	4
F9	4	4	4	0	S9	0	0	0	0	M9	2	2	2	0	C9	4	4	4	0

Este decisor identifica 12 tipos de informação percebidos como fornecidos. São exemplos de percepções comuns às dos anteriores decisores a escassez de informação estratégica, considerada como tendo elevado impacto (o seu não fornecimento impede uma avaliação complementar de investimentos em novos pontos de venda e da rentabilidade futura da entidade), e a importância (sobretudo ao nível da Gestão da Relação com Clientes) das acções de formação para transmissão de conhecimentos à rede de sub-agentes, percebidos eles próprios como Clientes (indirectos) da entidade (a excepção está na formação básica de sistemas informáticos à força de vendas, vista como uma responsabilidade da entidade que vende ao Cliente Final).

Enquanto entidade distribuidora e exclusiva de um operador, verifica-se uma menor importância dos dados relativos ao *ARPU* gerado pelos clientes (dado que a segmentação teria mais impacto a jusante, nos sub-agentes, e na medida em que não é possível à entidade comparar com o perfil de clientes dos outros operadores, pelo facto de ser unioperador), e uma maior importância atribuída ao fornecimento de informação de *Marketing* sobre a concorrência (visto que a empresa não recebe informação dos restantes operadores).

Sendo uma empresa de menor dimensão, e apesar de alguma autonomia assegurada pelos sistemas de informação próprios, verifica-se uma elevada importância atribuída à informação para optimização dos processos de gestão de stocks, protecção de preços, programas de incentivos, avaliação da satisfação dos clientes e análise de desempenho comercial. Em termos genéricos, o alinhamento percebido pelo decisor traduz-se numa avaliação de nível médio/superior da qualidade da informação fornecida, havendo apenas diferenciais resultantes do não envio de determinadas informações valorizadas.

É reconhecido grande alinhamento de objectivos com o operador, consubstanciado num pacote de informação satisfatório, sendo que a informação já resumida, transmitida por um ponto de contacto fixo (que permite o estabelecimento de uma relação de confiança), constitui o principal ponto de suporte à decisão deste gestor. A única falha identificada

assenta no formato dos ficheiros electrónicos recebidos, que muitas vezes não permite o seu tratamento e filtragem para posterior envio à rede de sub-agentes da entidade.

5.1.8 Entidade Vendedora “H”

No que se refere à entidade “H”, foi entrevistado um decisor de topo, Gerente da empresa. Com 8 anos de experiência no sector e o 9º ano completo, não teve experiências anteriores em Operadores ou em outras entidades vendedoras, mas revelou profundo conhecimento do sector e orientação para questões relacionadas com a inovação.

Quanto à empresa, teve o seu início de actividade em 1998 e assume o estatuto de “totalmente especialista em Telecomunicações”, embora esteja integrada num grupo com actividade em outros sectores, como por exemplo a restauração. Esta empresa, de capitais exclusivamente nacionais, é não exclusiva (trabalhando simultaneamente com os três operadores móveis) e actua como um Agente autorizado com maior incidência na Região Norte do país, mas com tendência para se tornar, por via da sua estratégia de investimento e maior dispersão geográfica, numa Cadeia Nacional de Retalho e Distribuição. Apesar de dispor de actividade (complementar) de Distribuição, a sua actividade central passa pela Agência, sendo que a entidade actuou anteriormente como Revendedor/Sub-Agente. Pode considerar-se como uma empresa de média dimensão, com cerca de 50 a 70 mil artigos comercializados anualmente, embora a classificação como empresa de grande dimensão também se pudesse justificar, tendo em conta que a empresa dispõe de elevado número de POSs (46), 40 dos quais multioperador e 6 exclusivos com identidade de um (mesmo) operador, e de um número de colaboradores considerável para o sector (150).

A gestão de informação para a área de clientes particulares é efectuada por um colaborador, e a pesquisa do mercado é da responsabilidade dos 10 colaboradores a quem compete a gestão do conjunto de lojas. A empresa pretende investir numa autonomia de informação face aos operadores, mas os seus sistemas de informação são, por ora, deficitários em quantidade e desempenho (sendo a sua *Intranet* uma excepção). É percebida diferença entre

os fornecimentos dos diferentes operadores ao nível de relatórios de actividade comercial, sendo um operador identificado actualmente como o que se destaca pela capacidade de fornecimento de pontos de situação de desempenho em tempo-real. Tendo em conta as exigências crescentes do negócio, as necessidades de informação são dinâmicas, sendo esta a principal razão apontada para uma estratégia de pequenos passos no desenvolvimento conjunto de soluções agregadas para satisfação de necessidades de informação. As necessidades percebidas justificariam a existência de vários pontos de contacto nos operadores para respostas rápidas a questões técnicas (embora a figura do gestor de agentes continue a ser vista como importante), assim como o fornecimento de bases de dados detalhadas (e não apenas informação resumida) por forma a permitir o seu tratamento pela empresa em vertentes que os operadores não trabalham. A informação é genericamente percebida como insatisfatória, visto serem identificados focos de falhas de informação e de incapacidade de resposta resultantes de departamentos específicos dos operadores, como as áreas de Contabilidade.

De qualquer forma, e apesar do reconhecimento de existência de alinhamento de objectivos, é identificado algum desalinhamento no fornecimento de informação devido à falta de informação para definição estratégica (a longo prazo) de objectivos para a entidade. Este aspecto é também evidenciado na matriz de avaliação de outros casos em estudo, embora raramente tal é referido de forma explícita pelos decisores. No quadro 18 são expostas as avaliações deste gestor.

Quadro 18 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “H”

FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/SISTEMAS INFORMAÇÃO				MARKETING	COMERCIAL													
	R	C	P	QP		R	C	P	QP										
F1	4	2	4	2	S1	4	4	4	2	M1	5	5	5	5	C1	5	5	5	2
F2	5	0	5	0	S2	2	2	2	0	M2	3	3	3	2	C2	5	5	5	0
F3	3	4	3	0	S3	2	2	2	0	M3	4	4	4	3	C3	5	5	5	0
F4	4	0	4	4	S4	4	4	4	4	M4	2	2	2	0	C4	5	3	5	3
F5	3	3	3	0	S5	5	5	5	1	M5	0	0	0	0	C5	0	0	0	0
F6	2	0	2	5	S6	5	0	5	3	M6	5	5	5	4	C6	3	0	3	3
F7	5	5	5	5	S7	2	2	2	0	M7	5	5	5	5	C7	5	5	5	0
F8	3	5	3	3	S8	5	5	5	2	M8	5	5	5	3	C8	5	5	5	3
F9	5	5	5	0	S9	2	2	2	0	M9	3	3	3	0	C9	5	5	5	2

O decisor identifica 21 tipos de informação percebidos como fornecidos. Tal como na empresa “E”, a justificação para este número (superior) resulta do facto do gestor de topo, neste caso, conseguir recolher de modo informal junto dos operadores, devido ao seu próprio esforço e à sua proximidade face a gestores de topo dos operadores, um conjunto de informação estratégica e tática. São exemplos as informações relativas à estratégia de distribuição, de comunicação e preços, bem como dos custos de novos pontos de venda. Este aspecto traduz também o elevado nível de exigência deste gestor que, apesar da obtenção informal de alguma informação estratégica, a identifica como manifestamente insuficiente para os objectivos de gestão de longo prazo da entidade. Esta questão é crítica para a percepção das elevadas necessidades de informação estratégica para entidades em acelerado crescimento e com investimentos em curso no sector. Ainda no campo estratégico, é identificado nesta entidade uma elevada necessidade, nas variáveis R, C e P, relativa ao fornecimento de informação (C2) sobre a base de clientes, por forma a potenciar a sua fidelização em complemento com o “cartão de cliente” já lançado pela empresa.

Tal como em casos anteriores, a formação, a medição da qualidade do atendimento dos clientes e da apresentação dos pontos de venda, o ponto de situação do estado das encomendas, a informação financeira de controle e a informação (actualizada) operacional a nível comercial e de *Marketing* revestem-se de especial importância para a entidade.

5.1.9 Entidade Vendedora “I”

O entrevistado é o Sócio unipessoal e Gerente da entidade “I”. Apresenta 13 anos de experiência no sector, habilitações literárias ao nível da frequência universitária e já colaborou anteriormente em entidades parceiras de um operador.

A entidade em estudo é constituída por um grupo que iniciou actividade em 1998/99, e que dispõe de duas empresas cuja principal actividade é a comercialização de Telecomunicações Móveis (90% do negócio do grupo). Uma das empresas tem ainda na

prestação de serviços de informática uma actividade complementar (10% do negócio do grupo). Uma das empresas tem contrato de exclusividade com um operador, e a outra tem contrato com os outros dois operadores, sendo esta que presta também serviços de informática. O grupo tem pequena dimensão (com cerca de 6 mil vendas /ano e 20 colaboradores) e actua na região Norte Interior de Portugal no canal de Agentes. Os 10 POSs da entidade são unioperador (alguns deles exclusivos TMN, outros Vodafone e outros Optimus) e 6 têm identidade de marca do operador. Esta entidade não dispõe de colaboradores exclusivamente afectos a tarefas de gestão de informação ou de pesquisa de mercado, e os seus sistemas de informação são rudimentares (apesar de alguma evolução, por exemplo, nos sistemas de tratamento comissional), pelo que existe grande dependência da informação dos operadores. Apesar desta situação, nunca houve o esforço conjunto de análise abrangente, em conjunto com os operadores, de todas as necessidades de informação. Existe a percepção de grande semelhança na informação fornecida pelos diferentes operadores, assim como de insatisfação face aos fornecimentos. Como justificação para esta insatisfação destaca-se o envio considerado tardio do lançamento de novos produtos e campanhas. Tendo em vista a redução destas falhas, o decisor propõe a divulgação de informação (já resumida) por vários pontos de contacto em cada operador. Em todo o caso, é reconhecida a existência de alinhamento de objectivos face ao operador. A avaliação das variáveis R, C e P é apresentada no quadro 19.

Quadro 19 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “I”

FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/SISTEMAS INFORMAÇÃO				R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP	
	R	C	P	QP															
F1	5	3	5	0	S1	3	2	3	0	M1	3	3	3	1	C1	5	5	5	0
F2	5	3	4	0	S2	4	4	4	2	M2	5	4	5	0	C2	4	5	4	0
F3	4	2	4	0	S3	2	3	3	0	M3	5	4	5	0	C3	3	2	3	0
F4	5	3	5	4	S4	1	1	1	0	M4	3	2	3	0	C4	4	3	4	2
F5	4	5	4	0	S5	4	4	4	1	M5	3	4	3	0	C5	0	0	0	0
F6	4	1	5	5	S6	5	5	5	2	M6	3	3	3	5	C6	4	3	4	0
F7	5	5	5	5	S7	3	2	2	0	M7	5	5	5	1	C7	4	4	5	0
F8	3	1	3	0	S8	4	4	4	0	M8	4	4	4	4	C8	4	4	4	3
F9	3	3	2	0	S9	3	3	3	0	M9	3	3	2	0	C9	3	4	3	2

Este decisor identifica 13 tipos de informação percebidos como fornecidos. Da avaliação de necessidades para esta entidade, destacam-se as informações estratégicas financeiras, encaradas como potenciais meios de incremento de rentabilidade por via de uma mais correcta selecção da localização dos pontos de venda, e de fomento da parceria por via do aumento de confiança mútua tendo em vista uma estratégia regional eficaz.

O conhecimento do perfil de *ARPU* dos clientes é aqui valorizado por razões diferentes de casos anteriores: o decisor pretendia, através do *ARPU*, validar se o comissionamento corrente derivado das receitas dos operadores é consistente. A informação de clientes de risco, apesar de ser menos relevante na actualidade para os operadores devido ao reduzido peso dos serviços pós-pagos, é relevante para a entidade devido à possibilidade de restrição de comercialização de artigos a clientes de risco identificados. O decisor aponta esta situação pelo facto de a empresa “ter como prática corrente aceitar o pagamento por cheque, devido a questões culturais da região (interior do país) em que se insere, na qual os clientes não vêm com bons olhos que o vendedor desconfie dele”.

As principais preocupações do decisor assentam na informação sobre a base de clientes (devido às possibilidades de realização de contactos pela entidade para retenção de clientes, sendo esta actividade a nível regional percebida como fundamental para a criação de relações de confiança com os clientes), informação de gestão de *stocks*, protecções de preços, informação de campanhas/produtos e medição da qualidade do serviço no ponto de venda, todas percebidas com importância elevada e com qualidade reduzida ou nula.

De referir ainda que o decisor não considera viável, no futuro, um aumento significativo das competências das entidades em detrimento dos operadores, dado que estes últimos dispõem de quatro características fundamentais no mercado: suporte financeiro, estrutura de conhecimento/gestão de clientes, expressão perante os fabricantes e imagem de marca.

5.1.10 Entidade Vendedora “J”

O entrevistado da empresa “J” assume a função de Sócio-Gerente. Tem 13 anos de experiência no sector, e habilitações superiores ao nível de licenciatura e MBA. O grupo em estudo iniciou a sua actividade em 1992, e é composto igualmente por duas empresas.

Uma das empresas do grupo é especialista em Telecomunicações e exclusiva de um operador, enquanto a outra empresa, multioperadora e não especialista, tem contrato com esse mesmo operador e com outro. No conjunto das suas duas empresas, pode então caracterizar-se o grupo como um Agente não exclusivo (que actualmente trabalha com 2 operadores e que inicialmente actuou como sub-agente dos 3 operadores) e não especialista, resultando 45% da sua facturação do negócio das Telecomunicações Móveis e o restante de outras actividades, como a comercialização de centrais telefónicas, artigos de cópia e mobiliário de escritório). A sua área de acção centra-se na região Centro-Sul de Portugal. O grupo tem dimensão média, efectuando cerca de 15 mil vendas /ano e tendo uma estrutura achatada composta por 40 colaboradores. A entidade dispõe de 8 *POSs*, um dos quais bioperador e os restantes unioperador com identidade de marca do operador.

Esta entidade também não tem colaboradores afectos em exclusividade a tarefas de gestão de informação, mas apresenta uma aposta crescente na informatização, automatização e autonomia da empresa (por exemplo, aposta em sistemas de tratamento logístico e comissional). Embora exista uma satisfação genérica com o nível de informação prestado e um elevado nível percebido de alinhamento estratégico com os operadores, são identificadas as seguintes lacunas: é percebido que os operadores estão pouco interessados em reunir-se com as entidades para discussão de soluções globais de fornecimento de informação, apresentando como justificação a limitação dos seus próprios sistemas de informação; existência de uma parceria essencialmente comercial, mas com falta de sensibilidade para a importância dos fornecimentos de informação; pouco detalhe da informação, pelo que a entidade se limita a utilizar informação resumida pelos operadores devido à inexistência de partilha de certas bases de dados detalhadas pretendidas. Apesar da

percepção de semelhança na informação fornecida pelos diferentes operadores, a qualidade de fornecimento de um dos operadores é considerada superior.

O detalhe da avaliação de R, C, P e QP é apresentado no quadro 20.

Quadro 20 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “J”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMMERCIAL	R	C	P	QP
F1	2	1	2	0	S1	4	2	2	0	M1	4	2	5	1	C1	4	4	4	0
F2	4	2	3	0	S2	1	1	1	0	M2	4	4	5	0	C2	0	0	0	0
F3	4	3	3	0	S3	3	3	3	0	M3	5	5	4	0	C3	0	0	0	0
F4	5	3	5	2	S4	5	5	4	0	M4	0	0	0	0	C4	4	3	4	1
F5	3	3	3	0	S5	3	0	0	0	M5	0	0	0	0	C5	0	0	0	0
F6	5	2	3	3	S6	5	0	5	1	M6	5	5	5	2	C6	0	0	0	0
F7	3	4	3	5	S7	3	3	3	0	M7	5	5	5	4	C7	4	2	4	0
F8	4	2	3	0	S8	5	5	4	2	M8	4	2	4	4	C8	4	5	5	2
F9	0	0	0	0	S9	0	0	0	0	M9	4	4	4	0	C9	5	5	5	3

Este decisor identifica 12 tipos de informação percebidos como fornecidos e utilizados. Destaca-se uma maior importância, face a outros casos em estudo, atribuída à informação de cariz financeiro, resultante, na opinião do decisor, do seu próprio perfil (de decisor) e particularmente da sua especialização académica na área financeira.

A informação S5, relacionada com o estado das encomendas, é percebida como menos importante, pois na percepção do decisor é necessário que a própria entidade desenvolva mecanismos autónomos de controle operacional e é compreendido que o fornecimento constante de informação a este nível poderá ser vantajoso numa gestão de *stocks* a curto-prazo, com impacto na rentabilidade, mas prejudicial a médio/longo prazo no quadro da parceria e da gestão de clientes, tendo em conta que compete a cada entidade vendedora ser mais eficiente que a concorrência na selecção e gestão das suas encomendas.

A formação tecnológica é destacada pela sua elevada importância, e a sua qualidade percebida é de nível 2, pois tal como o decisor da empresa “H”, este decisor considera que

um dos operadores já demonstra alguma capacidade neste tipo de formação. De realçar ainda que a informação M4, relativa ao peso da actividade da entidade no total de um determinado operador, é vista como irrelevante, pois o facto da entidade ter uma dimensão média não lhe permite conquistar peso negocial face aos operadores através desse conhecimento. Por outro lado, a informação relativa aos resultados de acções de cliente-mistério tem, neste caso, reduzida qualidade percebida devido às dúvidas que o decisor tem quanto à capacidade de avaliação dos auditores independentes que efectuam essas acções.

5.1.11 Entidade Vendedora “K”

O decisor entrevistado da entidade “K” é Sócio-Gerente, tem 10 anos de experiência no sector e o 12º ano completo. A entidade em causa perfaz 10 anos de existência e actualmente é especialista em Telecomunicações (pois anteriormente separou-se de outra empresa dedicada à Electrónica de Consumo). A empresa tem reduzida dimensão (cerca de 4 mil vendas/ ano e 24 colaboradores), actua no canal de Agentes na zona Centro-Sul e trabalha em exclusividade com um operador através de 5 *POSs* com identidade de marca.

As tarefas de gestão de informação são executadas por 1 colaborador, e a empresa dispõe de sistemas de informação de média sofisticação (para gestão de stocks, facturação e ainda uma Rede Privada Virtual de Telecomunicações para ligação entre lojas). O esforço de migração estrutural de sistemas é somente interno, e não tendo em conta os sistemas de informação dos operadores. A análise em conjunto de necessidades de informação depende somente, na versão deste gestor, da disponibilidade do operador. Existe alinhamento de objectivos com este, mas o nível de informação prestado é considerado insatisfatório (ou seja, há desalinhamento ao nível do fornecimento de informação), sobretudo com falhas apontadas no detalhe da informação (nomeadamente a financeira) e na sua forma de envio, considerando o decisor que, idealmente, deveria ser toda fornecida electronicamente. O decisor prefere vários pontos de contacto especializados no operador, que complementem a acção do gestor de agentes. A avaliação das variáveis R, C e P é apresentada no quadro 21.

Quadro 21 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “K”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP
F1	4	1	3	0	S1	2	0	1	0	M1	4	4	4	3	C1	5	5	5	0
F2	4	1	3	0	S2	4	3	4	3	M2	4	1	3	0	C2	5	5	5	0
F3	5	3	5	0	S3	3	0	3	0	M3	3	1	3	0	C3	4	0	4	0
F4	3	0	3	1	S4	4	0	3	0	M4	2	0	3	0	C4	4	0	4	4
F5	5	5	4	0	S5	5	4	3	1	M5	4	2	2	0	C5	4	0	4	0
F6	5	0	3	2	S6	5	3	3	1	M6	5	5	5	4	C6	0	0	0	0
F7	4	0	3	4	S7	1	1	1	0	M7	5	5	5	4	C7	4	0	3	0
F8	1	1	1	0	S8	3	1	2	0	M8	4	0	4	4	C8	3	4	3	3
F9	3	1	3	0	S9	1	1	1	0	M9	4	4	3	0	C9	5	5	5	0

Este decisor identifica 12 tipos de informação percebidos como fornecidos. Os principais pontos negativos evidenciados assentam na escassez de informação estratégica, no não fornecimento de formação técnica (vendas, tecnológica e financeira), e na reduzida qualidade da informação comissional, protecções de preços e estado das encomendas.

A informação relacionada com o atendimento e a organização dos pontos de venda é bastante valorizada nas três variáveis, a informação táctica (no segundo terço horizontal da matriz) na componente comercial tem elevada valorização de acordo com o contributo para a rentabilidade do negócio e para o fortalecimento da parceria (tendo em vista o cumprimento de objectivos comuns), e a qualidade da informação de *Marketing*, relativa a planos de *merchandising* e lançamento de novos produtos, é percebida como bastante boa.

5.1.12 Entidade Vendedora “L”

O entrevistado da entidade “L” exerce a função de Gerente, tem 13 anos de experiência no mercado das Telecomunicações e habilitações ao nível do 11º ano. A entidade “L” iniciou actividade em 1996, é também especialista em Telecomunicações e caracteriza-se por ser uma pequena empresa de capitais nacionais: 8 colaboradores, uma média de 1500 vendas/

ano e 24 colaboradores) e actividade de Agente em exclusividade com um operador, através de um único ponto de venda (com identidade de marca do operador) localizado no Distrito de Lisboa. A empresa actuou anteriormente como Sub-Agente/Revendedor e, apesar da sua reduzida dimensão, veio a reunir condições para estabelecer um contrato de agência.

Enquanto pequena empresa, as tarefas estão dispersas pelos colaboradores. Em todo o caso, um dos colaboradores está encarregado de gerir a informação transversal ao negócio. A empresa não dispõe de sistemas de informação para áreas técnicas específicas, e não se vislumbra um investimento nesta área. Assim, a empresa compensa a grande dependência da informação do operador com informação dos diferentes fabricantes de equipamentos e com análise da concorrência. De qualquer forma, é percebido pelo decisor um “claro alinhamento de objectivos” com o operador e o fornecimento de um pacote de informação satisfatório, sendo o principal ponto de melhoria identificado a necessidade de maior rapidez no envio de informação sobre novos produtos e campanhas.

Também devido à reduzida dimensão da empresa, o decisor considera mais vantajosa a utilização de informação já resumida pelo operador, a existência de um único ponto de contacto (desde que eficiente) no operador, e uma gestão caso-a-caso à medida que aparecem novas necessidades de informação. O quadro 22 apresenta as avaliações obtidas.

Quadro 22 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “L”

FINANCEIRA	Gestão				GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	Gestão				MARKETING	Gestão				COMERCIAL	Gestão			
	R	C	P	QP		R	C	P	QP		R	C	P	QP		R	C	P	QP
F1	5	1	4	1	S1	3	0	2	0	M1	4	3	3	3	C1	4	3	3	0
F2	3	2	3	0	S2	5	2	4	0	M2	5	0	5	0	C2	3	1	2	0
F3	3	3	3	0	S3	1	0	1	0	M3	3	0	3	0	C3	3	1	3	0
F4	3	0	2	3	S4	2	0	2	0	M4	0	0	0	0	C4	5	2	4	4
F5	4	3	3	0	S5	4	2	3	1	M5	4	4	4	0	C5	2	1	3	0
F6	2	0	0	3	S6	4	0	3	2	M6	5	4	4	5	C6	1	0	1	0
F7	2	1	2	0	S7	2	0	1	0	M7	5	5	5	4	C7	3	0	3	0
F8	2	0	1	3	S8	3	4	3	0	M8	4	1	3	3	C8	4	4	4	3
F9	4	2	3	0	S9	3	2	2	0	M9	2	2	2	0	C9	5	4	5	0

O decisor identifica igualmente 12 tipos de informação percebidos como fornecidos. Evidencia-se a forte necessidade (essencialmente nas variáveis R e P) de informação para gestão de stocks e aposta em novas encomendas, devido à escassez de meios e de conhecimento da empresa a esse nível. Também a informação sobre protecção de preços é considerada muito importante para a rentabilidade, na medida em que afecta a margem do negócio e a gestão de tesouraria da empresa. O envio de informação detalhada a este nível é também visto como credibilizador do processo e da rapidez de pagamento dos valores a creditar. Contudo, em ambos os casos a qualidade percebida é reduzida.

Também as questões associadas à formação são realçadas, pelo facto de contribuírem para a existência de vendedores mais esclarecidos face a clientes cada vez mais exigentes, e para a qual o apoio dos operadores é fundamental tendo em conta a escassez de recursos da entidade e o conhecimento aprofundado do sector pelo operador. Por último, é também realçado o impacto negativo do não fornecimento de informação sobre a concorrência, visto que a empresa é exclusiva e não recebe informação dos restantes operadores, o que dificulta uma comparação e argumentação comercial no acto de venda ao Cliente.

5.1.13 Entidade Vendedora “M”

A entidade vendedora “M” assume um perfil similar ao da empresa “K”, distinguindo-se sobretudo por actuar numa zona geográfica distinta: o Sul do país, com especial incidência no Algarve. O decisor entrevistado é Sócio-Gerente da empresa, tem habilitações ao nível da frequência universitária e 5 anos de experiência em Telecomunicações. A sua empresa iniciou actividade em 2000, é especialista em Telecomunicações, tem 16 colaboradores e exerce a actividade de Agente autorizado, apresentando uma média de 7500 vendas por ano. De acordo com os critérios anteriormente enunciados, é caracterizada na metodologia como entidade de pequena dimensão. Tem contrato de exclusividade com um operador, e à data de realização da entrevista todos os seus 4 pontos de venda tinham identidade de marca desse operador.

Nenhum dos colaboradores da entidade “M” se dedica exclusivamente a tarefas de gestão de informação, mas este facto é em certa medida compensado pela existência de alguns sistemas de informação de média sofisticação, como por exemplo um sistema de validação comissional. Em todo o caso, a empresa não caminha para uma maior autonomia de informação face ao operador, até devido ao seu contrato de exclusividade. Também neste caso não foram feitos esforços para listar todas as necessidades de informação junto do operador, embora o decisor indique que, no segmento empresarial em que também trabalha, esses esforços são já evidentes (deve contudo lembrar-se que o segmento empresarial está fora do âmbito deste estudo).

Existe um amplo alinhamento inter-organizacional de objectivos que é auxiliado pelo fornecimento de um pacote bastante satisfatório de informação, sendo a única falha identificada a falta de rapidez no envio da informação. De realçar ainda que, segundo o decisor, o operador deveria disponibilizar vários contactos especializados por tema para a resolução rápida de questões técnicas pontuais, assim como deveria apostar no envio de informação mais detalhada na componente contabilística e informação mais resumida (para tratamento rápido) nas componentes de *Marketing* e comercial (como informação de novas campanhas ou de procedimentos comerciais). A matriz de avaliações deste decisor é apresentada no quadro 23.

Quadro 23 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “M”

FINANCEIRA	GESTÃO				STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	MARKETING				COMERCIAL									
	R	C	P	QP		R	C	P	QP	R	C	P	QP						
F1	5	3	4	0	S1	5	0	5	0	M1	5	5	5	4	C1	5	5	5	0
F2	4	2	5	0	S2	5	5	5	3	M2	5	3	5	0	C2	4	3	4	0
F3	2	1	3	0	S3	4	4	4	0	M3	5	1	5	0	C3	4	4	4	0
F4	3	0	2	3	S4	4	0	5	0	M4	3	1	4	0	C4	4	2	4	2
F5	4	4	4	0	S5	5	5	5	3	M5	3	4	4	0	C5	4	3	3	0
F6	4	3	4	4	S6	5	0	4	5	M6	5	4	5	5	C6	0	0	0	0
F7	4	0	4	4	S7	3	2	3	0	M7	5	5	5	3	C7	5	0	5	0
F8	5	4	3	3	S8	4	4	5	4	M8	5	0	5	5	C8	5	5	5	3
F9	3	0	3	0	S9	3	2	3	0	M9	3	3	3	0	C9	5	5	5	5

O decisor identifica 15 tipos de informação como fornecidos. Evidencia-se: a elevada necessidade de informação relativa a partilhas de conhecimento sobre opções de sistemas informáticos existentes no mercado, tendo em vista o incremento da rentabilidade do negócio por via de aumentos de produtividade, e a uniformização de sistemas entre a entidade e o operador; a significativa importância atribuída à informação associada a processos com elevado impacto no cliente (cliente-mistério, inquéritos de satisfação, organização dos pontos de venda e mapas de procedimentos comerciais), tendo em vista a correcção e optimização desses mesmos processos; a importância do conhecimento do impacto regional da entidade e da sua concorrência, para uma melhor selecção dos investimentos em novos pontos de venda; e de realçar também que, ao contrário dos casos anteriores, este gestor entende um nível aceitável de informação para gestão de *stocks*, e ainda que as formações-padrão fornecidas pelo operador são suficientes, assegurando os conhecimentos necessários a nível tecnológico e de técnicas de vendas.

5.1.14 Entidade Vendedora “N”

O entrevistado da entidade “N” tem a função de Sócio-Gerente, apresentando uma experiência acumulada de 14 anos de experiência no sector, uma colaboração anterior com outra entidade vendedora, e ainda habilitações literárias ao nível do 12º ano de escolaridade. A entidade iniciou actividade em 1998 e é constituída por um grupo com três empresas especialistas em Telecomunicações: uma empresa exclusiva de um operador, outra exclusiva de outro operador, e uma terceira empresa que trabalha simultaneamente com os três operadores. As duas primeiras trabalham como Agentes autorizados (sendo que uma delas já actuou anteriormente como revendedor/sub-agente), e a última trabalha como sub-agente, complementando a actividade das primeiras, nomeadamente através da prestação de serviços de assistência técnica. Na globalidade, o grupo dispõe de um *POS* multioperador e de 4 *POSs* unioperador, 3 dos quais com identidade do operador.

O grupo tem pequena dimensão (cerca de 5 mil vendas /ano e 12 colaboradores) e a sua área de actuação situa-se igualmente no Algarve. Esta entidade tem um colaborador afecto ao tratamento de informação interna e informação fornecida pelos operadores, mas os seus sistemas de informação internos são escassos, resumindo-se a um sistema de facturação. Como tal, a entidade tem grande dependência dos envios de informação pelos operadores, e para tal tem trabalhado com os gestores de agentes, especialmente de um operador, em acções de compilação das necessidades de informação. Em todo o caso, a informação enviada pelos três operadores é entendida como similar e genericamente satisfatória, traduzindo um alinhamento de objectivos entre parceiros comerciais.

Um ponto de melhoria identificado prende-se com a rapidez dos envios de informação, algumas vezes não atempados (com curto espaço de tempo para implementação), pelo que o decisor identifica a necessidade de mais pontos de contacto especializados nos operadores (para não depender em tão larga escala dos tempos de resposta do gestor de agentes) e de envios de informação mais resumida e trabalhada pelos operadores, para uma optimização da compreensão e implementação dos processos.

A avaliação das variáveis de impacto e da qualidade percebida é apresentada no quadro 24.

Quadro 24 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “N”

FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/SISTEMAS INFORMAÇÃO				R	C	P	QP	MARKETING	COMERCIAL									
	R	C	P	QP						R	C	P	QP						
F1	5	1	4	0	S1	4	1	4	0	M1	5	4	4	4	C1	4	3	4	0
F2	3	1	3	0	S2	5	4	5	0	M2	4	1	4	0	C2	5	4	4	0
F3	3	3	4	0	S3	4	4	4	0	M3	4	1	4	0	C3	5	3	4	0
F4	2	1	2	0	S4	2	1	2	0	M4	2	1	3	0	C4	4	1	4	4
F5	4	4	4	0	S5	4	3	4	4	M5	2	1	3	0	C5	0	0	0	0
F6	5	1	5	4	S6	5	1	4	2	M6	4	4	4	4	C6	4	1	4	0
F7	4	1	4	3	S7	3	1	3	0	M7	5	5	5	3	C7	5	3	4	3
F8	3	3	3	0	S8	5	4	4	2	M8	5	3	4	4	C8	5	1	4	2
F9	5	3	4	0	S9	1	1	1	0	M9	4	3	4	4	C9	5	4	5	4

São identificados como fornecidos pelos operadores 14 dos tipos de informação propostos neste estudo. Tal como no caso anterior, é também percebida como fornecida formação tecnológica e de técnicas de vendas com alguma qualidade associada, e uma informação satisfatória relativa à gestão táctica de stocks, nomeadamente no que diz respeito ao conhecimento do estado das encomendas. A informação estratégica fornecida é identificada como tendo elevado potencial de impacto, sendo no entanto escassa, o que impede maiores investimentos e um nível de parceria “menos competitivo e mais cooperante” entre os operadores e a entidade. A informação operacional (apresentada no último terço horizontal da matriz), nomeadamente a de cariz comercial e de *Marketing*, tem elevada qualidade percebida e, grosso modo, corresponde às expectativas do decisor face às necessidades sentidas. São contudo identificadas lacunas diversas no fornecimento de informação financeira (também classificada como bastante relevante para a rentabilidade do negócio e para o fomento da parceria entre a entidade e os operadores), e na informação relativa a protecções de preços, devido a insuficiente regularidade e detalhe face ao necessário.

De realçar ainda que, segundo este decisor, e contrariando a opinião generalizada no sector, existe potencial para que um conjunto de actividades ligadas à oferta e à segmentação de clientes possam, no futuro, ser transferidas dos operadores para as entidades vendedoras, permitindo a estas centrarem-se numa gestão integrada de clientes. O resultado seria a maior especialização das entidades e a redução do número de empresas no mercado da distribuição de telecomunicações móveis, por via de uma selecção natural com base na eficiência e competitividade.

5.1.15 Entidade Vendedora “O”

O decisor entrevistado nesta entidade assume as funções de responsável de lojas e gestor de conta (decisor intermédio). Tem o 9º ano de escolaridade, 8 anos de actividade no sector das Telecomunicações e experiências prévias na área da formação. A empresa em causa iniciou actividade em 1997 e integra-se num grupo empresarial que actua na área das telecomunicações, informática, energias renováveis e ares condicionados.

Esta empresa, financiada por capitais nacionais, foi especificamente criada pelo grupo para actuar nos sectores das Telecomunicações e da Informática, correspondendo 50% da sua actividade à comercialização de artigos de Telecomunicações Móveis (não sendo assim especialista em Telecomunicações), e 50% ao desenvolvimento de redes estruturadas de informática, nomeadamente no âmbito de projectos escolares. No que diz respeito à sua actividade em Telecomunicações, actua como Agente autorizado exclusivo de um operador numa região autónoma portuguesa, e dispõe de 16 pontos de venda, dos quais 10 têm identidade de marca do operador. Apesar de ter uma estrutura organizacional achatada com apenas 25 colaboradores, efectua anualmente uma média de 16 mil vendas de produtos de telecomunicações móveis pelo que, de acordo com os critérios estabelecidos para a escala da metodologia proposta, se enquadra no perfil de empresa de média dimensão.

Existe na empresa uma pessoa alocada à função de gestão de informação, nomeadamente da que provém do operador móvel. No que se refere a sistemas de informação, a empresa dispõe de meios suficientes para recolha, tratamento e divulgação da informação, sendo disso exemplo a utilização de um sistema de *ERP (Enterprise Resource Planning)* para gestão de facturação e logística: o SAP. Paralelamente, a empresa encontra-se satisfeita com o pacote de informação fornecido pelo operador e com a acção de satisfação das necessidades pontuais efectuada pelo gestor de agentes do operador, sendo por isso percebido um completo alinhamento de objectivos entre os parceiros de negócio.

Em todo o caso, são propostos pelo gestor entrevistado: um maior número de contactos especializados disponíveis no operador, tendo em vista o aumento de eficácia em áreas específicas como a gestão de *stocks*; o envio de informação mais resumida e estandardizada, por forma a poupar recursos da entidade e a evitar fenómenos de dupla interpretação do seu conteúdo; e ainda uma melhoria de desempenho do operador na satisfação reactiva de necessidades de informação, ou seja, na actividade de atendimento/suporte telefónico a entidades vendedoras.

As avaliações deste decisor são apresentadas no quadro 25.



Quadro 25 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “O”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP
F1	3	2	4	0	S1	3	2	3	0	M1	5	5	4	2	C1	4	4	4	0
F2	2	2	2	0	S2	2	2	2	0	M2	3	1	3	0	C2	0	0	0	0
F3	4	4	4	0	S3	3	3	3	0	M3	3	2	3	0	C3	4	2	4	0
F4	2	2	2	0	S4	2	2	2	0	M4	3	2	3	0	C4	4	2	4	4
F5	4	3	4	0	S5	4	4	4	4	M5	3	3	3	0	C5	3	2	3	0
F6	3	2	3	4	S6	3	3	3	4	M6	4	4	4	4	C6	0	0	0	0
F7	4	3	3	4	S7	3	3	3	0	M7	5	5	5	5	C7	1	1	1	0
F8	4	4	4	2	S8	4	4	4	1	M8	3	1	3	4	C8	4	4	4	4
F9	2	2	2	0	S9	0	0	0	0	M9	3	3	3	3	C9	3	4	3	0

O decisor identifica 13 tipos de informação fornecidos. Realça-se a elevada necessidade de informação sobre o estado das encomendas e o *stock* disponível no operador, por forma a poder alimentar os sistemas de informação internos da entidade. Neste sentido, a empresa não apresenta grandes necessidades de conhecimento de boas práticas de gestão de *stocks* devido à capacidade interna desenvolvida e à existência de pessoal especializado nesta área, mas necessita de informação regular sobre o estado das encomendas para uma gestão táctica ao nível das três variáveis estudadas. Assim, o decisor considera que as partilhas de informação sobre boas práticas e sobre sistemas informáticos disponíveis no mercado são mais importantes na fase de arranque e de crescimento rápido de uma empresa do que na sua maturidade, já em velocidade de cruzeiro.

Mais importante para a entidade “O” seria a disponibilização de informação financeira, quer sobre o perfil de receitas geradas pelos clientes (para optimização da segmentação dos clientes e “ataque” a nichos regionais, algo considerado de elevada importância para uma empresa que trabalha exclusivamente numa região autónoma), quer sobre a viabilidade de de novos pontos de venda, que o decisor compreende como tendo grande impacto no grau de parceria através da optimização das escolhas de investimento e dispersão regional. Destaca-se ainda o elevado impacto transversal da informação relacionada com a qualidade das interfaces com o Cliente, mais concretamente a medição da satisfação dos clientes, a

organização dos pontos de venda e a divulgação de manuais de procedimentos comerciais standardizados. Este tipo de informação é percebido como tendo grande impacto não apenas na interacção com os clientes, mas também na qualidade do serviço, na apresentação de uma imagem uniformizada e de fácil compreensão, na selecção e treino dos recursos humanos e na própria análise do desempenho dos pontos de venda, na óptica da entidade e na óptica do operador.

De referir que este gestor tem uma visão menos conservadora quanto ao futuro do papel dos operadores e das entidades vendedoras no mercado, referindo que a tecnologia poderá, numa perspectiva a 10 anos, alavancar a possibilidade das entidades ganharem especial relevo em tarefas relacionadas com a gestão de clientes, a segmentação de *Marketing* e o suporte pós-venda, reservando para os operadores o papel de “prestador de serviços”, a quem competiria a gestão da rede, a compra centralizada dos equipamentos terminais e a disponibilização de serviços tecnológicos e de conteúdos. Tal permitiria, segundo este decisor, uma gestão mais autónoma, uma maior divisão de tarefas / especialização e uma fidelização mais próxima do cliente, embora tal conduzisse também à redução da Rede de Distribuição por motivos de competitividade e eficiência, sendo esta visão consistente com as opiniões de outros decisores menos conservadores, anteriormente apresentadas.

5.1.16 Entidade Vendedora “P”

Incidindo agora o estudo nas entidades que actuam no canal de revenda/sub-agência, foi entrevistado o sócio-gerente da entidade “P”. Com habilitações ao nível do 12º ano de escolaridade, tem 14 anos de experiência no mercado das Telecomunicações, acumulados precisamente desde o início de actividade da sua empresa (1992). A entidade é especialista em Telecomunicações e comercializa simultaneamente artigos dos três operadores, através de um ponto de venda. A empresa trabalha como sub-agente dos operadores TMN e Optimus, abastecendo-se junto de vários distribuidores com quem não tem contrato de exclusividade (2 distribuidores TMN e 2 distribuidores Optimus), e como revendedor/sub-agente da Vodafone, abastecendo-se quer através de 3 distribuidores (entre os quais a

entidade “E”), quer directamente num *Cash&Carry* deste operador. A sua região de intervenção está localizada no Norte do país, assumindo características de pequena empresa (com 5 colaboradores). Contudo, apresenta uma média de 10 mil vendas/ano, embora cerca de 70% resultem da comercialização de cartões soltos (sem telefone associado).

Devido à escassez de recursos, a empresa não tem colaboradores especialistas em tarefas de gestão de informação, nem sistemas integrados para recolha e tratamento de informação. Os sistemas informáticos são rudimentares, resumindo-se ao sistema de facturação, por vezes complementado com algumas bases de dados desenvolvidas em Microsoft Access. Segundo o decisor, a grande dependência de informação por parte da sua empresa é agravada, na sua percepção, por um conflito inter-organizacional de interesses resultante da intermediação por parte dos distribuidores. A filtragem de informação, por estes efectuada, conduz o entrevistado a considerar que, ao contrário da informação enviada pelo operador com quem trabalha directamente (nomeadamente através de sistemas de informação inter-organizacionais), a informação fornecida pelos distribuidores é insatisfatória: é irregular, pouco atempada e com lacunas ao nível da fiabilidade. Para além das diferenças percebidas entre a informação fornecida pelo operador e pelos distribuidores, são ainda percebidas diferenças qualitativas entre a informação dos vários distribuidores (que variam não de acordo com o(s) operador(s) que cada distribuidor representa, mas sim devido à própria postura do distribuidor perante o seu sub-agente). Tendo em vista a atenuação de algumas destas lacunas, o gestor consideraria vantajosa a existência de vários pontos de contacto (especializados por tema) nos operadores e também nos distribuidores, em detrimento de apenas um ponto de contacto.

É importante notar que, quase na sua totalidade, os tipos de informação propostos para avaliação podem ser disponibilizados quer pelos operadores quer pelos distribuidores, com excepção das informações sobre o estado das encomendas e sobre os pagamentos comissionais, que só podem ser fornecidos pelos distribuidores quando a entidade não tem contrato directo com os operadores. Neste caso específico, a entidade somente tem contrato directo (de revenda) com a Vodafone, pois actua como sub-agente da TMN e da Optimus. Como tal, as avaliações apresentadas compilam, no papel de sub-agente, o impacto do

fornecimento (directo e indirecto) de informação pelo conjunto dos parceiros de negócio a montante (operadores e distribuidores). O quadro 26 apresenta a matriz de avaliações resultante da entrevista ao decisor desta entidade.

Quadro 26 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “P”

FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/SISTEMAS/INFORMAÇÃO				R	C	P	QP	MARKETING	COMERCIAL									
	R	C	P	QP						R	C	P	QP						
F1	5	1	4	0	S1	2	1	2	0	M1	5	5	5	0	C1	5	5	3	0
F2	5	1	4	0	S2	5	4	4	0	M2	5	2	5	0	C2	1	1	1	0
F3	3	2	3	0	S3	1	1	1	0	M3	5	4	5	0	C3	4	2	4	0
F4	1	1	1	0	S4	1	1	1	0	M4	1	1	1	0	C4	3	1	3	2
F5	4	1	3	0	S5	5	5	5	2	M5	4	3	3	0	C5	0	0	0	0
F6	5	1	5	3	S6	5	5	5	3	M6	5	5	5	0	C6	0	0	0	0
F7	5	1	3	0	S7	1	1	1	0	M7	5	5	5	2	C7	4	1	4	0
F8	3	2	2	2	S8	5	5	5	1	M8	5	1	5	3	C8	5	5	5	4
F9	2	1	2	0	S9	1	1	1	0	M9	4	3	4	0	C9	5	5	5	1

O decisor identifica 10 tipos de informação fornecidos. Evidencia-se que: a maioria das informações têm uma avaliação de impacto similar nas três variáveis (embora com algumas excepções ao nível da variável C, com valores mais reduzidos), indiciando novamente a existência de correlação entre estas; a informação C6 (relativa às datas em que os operadores – ou distribuidores – poderiam efectuar visitas ao ponto de venda) por si só não acrescenta valor: o que tem impacto efectivo é a própria visita ao ponto de venda (mesmo que não esperada), algo que actualmente não se verifica para a entidade e que, a acontecer, permitiria um maior controle e a tomada de acções correctivas na organização do espaço e no atendimento ao Cliente; é atribuída maior importância às informações de carácter estratégico e operacional, destacando-se as associadas à percepção do nível de serviço no ponto de venda, novas campanhas, preços e produtos, procedimentos comerciais e formação diversa; as excepções ao menor peso das necessidades táticas são as informações associadas à gestão de *stocks*, protecções de preços e planos de *merchandising* (estes últimos considerados como bastante relevantes para a defesa da imagem de cada operador no ponto de venda, mesmo tratando-se de um *POS* multioperador).

Outros pontos de análise assentam: na existência de programas de incentivos divulgados quer pelos operadores quer pelos distribuidores, sendo que os divulgados pelos distribuidores são, na maioria dos casos, o resultado de acções desenvolvidas somente por estes tendo em vista a animação da rede de sub-agência; no cepticismo face à informação estratégica e tática que possa eventualmente ser transmitida pelos distribuidores devido ao antagonismo de interesses percebido por este gestor, dando o exemplo do escoamento de *stocks* (a compra em excesso, por parte dos distribuidores, de determinados produtos com pouco mercado leva-os a tentar promovê-los e fornecê-los aos sub-agentes, mesmo sabendo que estes últimos não terão capacidade de os vender aos clientes finais).

Ainda de acordo com o gestor entrevistado, a reduzida dimensão da empresa impede um maior peso negocial. Como tal, apesar da extrema relevância da informação estratégica para o potencial do negócio, a aposta centra-se na obtenção e utilização de informação tática e sobretudo operacional com impacto determinante: na rentabilidade diária do negócio; na gestão dos clientes através do incentivo à força de vendas e da tomada de acções correctivas no ponto de venda; e no cumprimento dos objectivos comerciais definidos pela entidade, pelos seus distribuidores e pelos operadores, o que por si só sustenta a parceria ao longo da cadeia de valor. Em todo o caso, o gestor considera que o grau de alinhamento e parceria na cadeia de valor seria superior caso o sub-agente pudesse relacionar-se directamente com todos os operadores, sem a intermediação dos distribuidores.

5.1.17 Entidade Vendedora “Q”

No caso da entidade vendedora “Q”, foi entrevistado o seu sócio-gerente para a área de Telecomunicações e Linha Castanha (de Electrodomésticos). Este gestor tem o 12º ano de escolaridade e 14 anos de experiência no sector das Telecomunicações. A entidade é composta por duas empresas, sendo que uma dispõe de um *POS* que comercializa somente artigos de um operador móvel (*POS* exclusivo mas sem identidade do operador), e a outra tem um *POS* onde são comercializados simultaneamente artigos dos três operadores.

A entidade funciona como sub-agente dos três operadores, através de contratos estabelecidos com três distribuidores, cada um fornecendo artigos de um operador distinto. Um desses distribuidores é a entidade “F”. Mesmo no caso de artigos do operador Vodafone, a entidade não utiliza os respectivos *Cash&Carry*. Cerca de 50% do negócio da entidade “Q” resulta da actividade na área de Electrónica de Consumo/ Electrodomésticos, e a outra metade da área de Telecomunicações, não sendo por isso considerada especialista em Telecomunicações. Com 10 colaboradores, esta entidade actua na região centro-sul do país e comercializa uma média de 1500 artigos de telecomunicações por ano.

A entidade dispõe de sistemas de média sofisticação para gestão de informação, como *software* de facturação e de tratamento de *stocks*, complementados com o uso do Microsoft Access, mas o único colaborador que efectua o tratamento da informação é o próprio decisor. A informação fornecida pelas entidades a montante é considerada similar, embora com algumas diferenças percebidas, quer ao nível do formato de apresentação e de argumentação comercial; quer na informação enviada directamente pelos operadores (sem a intermediação dos distribuidores), sendo mais frequente por parte de um dos operadores.

Também segundo este decisor, e atendendo às características da sua entidade, existe um conflito de interesses na cadeia de valor, revelado pela falta de informação que chega aos sub-agentes resultante das sucessivas triagens ao longo dessa cadeia. Devido à não exclusividade dos distribuidores, os operadores restringem (filtram) o fornecimento de determinada informação para evitar a fuga de informação para a concorrência; e devido a questões estratégicas de gestão de canal, os distribuidores filtram a informação disponibilizada pelos operadores antes do reenvio aos seus sub-agentes. Em consequência destes dois níveis de filtragem, a informação que chega é considerada insuficiente, insatisfatória e com problemas associados ao formato e acessibilidade. Por estes motivos, o gestor propõe também a divulgação de vários contactos directos nos operadores e distribuidores para uma mais fácil obtenção de informação especializada.

O quadro 27 apresenta a matriz para medição dos respectivos fluxos de informação de montante para jusante.

Quadro 27 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “Q”

FINANCEIRA	GESTÃO STOCKS/SISTEMAS INFORMAÇÃO				R	C	P	QP	MARKETING	COMERCIAL									
	R	C	P	QP						R	C	P	QP						
F1	5	3	4	0	S1	4	0	3	0	M1	5	5	5	0	C1	5	5	5	0
F2	2	0	4	0	S2	1	0	3	1	M2	5	2	4	0	C2	5	5	5	0
F3	4	4	5	0	S3	5	4	5	0	M3	4	3	4	0	C3	4	4	4	0
F4	4	2	5	0	S4	4	3	4	0	M4	3	0	4	0	C4	5	4	5	2
F5	5	4	5	0	S5	5	2	4	1	M5	4	4	4	0	C5	4	1	4	0
F6	5	2	5	2	S6	5	4	5	2	M6	5	4	5	1	C6	0	0	0	0
F7	5	3	5	3	S7	5	2	5	0	M7	5	5	5	3	C7	5	2	5	0
F8	2	2	3	0	S8	4	4	4	3	M8	4	2	4	4	C8	5	5	5	3
F9	4	1	4	0	S9	2	0	2	0	M9	4	4	4	2	C9	5	5	5	5

O decisor identifica 13 tipos de informação fornecidos. Neste caso, é de destacar a reduzida qualidade percebida das diferentes informações fornecidas, o que é consistente com a apreciação genérica anteriormente apresentada. Os maiores diferenciais são identificados nas informações estratégicas (devido ao seu não fornecimento pelos operadores ou pelos distribuidores) e táticas (algumas delas fornecidas mas com reduzida qualidade percebida, como por exemplo os detalhes de comissões e de protecções de preços, o estado e a disponibilidade das encomendas – considerada essencial para uma adequação rentável da oferta face à procura - ou ainda a informação para optimização da imagem dos pontos de venda, muito escassa e apenas esporadicamente transmitida para algumas marcas).

No entanto, existem situações em que o problema identificado é oposto, ou seja, um fluxo massivo de informação: é o caso da informação recebida associada a novas campanhas, produtos e tarifários (M7), sujeita a alterações quase diárias, o que dificulta o seu tratamento e as subseqüentes acções de implementação pela entidade.

A formação, quando garantida pelos operadores ou distribuidores, tem também impacto significativo devido à escassez de recursos da entidade. Por último, a utilização de sistemas

inter-organizacionais para partilha de informação (de montante para jusante), em detrimento do actual método de envio para a entidade assente no correio electrónico, permitiria uma recolha e tratamento da informação mais eficiente, libertando o decisor para tarefas menos operacionais. Neste contexto, o decisor propõe que a informação disponibilizada seja separada, por forma a facilitar a sua compreensão, nos grandes grupos apresentados nesta dissertação: financeira, gestão de stocks, *Marketing* e comercial.

5.1.18 Entidade Vendedora “R”

O decisor da entidade “R” é Gerente e proprietário da mesma. Tem o 12º ano de escolaridade e 5 anos de experiência no sector adquiridos através desta empresa. Tendo iniciado actividade no ano 2000, a entidade é especialista em Telecomunicações e actua como sub-agente da TMN e Optimus (através de 2 distribuidores TMN e 1 distribuidor Optimus) e como revendedor Vodafone. Apresentando-se como uma micro-empresa, o seu único colaborador é precisamente o proprietário, e a sua única loja, situada no Distrito de Lisboa, comercializa uma média de 1800 artigos de telecomunicações por ano. Não dispõe de quaisquer sistemas informáticos integrados (com excepção de um sistema de facturação raramente utilizado) e, tal como o decisor da empresa “P”, considera os pacotes de informação fornecidos pelos distribuidores (ao contrário do fornecido pelo operador com quem trabalha directamente) como insatisfatórios.

As principais falhas identificadas centram-se no reduzido detalhe e na pouca regularidade da informação enviada, assim como na dificuldade de compreensão da linguagem utilizada (devido a fenómenos de dupla interpretação e de difícil detecção das alterações anunciadas na informação, seja em novas campanhas, produtos ou procedimentos), com impacto na sua implementação diária no ponto de venda. Em todo o caso, este decisor considera que existe um alinhamento de objectivos com as entidades a montante, para o qual contribui a proximidade promovida por um ponto de contacto (centralizador) de cada parceiro.

O quadro 28 sintetiza os fluxos de informação na perspectiva da empresa “R”.

Quadro 28 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “R”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP
F1	3	1	4	0	S1	3	1	3	0	M1	4	5	4	0	C1	4	5	4	0
F2	5	1	5	0	S2	3	2	3	0	M2	5	2	5	0	C2	2	2	4	0
F3	4	1	4	0	S3	3	1	3	0	M3	3	2	3	0	C3	5	1	5	0
F4	5	1	4	2	S4	2	5	3	0	M4	4	1	4	0	C4	5	1	5	0
F5	1	1	1	0	S5	5	5	5	3	M5	4	3	4	0	C5	4	1	4	0
F6	5	1	5	3	S6	5	5	5	3	M6	5	5	5	0	C6	3	3	3	0
F7	4	1	4	0	S7	1	1	1	0	M7	5	5	5	3	C7	1	1	1	0
F8	1	1	1	0	S8	4	5	4	0	M8	4	4	4	2	C8	5	5	5	3
F9	4	3	4	0	S9	0	0	0	0	M9	2	2	2	0	C9	4	5	4	0

Este decisor identifica uma quantidade reduzida de informações com QP superior a zero. Tal como verificado em outras entidades de dimensão reduzida, nomeadamente as pertencentes ao canal de sub-agência, o impacto do não fornecimento de informação estratégica a esta empresa é elevado mas a expectativa quanto ao seu fornecimento no futuro é limitada, devido ao seu fraco poder negocial enquanto entidade isolada.

Segundo este gestor, a importância dos sub-agentes prende-se com o conhecimento e penetração regional, mas o que por si só não é suficiente para exigir o envio de informação estratégica relevante, sobretudo num quadro negocial em que os distribuidores retiram a visibilidade dos sub-agentes junto dos operadores móveis. Dadas as limitações existentes, o acréscimo de valor actual para o decisor advém sobretudo da informação tática para o controlo financeiro e logístico do negócio, e da informação operacional para a gestão diária, com o acompanhamento do lançamento de novas campanhas, produtos, procedimentos e inovações tecnológicas.

5.1.19 Entidade Vendedora “S”

A última entidade em estudo é bastante similar à empresa “R”. O decisor entrevistado é igualmente o Gerente e proprietário, tem o 11º ano de escolaridade e 14 anos de experiência no sector através da sua empresa. Esta actua na zona Sul do país como sub-agente da TMN e da Optimus, e como revendedor Vodafone. Tem contrato com um distribuidor TMN, um distribuidor Optimus e com a própria Vodafone. Não é totalmente especialista em telecomunicações, na medida em que 15% do seu negócio se centra na área da Electrónica de Consumo, resultando o restante da comercialização de artigos de Telecomunicações Fixas e Móveis, incluindo acessórios.

Com apenas dois colaboradores e vendas anuais na ordem dos 750 artigos de Telecomunicações através de um único ponto de venda multioperador, esta entidade caracteriza-se também como uma micro-empresa em que as tarefas de gestão de informação e de estudo do mercado são assumidas pelo próprio gerente. Não dispõe de sistemas informáticos integrados, sendo a *Internet* e o fax os principais recursos utilizados. A informação fornecida pelos diferentes distribuidores e operadores é percebida como similar, sendo considerada insatisfatória devido à pouca regularidade e pró-actividade dos envios, ao reduzido detalhe (nomeadamente a nível comissional) e ao difícil controlo e validação da informação relativa à actividade, a nível financeiro e comercial. Este gestor partilha da visão dos decisores anteriores, aferindo que a falta de disponibilidade para fornecimento de informação mais detalhada e explicada, assim como as acções de filtragem por parte dos distribuidores, revelam algum conflito de interesses ao longo da cadeia de valor da indústria, que se traduz na existência de parcerias comerciais competitivas e não tanto cooperativas. Assim, o controlo da informação é entendido como a base do negócio ao longo dos canais de distribuição, sendo essa a razão apontada para que os operadores continuem a apostar em lojas próprias (canal de vendas directas).

O quadro 29 apresenta a matriz de avaliações respeitante a esta entidade.

Quadro 29 – Avaliação de necessidades pelo decisor da empresa “S”

FINANCEIRA	R	C	P	QP	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	R	C	P	QP	MARKETING	R	C	P	QP	COMERCIAL	R	C	P	QP
F1	4	4	5	0	S1	4	4	4	0	M1	3	3	3	0	C1	3	3	3	0
F2	5	2	4	0	S2	3	4	3	0	M2	5	4	5	0	C2	4	4	4	0
F3	3	3	3	0	S3	3	3	3	0	M3	5	2	5	0	C3	4	3	3	0
F4	3	2	3	0	S4	0	0	0	0	M4	3	3	3	0	C4	3	3	3	0
F5	3	3	3	0	S5	3	5	3	0	M5	4	4	5	0	C5	4	3	4	0
F6	5	4	5	1	S6	5	3	4	1	M6	4	4	4	0	C6	5	5	5	0
F7	0	0	0	0	S7	4	3	3	0	M7	5	5	5	3	C7	3	1	3	0
F8	0	0	0	0	S8	3	4	3	1	M8	3	1	3	3	C8	3	3	3	2
F9	3	3	4	0	S9	3	2	3	0	M9	3	3	3	0	C9	3	3	3	0

São neste caso identificados apenas 6 tipos de informação com QP superior a zero. Tal resulta novamente da percepção de que grande parte da informação não é fornecida, ou é triada de tal forma que não tem utilização prática por parte do decisor. É fornecida a informação mínima, com enfoque no nível operacional de *Marketing* e comercial, essencial para as práticas diárias de negócio da entidade. Contudo, a informação tática e estratégica (inclusive financeira e de gestão de *stocks*), que permitiria quer um melhor controlo da receita e gestão de produto por parte da entidade (através do suporte especializado das empresas a montante da entidade), quer o aumento da confiança e transparência na parceria com os operadores e distribuidores, apresenta diferenciais de fornecimento significativos.

5.2 Dados recolhidos junto dos Gestores de Vendas Indirectas dos Operadores

Conforme referido anteriormente, foram igualmente entrevistados sete gestores de Canais de Vendas Indirectas dos Operadores Móveis (vulgarmente denominados de “Gestores de Agentes”), como método de obtenção das suas percepções quanto aos impactos dos diferentes tipos de informação nas variáveis dependentes R, C e P, mas na perspectiva global do negócio dos Operadores e das Entidades Vendedoras. Foi por isso solicitado a

estes Gestores que não valorizassem os impactos de fornecimento de informação às Entidades na perspectiva do Operador, mas sim no interesse comum dos Operadores e das suas Redes de Distribuição.

Paralelamente, os gestores foram igualmente questionados sobre a viabilidade (V) do fornecimento de cada informação, de acordo com critérios de confidencialidade, ética e interesse negocial, tendo em vista a sua conjugação com as expectativas das Entidades Vendedoras e a redução futura dos diferenciais (níveis de desalinhamento). Esta variável assume a classificação 0 (zero) caso a informação seja considerada como não fornecível por parte dos operadores, e 1 (um) caso seja considerado viável o seu fornecimento.

Também como explicitado anteriormente, a amostra seleccionada abrangeu gestores de diferentes canais, regiões e operadores, de modo a obter-se um grupo suficientemente heterogéneo e representativo. Após a recolha dos dados junto destes Gestores, foi assim possível calcular a mediana das suas avaliações, enquanto medida de localização central da perspectiva dos operadores face à importância de cada informação nas diferentes métricas de impacto. Os resultados medianos são sintetizados no quadro 30.

**Quadro 30 – Avaliação de Impactos pelos “Gestores de Agentes”
dos Operadores**

FINANCEIRA	GESTÃO				SICOS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	MARKETING				COMERCIAL									
	R	C	P	V		R	C	P	V	R	C	P	V						
F1	4	0	3	1	S1	4	2	4	1	M1	5	5	5	1	C1	5	5	5	1
F2	4	2	3	1	S2	4	4	5	1	M2	4	2	5	1	C2	4	4	4	0
F3	3	2	3	0	S3	4	3	3	1	M3	3	3	3	1	C3	4	3	4	0
F4	4	1	4	1	S4	2	1	2	1	M4	3	2	4	0	C4	5	4	5	1
F5	4	3	4	1	S5	5	4	5	1	M5	3	3	3	0	C5	3	2	2	0
F6	4	1	4	1	S6	5	2	5	1	M6	5	5	5	1	C6	2	2	2	1
F7	4	2	3	1	S7	3	2	3	1	M7	5	5	5	1	C7	4	3	4	1
F8	4	3	4	1	S8	4	4	4	1	M8	5	5	5	1	C8	5	5	5	1
F9	4	3	4	1	S9	2	2	2	1	M9	4	4	4	1	C9	4	5	5	1

No que se refere à “Viabilidade” do fornecimento verifica-se, através do quadro 31 (que apresenta a proporção dos 7 gestores de canal entrevistados que considera inviável o envio de determinado tipo de informação), que as únicas seis informações que a maioria dos Gestores de Agentes dos Operadores não está disposta a fornecer no futuro são: F3 (*ARPU* da carteira de clientes), M4 (Quota de mercado da entidade no contexto do operador), M5 (Campanhas, preços e produtos dos operadores concorrentes e das entidades vendedoras concorrentes), C2 (contactos dos clientes), C3 (impacto regional da actividade da entidade face à sua concorrência) e C5 (informação sobre o desempenho comercial de entidades vendedoras concorrentes).

Quadro 31 – Proporção de Gestores que considera inviável o envio da Informação

FINANCEIRA	%de Respostas '0'	GESTÃO STOCKS/ SISTEMAS INFORMAÇÃO	%de Respostas '0'	MARKETING	%de Respostas '0'	COMERCIAL	%de Respostas '0'
F1	14%	S1	0%	M1	0%	C1	0%
F2	29%	S2	0%	M2	43%	C2	86%
F3	100%	S3	0%	M3	43%	C3	71%
F4	0%	S4	0%	M4	71%	C4	0%
F5	0%	S5	0%	M5	57%	C5	100%
F6	0%	S6	0%	M6	0%	C6	29%
F7	0%	S7	14%	M7	0%	C7	0%
F8	14%	S8	0%	M8	0%	C8	0%
F9	29%	S9	14%	M9	0%	C9	0%

A justificação para que todos os gestores de agentes da amostra considerem inviável o fornecimento de informação relativa ao *ARPU* gerado pela carteira de clientes da entidade vendedora fundamenta-se no facto da receita de utilização dos serviços ser um indicador de

negócio do Operador e não da entidade vendedora. Na realidade, é o conjunto de serviços prestados pelo Operador ao Cliente Final que conduz à receita de utilização gerada por este último. Como tal, o Cliente é neste caso entendido como um Cliente do Operador e não da entidade, e a Receita é também compreendida como um indicador de desempenho essencialmente do Operador, apesar de poder afectar em parte o comissionamento da Rede de Distribuição. O facto de constituir uma informação sensível para os operadores, e o facto do tráfego e da receita gerados pelo Cliente serem uma informação confidencial a salvaguardar no âmbito da relação de prestação de serviços entre o Operador e o Cliente, sobrepõem-se assim aos eventuais benefícios que o fornecimento desta informação geraria, nomeadamente nas melhorias de rentabilidade resultantes da segmentação e adaptação ao perfil dos Clientes por parte das entidades, assim como no estreitamento da relação de confiança entre Operadores e Entidades Vendedoras. Em todo o caso, estes benefícios potenciais também não são consensuais, na medida em que alguns gestores consideram que as entidades devem tratar todos os clientes de forma igual, pelo que a informação de *ARPU* poderia ser prejudicial caso condicionasse o seu comportamento perante o Cliente.

Também a informação C2, relativa aos contactos de clientes dos operadores para acções de fidelização por parte das entidades, é percebida como inviável por razões similares às anteriores, ou seja, devido ao facto do contacto do Cliente ser um registo do Operador no âmbito da sua relação com o Cliente, que deve ser mantido como confidencial face a terceiros. Competirá, assim, às Entidades Vendedoras que pretendam efectuar esse tipo de acções, recolher a informação directamente dos clientes quando estes se dirigem às suas lojas. Contudo, este tipo de *Marketing* directo é sobretudo uma especialidade do Operador.

Já 71% dos gestores concorda que a informação M4 não deve ser fornecida, visto que o conhecimento por parte das entidades da sua quota no operador traduzir-se-ia somente no aumento do seu peso negocial face ao mesmo, numa óptica “*Win-Lose*” e sem ganho generalizado no mercado. As informações C3 e C5, que assentam em comparações do desempenho da entidade com o da sua concorrência directa, são percebidas como não fornecíveis essencialmente por razões éticas. O argumento é o seguinte: para além do compromisso de confidencialidade dos dados e da questão ética, se se fornecesse a uma

entidade uma informação sobre um seu concorrente, não existiriam ganhos na relação de confiança porque essa entidade saberia que também a sua informação poderia estar a ser fornecida aos seus concorrentes, o que em última instância conduziria aos denominados conflitos de canal.

A informação M5, relativa a informação sobre campanhas, produtos e preços de operadores e entidades concorrentes, é também percebida como não fornecível, mas apenas por 4 dos 7 entrevistados. Esta questão não é tão consensual devido à sua duplicidade: por um lado, ao nível de campanhas, preços e produtos específicas das entidades é compreendido que compete a estas e não aos operadores obter informação sobre a sua concorrência; por outro, ao nível das campanhas, produtos e preços generalizadas dos operadores, estes poderão utilizar informação da sua própria concorrência para argumentação comparativa de *Marketing*.

No que se refere aos impactos do fornecimento ou não fornecimentos dos diferentes tipos de informação, deve em primeiro lugar realçar-se que nenhum dos seis tipos de informação considerados como “não fornecíveis” tem avaliações de nível 5, ou seja, considera-se que o seu não fornecimento não impede a sustentabilidade do negócio por via de uma afectação crítica da rentabilidade das entidades vendedoras, da sua capacidade de gestão dos clientes e da manutenção da parceria com os operadores. Apenas a informação sobre contactos dos clientes (C2) é percebida com uma importância transversal (nível 4 nas variáveis R, C e P), pelo ganho potencial no conhecimento personalizado e mais específico dos clientes de determinada região e na passagem desse conhecimento aos operadores.

No restante, denota-se desde já algum nível de alinhamento com as entidades vendedoras, com: o impacto atribuído à informação financeira nas variáveis R e P (pela capacidade de realização e gestão corrente de investimentos mais sustentados, com benefícios para a entidade e para a parceria, por via do aumento da rentabilidade do próprio operador); a importância das informações mais directamente ligadas à gestão de stocks e protecções de preços também para as variáveis R e P, por via da optimização de compras das entidades num ambiente de stock limitado e da sua própria gestão de margens e tesouraria que lhes

permite adquirir mais produto. Este impacto é evidenciado num nível mais tático. Por último, realça-se a importância transversal (nas três variáveis) da informação tática e sobretudo operacional de *Marketing* e comercial (com enfoque na formação e na sistematização de procedimentos associados à imagem e procedimentos nas lojas), na medida em que este tipo de informação está associado a processos e metodologias críticas para a gestão de canais.

Por último, realça-se o facto de se notar *a priori* algum desalinhamento face à perspectiva dos decisores das entidades vendedoras no que diz respeito à informação estratégica. Com excepção das informações M1 e C1 (relativas, na generalidade, à medição da satisfação dos clientes), a informação estratégica assume, grosso modo, níveis médios, não sendo o seu fornecimento considerado fundamental pelos gestores de agentes para a sustentabilidade conjunta do negócio de Operadores e Entidades. A parceria é percebida essencialmente como tendo um cariz comercial, e na generalidade não se antevê um incremento significativo do grau de cooperação com as entidades baseado na descentralização de funções dos operadores, como a Gestão de Clientes ou a Segmentação. Como tal, se por um lado as entidades até ao momento conseguiram sustentar o seu negócio sem esse tipo de informação, e se por outro lado não se perspectivam necessidades crescentes de informação estratégica resultantes de níveis cooperativos superiores, então o impacto da mesma não é crítico. Apesar deste pressuposto, os gestores de agentes indicam a maioria da informação estratégica como “fornecível”, embora em condições vantajosas para os Operadores, ou seja, apenas quando a informação fornecida visa motivar as entidades (por exemplo, alertar que se irá apostar mais no canal em que a entidade já opera, mas não avisar quando se for investir menos nesse canal). Os próprios gestores de agentes percebem que os decisores das entidades vendedoras compreendem o não fornecimento de informação estratégica diversa, visto que tal não os afecta de forma imediata.

Assim, a maior preocupação dos gestores de agentes incide na resolução das questões mais táticas e sobretudo operacionais, porque delas decorre o maior número de reclamações resultantes de falhas pontuais (focos de insatisfação), e de necessidades de resposta rápida com impacto imediato nas três variáveis.

6. Análise e Conclusões

6.1 Análise qualitativa e quantitativa dos resultados obtidos

A metodologia proposta procura ir ao encontro da resposta sucessiva às diferentes **questões específicas** da investigação (associadas ao Sector específico em estudo), através de uma interpretação qualitativa dos resultados, complementada por uma análise quantitativa composta por uma combinação de estatísticas descritivas e de testes de hipóteses (embora tendo sempre em conta as restrições associadas às limitações de um estudo de casos).

Questão Específica 1.1: Existe um pacote de informação comum fornecido às entidades vendedoras, independente da entidade que a recebe e do operador que a fornece?

Através da contabilização, para os 19 casos de estudo, das diferentes avaliações da qualidade percebida das informações, é possível obter resposta a esta primeira questão. Na realidade, a contabilização da quantidade de decisores que, para cada informação, consideram a qualidade percebida associada como superior a zero (dado que zero significa que a informação é percebida como não fornecida), permite perceber se esta informação é ou não (massivamente) fornecida.

O quadro 32 resume, para cada grupo e tipo de informação estudado:

- a percentagem de decisores das 19 entidades com avaliações superiores a zero para a qualidade percebida da informação (coluna “% resp ‘>0’ ”);
- a mediana (truncada, para o caso de não resultar num número inteiro) da avaliação das respostas positivas (“coluna “MDN ‘QP’ resp ‘>0’ “), sendo que esta permite perceber alguns “desvios de avaliação”: por exemplo, o facto de apenas uma ou duas entidades considerarem que a informação é fornecida pode ser facilmente compreensível se a sua avaliação da qualidade é reduzida (exemplos: M4 e M5), significando que estes decisores optaram por valorizar positivamente a informação apesar de informal, desestruturada, reactiva ou pontualmente fornecida;

- a conclusão retirada relativamente a cada informação: “fornecida”, “não fornecida” ou “parcialmente fornecida”.

Quadro 32 – Informação (não) fornecida na percepção das Entidades Vendedoras

FIN	% RESP ">0"	MDN "QP" RESP ">0"	CONCLUSÃO	GESTÃO STOCKS / SI	% RESP ">0"	MDN "QP" RESP ">0"	CONCLUSÃO	MKT	% RESP ">0"	MDN "QP" RESP ">0"	CONCLUSÃO	COM	% RESP ">0"	MDN "QP" RESP ">0"	CONCLUSÃO
F 1	11%	1	NÃO FORNECIDA	S 1	5%	2	NÃO FORNECIDA	M 1	68%	3	FORNECIDA, SOBRETUDO AS ENTIDADES QUE TÊM LOJAS COM IMAGEM DO OPERADOR	C 1	11%	2	NÃO FORNECIDA, ALGUNS CASOS DE FORNECIMENTO INFORMAL E NÃO PRO-ACTIVO
F 2	0%	-	NÃO FORNECIDA	S 2	37%	2	NÃO FORNECIDA NA GENERALIDADE, REACTIVA, INFORMAL E/OU EXPERIMENTAL	M 2	11%	1	NÃO FORNECIDA	C 2	0%	-	NÃO FORNECIDA
F 3	0%	-	NÃO FORNECIDA	S 3	5%	2	NÃO FORNECIDA	M 3	16%	3	NÃO FORNECIDA, ALGUNS CASOS DE FORNECIMENTO INFORMAL E NÃO PRO-ACTIVO	C 3	0%	-	NÃO FORNECIDA
F 4	63%	3	FORNECIDA, EXCEPTO A SUB-AGENTES, NÃO UTILIZADA SE EXISTE SISTEMA DE CONTROLO	S 4	5%	4	NÃO FORNECIDA	M 4	11%	2	NÃO FORNECIDA	C 4	89%	3	FORNECIDA, APENAS 2 SUB-AGENTES ALEGAM QUE NÃO RECEBEM PRO-ACTIVAMENTE
F 5	5%	4	NÃO FORNECIDA	S 5	74%	2	FORNECIDA, PERCEBIDA COMO NÃO ESTRUTURADA/ PRO-ACTIVA PELAS CADEIAS	M 5	5%	2	NÃO FORNECIDA	C 5	0%	-	NÃO FORNECIDA
F 6	100%	3	FORNECIDA	S 6	89%	2	FORNECIDA, MAS NÃO UTILIZADA PELA GRANDE SUPERFÍCIE E CADEIA NÃO ESPECIALISTA	M 6	84%	4	FORNECIDA, EXCEPTO A SUB-AGENTES	C 6	5%	3	NÃO FORNECIDA
F 7	68%	4	FORNECIDA, EXCEPTO A DISTRIBUIDORES E SUB-AGENTES	S 7	0%	-	NÃO FORNECIDA	M 7	100%	4	FORNECIDA	C 7	26%	3	NÃO FORNECIDA NA COMPONENTE DE INCENTIVOS, E POUCO REGULAR NAS CAMPANHAS
F 8	47%	3	FORNECIDA, MAS COM POUCA UTILIZAÇÃO DEVIDO AO REDUZIDO RISCO ASSOCIADO	S 8	68%	2	FORNECIDA EM MÓDULO PRÓPRIO NÃO POR TODOS OS OPERADORES, POR VEZES COBRADA	M 8	95%	4	FORNECIDA, NÃO UTILIZADA PELA GRANDE SUPERFÍCIE	C 8	100%	3	FORNECIDA
F 9	0%	-	NÃO FORNECIDA	S 9	0%	-	NÃO FORNECIDA	M 9	26%	2	NÃO FORNECIDA EM MÓDULO FORMATIVO PRÓPRIO, ENLOBADA EM OUTRAS FORMAÇÕES	C 9	47%	2	FORNECIDA, NÃO POR TODOS OS OPERADORES, E COM POUCA REGULARIDADE

Conclusão 1.1: Existe efectivamente um pacote na generalidade comum fornecido às entidades vendedoras:

- Informações fornecidas:** F6, F8, S5, S6, M7, M8, C4, C8. Estas informações asseguram o normal funcionamento da actividade das entidades vendedoras;
- Informações não fornecidas:** F1, F2, F3, F5, F9, S1, S2, S3, S4, S7, S9, M2, M3, M4, M5, M9, C1, C2, C3, C5, C6, C7;
- Excepções ao padrão:**
 - Fornecimento depende do Operador: S8 e C9 (formações específicas);
 - Fornecimento depende da Entidade: F4, F7, M1, M6.

Questão Específica 1.2: Qual o nível de qualidade percebida da informação fornecida às entidades vendedoras?

Para as informações identificadas no quadro 32 como fornecidas ou cujo fornecimento depende do operador ou da entidade, pode facilmente obter-se o nível mediano da qualidade percebida, através do cálculo da mediana truncada das medianas de “QP” das diferentes informações em causa. A truncagem justifica-se para assegurar a obtenção de um valor inteiro, perceptível face à escala anteriormente exposta.

Conclusão 1.2: O nível mediano de qualidade percebida é “3” (nível medianamente satisfatório de qualidade percebida).

Questão Específica 2.1: Quais as informações prioritárias para as entidades vendedoras?

Para a obtenção de resposta a esta questão procede-se, em cada tipo de informação, ao cálculo do somatório das avaliações dos 19 entrevistados para cada uma das três variáveis dependentes intermédias em particular e, de seguida, é efectuada a soma dos resultados obtidos das três variáveis, conforme apresentado no quadro 33.

Quadro 33 – Soma das avaliações dos decisores nas três variáveis de impacto

FINANCEIRA	R+C+P	GESTÃO STOCKS / SISTEMAS INFORMAÇÃO	R+C+P	MARKETING	R+C+P	COMERCIAL	R+C+P
F 1	178	S 1	154	M 1	234	C 1	236
F 2	181	S 2	191	M 2	215	C 2	187
F 3	189	S 3	160	M 3	212	C 3	191
F 4	146	S 4	135	M 4	124	C 4	196
F 5	177	S 5	234	M 5	157	C 5	102
F 6	175	S 6	207	M 6	241	C 6	79
F 7	171	S 7	118	M 7	282	C 7	173
F 8	152	S 8	234	M 8	183	C 8	238
F 9	158	S 9	60	M 9	164	C 9	231

A partir destes resultados, é então possível efectuar uma ordenação decrescente da criticidade de cada informação, numa análise global das 19 entidades estudadas. As 12 informações mais valorizadas, assim como as restantes, são apresentadas no quadro 34.

Quadro 34 – Lista ordenada das valorizações das informações

Ordem	Infó	R	C	P	R+C+P	Fornecida?
1º	M 7	94	94	94	282	Sim
2º	M 6	81	80	80	241	Depende (1)
3º	C 8	82	75	81	238	Sim
4º	C 1	79	80	77	236	Não
5º	M 1	78	78	78	234	Depende (2)
6º	S 5	84	73	77	234	Sim
7º	S 8	78	80	76	234	Depende (3)
8º	C 9	76	79	76	231	Depende (4)
9º	M 2	83	51	81	215	Não
10º	M 3	79	54	79	212	Não
11º	S 6	86	42	79	207	Sim
12º	C 4	78	40	78	196	Sim

Ordem	Infó	Fornecida?
13º	C 3	Não
14º	S 2	Não
15º	F 3	Não
16º	C 2	Não
17º	M 8	Sim
18º	F 2	Não
19º	F 1	Não
20º	F 5	Não
21º	F 6	Sim
22º	C 7	Não
23º	F 7	Depende (5)
24º	M 9	Não

Ordem	Infó	Fornecida?
25º	S 3	Não
26º	F 9	Não
27º	M 5	Não
28º	S 1	Não
29º	F 8	Sim
30º	F 4	Depende (6)
31º	S 4	Não
32º	M 4	Não
33º	S 7	Não
34º	C 5	Não
35º	C 6	Não
36º	S 9	Não

Legenda:

- (1) Fornecida, excepto a Sub-Agentes
- (2) Fornecida, sobretudo às entidades que têm lojas com imagem do operador
- (3) Fornecida em módulo próprio não por todos os operadores.
- (4) Fornecida não por todos os operadores, e com pouca regularidade
- (5) Fornecida, excepto a distribuidores e sub-agentes
- (6) Fornecida, excepto a sub-agentes. Não utilizada se existe Sistema de Controle.

Conclusão 2.1:

- A maioria das informações prioritárias (essenciais para a actividade das entidades vendedoras) são actualmente fornecidas, e a maioria das informações não prioritárias não são fornecidas;
- Informação operacional de *Marketing* (campanhas, preços), informação para gestão de stocks (estado de encomendas, protecção de preços), para medição da qualidade do atendimento, e formação especializada estão no topo das prioridades;
- O fornecimento de informação de cariz financeiro não é percebido como tão relevante pelas entidades vendedoras;
- Através da ordenação pelos somatórios percebe-se que são as informações com maior impacto na variável C as mais valorizadas na globalidade;
- Observa-se grande similitude nas pontuações de R, C e P em cada informação, embora por vezes com níveis inferiores para C (Gestão da relação com o Cliente)

nomeadamente nas informações financeiras e de Gestão de Stocks/ Sistemas de Informação.

Questão Específica 2.2: Existe relação entre as três variáveis intermédias dependentes R, C e P?

Dado R, C e P serem variáveis ordinais, compreendidas por números inteiros entre 0 e 5, procedeu-se à análise estatística via SPSS – Statistical Package for the Social Sciences – do coeficiente de correlação mais apropriado a este tipo de variáveis: o Coeficiente de Correlação de Spearman. “Este coeficiente é uma aplicação do coeficiente de Pearson a n pares de observações cujos valores originais são substituídos pelo número de ordem que ocupam no ranking de valores” (Freitas, 2005). Assim, este coeficiente foi calculado entre cada conjunto de duas variáveis, partindo das valorizações de todas as informações em todos os casos de estudo, ou seja, de 684 observações (36 x 19) para cada variável.

O teste de hipóteses em causa propõe como hipótese nula um coeficiente de correlação nulo. Para aumentar a potência do teste, optou-se por um teste de alternativa unilateral.

Os resultados obtidos são os apresentados no quadro 35.

Quadro 35 – Resultados dos testes de correlação entre as variáveis R, C e P

			R	C	P
Spearman's rho	R	Correlation Coefficient	1,000	,538**	,875**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000
		N	684	684	684
	C	Correlation Coefficient	,538**	1,000	,582**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000
		N	684	684	684
	P	Correlation Coefficient	,875**	,582**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.
		N	684	684	684

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Os valores-p, apresentados no quadro 35 como “Sig (1-tailed)”, indicam a “probabilidade de obter resultados tão extremos quanto os observados” (Freitas, 2005). Se o valor-p for

inferior a 0,05 (5%), a hipótese nula é rejeitada, o que indica uma correlação significativa e que as duas variáveis analisadas são linearmente correlacionadas (Freitas, 2005).

Verifica-se efectivamente que os valores-p (aproximadamente zero) associados aos três testes unilaterais comprovam uma evidência empírica para a rejeição da hipótese nula, indicando que as correlações são significativas: R está linearmente correlacionado com C, C está linearmente correlacionado com P e P está linearmente correlacionado com R.

Conclusão 2.2: Existe correlação entre o impacto do (não) fornecimento de uma informação na Rentabilidade do negócio das entidades vendedoras e na sua Gestão da Relação com os clientes (R e C), entre C e o impacto no Fomento de Parcerias (P), e entre R e P. Em termos práticos, estas correlações traduzem-se numa tendência para, quando uma dada informação é valorizada como mais relevante numa das variáveis, também o ser nas restantes duas variáveis.

Questão Específica 3: Qual o nível de desalinhamento (diferencial) existente no fornecimento de informação a cada entidade vendedora estudada?

Conforme referido anteriormente, o Diferencial de Fornecimento (DF) constitui a variável dependente final em estudo, construída no início da quarta fase da metodologia com base nas variáveis R, C, P e no nível de Qualidade Percebida (QP), através da seguinte fórmula aplicada a todas as informações “i” em estudo:

$$DF = (\sum | (R_i - QP_i) | + \sum | (C_i - QP_i) | + \sum | (P_i - QP_i) |) / 540$$

Esta fórmula assegura a criação de uma variável dependente única, o que implica duas vantagens relevantes:

- transforma três variáveis intermédias ordinais discretas numa variável quantitativa escalar (uma percentagem face ao diferencial máximo possível: 540);

- facilita uma análise qualitativa à luz da ferramenta de estruturação comparativa de casos proposta por Taborda (2001), embora com a diferença da variável dependente ser quantitativa escalar e não qualitativa ordinal.

Calculando DF para os casos em estudo, bem como a mediana (truncada) do valor das informações fornecidas e não fornecidas para cada variável intermédia, e ainda a mediana (truncada) da qualidade percebida das informações fornecidas, obtêm-se os resultados sintetizados no quadro 36.

Quadro 36 – Resultados obtidos para os casos em estudo

Empresa	Info Fornecida			Não Fornecida			QP - QUALIDADE PERCEBIDA DA INFORMAÇÃO FORNECIDA (MEDIANA)	DF - DIFERENCIAL DE FORNECIMENTO
	R - RENTABILIDADE (MEDIANA)	C - CRM (MEDIANA)	P - PRM (MEDIANA)	R - RENTABILIDADE (MEDIANA)	C - CRM (MEDIANA)	P - PRM (MEDIANA)		
A	4	4	4	3	2	3	3	33,5%
B	4	3	5	3	3	3	3	53,7%
C	4	1	4	4	2	3	3	45,2%
D	4	2	4	4	3	4	3	52,4%
E	4	4	4	4	2	3	2	45,2%
F	4	4	4	3	2	4	4	45,2%
G	4	4	4	3	2	4	4	40,9%
H	5	5	5	3	2	3	3	42,4%
I	4	4	4	3	3	3	2	54,1%
J	5	3	5	3	2	2	2	41,7%
K	4	3	3	4	1	3	3	44,6%
L	4	1	3	3	1	3	3	40,4%
M	5	4	5	4	2	4	4	48,1%
N	5	3	4	4	1	4	4	43,9%
O	4	4	4	3	2	3	4	37,4%
P	5	5	5	4	1	3	2	49,1%
Q	5	4	5	4	2	4	2	57,4%
R	5	5	5	4	1	4	3	54,6%
S	4	3	3	3	3	3	1	58,9%

Nota importante: no cálculo das medianas apresentadas no quadro 36, uma informação considerada como fornecida para uma entidade pode ter sido considerada como não fornecida para outra entidade (o único critério considerado foi "QP>0" ou "QP=0"). Isto significa que a quantidade de informações que contribuíram para a mediana das informações "fornecidas" e das "não fornecidas" varia de entidade para entidade.

Conclusões 3:

- **Através das medianas de R, C e P para as informações fornecidas, em contraste com as informações não fornecidas, observa-se novamente que as informações fornecidas têm associados níveis de necessidade mais elevados do que as não fornecidas. Este facto pode induzir a ideia de que os níveis de desalinhamento não serão elevados. Contudo, verifica-se uma média de 46,8% de DF (desalinhamento ou diferencial de fornecimento) no total das 19 entidades estudadas;**
- **A variável DF tem flutuações significativas de entidade para entidade. A média é de 46,8%, representando um desalinhamento elevado (embora não crítico, conforme verificado anteriormente), e o desvio padrão é de 6,9%, comprovando as referidas flutuações. O maior diferencial verifica-se no fornecimento de informação à empresa S, com 58,9%, e a menor à empresa A, com 33,5%;**
- **Verificam-se casos de maior desalinhamento quando: a valoração da qualidade percebida relativa à informação fornecida é reduzida (exemplos: entidades S, Q, I e P); a valoração do impacto (necessidade) da informação é mais elevada (exemplos: entidades D e R); ou ainda quando a quantidade de informações fornecidas é reduzida (exemplos: os sub-agentes: P, Q, R e S).**

Questão Específica 4: Quais as variáveis independentes (organizacionais/pessoais) que explicam a existência de níveis diferentes de DF entre entidades vendedoras, perante o fornecimento de um pacote único de informação? Será o canal de Distribuição (em que as entidades se integram) o principal factor crítico a ter em conta?

A metodologia proposta pretende, ainda na sua quarta fase, promover a identificação dos factores críticos (explicativos) para os níveis de Diferencial de Fornecimento, através da:

- **Análise comparativa (qualitativa) à imagem da ferramenta de estruturação de casos proposta por Taborda (2001), com enfoque na visualização dos casos extremos;**
- **Teste estatístico de hipóteses, respeitando as restrições associadas a um estudo de casos essencialmente qualitativo e resultante de uma amostra pré-seleccionada.**

Como ponto de partida para esta análise, torna-se importante realçar que:

- Foram estudadas 19 entidades: 1 grande superfície, 3 Cadeias Nacionais de Retalho, 3 Distribuidores, 8 Agentes e 4 Sub-Agentes, não havendo proporcionalidade directa da amostra com a dimensão do Universo estimado de cada canal;
- A escolha das entidades foi feita de acordo com a acessibilidade ao decisor e a heterogeneidade de casos (de acordo com as 10 variáveis independentes em estudo);
- Entrevistou-se o decisor de uma única grande superfície, pois só se obteve acesso a esta, embora tal não seja crítico para o estudo devido à relativa homogeneidade de características das entidades deste canal;
- A entrevista a decisores de 8 agentes justifica-se pela grande heterogeneidade de características das entidades pertencentes a este canal específico;
- Dada a selecção intencional dos casos em estudo e a reduzida dimensão da amostra, as conclusões obtidas através dos testes estatísticos seguidamente apresentados procuram simplesmente identificar algumas tendências e revelar indícios de evidência que só poderão ser efectivamente comprovados em futuras investigações, com base em amostras aleatórias de maior dimensão. Como tal, os resultados desta análise quantitativa são meramente indicativos.

Apresentadas as ressalvas, interessa igualmente relembrar a escala associada às variáveis independentes em estudo.

O resumo com as escalas associadas às diferentes variáveis independentes em estudo são seguidamente apresentadas no quadro 37.

Quadro 37 – Escala qualitativa das variáveis independentes

		VARIÁVEIS INDEPENDENTES									
		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
Nível 1	Grande Superfície	Região Autónoma	Telecom vale menos de 25% da actividade	entidade não exclusiva	pequena dimensão	Menos de 25% de POSs unoperador	Menos de 25% de POSs com identidade do operador	Não tem pessoas especializadas para a tarefa de gestão de informação	Não tem sistemas de informação integrados	Gestor intermédio com reduzida experiência no sector e sem estudos superiores	
Nível 2	Distribuidor	Sul	Vale pelo menos 25% e menos de 50%	exclusividade "fictícia" (uma empresa exclusiva para cada operador)	médica dimensão	Pelo menos 25% e menos de 50%	Pelo menos 25% e menos de 50%	Conjunto de pessoas restrito para gestão de informação	Sistemas com baixa ou média complexidade	Gestor intermédio com reduzida experiência no sector e com estudos superiores	
Nível 3	Agente	Noite	Vale pelo menos 50% e menos de 75%	exclusividade genuína (grupo só trabalha com 1 operador)	grande dimensão	Pelo menos 50% e menos de 75%	Pelo menos 50% e menos de 75%	A entidade dispõe de um departamento para a gestão de informação	Sistemas com elevada integração e complexidade	Gestor intermédio com elevada experiência no sector e sem estudos superiores	
Nível 4	Cadeia Nacional de Retailho	Centro	Vale pelo menos 75% e menos de 100%	-	-	Pelo menos 75% e menos de 100%	Pelo menos 75% e menos de 100%	-	-	Gestor intermédio com elevada experiência no sector e com estudos superiores	
Nível 5	Sub-Agente Revendedor	Dispersão Nacional	100% da actividade em Telecom	-	-	100% de POSs unoperador	100% de POSs com identidade do operador	-	-	Gestor de topo sem estudos superiores	
Nível 6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Gestor de topo com estudos superiores	

Iniciando então a análise da questão específica 4 pela componente estatística, e dado que a quase totalidade das 10 variáveis independentes são variáveis ordinais, pode utilizar-se novamente o coeficiente de Correlação de Spearman para medir a intensidade das relações individuais (opção “Bivariate Correlation – Spearman” do SPSS) entre as variáveis independentes, assim como entre cada variável independente e a variável dependente DF.

Foram, também neste caso específico, utilizados testes unilaterais para aumentar a potência do teste.

Os resultados são apresentados no quadro 38.

Quadro 38 – Testes de correlação para DF e variáveis independentes

		CORRELATIONS											
		DF	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	
Spearman's rho	DF	Correlation Coefficient	1,000	,724**	,110	,169	-,519*	-,214	-,386	-,490*	-,695**	-,325	,278
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,327	,245	,011	,189	,051	,017	,003	,087	,124
		N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	x1	Correlation Coefficient	,724**	1,000	,156	,221	-,518*	-,305	-,549**	-,570**	-,506*	-,443*	,003
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,261	,181	,012	,102	,007	,005	,014	,029	,495
		N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	x2	Correlation Coefficient	,110	,156	1,000	-,070	-,413*	,547**	-,392*	-,307	,343	,289	-,184
		Sig. (1-tailed)	,327	,261	.	,387	,040	,008	,048	,100	,075	,115	,225
		N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	x3	Correlation Coefficient	,169	,221	-,070	1,000	,106	-,216	,063	,227	-,024	-,374	,300
		Sig. (1-tailed)	,245	,181	,387	.	,333	,187	,399	,175	,461	,057	,106
		N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	x4	Correlation Coefficient	-,519*	-,518*	-,413*	,106	1,000	-,232	,912**	,923**	,163	,097	,140
	Sig. (1-tailed)	,011	,012	,040	,333	.	,169	,000	,000	,253	,346	,283	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
x5	Correlation Coefficient	-,214	-,305	,547**	-,216	-,232	1,000	-,220	-,159	,627**	,797**	-,322	
	Sig. (1-tailed)	,189	,102	,008	,187	,169	.	,183	,258	,002	,000	,089	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
x6	Correlation Coefficient	-,386	-,549**	-,392*	,063	,912**	-,220	1,000	,866**	,086	,086	,331	
	Sig. (1-tailed)	,051	,007	,048	,399	,000	,183	.	,000	,403	,364	,083	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
x7	Correlation Coefficient	-,490*	-,570**	-,307	,227	,923**	-,159	,866**	1,000	,156	,100	,242	
	Sig. (1-tailed)	,017	,005	,100	,175	,000	,258	,000	.	,262	,342	,159	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
x8	Correlation Coefficient	-,695**	-,506*	,343	-,024	,163	,627**	,086	,156	1,000	,852**	-,630**	
	Sig. (1-tailed)	,003	,014	,075	,461	,253	,002	,403	,262	.	,001	,002	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
x9	Correlation Coefficient	-,325	-,443*	,289	-,374	,097	,797**	,086	,100	,852**	1,000	-,532**	
	Sig. (1-tailed)	,087	,029	,115	,057	,346	,000	,364	,342	,001	.	,010	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
x10	Correlation Coefficient	,278	,003	-,184	,300	,140	-,322	,331	,242	-,630**	-,532**	1,000	
	Sig. (1-tailed)	,124	,495	,225	,106	,283	,089	,083	,159	,002	,010	.	
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Os resultados do quadro 38 geram, desde já, as seguintes interpretações:

- a variável X8 (existência de pessoal afecto a tarefas de gestão de informação) apresenta evidência empírica muito forte (valor-p < 0,01) para a rejeição da hipótese nula de coeficiente de correlação nulo face a DF, indiciando a existência de correlação entre X8 e a variável DF;
- verifica-se forte evidência empírica para a existência de correlação (valor-p < 0,05) entre a variável X4 (grau de exclusividade da entidade) e DF, assim como entre X7 (percentagem de POSs com identidade do operador) e DF;
- Os indicadores relativos aos testes de correlação apresentados no quadro 38 que envolvem a variável X1 (Canal) ou a variável X2 (Região) com as restantes variáveis não são válidos na medida em que, ao contrário das restantes variáveis independentes,

X1 e X2 são variáveis nominais (visto não ser possível efectuar uma ordenação de canais ou de regiões);

- deste modo, através desta primeira análise obtém-se a indicação de que X4, X7 e X8 são variáveis que poderão ajudar a explicar as flutuações de DF, verificando-se que as três correlações parciais com DF são negativas (individualmente, existe tendência para que quando o nível de X4, X7 ou X8 é maior, o desalinhamento (DF) é menor). A análise do poder explicativo de X1 e X2 requer outro tipo de testes.

Já no que se refere à análise da existência de correlação entre variáveis independentes:

- verificam-se inúmeras correlações parciais entre diferentes variáveis independentes (exemplos: entre X4, X6 e X7), o que significa que poderão existir variáveis redundantes para explicar as variações de DF;
- constata-se, portanto, o facto de entidades com certas características terem tendência a apresentar também outras características (exemplo: entidades de maior dimensão, ou seja, com níveis elevados na variável X5, têm maior tendência para dispor em maior escala de pessoal especializado afecto a tarefas de gestão de informação (X8 superior), assim como de sistemas de informação mais complexos e integrados (X9 superior)).

Como verificado, o teste realizado não permite avaliar a importância do Canal de Distribuição e/ou da Região enquanto variáveis explicativas de DF por estas serem variáveis qualitativas nominais. No entanto, se se tiver em conta que a variável dependente DF é, por construção, quantitativa escalar (uma percentagem), pode propor-se a utilização de uma regressão linear clássica (pressupondo o cumprimento das condições prévias necessárias à realização de uma regressão) com variável dependente DF e as variáveis independentes em estudo, por forma a obter indícios sobre o poder explicativo das variáveis independentes potencialmente mais relevantes de acordo com o quadro anterior (X4, X7 e X8), ou das que ainda não foram de alguma forma testadas (X1 e X2).

Tendo em conta que todas as variáveis independentes são qualitativas (duas nominais e oito ordinais), cada variável independente deve ser transformada em **z-1** variáveis *Dummy*, em que **z** corresponde ao número de níveis da escala qualitativa de cada variável independente.

Deste modo, como ponto de partida, começar-se-á por analisar o poder explicativo da variável X_1 (Canal) face a DF, recorrendo-se à utilização do teste F construído através da análise de variâncias ANOVA associada a uma regressão com a variável dependente DF e com quatro variáveis independentes *Dummy*, cada uma associada a um canal de Distribuição (com valor 1 se for um dado canal, e 0 se não for esse canal). Optou-se por considerar o canal Grande Superfície como a constante da regressão, dado só existir uma observação para este canal (pelo que o valor obtido para esta constante será necessariamente o DF desta entidade).

O teste F associado à análise de variâncias da regressão permite verificar se a hipótese nula de nulidade conjunta dos coeficientes associados às variáveis independentes da regressão (ou seja, associados aos diferentes canais) é rejeitada, o que, a acontecer, indicaria que o canal de distribuição é um factor crítico a considerar no fornecimento de informação (na medida em que ajuda a explicar as flutuações de DF). Paralelamente, dada a forma de construção desta regressão (assente em variáveis *Dummy*), o teste F resultante é equivalente a um teste ANOVA de igualdade de médias entre K populações. Em consequência, caso o teste F da regressão seja rejeitado, não só se conclui que os coeficientes são, no seu conjunto, significativamente diferentes de zero (ou seja, que a variável Canal tem poder explicativo face às flutuações de DF), mas também que, globalmente, as médias de DF para canais distintos são significativamente diferentes.

A regressão é a seguinte:

$$DF_i = \alpha + \beta_1 X_{12_i} + \beta_2 X_{13_i} + \beta_3 X_{14_i} + \beta_4 X_{15_i} + \epsilon_i$$

α é a constante da regressão e corresponde ao DF obtido para a única Grande Superfície estudada; X_{12} , X_{13} , X_{14} e X_{15} são as variáveis *Dummy*: X_{12} corresponde ao canal Distribuidores, X_{13} ao canal Agentes, X_{14} às Cadeias Nacionais de Retalho, e X_{15} aos Revendedores/Sub-Agentes. Os resultados são apresentados nos quadros 39, 40 e 41.

Quadro 39 – Sumário do modelo de regressão com *Dummies* associadas aos Canais

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,813 ^a	,661	,564	,045803

a. Predictors: (Constant), x15, x14, x12, x13

Quadro 40 – Análise de variâncias da regressão com *Dummies* para os Canais

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,057	4	,014	6,822	,003 ^a
	Residual	,029	14	,002		
	Total	,087	18			

a. Predictors: (Constant), x15, x14, x12, x13

b. Dependent Variable: DF

Quadro 41 – Coeficientes estimados da regressão com *Dummies* para os Canais

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,335	,046		7,314	,000
	x12	,103	,053	,554	1,941	,073
	x13	,106	,049	,773	2,177	,047
	x14	,169	,053	,915	3,202	,006
	x15	,215	,051	1,298	4,198	,001

a. Dependent Variable: DF

Através do estudo desta regressão, verifica-se que:

- os indicadores "R Quadrado" e "R Quadrado ajustado" da regressão (apresentados no quadro 39) são elevados, revelando um elevado ajustamento da regressão;

- o teste F resultante da análise de variâncias (ANOVA) relativa à regressão, apresentado nos resultados do SPSS (Quadro 40), indica um valor-p de 0,3% (ou seja, inferior a 1%), rejeitando-se a hipótese de igualdade e nulidade conjunta dos coeficientes das variáveis explicativas. Como tal, existem indícios de que, no seu conjunto, os canais de distribuição são significantes para explicar as variações na variável DF e que canais diferentes têm médias de DF significativamente diferentes (ou seja, que um ou mais canais têm médias de DF significativamente diferentes das dos restantes);
- a análise de contrastes das médias de DF entre cada par de Canais poderia ser alvo de uma análise estatística mais aprofundada, recorrendo a testes mais sofisticados. Contudo, e simplesmente por observação directa dos resultados desta regressão (quadro 41), verifica-se somente semelhança nos coeficientes estimados dos Distribuidores e dos Agentes (b12 e b13), indiciando que a distância das médias de DF de cada um destes dois canais face à média de DF do canal Grande Superfície (utilizada como ponto de referência) é relativamente similar;
- constata-se que o coeficiente b2 estimado é positivo e inferior a b3, b3 é inferior a b4 e b4 inferior a b5. Como tal, verifica-se que os Revendedores/Sub-Agentes têm o DF médio mais afastado do DF da Grande Superfície. Os Revendedores são seguidos pelas Cadeias Nacionais de Retalho, pelos Agentes e pelos Distribuidores, respectivamente. Em consonância, pela análise dos valores-p obtidos nos testes t individuais à nulidade de cada coeficiente, verifica-se que o menor valor-p é obtido pelos Revendedores/Sub-Agentes (que têm uma média de DF significativamente superior à dos restantes canais) e que o maior valor-p é obtido pelos Distribuidores. De qualquer forma, todos os valores-p resultantes dos testes de nulidade individuais fornecem evidência para a rejeição da hipótese nula (o teste bilateral apresentado no quadro 41 para o coeficiente dos Distribuidores revela um valor-p de 0,073, pelo que num teste unilateral o valor-p seria de metade, ou seja, também seria inferior a 5%). Como tal, todos os Canais são individualmente relevantes na regressão;
- A evidência empírica obtida neste teste indicia assim que o Canal de Distribuição poderá ser, individualmente, um factor crítico essencial para o fornecimento de informação às entidades vendedoras do segmento de particulares.

Verificado o poder explicativo individual do Canal de Distribuição, efectuaram-se outras nove regressões similares, cada uma com $z-1$ variáveis *Dummy*, por forma a testar o poder explicativo individual de cada uma das nove restantes variáveis independentes.

A análise de variâncias ANOVA de cada uma das regressões aponta no sentido de que, dessas nove variáveis restantes, apenas a variável X8 (existência de pessoal especializado afecto a tarefas de gestão de informação) terá forte poder explicativo individual, na medida em que apenas na regressão com variáveis *Dummy* relativas a X8 o teste F de nulidade conjunta dos coeficientes resultou num valor-p inferior a 5% (neste caso, o valor-p foi de 1,7%). Os valores-p dos testes t de nulidade individual de cada um dos dois coeficientes dessa regressão (associados às duas variáveis *Dummy*, dado que a variável X8 assume três níveis possíveis) são também inferiores a 5% (designadamente 1,8% e 1,4%), pelo que são individualmente significantes. Os coeficientes estimados são negativos e diminuem de acordo com os níveis de X8, ou seja, quanto maior a capacidade instalada de recursos humanos especializados afectos a tarefas de gestão de informação na entidade, menor o diferencial de fornecimento.

Verifica-se também que os valores-p associados à regressão de teste do poder explicativo de X8 são superiores aos da regressão para X1 (Canal), e o R quadrado ajustado é inferior (0,326 face a 0,564), indiciando evidência mais forte do poder explicativo de X1 do que de X8. De realçar ainda o reduzido poder explicativo individual das variáveis X4 e X7 resultante das respectivas regressões com variáveis *Dummy*, apesar de anteriormente (através dos testes de correlação) se ter verificado evidência empírica da existência de correlação (embora menos forte do que X8) destas variáveis com DF.

Constatada a relevância individual de X1 e X8 para explicação das flutuações de DF, interessa ainda efectuar um último tipo de teste: o teste F de comparação do nível de ajustamento de regressões, assente na avaliação da nulidade conjunta de um sub-grupo de parâmetros. O objectivo é perceber se, adicionando uma determinada variável independente (ou seja, mais um conjunto de variáveis *Dummy* associadas a outra variável independente em estudo) a uma regressão inicial, o nível de ajustamento desta aumenta ou não de forma

significativa, isto é, no caso de a hipótese nula ser rejeitada, a redução adicional média da variação residual é substancialmente maior que a estimativa da variância dos resíduos, o quociente envolvido na estatística de teste assumirá valores elevados e não terá a distribuição F pressuposta. A estatística de teste é a seguinte:

$$F (GL1, GL2) = ((SQR1 - SQR2) / (GL1)) / (SQR2 / GL2)$$

Sendo que:

- No caso da hipótese nula ser verdadeira, F segue uma distribuição F de Snedcor com (GL1, GL2) graus de liberdade;
- GL1 corresponde aos graus de liberdade do numerador, equivalente ao número de variáveis *Dummy* adicionadas na segunda regressão;
- GL2 corresponde aos graus de liberdade do denominador, equivalente ao número de graus de liberdade da segunda regressão (ou seja, $GL2 = n - k - 1$, em que n é o número total de observações e k o número total de regressores);
- SQR1 equivale à soma dos quadrados dos resíduos da regressão inicial
- SQR2 equivale à soma dos quadrados dos resíduos da segunda regressão.

Através deste teste, conclui-se que:

- Se se adicionarem variáveis *Dummy* referentes aos níveis de X8 a uma regressão que tinha somente as variáveis *Dummy* referentes a X1, o valor obtido para o teste é de cerca de 3,79, equivalendo a um valor-p de 5,3%. Como tal, a adição do factor explicativo X8 face a X1 confere, no seu conjunto, algum nível de melhoria na explicação de DF, embora não fortemente significativo (dado que o valor-p não é inferior a 5%).
- Se se fizer a adição oposta, isto é, adicionar os níveis de X1 a uma regressão inicial só com *Dummies* referentes a X8, o valor do teste é aproximadamente de 5,65, correspondendo a um valor-p de 0,9% (bastante inferior a 5%). Daqui se conclui que a adição dos níveis associados a X1 melhora de forma bastante significativa o poder explicativo da regressão.

- Em qualquer dos casos, o coeficiente de determinação “R Quadrado Ajustado” revela-se superior com a adição das *Dummies* da segunda variável (X1 ou X8, conforme o caso), indicando o melhor poder explicativo conjunto de X1 e X8 (do que cada uma individualmente) face os valores obtidos de DF.

Testes efectuados a outras combinações potencialmente relevantes de inclusões (“adições”) de *Dummies* a regressões iniciais revelaram-se pouco significantes, obtendo-se valores-p elevados. São exemplos dessas combinações testadas as que envolveram os níveis das seguintes variáveis: (X1 “+” X4) face a (X1); (X1 “+” X7) face a (X1); (X1 “+” X8 “+” X4) face a (X1 “+” X8); (X1 “+” X8 “+” X7) face a (X1 “+” X8).

Em resumo, todos os testes até então apresentados permitem a obtenção de algumas conclusões relevantes para este estudo, sintetizadas de seguida.

Conclusões 4 (por via quantitativa):

- apesar das restrições de interpretação aos testes efectuados devido às limitações anteriormente apontadas, a análise estatística indicia que X1 (o Canal de Distribuição) será, do conjunto de variáveis independentes em estudo, o factor que, individualmente, tem o melhor potencial explicativo, ou seja, a variável que melhor explica as diferenças de níveis assumidos pela variável dependente DF;
- a evidência empírica aponta assim no sentido de que diferentes canais de distribuição revelam níveis médios de desalinhamento associados a diferenciais de fornecimento de informação (DF) significativamente diferentes, pela seguinte ordem decrescente: Revendedores/Sub-Agentes, Cadeias Nacionais de Retalho, Agentes, Distribuidores e, por último, Grandes Superfícies (com o menor DF médio). O canal Agentes e o canal Distribuidores têm médias de DF significativamente próximas um do outro;
- também a variável X8, ou seja, a capacidade instalada de recursos humanos especializados afectos a tarefas de Gestão de Informação nas entidades, revelou ter alguma influência individual na explicação dos níveis de DF, no sentido em que uma maior capacidade instalada contribuiria para um menor desalinhamento. Na

realidade, a existência destes recursos humanos poderá permitir à entidade vendedora: por um lado, ter um melhor conhecimento das suas necessidades de informação, o que lhe permitirá acordar com os operadores níveis de fornecimento mais ajustados; por outro, alocar esses recursos a projectos de sistemas de informação ou outros que visem a obtenção de informações necessárias através de meios ou fontes alternativos aos operadores. Esta maior autonomia de informação contribui para a redução da utilização (e, conseqüentemente, da necessidade) de informação do operador e do diferencial associado;

- a utilização simultânea da variável Canal complementada pela variável X8 revelou constituir-se como um bom conjunto de factores explicativos do Diferencial de Fornecimento.

Contudo, também uma análise qualitativa dos casos apresentados (quadro 42) à imagem da abordagem proposta por Taborda (2001), com enfoque na identificação de casos extremos, permite obter um resultado em consonância com as conclusões anteriores.

Quadro 42 – Resultados da matriz de estruturação de casos

Caso	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	DF
S	5	2	4	1	1	1	1	1	1	5	58,9%
Q	5	4	3	1	1	3	1	1	2	5	57,4%
R	5	4	5	1	1	1	1	1	1	5	54,6%
I	3	3	4	2	1	5	3	1	1	6	54,1%
B	4	5	5	1	3	2	2	2	3	4	53,7%
D	4	5	1	1	3	1	1	2	3	2	52,4%
P	5	3	5	1	1	1	1	1	1	5	49,1%
M	3	2	5	3	1	5	5	1	2	6	48,1%
C	4	5	5	2	3	3	3	3	3	3	45,2%
E	2	3	5	2	3	4	4	2	3	5	45,2%
F	2	4	4	2	3	5	3	2	3	6	45,2%
K	3	4	5	3	1	5	5	2	2	5	44,6%
N	3	2	5	2	1	4	3	2	1	5	43,9%
H	3	3	5	1	2	2	2	2	2	5	42,4%
J	3	4	2	2	2	4	4	1	2	6	41,7%
G	2	1	2	3	1	5	5	2	3	1	40,9%
L	3	4	5	3	1	5	5	2	1	5	40,4%
O	3	1	3	3	2	5	3	2	3	3	37,4%
A	1	5	1	1	3	1	1	3	3	2	33,5%

Conclusões 4 (por via qualitativa):

- **verifica-se o menor nível de DF para a Grande Superfície (canal identificado por 1 na variável X1). A capacidade explicativa individual do canal é neste caso complementada pelo facto desta entidade dispor de uma estrutura instalada (resultante da sua dimensão e variedade de negócios) que lhe permite usufruir de recursos humanos (variável X8 com nível elevado), de processos e sistemas de informação próprios. Em resultado, diminuem as suas necessidades e o impacto da informação fornecida pelos operadores, assim como a sua utilização;**
- **os maiores níveis de DF verificam-se no canal Revendedores/Sub-Agentes (canal identificado por 5), sobretudo devido à intermediação dos Distribuidores e ao processo associado de filtragem da informação, que reduzem o grau de parceria e a quantidade/qualidade da informação percebida. O facto de serem genericamente entidades não exclusivas e sem POSs com identidade do operador contribui também para o não fornecimento de algumas informações fornecidas a outros canais. A inexistência de um conjunto de recursos humanos afectos à gestão de informação (nível “1” da variável X8) poderá também reduzir a sua autonomia e, por essa via, aumentar o grau de necessidade e o Diferencial de Fornecimento;**
- **ainda nos níveis de DF mais elevados, a seguir aos Sub-agentes estão as Cadeias Nacionais de Retalho, devido sobretudo ao elevado grau de exigência de informação resultante da sua elevada percepção do negócio. Este facto traduz-se numa menor qualidade percebida da informação fornecida e, correspondentemente, num diferencial relativamente elevado;**
- **confirma-se novamente a similitude do DF médio entre Distribuidores e Agentes, em parte explicada pela sobreposição de canais, isto é, pelo facto dos Distribuidores exercerem complementarmente, em maior ou menor escala, a actividade de Agência;**
- **de referir ainda que os Distribuidores têm níveis médios de “recursos humanos para gestão de informação” e níveis elevados de “sistemas de informação integrados”, demonstrando, apesar dos fenómenos de filtragem indicados pelos sub-agentes, uma aposta na capacidade de obtenção e tratamento de informação**

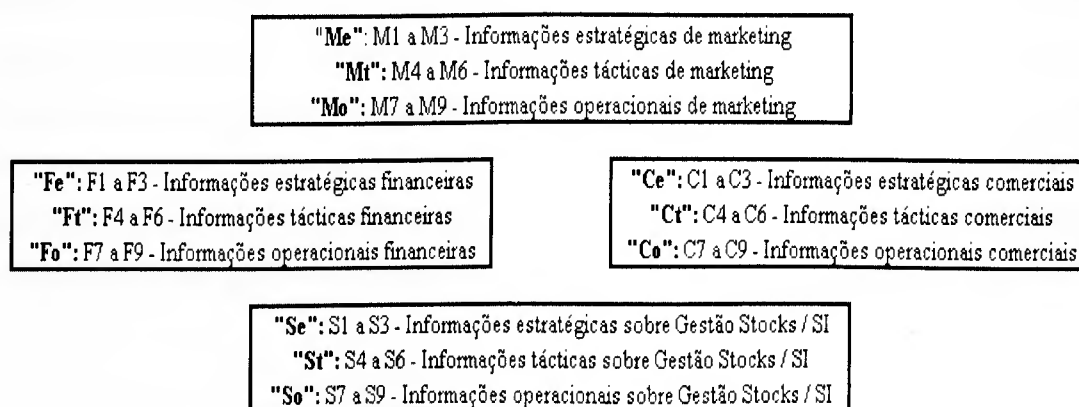
tendo em vista não apenas a sua utilização em proveito próprio mas também o seu posterior fornecimento à rede de sub-agência.

Em resumo, a análise de casos extremos fornece igualmente (em consonância com os resultados dos testes estatísticos realizados) fortes indícios de que o Canal de Distribuição tem um papel chave na variação dos diferenciais existentes perante o fornecimento de um pacote de informação (praticamente) igual para todas as entidades.

Questão Específica 5: Qual o potencial de Redução do Diferencial, de acordo com o Canal de Distribuição em questão? E quais os pontos de melhoria mais relevantes em cada canal, ou seja, quais os potenciais parciais de redução do desalinhamento, de acordo com os sub-grupos de informação em estudo?

Nesta secção, pretender-se-á perceber quais as possibilidades de redução do diferencial, conjugando as necessidades das entidades com a disponibilidade de fornecimento dos operadores. Tendo sido comprovado o Canal de Distribuição como factor crítico explicativo de DF, a análise da “redução potencial dos diferenciais” far-se-á de forma agregada por canal. Por forma a facilitar a sua interpretação, os resultados obtidos para este indicador nos 36 tipos de informação serão agregados em 12 sub-grupos (Fe, Ft, Fo, Se, St, So, Me, Mt, Mo, Ce, Ct e Co), de acordo com a tipologia exposta na figura 10.

Figura 10 – Os 12 Sub-Grupos de Informação em Estudo



Assim, a fórmula de DF parcial será aplicada de forma igual à global, mas apenas para o sub-grupo de informações j em análise:

$$DF_j = (\sum |(R_j - QP_j)| + \sum |(C_j - QP_j)| + \sum |(P_j - QP_j)|) / (540 \times n^\circ \text{ entidades do canal})$$

Os diferenciais parciais obtidos por sub-grupo para cada canal são os expostos no quadro 43. Os maiores e os menores diferenciais são destacados em cada linha do quadro (destaques por canal e por sub-grupo).

Quadro 43 – Diferenciais de Fornecimento iniciais por sub-grupo e Canal

Canal	DF	DF Fe	DF Ft	DF Fo	DF Se	DF St	DF So	DF Me	DF Mt	DF Mo	DF Ce	DF Ct	DF Co
1	33,5%	4,8%	2,2%	3,1%	4,3%	2,8%	1,1%	4,8%	1,5%	1,1%	5,4%	2,4%	0,0%
2	43,8%	5,1%	3,2%	4,0%	4,5%	2,8%	3,6%	4,5%	3,1%	2,0%	5,5%	1,7%	3,7%
3	44,1%	5,1%	3,9%	3,1%	4,1%	3,4%	3,5%	4,1%	2,8%	2,7%	5,6%	2,1%	3,7%
4	50,4%	5,6%	3,4%	4,0%	5,0%	5,2%	2,0%	5,6%	3,1%	2,4%	6,5%	3,1%	4,4%
5	55,0%	5,6%	4,2%	3,1%	4,5%	4,0%	3,6%	6,8%	5,9%	3,5%	6,1%	3,9%	3,8%
Média simples:		5,2%	3,4%	3,5%	4,5%	3,7%	2,8%	5,2%	3,3%	2,3%	5,8%	2,6%	3,1%
Soma das médias:		12,1%			10,9%			10,8%			11,6%		
TOTAL:	45,4%												

Legenda: Maiores diferenciais por canal / sub-grupo
Menores diferenciais por canal / sub-grupo

De notar que as médias acima apresentadas são simples, na medida em que não são ponderadas pelo número de observações em estudo para cada canal. Daí que a média simples por canal, de 45,4%, seja diferente da média ponderada (pelo número de observações a que corresponde cada canal), que é ligeiramente superior (46,8%). A partir desta fase da análise utilizar-se-ão médias simples, sob o pressuposto que cada canal tem o mesmo peso para os operadores, de modo a que as conclusões obtidas e as propostas de melhoria não sejam influenciadas pela disparidade de observações por canal na amostra.

Partindo dos dados obtidos anteriormente procurar-se-á, nesta quinta fase da metodologia, propor melhorias nos níveis de fornecimento de informação às entidades vendedoras que conduzam à redução dos diferenciais existentes.

Em termos concretos, existem três formas de minimização dos diferenciais existentes que poderão ser propostas aos Operadores Móveis:

- 1) A mais eficiente passa pela optimização dos diferenciais para cada entidade vendedora em particular. Isto significa que os operadores teriam a capacidade ou disponibilidade para definir e fornecer o pacote mais adequado de informação para cada entidade vendedora;
- 2) O segundo método consiste na optimização dos diferenciais para cada canal de distribuição. Perante o contributo constatado do Canal de Distribuição enquanto factor explicativo dos diferenciais, esta proposta representa a disponibilidade dos Operadores para o fornecimento de cinco pacotes de informação distintos (em termos de quantidade e qualidade da informação), cada um adequado às necessidades de cada Canal;
- 3) A terceira e última hipótese, menos eficiente que a anterior, baseia-se na hipótese de que os Operadores Móveis não têm capacidade ou disponibilidade para o fornecimento de pacotes de informação distintos, propondo-se nesse caso um pacote de informação único para todas as entidades e canais que optimize o diferencial de fornecimento global (sob o pressuposto que todos os Canais tem a mesma importância para os Operadores).

Numa visão realista de que, dada a elevada dimensão das redes de Distribuição a clientes particulares, cada operador não estará disponível para fornecer um pacote de informação adaptado às necessidades de cada entidade vendedora, a primeira proposta é ignorada.

Existem então duas abordagens realistas possíveis: a optimização por canal, que implica a construção de 5 pacotes de informação óptimos, e a optimização global, que implica a definição de 1 único pacote de informação.

Em qualquer das duas abordagens, pretende avaliar-se qual seria o nível óptimo de fornecimento de cada informação (por canal ou na globalidade, conforme a abordagem),

sujeito à restrição de que os Operadores estão dispostos, **no limite máximo**, a disponibilizar os níveis de fornecimento para cada informação que consideram mais adequados, face à sua própria avaliação da importância dessa informação nas três métricas intermédias de impacto (R, C e P).

Assim, procede-se inicialmente ao cálculo dos níveis adequados das 36 informações de acordo com as medianas das percepções dos gestores de agentes dos Operadores Móveis (anteriormente apresentadas no quadro 30).

Os níveis possíveis de fornecimento pelos Operadores respeitam novamente uma escala qualitativa compreendida por números inteiros entre 0 e 5, de acordo com a seguinte interpretação:

- 0 - não fornecer a informação;
- 1 - fornecer alguns tópicos relativos à informação, sem nível de esforço significativo;
- 2 - fornecer a informação esporadicamente, em qualidade e quantidade reduzidas;
- 3 - fornecer a informação com regularidade, em qualidade e quantidade de nível médio;
- 4 - fornecer a informação com elevada qualidade, detalhe e através de meios avançados de partilha;
- 5 - nível máximo de esforço de fornecimento (qualidade, detalhe, precisão, formato, meio e destinatário do fornecimento).

O nível adequado (**P_{max}**) de cada informação **i** na visão dos gestores de agentes dos Operadores é obtido pela fórmula:

$$\text{MIN}_{\text{“Pmax”}} \left(\sum | (R_i - P_{\text{max}_i}) | + \sum | (C_i - P_{\text{max}_i}) | + \sum | (P_i - P_{\text{max}_i}) | \right) / 540$$

s.a. se $V_i = 0$ então $P_{\text{max}_i} = 0$

Ou seja, o nível de fornecimento máximo que os operadores estão dispostos a fornecer para cada tipo de informação é o nível óptimo de acordo com a sua percepção, isto é, o nível que minimiza (na percepção dos operadores) os desajustamentos face à importância da

informação, sujeito à restrição de que, se o fornecimento dessa informação não é viável, o nível máximo de fornecimento é “0” (pelo que nesse caso a informação não será fornecida).

Nos casos em que a optimização acima apresentada é obtida indiferentemente por dois ou mais níveis da escala de fornecimento, considera-se que o P_{max} é o nível mais baixo da escala que assegura a optimização (ou seja, considera-se que o Operador considera óptimo o menor nível de esforço que lhe assegura o mesmo resultado).

Assim, obtidos os P_{max} dos 36 tipos de informação, estão reunidas as condições para verificar o nível mais adequado possível de fornecimento de cada uma dessas informações, de acordo com cada uma das duas abordagens seleccionadas.

Na abordagem por Canal, pretende verificar-se o pacote óptimo por canal (PC) calculando os níveis óptimos de fornecimento das 36 informações para cada Canal, ou seja, identificando o nível de fornecimento PC_i que gera o **Diferencial de Fornecimento Mínimo (DFM)** associado a cada informação i para cada canal $X1$:

$$DFM_i = (\sum |(R_i - PC_i)| + \sum |(C_i - PC_i)| + \sum |(P_i - PC_i)|) / (540 \times n^\circ \text{ entidades do canal})$$

s.a. $PC_i \leq P_{max_i}$

Este tratamento de diferenciais de cada informação **por Canal** resulta assim numa determinada percentagem de “Redução Potencial do Diferencial” (**RPD**). Este indicador é, portanto, construído com base na seguinte fórmula:

$$RPD_j = DF_j - DFM_j$$

Assim, “j” corresponde a um dado sub-grupo de informação em estudo e DF_j representa o diferencial inicial associado a esse sub-grupo para um dado Canal de Distribuição, pelo que RPD_j equivalerá à redução parcial do diferencial no sub-grupo desse canal.



Consequentemente, as reduções potenciais obtidas na abordagem por canal são as apresentadas no quadro 44, sendo destacados os maiores e menores níveis obtidos por canal e por sub-grupo de informação.

Quadro 44 – Reduções Potenciais de Diferencial através da Abordagem por Canal

Canal	RPD	RPD Fe	RPD Ft	RPD Fo	RPD Se	RPD St	RPD So	RPD Me	RPD Mt	RPD Mo	RPD Ce	RPD Ct	RPD Co
1	16,3%	2,0%	0,9%	1,9%	3,5%	1,7%	0,6%	4,1%	-1,3%	1,1%	1,7%	0,2%	0,0%
2	22,3%	2,3%	1,1%	2,7%	3,6%	1,5%	1,9%	3,6%	-0,4%	1,5%	0,9%	0,2%	3,3%
3	20,0%	2,0%	2,2%	1,1%	2,2%	1,4%	2,2%	2,5%	0,2%	1,8%	1,9%	0,3%	2,3%
4	25,2%	1,9%	1,7%	1,9%	4,0%	3,5%	1,2%	3,5%	0,2%	1,6%	2,2%	0,6%	3,0%
5	28,0%	2,1%	2,1%	1,2%	2,8%	2,6%	2,1%	5,2%	2,3%	2,5%	1,9%	0,8%	2,4%
Média simples:		2,1%	1,6%	1,7%	3,2%	2,1%	1,6%	3,8%	0,2%	1,7%	1,7%	0,4%	2,2%
Soma das médias:		5,4%			6,9%			5,7%			4,3%		
TOTAL:		22,4%											

Legenda: **Maiores reduções de diferencial por canal / sub-grupo**
Menores reduções de diferencial por canal / sub-grupo

Tendo em conta os resultados apresentados, após tratamento dos diferenciais estes assumiriam os seguintes níveis, apresentados no quadro 45, onde se destacam igualmente os maiores e menores níveis obtidos por canal e por sub-grupo de informação.

Quadro 45 – Diferenciais de Fornecimento tratados através da Abordagem por Canal

Canal	DFM	DF Fe (PC)	DF Ft (PC)	DF Fo (PC)	DF Se (PC)	DF St (PC)	DF So (PC)	DF Me (PC)	DF Mt (PC)	DF Mo (PC)	DF Ce (PC)	DF Ct (PC)	DF Co (PC)
1	17,2%	2,8%	1,3%	1,3%	0,7%	1,1%	0,6%	0,7%	2,8%	0,0%	3,7%	2,2%	0,0%
2	21,5%	2,8%	2,1%	1,4%	0,9%	1,4%	1,7%	0,9%	3,5%	0,5%	4,6%	1,4%	0,4%
3	24,1%	3,1%	1,8%	1,9%	1,8%	2,0%	1,3%	1,7%	2,6%	0,9%	3,7%	1,8%	1,4%
4	25,2%	3,7%	1,7%	2,0%	1,0%	1,8%	0,8%	2,1%	3,0%	0,8%	4,3%	2,5%	1,4%
5	27,0%	3,4%	2,1%	2,0%	1,7%	1,4%	1,5%	1,6%	3,6%	0,9%	4,2%	3,1%	1,4%
Média simples:		3,2%	1,8%	1,7%	1,3%	1,5%	1,2%	1,4%	3,1%	0,6%	4,1%	2,2%	0,9%
Soma das médias:		6,7%			4,0%			5,1%			7,2%		
TOTAL:		23,0%											

Legenda: **Maiores diferenciais finais por canal / sub-grupo, resultantes de pacotes otimizados por canal**
Menores diferenciais finais por canal / sub-grupo, resultantes de pacotes otimizados por canal

Interessa realçar que os resultados dos diferenciais otimizados partem do pressuposto teórico que o nível a fornecer pelos Operadores a cada canal seria interpretado como o nível de qualidade percebida por todas as entidades vendedoras desse canal, sendo que, na prática, poderão existir alguns desvios dado que o fornecimento de uma mesma informação com o mesmo nível de detalhe, precisão, regularidade, entre outras características, pode ser percebido por duas entidades vendedoras de forma diferente, mesmo que estas pertençam ao mesmo canal. Aliás, conforme verificado anteriormente, não só uma mesma informação pode ter qualidade percebida diferente entre entidades, como também, no limite, uma informação, apesar de não fornecida (ou, pelo menos, não fornecida com critérios mínimos de qualidade), pode ser percebida por alguns decisores como fornecida, seja por desconhecimento do facto ou por capacidade de obtenção informal dessa informação.

De salientar ainda que as diferenças de qualidade percebida do nível de fornecimento inicial de uma dada informação justificam também a existência de algumas situações em que, após a optimização, o diferencial de fornecimento associado a um dado sub-grupo de informações é superior ao diferencial inicial. Tal acontece porque a optimização se baseia na assumpção de que o nível de fornecimento otimizado de uma informação é interpretado de forma igual por diferentes entidades, o que na análise dos diferenciais iniciais não acontecia. Assim, a optimização por vezes não permite a redução dos diferenciais, provocando mesmo em certos casos o seu aumento (concretizando-se em reduções negativas de RPD no sub-grupo).

Por forma a complementar os resultados observados nos quadros anteriores, é ainda quantificado o número (e percentagem) de casos (ou seja, o número de observações “informação / variável dependente intermédia (R, C ou P) / entidade vendedora”) onde se verificou a manutenção, o aumento e a redução de diferenciais após o tratamento dos mesmos. A manutenção do diferencial associado a uma informação fornecida a uma entidade pode ocorrer com um nível de fornecimento PC (assente na optimização de pacotes por canal) superior, igual ou inferior à qualidade inicialmente percebida (QP) pela entidade. Quer a redução quer o aumento desse diferencial pode ocorrer com um nível de fornecimento PC superior ou inferior a QP. Esta síntese é apresentada no quadro 46.

Quadro 46 – Variações dos Diferenciais de Fornecimento na Abordagem por Canal

(a) Observações em que DF não se altera:	Quantidade	Peso absoluto	Peso relativo
com PC > QP	51	2,5%	7,7%
com PC = QP	603	29,4%	91,5%
com PC < QP	5	0,2%	0,8%
(b) Observações em que DF aumenta:	Quantidade	Peso absoluto	Peso relativo
com PC > QP	180	8,8%	73,5%
com PC < QP	65	3,2%	26,5%
(c) Observações em que DF diminui:	Quantidade	Peso absoluto	Peso relativo
com PC > QP	1092	53,2%	95,1%
com PC < QP	56	2,7%	4,9%
(d) Número total de observações em análise (36x3x19 casos):	2052		
(e) Peso da quantidade de reduções = (c) / (d):	56%		

Em resumo, os diferenciais parciais são minimizados para cada canal, resultando num diferencial final global (obtido pela média simples dos diferenciais finais dos diferentes canais) mais eficiente que o inicial.

Por seu turno, se um Operador Móvel tiver somente disponibilidade ou capacidade de fornecimento de um pacote único de informação às diferentes entidades vendedoras, independentemente do canal a que pertencem, então o nível de fornecimento PU_i de cada informação i (no âmbito de um Pacote Único que assegura, nesta abordagem, o Diferencial Mínimo) é obtido, para cada informação, por via da minimização da média simples dos diferenciais médios dos cinco canais (novamente sujeita à restrição de nível de fornecimento não superior a P_{max}) na informação em causa.

A Redução Potencial dos Diferenciais (RPD), os diferenciais otimizados (DFM) com tratamento único agregado e a quantidade de reduções de diferencial ocorridas são apresentados, respectivamente, nos quadros 47, 48 e 49.

Quadro 47 – Reduções Potenciais de Diferencial através de um Pacote Único

Canal	RPD	RPD Fe	RPD Ft	RPD Fo	RPD Se	RPD St	RPD So	RPD Me	RPD Mt	RPD Mo	RPD Ce	RPD Ct	RPD Co
1	5,0%	1,9%	-0,4%	0,2%	3,3%	-0,6%	0,0%	4,1%	-1,3%	-1,7%	1,5%	0,2%	-2,2%
2	20,4%	2,3%	0,6%	2,5%	3,6%	1,4%	1,5%	3,6%	-0,4%	1,1%	0,9%	0,2%	3,0%
3	18,8%	2,0%	1,8%	1,1%	2,2%	1,4%	1,6%	2,5%	0,2%	1,7%	1,9%	0,3%	2,1%
4	23,5%	1,9%	1,2%	1,9%	4,0%	3,3%	1,1%	3,5%	0,0%	1,4%	2,2%	0,2%	3,0%
5	26,0%	2,1%	2,1%	0,8%	2,6%	2,2%	1,9%	5,1%	2,1%	2,5%	1,9%	0,7%	2,0%
Média simples:	2,0%	1,1%	1,3%	1,3%	3,1%	1,5%	1,2%	3,7%	0,1%	1,0%	1,7%	0,3%	1,6%
Soma das médias:		4,4%			5,9%			4,9%			3,6%		
TOTAL:								18,7%					

Legenda: **Maiores reduções de diferencial por canal / sub-grupo**
Menores reduções de diferencial por canal / sub-grupo

Quadro 48 – Diferenciais de Fornecimento tratados pela Abordagem de Pacote Único

Canal	DFM	DFM Fe (PU)	DFM Ft (PU)	DFM Fo (PU)	DFM Se (PU)	DFM St (PU)	DFM So (PU)	DFM Me (PU)	DFM Mt (PU)	DFM Mo (PU)	DFM Ce (PU)	DFM Ct (PU)	DFM Co (PU)
1	28,5%	3,0%	2,6%	3,0%	0,9%	3,3%	1,1%	0,7%	2,8%	2,8%	3,9%	2,2%	2,2%
2	23,3%	2,8%	2,6%	1,5%	0,9%	1,4%	2,1%	0,9%	3,5%	0,9%	4,6%	1,4%	0,7%
3	25,3%	3,1%	2,1%	1,9%	1,8%	2,0%	1,9%	1,7%	2,6%	1,0%	3,7%	1,8%	1,6%
4	26,9%	3,8%	2,2%	2,1%	1,0%	1,9%	0,9%	2,2%	3,1%	1,0%	4,3%	2,9%	1,4%
5	29,0%	3,4%	2,1%	2,4%	1,9%	1,9%	1,7%	1,7%	3,8%	1,0%	4,2%	3,1%	1,8%
Média simples:	3,2%	2,3%	2,2%	1,3%	2,1%	1,5%	1,4%	3,2%	1,4%	4,1%	2,3%	1,5%	
Soma das médias:		7,7%			5,0%			5,9%			8,0%		
TOTAL:								26,6%					

Legenda: **Maiores diferenciais finais por canal / sub-grupo, resultantes de um pacote único otimizado**
Menores diferenciais finais por canal / sub-grupo, resultantes de um pacote único otimizado

Quadro 49 – Variações dos Diferenciais através de um Pacote Único

(a) Observações em que DF não se altera:	Quantidade	Peso absoluto	Peso relativo
com PU > QP	54	2,6%	7,9%
com PU = QP	630	30,7%	91,7%
com PU < QP	3	0,1%	0,4%
(b) Observações em que DF aumenta:	Quantidade	Peso absoluto	Peso relativo
com PU > QP	193	9,4%	70,4%
com PU < QP	81	3,9%	29,6%
(c) Observações em que DF diminui:	Quantidade	Peso absoluto	Peso relativo
com PU > QP	1037	50,5%	95,1%
com PU < QP	54	2,6%	4,9%
(d) Número total de observações em análise (36x3x19 casos):	2052		
(e) Peso da quantidade de reduções = (c) / (d):	53%		

Conclusões 5:

- os diferenciais de fornecimento iniciais têm especial enfoque na informação Estratégica, sendo superiores, de forma transversal aos diferentes canais de distribuição, na componente estratégica financeira, de *Marketing* e comercial; em termos globais, a informação financeira apresenta os maiores diferenciais de fornecimento. A informação de *Marketing* operacional apresenta transversalmente os menores diferenciais iniciais;
- ao nível das especificidades de cada canal, é de realçar o elevado peso do diferencial inicial na informação estratégica de *Marketing* e o peso reduzido na informação operacional financeira para os sub-agentes (visto que a sua reduzida dimensão permite maior facilidade e autonomia na gestão da componente financeira mais operacional, mas implica menor conhecimento das estratégias de *Marketing* devido à menor proximidade dos operadores). Nas Cadeias Nacionais de Retalho sobressaem, tal como nos sub-agentes, os elevados diferenciais nas informações estratégicas comerciais, de *Marketing* e financeiras mas, ao invés, os menores diferenciais verificam-se na informação de *Marketing* operacional (devido à elevada capacidade deste canal no rápido ajustamento da oferta às alterações verificadas nas campanhas, preços e produtos, assim como na definição, em conjunto com os operadores, de programas de incentivos e acções de formação específicos mais adaptados às suas necessidades). De evidenciar também neste canal o elevado diferencial (comparativamente com os outros canais) na informação táctica de gestão de Stocks e Sistemas de Informação, devido à elevada exigência associada a sistemas de gestão e controle de um trabalho especialmente orientado para Telecomunicações. Quanto aos restantes canais, evidencia-se ainda o peso elevado dos diferenciais de informação estratégica de Gestão de Stocks e Sistemas de Informação para Distribuidores e Agentes, sobretudo devido à necessidade de maiores conhecimentos sobre os melhores Sistemas e Práticas disponíveis no mercado. Por último, existe um reduzido diferencial associado à informação operacional por parte do canal Grandes Superfícies, devido à sua elevada capacidade estabelecida a nível operacional

resultante do elevado número de transacções diárias em diversas gamas de artigos, e também devido à realização de programas de incentivos próprios para a força de vendas sem intervenção dos Operadores;

- 56% das observações, ou seja, 1148 face ao total de 2052 observações estudadas (36 informações em estudo multiplicadas por 3 variáveis intermédias (R, C e P) e por 19 entidades vendedoras) podem ser alvo de reduções de diferencial numa abordagem com 5 pacotes de informação customizados à medida de cada canal. Dessas 1148 reduções, 95,1% devem-se a aumentos da qualidade fornecida (face à qualidade percebida inicial). Numa abordagem assente na definição de um pacote único de informação para toda a rede de Distribuição, o peso das reduções de diferencial no total de observações mantém-se elevado, embora descendo ligeiramente para os 53%;
- em ambas as abordagens, as maiores reduções parciais de diferencial ocorrem na informação de Gestão de Stocks e Sistemas de Informação, enquanto as menores ocorrem na informação Comercial (sobretudo devido à inviabilidade de fornecimento de informação comercial estratégica). Este ponto é bastante importante, na medida em que nem o primeiro grupo tinha o maior diferencial (tinha o segundo menor diferencial), nem o segundo apresentava o menor. Isto significa, por um lado, que não existe margem tão significativa para reduzir o diferencial associado à informação financeira e, sobretudo, à informação comercial (estratégica e tática) e que, por outro, existe margem para uma redução significativa do diferencial associado a informação de Gestão de Stocks e Sistemas de Informação. Este último aspecto poderá estar relacionado com a percepção, por parte dos operadores, de que o fornecimento deste tipo de informação é bastante relevante e não põe em causa questões restritivas como a confidencialidade, a ética ou mesmo o peso negocial dos operadores;
- a nível de cada canal, realça-se: na abordagem por canal, a elevada redução do diferencial de informação tática financeira nos Agentes; em ambas as abordagens, a significativa diminuição associada à informação tática de gestão de Stocks e Sistemas de Informação nas Cadeias Nacionais de Retalho, à informação operacional de

Marketing nos Revendedores/Sub-Agentes e à informação operacional comercial nos Agentes e Distribuidores; de evidenciar ainda o aumento do diferencial (após a definição dos pacotes) na informação táctica de *Marketing*, quer para as Grandes Superfícies quer para os Distribuidores;

- **face ao anteriormente exposto, após a avaliação da margem para tratamento dos diferenciais identificados (redução de diferenciais), verifica-se uma alteração da ordem associada a estes. A informação de cariz comercial passa a assumir o maior diferencial em ambas as abordagens, e a informação de Gestão de Stocks e Sistemas de Informação assume-se definitivamente como a que tem menor diferencial. Na globalidade, os níveis globais de desalinhamento no fornecimento de informação diminuem consideravelmente, de 45,4% para 23,0% na abordagem por canal, e para 26,6% na selecção de um pacote único de informações. O canal de Sub-Agentes/Revendedores revela-se como o que tem maior potencial de tratamento de diferenciais (embora a redução resultante não dependa somente de acções futuras dos operadores, mas sobretudo da disponibilidade e capacidade dos Distribuidores), e o Canal Distribuidores, na abordagem do pacote único, revela-se como o que passa a apresentar o menor diferencial, com somente 23,3%, revelando o elevado potencial para se assumir como parceiro estratégico fundamental dos Operadores, quer pela sua parceria com estes, quer pelo seu papel de intermediação com os sub-agentes;**
- **finalmente, é importante realçar que a possibilidade de redução dos diferenciais por parte das empresas a montante das entidades vendedoras dependerá não somente da importância que as primeiras atribuem a cada informação tendo em conta o interesse mútuo, e da viabilidade do (ou predisposição para o) seu fornecimento, mas também da sua capacidade de alocar recursos humanos, materiais e financeiros num projecto contínuo de estruturação, standardização, manutenção e controle de pacotes de informação adaptados às diferentes necessidades da Rede da Distribuição.**

Em resumo, quer através de uma abordagem de fornecimento de pacotes de informação adaptados a cada canal de distribuição, quer através do fornecimento de um pacote único a

todas as entidades, existe margem para um encontro de interesses que conduza à redução significativa dos diferenciais de fornecimento detectados através da amostra. Obviamente que esta margem seria ainda mais elevada se os operadores estivessem dispostos a disponibilizar informação cujo fornecimento, actualmente, consideram inviável, ou ainda a disponibilizar determinada informação com maior qualidade apesar de considerarem que a importância da informação não justificaria um nível de fornecimento superior.

Os níveis óptimos de fornecimento propostos aos Operadores Móveis, para cada alternativa de abordagem ao tratamento de diferenciais, são sintetizados no quadro 50 (níveis PC para os pacotes por canal, e níveis PU para o pacote único).

Quadro 50 – Níveis Óptimos de Fornecimento de Informação

FIN	Canais					PU	P max	GS/SI	Canais					PU	P max	MKT	Canais					PU	P max	COM	Canais					PU	P max	
	PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5				PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5				PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5				PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5			
F1	2	3	3	2	3	3	3	S1	4	3	3	3	3	3	3	4	M1	4	4	4	3	5	4	5	C1	3	4	4	4	4	4	5
F2	3	3	3	3	3	3	3	S2	4	4	4	4	3	4	4	M2	4	4	4	4	4	4	4	4	C2	0	0	0	0	0	0	0
F3	0	0	0	0	0	0	0	S3	3	3	3	3	3	3	3	M3	3	3	3	3	3	3	3	3	C3	0	0	0	0	0	0	0
F4	0	3	2	4	2	2	4	S4	2	2	2	2	1	2	2	M4	0	0	0	0	0	0	0	0	C4	4	4	4	4	3	4	5
F5	2	1	4	4	3	3	4	S5	4	5	4	5	5	4	5	M5	0	0	0	0	0	0	0	0	C5	0	0	0	0	0	0	0
F6	4	3	3	3	4	4	4	S6	0	4	4	5	5	4	5	M6	4	4	4	3	5	4	5	C6	0	0	0	2	0	0	2	
F7	3	3	3	3	3	3	3	S7	0	3	2	2	1	1	3	M7	4	5	5	5	5	5	5	C7	3	4	4	3	2	3	4	
F8	3	3	3	4	1	3	4	S8	4	4	4	3	4	4	4	M8	0	4	4	2	4	3	5	C8	4	4	4	4	5	4	5	
F9	0	4	3	3	3	3	4	S9	0	0	1	0	1	0	2	M9	2	3	3	2	3	3	4	C9	0	4	5	4	5	4	5	

Legenda:
 PC1: nível adequado de fornecimento da informação ao canal "Grandes Superfícies", sujeito à restrição PC1<=Pmax
 PC2: nível adequado de fornecimento da informação ao canal "Distribuidores", sujeito à restrição PC2<=Pmax
 PC3: nível adequado de fornecimento da informação ao canal "Agentes", sujeito à restrição PC3<=Pmax
 PC4: nível adequado de fornecimento da informação ao canal "Cadeias Nacionais de Retalho", sujeito à restrição PC4<=Pmax
 PC5: nível adequado de fornecimento da informação ao canal "Revendedores/ Sub-Agentes", sujeito à restrição PC5<=Pmax
 PU: nível adequado de fornecimento da informação num pacote único a fornecer a todas as entidades vendedoras (PU<=Pmax)
 Pmax: nível máximo de fornecimento de informação de acordo com a disponibilidade dos Operadores

Escala:
 0 - não fornecer a informação
 1 - fornecer apenas alguns tópicos relativos à informação, sem envolver nível de esforço significativo
 2 - fornecer a informação esporadicamente, em qualidade e quantidade reduzidas
 3 - fornecer a informação com regularidade, em qualidade e quantidade de nível médio
 4 - fornecer a informação com elevada qualidade, detalhe e através de meios avançados de partilha
 5 - nível máximo de esforço de fornecimento (qualidade, detalhes, precisão, formato, meio e destinatário do fornecimento)

6.2 Discussão e conclusões – verificação das hipóteses

No sub-capítulo anterior foram analisados qualitativa e quantitativamente os principais resultados do estudo dos casos. Com base na análise efectuada, estão reunidas as condições

para concluir sobre a confirmação ou rejeição das **cinco hipóteses específicas** em estudo, faseadamente respondidas através da aplicação da metodologia no âmbito deste sector.

HIPÓTESE 1:

- **Pacote de Informação actualmente comum: hipótese parcialmente confirmada.**

Comprovou-se que existe no sector das Telecomunicações Móveis português um pacote de informação na sua generalidade igual fornecido pelos diferentes Operadores às diferentes entidades vendedoras. No entanto, é necessário ter em conta os seguintes casos particulares:

- informação não fornecida por alguns operadores: a formação tecnológica e a formação em técnicas de vendas não são actualmente disponibilizadas, em módulo próprio, por todos os operadores;
- informação não fornecida a algumas entidades: os *tableaux de bord* financeiros são entendidos pelos sub-agentes como não fornecidos; a informação sobre carregamentos e pagamentos efectuados nos pontos de venda não é fornecida a distribuidores e sub-agentes, nomeadamente quando estes não têm pontos de venda que prestam esses serviços ou quando essa actividade não é controlada pelos operadores; a informação sobre acções de cliente-mistério é fornecida a entidades que têm *POSs* com identidade do operador, tendo em vista o controlo e uniformização da imagem do operador; e a informação relativa a planos de *Merchandising* e de optimização da organização e imagem do ponto de venda não é fornecida aos revendedores/sub-agentes, por motivos similares aos anteriores (por não disporem de *POSs* unioperador com protocolo de identidade do operador);
- a informação é filtrada: a informação recebida pelos sub-agentes provém muitas vezes dos seus fornecedores (distribuidores), e depende da capacidade e disponibilidade (e interesse comercial) para a disseminação da informação por parte destes últimos. Esta situação dá origem a fenómenos de filtragem da informação ao longo do cadeia de valor da indústria que resultam, na percepção dos sub-agentes, na diminuição da quantidade (e qualidade) da informação por estes recebida;
- **Qualidade percebida da informação satisfatória: parcialmente confirmada.**
 - a qualidade percebida da informação já fornecida assume um nível mediano de “3” (numa escala de 1 a 5), embora se verifique que as Entidades Vendedoras com

menor proximidade dos operadores na cadeia de valor da indústria (ou seja, os sub-agentes) percebem a informação fornecida como tendo menor qualidade, por motivos idênticos aos expostos no ponto anterior;

- contudo, os focos de insatisfação face à qualidade da informação actualmente fornecida resultam não apenas das falhas esporádicas (previstas nas hipóteses iniciais) relacionadas com o fornecimento de informação operacional, mas também de falhas relacionadas com insuficiente pró-actividade dos operadores no envio de informação tática, e ainda de falhas “crónicas” relacionadas com a sistematização e manutenção dos próprios processos e fluxos (financeiros e outros) associados.

HIPÓTESE 2:

- **As informações com maior impacto são as que estão relacionadas com actividades principais da cadeia de valor das entidades vendedoras deste Sector, como a Gestão de Stocks e a actividade Comercial: hipótese parcialmente confirmada.**
 - os tipos de informação considerados prioritários têm elevado impacto na satisfação de necessidades das três variáveis (embora com um nível ligeiramente inferior nas práticas de gestão da relação com o Cliente);
 - contudo, para além das informações para facilitação da gestão de stocks e da actividade comercial, no topo das necessidades estão também diversas informações de *Marketing* e a formação específica em tecnologia, o que poderá indicar a importância das actividades sustentadas por estas informações na cadeia de valor das entidades vendedoras. A informação financeira é relegada para último plano;
- **Existe correlação entre o impacto das informações nas três variáveis dependentes intermédias: na Rentabilidade do negócio das Entidades Vendedoras (R), na sua Orientação para o Cliente (C) e no aprofundamento das parcerias entre as Entidades e os Operadores (P): hipótese confirmada.**
 - A análise dos coeficientes de correlação parciais entre cada par de variáveis comprovou que R está correlacionado com C, C com P, e P com R, o que significa que se verificou uma tendência para o nível de relevância de uma dada informação ser similar nas três variáveis de avaliação de necessidades. Este aspecto é

fundamental para se perceber que o não fornecimento de uma informação, ou o seu fornecimento com qualidade reduzida, geralmente provoca múltiplos impactos, em diferentes variáveis de medição.

HIPÓTESE 3:

- **O nível de desalinhamento é relevante mas não é crítico: hipótese confirmada.**
 - das 12 informações consideradas prioritárias, 9 são actualmente fornecidas, garantindo o regular funcionamento da actividade corrente das entidades vendedoras. Esta realidade atenua desde já a criticidade associada aos diferenciais de fornecimento de informação identificados;
 - assim, o diferencial verificado no fornecimento de informação aproxima-se dos 50%, o que traduz um desalinhamento relevante mas não crítico, na medida em que, por um lado, as informações prioritárias para as entidades já são fornecidas actualmente e, por outro, este diferencial pode ser resolvido em (pelo menos) cerca de metade, sem prejuízo para os interesses dos Operadores.

HIPÓTESE 4:

- **O principal factor explicativo do nível de desalinhamento (Diferencial) associado ao fornecimento de Informação é o Canal de Distribuição: hipótese confirmada.**
 - constatou-se que o Canal de Distribuição em que a entidade vendedora se integra é o principal factor crítico explicativo da variável dependente “Diferencial de Fornecimento”, havendo evidência empírica, com base nos 19 casos estudados, no sentido de que diferentes canais tendem a apresentar diferenciais médios significativamente diferentes (com excepção dos distribuidores e dos agentes, cuja similitude do diferencial médio é justificada em parte pelo facto dos distribuidores geralmente também exercerem alguma actividade de agência). O forte poder explicativo do Canal é complementado por algum poder explicativo da variável “existência de pessoal especializado em tarefas de Gestão de Informação”, havendo indícios que quanto maior a estrutura especializada afecta a tarefas de Gestão de Informação nas entidades vendedoras, menor o Diferencial de Fornecimento existente. Este facto poderá resultar do facto de, com estas estruturas, a entidade ter:

maior capacidade de obter autonomamente informação alternativa de outras fontes (reduzindo a necessidade de fornecimento pelos operadores); ou maior capacidade de tratamento e conhecimento da informação e, conseqüentemente, maior capacidade reivindicativa junto dos operadores (aumentando a qualidade da informação fornecida pelos operadores);

- confirma-se igualmente que os diferenciais podem: ser maiores em Canais menos "próximos" do operador (como acontece com os sub-agentes/revendedores) ou em entidades mais exigentes devido à dimensão, especialização e/ou conhecimento do negócio (como as Cadeias Nacionais de Retalho); e ser menores quando o canal se centra noutros negócios e/ou tem menores necessidades de informação (como é o caso das Grandes Superfícies).

HIPÓTESE 5:

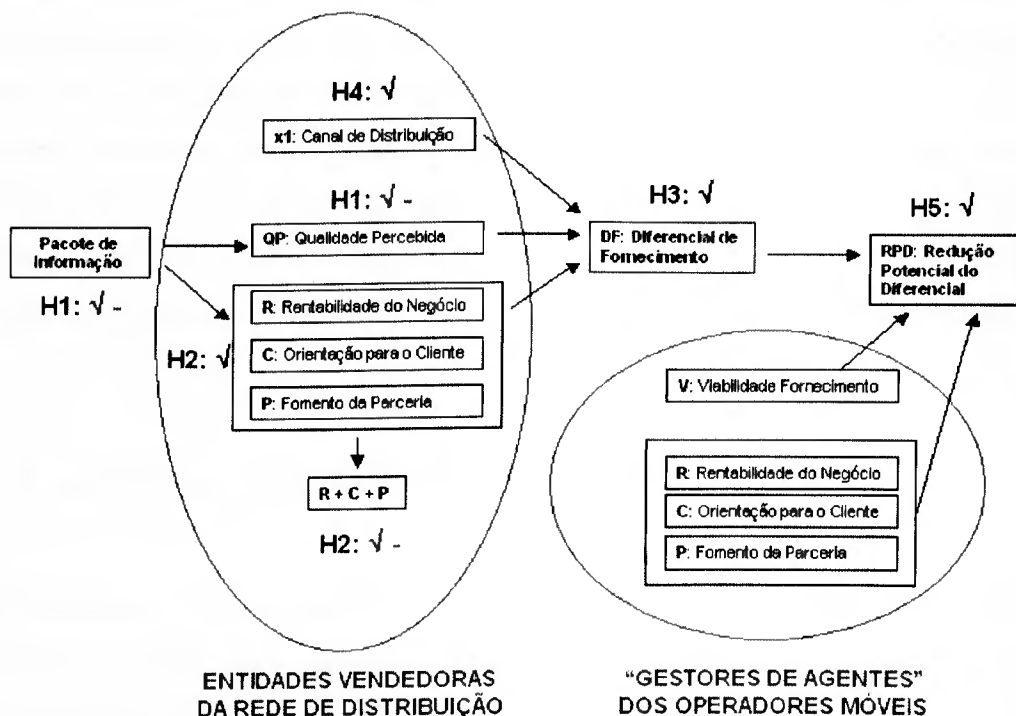
- **Existe margem para uma redução significativa dos diferenciais de informação actualmente existentes, que teria impactos positivos na geração de valor para os operadores e para a sua rede indirecta de distribuição: hipótese confirmada.**
 - Com a excepção das ressalvas dos Sub-Agentes face aos interesses negociais dos seus fornecedores (os Distribuidores), por vezes incompatíveis com os seus próprios objectivos de negócio, verifica-se uma compatibilidade generalizada ao longo dos Canais, nomeadamente entre os objectivos das Entidades e as expectativas dos Operadores. Esta compatibilidade é actualmente alicerçada na componente comercial. Assim, excluindo desde logo as informações consideradas como não fornecíveis pelos operadores, verifica-se uma margem significativa de redução potencial do diferencial (de 45,4% para 23,0% ou 26,6%, conforme o tratamento dos diferenciais seja efectuado através de um pacote de informação adaptado a cada canal, ou através de um pacote único a fornecer a todas as entidades). Após tratamento dos diferenciais, o grupo de informação com menor diferencial associado é o de Gestão de Stocks / Sistemas de Informação (o que significa que os operadores percebem o fornecimento deste tipo de informação como bastante importante e que, simultaneamente, não põe em causa questões restritivas como a confidencialidade, a ética, a responsabilidade social, o peso negocial dos operadores ou ainda o controlo de informação central para o negócio

destes), ficando o grupo de Informação Comercial com o maior diferencial residual porque, em certos casos, põe precisamente em causa alguns dos factores acima citados;

- Quanto aos diferenciais não resolúveis, resultam sobretudo da indisponibilidade para a partilha de alguma informação considerada crítica pelos operadores, pelos motivos anteriormente citados: *ARPU* gerado pela entidade, Quota de Mercado da entidade no contexto do Operador, informação de campanhas, preços, produtos e serviços praticados por operadores e entidades concorrentes; lista de contactos dos clientes da entidade; o impacto regional da entidade face à sua concorrência; e informação sobre o desempenho comercial das entidades vendedoras concorrentes.

Constata-se, portanto, que todas estas hipóteses foram total ou parcialmente confirmadas. A síntese das conclusões obtidas ao longo das diferentes fases da metodologia é apresentada na figura 11.

Figura 11 – Síntese das Conclusões obtidas através da Metodologia *ADANI*



Em resumo, as conclusões obtidas apontam no sentido da confirmação da **HIPÓTESE GENÉRICA CENTRAL** da tese para o caso específico do sector em estudo. Existem

fortes indícios de que o factor crítico fundamental para a explicação de diferentes níveis de desalinhamento associados ao fornecimento de um mesmo pacote de informação a diferentes Entidades Vendedoras da Rede de Distribuição é precisamente o Canal de Distribuição em que as Entidades se inserem, pelo que uma Estratégia de Fornecimento de Informação à Rede assente na segmentação de pacotes de informação por Canal apresenta, à partida, maiores possibilidades de assegurar uma melhoria transversal mais significativa nos níveis de alinhamento, indo ao encontro das necessidades particulares de cada Canal.

Importa contudo efectuar duas ressalvas fundamentais: por um lado, o estudo efectuado fornece meramente indícios para o universo em estudo, que se centra numa análise particularizada num âmbito restrito (o sector português das Telecomunicações Móveis), pelo que a generalização das conclusões, nomeadamente para outros universos (Sector, Países ou participantes da cadeia de valor da indústria) teria forçosamente de ser testada em futuras investigações; por outro lado, mesmo no que se refere a este Sector, o facto do potencial de redução do desalinhamento através do fornecimento de um pacote distinto para cada Canal ser superior ao potencial de redução relativo a um pacote único melhorado não impede que as empresas em causa possam não ter capacidade e/ou disponibilidade para a aplicação da primeira opção, caso verifiquem que os custos associados em termos de recursos humanos, materiais e financeiros necessários à sua implementação e manutenção suplantam o benefício adicional resultante desta opção em comparação com a opção de um pacote único melhorado. Este tema será analisado mais em pormenor no sumário final.

6.3 A confidencialidade dos dados e a Ética

Como se constata ao longo desta dissertação, a questão da confidencialidade dos dados, da ética e da responsabilidade social das empresas face a entidades externas e clientes pode justificar alguma inflexibilidade no aprofundamento de determinadas relações assentes no conhecimento, funcionando, por si só, como inibidor à partilha de informação entre estes diferentes agentes económicos. Por exemplo, os gestores comerciais dos Operadores percebem como potencialmente relevante o fornecimento de determinada informação

associada aos Clientes, à rede de Distribuição ou às suas próprias empresas, mas que esse valor não justifica que se ponham em causa critérios de confidencialidade, ética e responsabilidade social que visam assegurar a sustentabilidade do negócio da própria empresa, minimizar a existência de conflitos de canal e credibilizar a relação com o Cliente.

Assim, qual o papel da privacidade ou confidencialidade neste âmbito, e qual a sua relação com a ética e a responsabilidade social? Bakke e Weinroth (2003) citam Westin, referindo que a privacidade pode ser descrita como a salvaguarda de indivíduos, grupos ou instituições de poderem determinar quando, como e em que medida a informação a eles relativa é comunicada a terceiros. Segundo estes autores, “a questão da comunicação e utilização indevida ou não autorizada de informação por terceiros tem preocupado a população. (...) Neste contexto, torna-se necessário definir um enquadramento ético para a disponibilização e utilização da informação. (...) As acções são moralmente correctas ou incorrectas não apenas de acordo com as consequências, mas sobretudo pelos motivos”. Este aspecto é fundamental na partilha de informação inter-organizacional, não apenas de dados dos clientes mas também de dados da concorrência ou de outros parceiros.

Contudo, a questão ética não se coloca somente a montante, no fornecimento de informação, mas também a jusante, na tomada de decisão. Na realidade, de acordo com Aggarwal e Felo (2003), “os dilemas éticos nas situações de tomada de decisão não são raros para os gestores do mundo empresarial. (...) E, cada vez mais, o espectro ético deve ser extendido para além da equipa de gestão, incluindo os Administradores (...) para que um programa de ética possa ter sucesso. (...) Um comportamento ético pode potencialmente levar a um ambiente de tomada de decisão mais harmonioso. Pesquisas sugerem que estas empresas tendem a ser percebidas pelos participantes do mercado como tendo menor probabilidade de agirem de forma a criar conflitos de interesse entre administradores e accionistas. (...) Os gestores devem ter em atenção diversos pontos sobre comportamento ético (...), sobretudo quando se considera que os lapsos de ética geralmente resultam na destruição da reputação de indivíduos e empresas. (...) A evidência mostra que aos gestores de praticamente todas as indústrias são exigidas tomadas de decisão com implicações éticas. (...) Investigação empírica e teórica demonstra que o compromisso com uma

actuação ética ajuda as empresas a atrair e reter colaboradores com qualidade, clientes e parceiros estratégicos”. Estes autores apontam ainda para uma correlação positiva entre ética e desempenho financeiro.

Conclui-se assim que o entendimento atribuído aos indicadores de desalinhamento anteriormente apresentados não é universal visto que, apesar do não fornecimento de certas informações aumentar o diferencial resultante de necessidades não satisfeitas, pode por seu turno estar a contribuir para a sustentabilidade das relações de negócio e para o incremento do impacto potencial das restantes informações consideradas como “partilháveis”.

6.4 Sumário Final

A partilha inter-organizacional de Informação e, em particular, o fornecimento de Informação por parte de uma Organização à sua rede de Distribuição contribui de forma determinante não só para o sucesso dos seus parceiros de negócio ao longo dos diferentes canais de vendas indirectas, mas também para o seu próprio sucesso.

Através da construção e utilização de uma metodologia de análise de diferenciais de fornecimento, assente no estudo comparativo de casos de entidades vendedoras, esta dissertação apresenta evidência empírica que aponta no sentido de que, no sector das Telecomunicações Móveis em Portugal (segmento de Clientes Particulares), o nível de desalinhamento (“Diferencial”) associado ao fornecimento de um pacote único de Informação às entidades da Rede de Distribuição, enquanto variável dependente final em estudo, varia significativamente entre diferentes Canais de Distribuição.

Para além da hipótese genérica central de criticidade do Canal de Distribuição enquanto factor explicativo destes diferenciais ter sido validada neste sector, constata-se igualmente que os níveis de fornecimento de informação por parte dos Operadores Móveis aos seus canais indirectos de vendas a clientes particulares não estão otimizados. O cruzamento das avaliações dos decisores de 19 entidades vendedoras (relativamente ao impacto e à

qualidade percebidos de diferentes tipos de informação) com a avaliação dos 7 gestores de canal dos Operadores entrevistados (relativamente ao potencial contributo do fornecimento de cada informação no sucesso inter-organizacional) permite concluir que existem focos de desalinhamento relevantes no fornecimento de informação às entidades vendedoras, não somente devido ao não fornecimento de informação considerada pelos operadores como “não fornecível” (por questões de confidencialidade, ética, responsabilidade social, poder negocial ou controle de informação vital), mas também pela disponibilização de níveis de fornecimento de informação (em quantidade e qualidade) por vezes desadaptados às características e necessidades das diferentes entidades.

Apesar das informações operacionais e táticas prioritárias, isto é, essenciais ao funcionamento corrente das redes de distribuição neste mercado específico já serem, à data, fornecidas (o que à partida significa que a dimensão dos desalinhamentos, apesar de elevada, não é extremamente crítica na medida em que não impede a viabilidade das empresas do sector), existe ainda margem de manobra por parte dos Operadores para uma redução significativa destes diferenciais, conseguida quase na sua totalidade por aumentos da qualidade da informação fornecida. O ajustamento dos níveis de fornecimento às necessidades das entidades vendedoras deste mercado pode ser obtido de três formas:

- 1) Ou através do fornecimento de um pacote de informação diferente e customizado para cada entidade, o que à partida será inviável pelos recursos que tal implicaria despender;
- 2) Ou por via do fornecimento de um pacote de informação distinto para cada canal de distribuição, cada um adaptado às características e necessidades do respectivo canal. Perante a influência do Canal na diferenciação dos níveis de desalinhamento, esta proposta afigura-se como viável e adaptada à realidade das redes de Distribuição deste mercado, tendo como resultados estimados uma redução do diferencial global na ordem dos **22,4%** (diminuindo de 45,4% para 23,0%);
- 3) Ou ainda, no caso de não haver disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos por parte dos Operadores para a construção e/ou manutenção de pacotes

customizados por canal, existe também a possibilidade de fornecimento de um único pacote de informação, mais eficiente que o actualmente fornecido, simplesmente através da optimização do diferencial global (equivalente à média dos diferenciais dos diferentes canais). Esta solução é menos eficiente que a anterior, mas poderá ser defensável no quadro de uma análise do *trade-off* entre os custos de fornecimento de pacotes distintos a cinco ou mais canais de distribuição, e os benefícios resultantes dos ganhos de alinhamento. Na realidade, a redução estimada no diferencial global é, nesta última proposta, de **18,8%** (diminuindo o diferencial de 45,4% para 26,6%), pelo que a diferença face à redução do desalinhamento por via da proposta anterior não é significativa. Como tal, os ganhos adicionais da proposta anterior poderão não compensar o esforço de fornecimento paralelo de vários pacotes de informação. Em todo o caso, deve referir-se que uma optimização por canal apresentaria a vantagem adicional das entidades vendedoras terem a percepção de que há um esforço dos Operadores no sentido de adaptar os níveis de fornecimento às características do canal a que estas pertencem.

Assim, o fornecimento de níveis e tipos de informação optimizados pelos Operadores Móveis traduzir-se-á em impactos positivos nas três variáveis intermédias em estudo:

- **Na rentabilidade do negócio:** informação que permita melhor fundamentação económica e enquadramento estratégico das decisões das entidades vendedoras contribui para a sustentabilidade das receitas, a optimização dos custos operacionais, o sucesso do controlo de gestão e a criação de vantagens competitivas, com benefício para os Canais de Distribuição, os Clientes finais e também os próprios Operadores (por exemplo, informação que optimize a selecção da localização e do número de pontos de venda através de uma melhor dispersão geográfica, e que liberte maior margem financeira para outras acções). Existe igualmente margem para fornecer informação directamente aos níveis hierárquicos mais adequados, corrigindo perdas ou desvios de informação na comunicação entre o Operador e os seus canais de Distribuição (factor referido em todas as entrevistas exploratórias, e percebido como um dos principais causadores de entropia no “*time-to-market*” – rapidez de chegada e resposta ao mercado);

- **Na Gestão da Relação com o Cliente (Orientação para o Cliente):** o fornecimento de informação relativa ao mercado e aos clientes, que não levante questões de confidencialidade, permitirá um maior aproveitamento do conhecimento dos Clientes Finais por parte dos Canais de Distribuição, criando valor a jusante da cadeia de valor (para as Entidades Vendedoras e, em especial, para o próprio Cliente), a montante (Fornecedores de Equipamentos e de Conteúdos) através do maior conhecimento das preferências dos Consumidores, e aos próprios Operadores, o que significaria um impacto generalizado não apenas na cultura de Orientação para o cliente, mas também na rentabilidade do mercado;
- **No Fomento de Parcerias (entre Operadores e Entidades Vendedoras):** o fornecimento de informação estratégica sobre os próprios Operadores, nomeadamente sobre a sua estratégia de Canais de Distribuição, poderá eventualmente permitir um reforço consciente de intervenção da rede de Distribuição (por exemplo, sustentado por alianças de exclusividade ou investimento) por forma a libertar os Operadores para as suas actividades fundamentais, como o *Marketing* e a oferta de serviços personalizados aos Clientes. Melhor informação na vertente logística e de gestão de stocks, ou ainda em áreas de suporte à actividade de Distribuição, como a formação tecnológica e a partilha de informação de Inteligência Competitiva sobre “boas práticas”, permitiriam o aumento da competitividade global ao longo dos Canais de Distribuição (por exemplo, através da passagem de conhecimento dos Distribuidores às suas redes de Sub-Agência) e uma maior exigência no serviço prestado pelas Entidades Vendedoras (com impacto na Qualidade percebida pelo Cliente Final e nos resultados dos diferentes participantes na cadeia de valor).

Perante os resultados obtidos, e tendo em conta que um dos objectivos específicos associados ao estudo do mercado português das Telecomunicações Móveis é precisamente apresentar propostas de melhoria nos esquemas de partilha de informação dos Operadores com as entidades dos seus Canais Indirectos de Distribuição no mercado Português, apresentam-se de seguida algumas recomendações para os principais interessados:

1) Aos Operadores Móveis:

- Implementar pacotes de Informação customizados de acordo com as principais características de cada Canal de Distribuição ou, alternativamente, um pacote único melhorado face ao actual. Sugerem-se, como referência, os níveis de fornecimento anteriormente apresentados para ambas as abordagens no quadro 50;
- Nem todas as informações de cariz estratégico são necessariamente confidenciais; assim, uma maior partilha formal de apostas estratégicas a longo-prazo, nomeadamente as relacionadas com a estratégia de Canais, poderá eventualmente fortalecer a confiança das entidades e o alinhamento de objectivos ao longo da cadeia de valor da indústria.

2) Às Entidades Vendedoras:

- Identificar, em conjunto com os operadores, todas as necessidades de informação percebidas (em detrimento de solicitações incrementais), por forma a encontrar-se a melhor solução global de fornecimento, e não apenas soluções parciais provisórias;
- Apostar em estruturas organizacionais que contemplem colaboradores especializados afectos a tarefas de gestão de Informação, complementadas com sistemas de informação integrados que facilitem a assimilação da informação fornecida pelos Operadores e por outras fontes alternativas.

3) Aos Clientes Finais: grande parte da Informação que circula na cadeia de valor da indústria de Telecomunicações Móveis está relacionada com o Cliente Final, em muitos casos a fonte ou o destinatário dessa mesma Informação. Como tal, este estudo pretende também estimular o Cliente Final a contribuir de modo pro-activo na definição das estratégias de partilha de informação ao longo dos diferentes canais, alertando-o para o facto de que a optimização da qualidade de serviço e das interfaces com os Clientes não dependem somente do produto, do preço ou do esclarecimento telefónico pós-venda, mas também da fiabilidade e diversidade da Informação disponibilizada ao Cliente desde o primeiro contacto com o ponto de venda. Estas condições requerem a existência de Clientes exigentes que compreendam a importância da Informação, que pretendam ser cada vez mais esclarecidos e que estejam disponíveis para, de forma construtiva, partilhar com Operadores e Redes de Distribuição as suas principais críticas e sugestões.

A entrevista final efectuada ao Dr. Mário Vaz, Director da Unidade de Negócios Particulares da Vodafone Portugal, permitiu a obtenção do seu comentário aos resultados deste estudo e à viabilidade das propostas apresentadas. Sintetizando as suas opiniões:

- 1) “A variação dos diferenciais de fornecimento de canal para canal não surpreende, porque o que diferencia os canais é precisamente a própria visão e estratégia de negócio por parte das entidades. Sendo a Informação uma ferramenta fundamental de Gestão, deve ser usada no sentido de estar alinhada com o empenho e os objectivos estratégicos de cada entidade vendedora. Existem também razões históricas do Sector que justificam os diferenciais detectados: a segmentação de canais de Distribuição de Telecomunicações Móveis a Clientes Particulares (em Portugal) é um processo bastante recente e em desenvolvimento.

- 2) O facto da qualidade percebida da informação ser de nível médio é natural, sobretudo pela juventude da informação neste âmbito. Fundamentada em estudos como este, a aposta deve assentar em assegurar Informação fundamental e melhorar Informação complementar.

- 3) A evolução ideal do processo de fornecimento deve ser faseada: inicialmente, fornecer um pacote melhorado que permita otimizar o actualmente existente e, numa segunda fase, partir então dessa base para a construção de pacotes orientados para cada canal. A maior sustentabilidade e o menor risco (em termos de custos e *timing*) recomendam este processo.

- 4) Informações estratégicas que o Operador eventualmente fornecesse de forma pró-activa, em particular no âmbito da definição de estratégia de Distribuição, não seriam imparciais na medida em que corresponderiam ao próprio interesse estratégico do Operador. Assim, a intervenção do Operador na estratégia de distribuição das entidades é essencialmente reactiva, na medida em que os Operadores acreditam nas capacidades e apostas das entidades vendedoras e apoiam os seus investimentos, limitando-se a transmitir às entidades a sua visão de que existe uma necessidade de especialização no negócio da Distribuição.”

7. Contributos, Limitações e Propostas de Investigação

7.1 Contributos do estudo para o estado do conhecimento

A relevância desta dissertação para o estado do conhecimento deriva, antes de mais, do facto da pesquisa efectuada envolver um estudo empírico abrangente de casos de partilha inter-organizacional de informação com canais de distribuição, que permite retirar importantes indícios relativamente aos factores críticos, ao valor, aos diferentes benefícios, às principais restrições e aos alvos prioritários dessas partilhas. As conclusões obtidas através de uma metodologia de avaliação aplicada ao caso particular das Telecomunicações Móveis em Portugal (no segmento de clientes particulares) contribuem para uma fundamentação teórica da escolha das empresas (dos Operadores) quanto à Informação a partilhar, tendo em vista a adequação do seu fornecimento às necessidades dos decisores das entidades das Redes de Distribuição. Este enquadramento reveste-se de especial importância tendo em conta a escassez de estudos publicados sobre Canais de Distribuição em Telecomunicações Móveis, em particular referentes ao caso Português.

Este estudo abre ainda um leque de possibilidades para novas pesquisas a efectuar no campo da Gestão de Informação e da Relação com Clientes (Intermédios e Finais) em diversos sectores de actividade ou países, que poderão contribuir para o estado do conhecimento, seja através da demonstração dos impactos cruzados da fidelização de Clientes e Parceiros, da criação de novos métodos de avaliação dos custos e benefícios da Informação, da medição da importância da qualidade dos dados, ou ainda da estruturação de metodologias de implementação de projectos de partilha inter-organizacional de Informação. Na sub-capítulo 7.3 são apresentadas mais em pormenor algumas propostas para investigação futura no seguimento desta dissertação.

7.2 Limitações da metodologia e do estudo efectuados

As principais limitações do estudo encontram-se ao nível de:

- 1) **Revisão Bibliográfica:** a escassez de Investigação na área de Canais de Distribuição de Telecomunicações Móveis, nomeadamente para o caso Português, dificulta a fundamentação teórica das hipóteses específicas a testar para este mercado. Em todo o caso, esta limitação é, em si mesma, uma justificação para a pertinência deste estudo;
- 2) **Metodologia de pesquisa:** centrando-se numa Análise selectiva de Casos, de cariz sobretudo qualitativo, as conclusões retiradas restringem-se necessariamente ao espectro em estudo, sendo cientificamente inapropriada a generalização das mesmas, nomeadamente para outros Países, sectores de actividade ou cadeias de valor;
- 3) **Enquadramento Temporal:** a análise é efectuada num contexto temporalmente estanque, impedindo uma verificação da evolução dos impactos e do ajustamento do comportamento dos decisores ao longo de um período alargado de tempo;
- 4) **Enquadramento Espacial:** a necessidade de selecção de um âmbito espacial restrito (neste caso, um país: Portugal), por um lado, e a escassez de meios para realização de entrevistas presenciais, por outro, (de)limitam o estudo efectuado. Como consequências mais directas, as entrevistas aos decisores das Entidades Vendedoras foram efectuadas telefonicamente, tornando a interacção menos pessoal (aproximando-se de um questionário) e inviabilizando o complemento das percepções resultantes das entrevistas com uma observação directa pelo Investigador da aplicação das diferentes informações nas empresas e nos seus pontos de venda. Por este motivo, procurou-se ao longo das entrevistas estruturar e ajustar essas percepções (com base nas justificações obtidas) no âmbito de uma escala pré-definida, por forma a salvaguardar a uniformização das interpretações;
- 5) **Fontes:** a definição da amostra depende de critérios de Investigação, mas também de limitações na escolha. Assim, a representatividade da amostra foi desenhada com base na

variedade e aplicabilidade das características em estudo, mas também condicionada pela disponibilidade dos decisores a entrevistar;

6) Metodologia proposta para avaliação de Diferenciais::

6.1) mede impactos na relação de partilha de informação das empresas (no caso específico, os operadores) com as suas Redes de Distribuição, ou seja, entre relações específicas de entidades de dois níveis distintos da cadeia de valor da indústria (com a excepção, no mercado em estudo, do caso dos Sub-Agentes, no qual se faz uma extrapolação para três níveis devido à intermediação dos Distribuidores). Como tal, a metodologia desenvolvida no âmbito desta dissertação não permite, por si só, uma visão global simultânea dos impactos horizontais e verticais em toda a cadeia;

6.2) é composta por várias fases, o que pode complexificar de certa forma a sua interpretação, sobretudo se a primeira fase analisar um conjunto vasto de tipos de informação (como acontece no caso específico estudado, com 36 informações em análise). Contudo, quer o faseamento quer a divisão fina dos tipos de informação se justificam pela importância da identificação inicial dos diferentes perfis de partilha e do valor das diferentes informações para uma posterior estruturação dos casos e respectiva comparação de resultados que permitam testar/validar a hipótese central.

7.3 Propostas para futura Investigação

No seguimento da revisão bibliográfica, do estudo dos casos e da aplicação da metodologia proposta, seria interessante que os investigadores em Sistemas de Informação, no contexto da Gestão de Partilhas de Informação, efectuassem estudos complementares que permitam:

1) Perspectivar, com base em contributos de investigadores, gestores, utilizadores e dos próprios clientes/consumidores, qual a **evolução futura do CRM e PRM** e quais os critérios de satisfação dos Clientes e Parceiros que serão determinantes a longo prazo para a gestão da interacção ao longo dos Canais de Distribuição;

2) Propor **novas métricas concretas de avaliação dos benefícios das partilhas** inter-organizacionais de informação e concretizá-las para um conjunto de empresas relativamente abrangente;

3) Aferir num **período alargado de tempo**, com base em observação directa, o impacto do fornecimento de determinadas informações (nomeadamente as que actualmente não são fornecidas mas que os Operadores estejam entretanto dispostos a fornecer) para a redução dos diferenciais de necessidades existentes no sector das Telecomunicações Móveis;

4) Perceber a **variação de resultados caso as respostas** dos “Gestores de Agentes” e Gestores das Entidades Vendedoras **fossem obtidas por via da realização massiva de inquéritos**, em detrimento de entrevistas directas a uma pequena amostra seleccionada;

5) Utilizar a metodologia *ADANI* num estudo similar para o **segmento de clientes Empresariais**;

6) Aplicar a mesma metodologia para o estudo de **partilhas de informação entre empresas no mesmo estágio da cadeia de valor** (por exemplo, partilhas entre Operadores ou partilhas entre Entidades Vendedoras);

7) Verificar a robustez desta metodologia para teste da hipótese central **noutros Países ou Indústrias**, com diferentes cadeias de valor e graus de utilização de Informação;

8) Compreender **até que ponto a percepção, por parte dos Gestores, dos resultados obtidos** (através da aplicação da metodologia desenvolvida no âmbito desta dissertação) para a cadeia de valor de uma determinada indústria **afecta, per se, as suas próprias tomadas de decisão** e a sua disponibilidade para partilhar Informação.

Em conclusão: assim como no mundo empresarial, também os investigadores deverão ter a capacidade de distinguir o essencial do acessório, procurando estandardizar e consolidar conceitos inerentes às partilhas de informação, definir métricas e impactos concretos e, não menos importante, seleccionar, ouvir e saber distinguir cuidadosamente os seus “clientes” de acordo com a sua importância e credibilidade (ou seja, “gerir a relação” com os alvos da investigação: empresas, profissionais, consumidores e até mesmo outros investigadores).

Referências

- Aggarwal, A. e Felo, A. (2003).** *Whatever happened to business ethics?* Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW] <http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/519-9655.pdf> (12 Outubro 2005).
- Agrell, P., Lindroth, R. e Norman, A. (2004).** Risk, information and incentives in telecom supply chains. *International Journal of Production Economics*, **90** (1), pp. 1-16.
- Alferes, V. (2002).** *Inquéritos: Amostragem Probabilística – Conceitos Fundamentais*. Universidade de Coimbra, Núcleo de Investigação e Intervenção em Psicologia Social - Centro de Sondagens e Estudos de Opinião. Coimbra, Portugal. [WWW] http://www.fpce.uc.pt/nucleos/niips/spss_prc/inq_amos/con_not_pre/conceitos.htm (12 Outubro 2005).
- Amaral, L.M. (2004).** A Economia Digital e o Comércio Electrónico. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. 14 Maio.
- Andraski, J. (2003).** CPFR can save the grocery industry. *Frontline Solutions*, **4** (12), p. 13.
- Ansoff, I. e McDonnell, E. (1990).** *Implanting Strategic Management*. 2nd edn. Essex: Prentice-Hall.
- Após rápido crescimento: rede móvel atinge maturidade. (2004).** Setembro. [WWW] http://www.forum-empresarial.pt/91_telecomunicacoes.htm (12 Outubro 2005).
- Babcock, P. (2004).** Shedding Light On Knowledge Management. *HRMagazine*, **49** (5), pp. 46-50.
- Bakke, S. e Weinroth, J. (2003).** *Ethics, Privacy and Database Sharing*. Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW] <http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/75-3902.pdf> (12 Outubro 2005)
- Baldwin, C. e Clark, K. (2000).** Managing in an Age of Modularity. In: *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*. Boston: Harvard Business Review Press, pp. 1-27.
- Banker, R. e Kauffman, R (2004).** The Evolution of Research on Information Systems: A Fiftieth Year Survey of the Literature in Management Science. *Management Science*, **50** (3), pp.281-298.
- Benchmark against the best (2003).** *Material Handling Management*, **58** (7), p. 24.

- Berendt, A. (2003).** *A time for affinity*. [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=206> (12 Outubro 2005)
- Berman, B. (1996).** *Marketing Channels*. New Jersey: New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bonnet, D. (2004).** The Debate with Capgemini. *Mobile Communications International*, 114th Issue. Setembro, p. 17.
- Brehe, T. (2002).** *Communicate with your partners and help them generate more business for you*. The kNews Letter. [WWW]
[http://www.gallatin.com/wcm/publishing.nsf/attachmentsbytitle/CommunicatePartners/\\$FILE/%234_Communicate_w_Partners_092002.PDF](http://www.gallatin.com/wcm/publishing.nsf/attachmentsbytitle/CommunicatePartners/$FILE/%234_Communicate_w_Partners_092002.PDF) (12 Outubro 2005).
- Brock, D. (2003).** *Tunning the Crank on Channel Performance, 1 to 1 Partner Management*. [WWW]
<http://www.excellenc.com/Channel%20Performance%20to%20DOE%20V2.pdf> (12 Outubro 2005).
- Cachon, G. e Fisher, M. (2000).** Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information. *Management Science*, 46 (8), pp. 1032-1048.
- Caldeira, M. (2000).** Critical Realism: A philosophical perspective for case study research in social sciences. *Episteme*, 5-6, pp. 73 – 88.
- Carvalho, K. (2004).** *Gestão das Informações sobre a Pequena Empresa: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP*. Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção. São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.
- Case, D. (2002).** *Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs, and Behavior*. San Diego: Academic Press.
- Case, K. e Lochner, R. (2001).** Customer Service: A Holistic Approach. In: Moore, A., ed. *Best Practices in Enterprise Relationship Management*. White Paper. Special Supplement to KMWorld Magazine, pp. S8-S9.
- Chen, S.-Y. e Lai, L.-L. (2003).** *The Impacts of Managers' Information Seeking Behaviour on Knowledge Management Systems in Business: a Review with a Taxonomic Model*. Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW] <http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/517-2771.pdf> (12 Outubro 2005)

Choo, C.W. (1993). *Environmental Scanning: Acquisition and Use of Information by Chief Executive Officers in the Canadian Telecommunications Industry*. Dissertação para a obtenção do grau de Doctor of Philosophy. Toronto: Faculty of Library and Information Science.

Choo, C.W. *FAQs on Information Management*. University of Toronto, Faculty of Information Studies. [WWW] <http://choo.fis.utoronto.ca/Imfaq/> (12 Outubro 2005)

Clancy, H. (2002). Looking to strengthen partner ties, vendors beef up portal development. *CRN*. 9 Dezembro, p. 24.

Clancy, H. (2003). Extending your reach. *CRN*. 10 Fevereiro, p. 30.

Coelho, J.D. (2000). *A Sociedade da Informação e do Conhecimento – um desafio epistemológico nos Sistemas de Informação*. Working Paper. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia. Lisboa, Portugal. Outubro. Disponível em: [WWW] <http://portal.fe.unl.pt/FEUNL/bibliotecas/BAN/WPFEUNL/WP2000/wp396.pdf> (12 Outubro 2005)

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (2004). *Informe Anual 2003*. [WWW] http://www.cmt.es/cmt/centro_info/publicaciones/InfAnual2003/inf_anual_2003.pdf (12 Outubro 2005).

Comissão Europeia (2004). '3rd Wave Mobile for Europe': CEOs unite to set out a shared vision for mobile communications. *Informação à Comunicação Social*. 8 Janeiro. Disponível em: [WWW] <http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/04/23/0/rapid&format=HTML&aged=&language=EN&guiLanguage=en> (12 Outubro 2005)

Compton, J. (2004) (a). CRM Gets Real. *Customer Relationship Management*, 8 (5), pp. 11-12.

Compton, J. (2004) (b). How to Encourage Channel Partners to Adopt CRM. *Customer Relationship Management*, 8 (6), pp. 54, 56.

Compton, J. (2004) (c). How to Ensure CRM Data Quality. *Customer Relationship Management*, 8 (5), p. 50.

Conteh, N.Y. e Forgionne, G. (2003). *Delivering enhanced decision making support through intelligent just-in-time support systems*. Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW] <http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/543-4054.PDF> (12 Outubro 2005).

Costa, I. (2005). *Telemóveis praticamente imunes à crise económica*. Agência Financeira [Jornal on-line] http://www.agenciafinanceira.iol.pt/noticia.php?id=565260&div_id=1728 (12 Outubro 2005).

- Couture, M. [Entrevistado] (2003).** The key to stronger more profitable customer relationships – Integrated customer management. *Mobile Europe*, **13** (10), 150th Issue. Outubro, pp.20 - 21.
- Crujssen, F.** *A survey on European inter-organizational data sharing implementations in transportation.* [WWW] <http://www.klicl.org/docs/PPhr175a.pdf> (12 Outubro 2005)
- Crum, C. e Palmatier, G (2004).** Demand collaboration: What's holding us back? *Supply Chain Management Review*, **8** (1), pp. 54-60.
- Dabholkar, P. e Neeley, S. (1998).** Managing Interdependency: a taxonomy for business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **13** (6), pp.439-460.
- Dâmaso, Á. (2004).** Em busca da maturidade. *Comunicações*, nº 155. Novembro, p. 21.
- Devadason, F.J. e Lingam, P. (1996).** *A Methodology for the Identification of Information Needs of Users.* Proceedings of the 62nd IFLA General Conference. Beijing, China. 25-31 Agosto. Disponível em: [WWW] <http://www.ifla.org/IV/ifla62/62-devf.htm> (12 Outubro 2005).
- De Wulf, K. e Odekerken-Schröder, G. (2000).** *The Influence of Seller Relationship Orientation and Buyer Relationship Proneness on Trust, Commitment, and Behavioral Loyalty in a Consumer Environment.* Working Paper. Relatório 00/80, Universidade de Gent, Bélgica. Janeiro.
- Dickie, J. (2003).** *One Subtle Shift Begets a Major Change in Results.* [WWW] <http://www.destinationCRM.com/articles/default.asp?ArticleID=3264> (12 Outubro 2005)
- Donoghue, M.** *Partnership Relationship Management.* Gantthead.com [Jornal on-line] <http://www.gantthead.com/departments/divisionPage.cfm?ID=203> (12 Outubro 2005)
- Duarte, T. (1997).** *O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu.* [WWW] <http://www.gee.min-economia.pt/resources/docs/publicacao/DT/dt07.pdf> (12 Outubro 2005).
- Dyer, J. (2000).** How Chrysler Created an American Keiretsu. In: *Harvard Business Review on Managing the Value Chain.* Boston: Harvard Business Review Press, pp. 61-90.
- EMC (2003).** *EMC World Cellular Database.* Setembro.
- Erskine, P. [Entrevistado] (2004).** Knowledge is power. *3G Solutions for operators*, 17th issue. Dezembro, pp. 4-10.
- Fites, D. (2000).** Make Your Dealers Your Partners. In: *Harvard Business Review on Managing the Value Chain.* Boston: Harvard Business Review Press, pp. 155-184.

- Forte, S. (2004).** *CRM: It's Time To Go Back To Basics.* *National Underwriter*, **108** (2), pp.26-27.
- Freeland, J. (2003).** The New CRM Imperative. In: Freeland, J., ed. *The Ultimate CRM Handbook*. New York: McGraw-Hill, pp. 3-9.
- Freitas, M.T. (2005).** *Utilização da Competitive Intelligence enquanto Metodologia de Apoio à valorização dos Sistemas de Informação nas Organizações.* Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Sistemas de Informação. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade Técnica de Lisboa.
- Friedman, L. e Furey, T. (1999).** *Channel Advantage, The.* Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gable, G. (1994).** Integrating case study and survey research methods: an example in information systems. *European Journal of Information Systems*, **3** (2), pp. 112 – 126.
- Gartner Group (2002).** *Gartner Says 90 Percent of Businesses Suffer from Information Overload.* Informação à Comunicação Social. 3 Maio.
- Goodhue, D., Wixom, B. e Watson, H. (2002).** Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way. *MIS Quarterly Executive*, **1** (2), pp. 79-94
- Graen, M. e Shaw, M.J. (2003).** *Supply-Chain Integration through Information Sharing: Channel Partnership between Wal-Mart and Procter & Gamble.* [WWW]
http://citebm.business.uiuc.edu/IT_cases/Graen-Shaw-PG.pdf (12 Outubro 2005)
- Guide to Research at JSRCC Libraries: Identify your information needs and aids. (1999).** [WWW]
http://www.jsr.vccs.edu/jsr_lrc/tutorial/identify.htm (12 Outubro 2005)
- Huang, Z. e Gangopadhyay, A. (2004).** A Simulation Study of Supply Chain Management to Measure the Impact of Information Sharing. *Information Resources Management Journal*, **17** (3), pp. 20-31.
- Hugos, M. (2003).** *Essentials of Supply Chain Management.* New Jersey: John Wiley & Sons.
- Huotari, M-L. e Wilson, T.D. (2001).** Determining organizational information needs: the Critical Success Factors approach. *Information Research*, **6** (3).
- ICP-ANACOM (2001).** Caracterização geral do sector das Telecomunicações. *Anuário Estatístico 2000*, pp. 115-117. [WWW]
http://www.icp.pt/streaming/13.1.pdf?categoryId=32587&contentId=38694&field=ATTACHED_FILE
(12 Outubro 2005)

ICP-ANACOM (2003). União Europeia – 9º Relatório de Implementação. *Spectru*, **59**, p. 4.

ICP-ANACOM (2004) (a). Entidades em actividade no sector das comunicações electrónicas – 1º trimestre 2004. *Spectru*, **69**, p. 4.

ICP-ANACOM (2004) (b). *O comércio electrónico em Portugal – O quadro legal e o negócio*. Março.

Disponível em: [WWW]

http://www.icp.pt/streaming/manual_comercio_elec.pdf?categoryId=103880&contentId=178219&field=ATTACHED_FILE (12 Outubro 2005)

ICP-ANACOM (2004) (c). – *Plano de Actividades ICP-ANACOM 2004-2006*. [WWW]

<http://www.anacom.pt/template15.jsp?categoryId=77690> (12 Outubro 2005)

ICP-ANACOM (2004) (d). *Relatório de Regulação 03*. Novembro. Disponível em: [WWW]

http://www.anacom.pt/streaming/relatorio_regulacao.pdf?categoryId=133440&contentId=241226&field=ATTACHED_FILE (12 Outubro 2005)

ICP-ANACOM (2004) (e). *Serviços de Telecomunicações Móveis – 2º trimestre de 2004*. [WWW]

<http://www.anacom.pt/template12.jsp?categoryId=129819> (12 Outubro 2005)

ICP-ANACOM (2004) (f). Serviços de Telecomunicações Móveis – Serviço Telefónico Móvel. *Spectru – Suplemento de Estatísticas*, **64**, pp. 7-14.

IDC (2002). *Monitoring European Telecoms Operators: Final Report*. Janeiro. [WWW]

http://europa.eu.int/information_society/topics/ecommerce/doc/useful_information/library/studies_ext_consult/monitoring.pdf (12 Outubro 2005)

Instituto Nacional de Estatística (2003). *Telecomunicações – Receitas do mercado de Telecomunicações aumentaram 2,5% em 2003*. Informação à Comunicação Social. 29 Setembro.

James, D. (2003). *The mobile reseller divide*. [WWW]

<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=256> (12 Outubro 2005).

Kasten, J. (2003). *The Interaction of Knowledge Strategy and Corporate Strategy: a Framework for the study of Generic Strategies*. Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW]

<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/467-5723.PDF> (12 Outubro 2005)

Kaufman, J. [Entrevistado] (2004). Telecomagentsgroup.com [Entrevistador]. *The Agent Channel's Potential, Value*. Setembro. [WWW] <http://www.telecomagentsgroup.com/articles/491biz.aspx> (12 Outubro 2005).

Kennedy, M. (2004). Using Customer Relationship Management to Increase Profits. *Strategic Finance*, **85** (9), pp. 36-42.

Kiran, P. (2004). *Mobile subscribers in Western Europe reach 342.43 million.* [WWW]
http://www.w2forum.com/item/mobile_subscribers_western_europe_reach (12 Outubro 2005).

Kirk, J. (1999). Information in Organisations: Directions for Information Management. *Information Research*, **4** (3).

Kotler, P. (2000). *Marketing Management.* International edn. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (1999). *Principles of Marketing.* London: Prentice Hall Europe.

Kumar, N. (2000). The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. In: *Harvard Business Review on Managing the Value Chain.* Boston: Harvard Business Review Press, pp. 91-126.

Lages, C., Lages, L. e Rita, P. (2004). *The relationship between e-Marketing strategy and performance: a conceptual framework in a Web Context.* Working Paper. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia. Lisboa, Portugal. Disponível em: [WWW]
<http://portal.fe.unl.pt/FEUNL/bibliotecas/BAN/WPFEUNL/WP2004/wp446.pdf> (12 Outubro 2005)

Lancastre, A. e Lages, L. (2004). *The relationship between Buyer and a B2B e-Marketplace: Cooperation Determinants in an Electronic Market Context.* Working Paper. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia. Lisboa, Portugal. Disponível em: [WWW]
<http://portal.fe.unl.pt/FEUNL/bibliotecas/BAN/WPFEUNL/WP2004/wp443.pdf> (12 Outubro 2005)

Lau, J., Huang, G. e Mak, K. (2002). *Impacts of sharing production information on supply chain dynamics: a multi-agent simulation study.* Proceedings of 30th International Conference of Computers & Industrial Engineering, pp. 527-532. Tinos, Grécia. 27-30 Junho.

Lavender, T. (2002). *Telcos must restructure to survive.* [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=127> (12 Outubro 2005).

Lee, Y.J. (2003). *Service Quality and Customer Retention.* Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW]
<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/454-5819.pdf> (12 Outubro 2005)

- Lowe, R. (2004).** *Driving through process*. [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=294> (12 Outubro 2005)
- Macevičiūtė, E. e Wilson, T.D. (2002).** The development of the information management research area. *Information Research*, 7 (3).
- Marchand, D. (2000).** Creating Business Value with Information. In: Marchand, D., ed. *Competing with Information*. West Sussex: John Wiley & Sons, pp. 17-30.
- Marshall, G. (2002).** Aligning your company to get the most out of your reps. *Agency Sales*, 32 (10), pp. 36-39.
- Maselli, J. (2002).** Customer data is key to collaboration. *InformationWeek*. 24 Junho, p. 45.
- Massey, J. (2004).** Emerging Infrastructure Vendors: Full of Eastern Promise? *Mobile Communications International*, 114th Issue. Setembro, pp. 36-38, 40.
- McClay, L. e Whelan, D. (2004).** A view from the top: providing a unified view of your customers. *Customer Inter@ction Solutions*, 23 (3), pp. 34-36.
- McKINSEY (2004).** Global Survey of Business Executives. *The McKinsey Quarterly*. Novembro.
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., Mazur, J. e Polska, P. (2001).** Leadership and cooperation in Marketing channels: a comparative empirical analysis of the USA, Finland and Poland. *International Marketing Review*, 18 (6), pp. 633-666.
- Mohtadi, H. (2001).** *Information Technology and Industry transformation*. Carlson School of Management, University of Minnesota. Verão 2001.
- Moore, A. (2001).** Ground Zero for E-Commerce. In: Moore, A., ed. *Best Practices in Enterprise Relationship Management*. White Paper. Special Supplement to KMWorld Magazine, p. S14.
- Morik, K., Huppe, C. e Unterstein, K. (2002).** End-user access to multiple sources: incorporating knowledge discovery into knowledge management. *International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 11 (4), pp. 201 - 214
- Murphy, C. (2001).** How healthy is your relationship? *InformationWeek*. 7 Maio, p. 56.
- Nabo, F.M. (2004) (a).** *Factores de Competitividade Internacional da Economia Portuguesa*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. 28 Maio.

Nabo, F.M. (2004) (b). *O Contexto da Inovação em Portugal*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa. 29 Maio.

Nath, S. e Behara, R. (2003). *Customer Churn Analysis in the Wireless Industry: a Data Mining Approach*. Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW] <http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/406-4591.pdf> (12 Outubro 2005).

Newbold, P., Carlson, W. e Thorne, B. (2003). *Statistics for Business and Economics*. 5th edn. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

Nokia (2004). Strong Case for Services. *3GSM World Focus 2005 - Advertorial*. Outubro, p. 16. – Frase de Graeme Goss.

Nokia climbs down (2004). *Mobile Communications International*, 115th Issue. Outubro, p.12.

Normann, R. e Ramirez, R. (2000). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. In: *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*. Boston: Harvard Business Review Press, pp. 185-219.

OCDE (2004) (a). *Base de Dados de Telecomunicações*. [WWW] http://ariel.sourceoecd.org/vl=1681092/cl=77/nw=1/rpsv/statistic/s25_about.htm?jnlissn=16081315 (12 Outubro 2005)

OCDE (2004) (b). OECD Economic Surveys 2004: Portugal. *OECD Publications*, 2004 (13) pp. 1–181.

Oliveira, A. (1994). O Valor da Informação. *Sistemas de Informação*, 2, pp. 39-56.

Oliveira, A. (1996). A rendabilização da Informação. *Revista de Contabilidade e Comércio (separata)*, 53, pp. 507-522.

Oliveira, A. (1998/1999). A importância dos sistemas de informação para a Indústria. *Estudos de Gestão*, 4 (3), pp. 205-209.

Optimus (2005). *Informação sobre localização de Pontos de Venda*. [WWW] <http://www.optimus.pt> (12 Outubro 2005)

Parvatiyar, A. e Sheth, J (1998). *The domain and conceptual foundations of Relationship Marketing*. [WWW] <http://www.instituteCRM.com/Website%20Content/domain%20and%20conceptual%20foundations%20of%20ORM.pdf> (12 Outubro 2005)

- Parvatiyar, A. e Sheth, J. (2001).** Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, **3** (2), pp. 1-34.
- Paulraj, A., Chen, I. e Lado, A. (2003).** *Customer Focus, Strategic Supply Management and Performance*. Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW] <http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/559-9574.pdf> (12 Outubro 2005)
- Payne, A.** *Customer Relationship Management*. [WWW] <http://www.ebusinessforum.gr/content/downloads/ap0011.pdf> (12 Outubro 2005).
- Pearson, M. e Joyner, B. (2001).** *The Place of Location in the Gestation Stage for Retail Entrepreneurs*. Hawaii Conference for Business. Oahu, Hawaii. 14-17 Junho.
- Pelham, A. e Lieb, P. (2004).** Differences between Presidents' and Sales Managers' Perceptions of the Industry Environment and Firm Strategy in Small Industrial Firms: Relationship to Performance Satisfaction. *Journal of Small Business Management*, **42** (2), pp. 174-189.
- Petersen, G. (2004).** Best Practices and Customer Relationship Management (CRM). *Business Credit*, **106** (1), pp. 48-49.
- Pflaging, J. (2001).** Enterprise Collaboration: The Big Payoff. In: Moore, A., ed. *Best Practices in Enterprise Relationship Management*. White Paper. Special Supplement to KMWorld Magazine, pp. S6-S7.
- Portugal com mais de 10 milhões de cartões.** Telefonar.info [Jornal on-line] <http://www.telefonar.info/noticias/noticia/658> (12 Outubro 2005)
- Prince, M. e Laird, K. (2003).** Information Priorities of American Export Marketers. *Journal of Practical Global Business*, **2**, pp. 54-63. Disponível em: [WWW] http://www.expandglobal.com/journal/Jour_2/journalv1_p54.pdf (12 Outubro 2005)
- Ranking Telecomunicações: Grupo PT lidera sector. (2004).** Setembro. [WWW] http://www.forum-empresarial.pt/91_telecomunicacoes.htm (12 Outubro 2005).
- Rede Fixa: Tendência de decréscimo continua. (2004).** Setembro. [WWW] http://www.forum-empresarial.pt/91_telecomunicacoes.htm (12 Outubro 2005).
- Repo, A. (1989).** The Value of Information: Approaches in Economics, Accounting, and Management Science. *Journal of the American Society for Information Science*, **40** (2), pp. 68-85.

- Roberts, G. e Pick, J. (2003).** *Cases of Cell Phone Deployment: Implications for Management Decision Making.* Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW]
<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/258-8520.pdf> (12 Outubro 2005)
- Robson, W. (1997).** *Strategic Management & Information Systems.* 2nd edn. Essex: Financial Times Prentice-Hall.
- Rolnicki, K. (1997).** *Managing Channels of Distribution.* New York: American Management Association.
- Rolo, T. (2001).** *Contributo para a análise dos factores críticos de sucesso para a dinamização da cooperação inter-empresarial.* Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Engenharia e Gestão de Tecnologia. Lisboa: Instituto Superior Técnico. Março.
- Sammadar, S. e Priestley, J. (2003).** *Outcome ambiguity in inter-organizational knowledge transfer: do various network forms make a difference?* Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW]
<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/362-7014.pdf> (12 Outubro 2005)
- Santos, C. (2002).** *Duopólio ou oligopólio?* [WWW] http://www.insat.pt/insat/insat.nsf/cs_oligopolio (12 Outubro 2005)
- Sareen, S. (2002).** *Delivering constant value through customer interconnectivity.* [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=159> (12 Outubro 2005).
- Satree, J.** Telecom: competing in turbulent times. *Special Report: Data Warehousing in the Real World.* [WWW] <http://www.teradata.com/t/page/116300/> (12 Outubro 2005)
- Schroeck, M. (1999).** *Insights from the Front Line: Understanding the Telecom Customer.* DMReview.com [Jornal on-line] http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1241 (12 Outubro 2005)
- Schultze, A. (2004) (a).** *Taking Channel Performance to the Next Level.* [WWW]
<http://www.destinationCRM.com/articles/default.asp?ArticleID=4442> (12 Outubro 2005)
- Schultze, A. (2004) (b).** *What's the Difference Between CRM and PRM?* [WWW]
<http://www.CRM2day.com/highlights/EEppyEFyFpAjkvriZn.php> (12 Outubro 2005)
- Sessenta milhões de brasileiros têm telemóvel (2004).** Telemoveis.com [Jornal on-line]
<http://www.telemoveis.com/news/item.asp?id=18897> (12 Outubro 2005)

Shaikh, J. e Marston, T. (2003). *Operational Excellence*. [WWW]

<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=211> (12 Outubro 2005)

Sharma, S. (2002). *Inactivity Means Death for the Mobile Network Operator*. [WWW]

<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=128> (12 Outubro 2005)

Shaw, N., Meixell, M., Tuggle, F. (2003). *A Case Study of Integrating Knowledge Management into the Supply Chain Management Process*. Proceeding of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island, Hawaii. 6-9 Janeiro. Disponível em: [WWW]

<http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2003/1874/04/187440118a.pdf> (12 Outubro 2005).

Silva, A.S. [Entrevistado] (2004). Bessa, L. [Entrevistador]. Precisamos de um regulador forte e pró-ativo. *Jornal de Negócios – Especial Comunicações*. 9 Novembro, p. 20.

SONAEOM SGPS SA (2004). *Relatório e contas consolidadas Dezembro 2003*. [WWW]

<http://web3.cmvm.pt/english/sdi/emitentes/docs/fsd7445.pdf> (12 Outubro 2005)

Sowinski, L. (2000). Customer relationship management software. *World Trade*, **13** (6), pp. 70-71.

Spensieri, J.A. (2003). *Success Factors for Building Profitable Indirect Sales Channels*. Harvard Business School Association of Orange County Entrepreneurs Conference. 12 Maio. [WWW]

<http://www.hbsaoc.org/ec2003Files/John%20Spensieri%20-%20Core%20Strategies%20-%20Outside%20the%20Box%20Sales%20Strategies.PPT> (12 Outubro 2005)

Stern, L. e El-Ansary, A. (1992). *Marketing Channels*. 4th edn. New Jersey: Prentice-Hall International Editions.

Stock at Stake (2003). *Telecommunications Europe Sector Study*. Agosto. [WWW]

http://www.ethibel.org/pdf/Telecomm_Europe_Sectorstudy.pdf (12 Outubro 2005)

Strouse, K. (1999). *Marketing Telecommunications Services: New Approaches for a Changing Environment*. Norwood: Artech House Publishers.

Taborda, J.P. (2001). *Utilização de contrapartidas associadas a grandes compras na dinamização da inovação tecnológica*. Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Engenharia e Gestão de Tecnologia. Lisboa: Instituto Superior Técnico. Setembro.

Taborda, J.P. e Ferreira, M.D. (2002). *Competitive Intelligence: Conceitos, Práticas e Benefícios*. Cascais: Pergaminho.

- Thompson, B. (2000).** Partner Relationship Management: A Critical eBusiness Strategy for a Multi-Channel World. [WWW] <http://www.CRMguru.com/content/features/thompson02.php> (12 Outubro 2005).
- TMN (2004).** *Relatório & Contas 2003*.
[WWW] http://www.tmn.pt/empresa/pdfs/R&C2003_PDF.pdf (12 Outubro 2005)
- TMN (2005).** *Informação sobre Localização de Pontos de Venda* [WWW]
<http://www.tmn.pt> (12 Outubro 2005)
- Travessa, I. e Mendes, R. (2004) (a).** *O Estado da Nação 2004: TIC ganham fôlego para 2005*. [WWW]
<http://www.apdc.pt/> (12 Outubro 2005).
- Travessa, I. e Mendes, R. (2004) (b).** Regulação sem mãos a medir. *Comunicações*, nº 155. Novembro, pp. 43-50.
- Uglow, S. (2002).** *Recession in Telecoms - The Birth of a New World Order*. [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=109> (12 Outubro 2005).
- UMIC (2004).** *Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação pela População Portuguesa 2004*. [WWW] http://www.unic.gov.pt/NR/rdonlyres/61FC26C8-8301-4AF4-82F8-168C9D6D0512/3208/OIC_2004_IUTIC041109.pdf (12 Outubro 2005)
- Vodafone Group Plc (2005).** *Vodafone Reaches 150 million customers – strongest quarter since December 2000*. Informação à Comunicação Social. 26 Janeiro.
- Vodafone Portugal (2004).** *Relatório e Contas 2003*. [WWW]
http://www.vodafone.pt/download/pdfs/pt/relatorio_contas_2003.pdf (12 Outubro 2005)
- Vodafone Portugal (2005).** *Informação sobre localização de Pontos de Venda*. [WWW]
<http://www.vodafone.pt> (12 Outubro 2005)
- Waite, J. (2004).** Psst...It's not your CRM, it's the data!. *B to B*, **89** (5), p. 50.
- Wallis, K. e Da Silva, R. (2003).** *3G challenges for churn management*. [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=225> (12 Outubro 2005).
- Ward, J. e Peppard, J. (2002).** *Strategic Planning for Information Systems*. 3rd edn. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Warrack, P. (2003).** Primary information sources: A business approach. *Competitive Intelligence Magazine*, **6** (3), pp. 35-38.

- Weinberger, J. (2004).** Build Customer Relationships-Just Don't Call It CRM. *Customer Relationship Management*, 8 (6), p. 53.
- Weitz, B. e Jap, S. (1995).** Relationship Marketing and distribution channels. *Academy of Marketing Science*, 23 (4), pp. 305-320.
- What Mobile Users Want (2003).** *Mobile Communications International*, 104th Issue. Setembro, p. 20.
- Wilson, T. (2003).** *Best of breed no longer best for mobile.* [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=260> (12 Outubro 2005)
- Womack, J. e Jones, D. (2000).** From Lean Production to the Lean Enterprise. In: *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*. Boston: Harvard Business Review Press, pp. 221-250.
- Wong, Y, Leung, T. e Chow, S. (2003).** *Beyond Customer Relationship Management: Information Co-Sharing and Relationship Positioning.* Academy of Business & Administrative Sciences Conference. Bruxelas, Bélgica.
- Workman, B. (2003).** *Combating churn.* [WWW]
<http://www.totaltele.com/interviews/display.asp?InterviewID=253> (12 Outubro 2005).
- World Cellular Information Service (2004).** World of GSM - Statistics. *3GSM World Focus 2005*. Outubro, pp. 132-139.
- Yan, L. e Woo, T.G. (2004).** *Information Sharing in a Supply Chain with Dynamic Consumer Demand Pattern.* Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island, Hawaii. 5-8 Janeiro. Disponível em: [WWW]
<http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/03/205630071a.pdf> (12 Outubro 2005)
- Yen, H. (2003).** *Employee Service Provision Capabilities and Service Effectiveness: an Internal Marketing Perspective.* Conference Proceedings of the 34th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute. Washington D.C., EUA. 22-25 Novembro. Disponível em: [WWW]
<http://www.sbaer.uca.edu/research/dsi/2003/procs/603-4157.pdf> (12 Outubro 2005).

Anexo I – Modelo das Entrevistas Exploratórias a Profissionais do Sector

As entrevistas exploratórias efectuadas a seis colaboradores / ex-colaboradores dos três operadores móveis compreenderam os seguintes grupos de questões:

1 – Mercado de Vendas Indirectas de Telecomunicações Móveis a Clientes Particulares:

- Quais os diferentes canais de distribuição existentes, e quais as suas características?
- Quais as apostas prioritárias e a dimensão de cada canal por cada operador móvel?
- Com base em que conceito de parceria é efectuada a gestão destes canais?

2 – O Futuro do Negócio das Telecomunicações Móveis e o papel das Parcerias na Distribuição:

- Qual será o papel reservado às entidades e aos canais tradicionais no futuro?
- Tenderá o nível de parceria com estas entidades a aumentar ou diminuir?
- Quais os canais do futuro e a sua ligação à visão do Cliente (ex: o papel da Internet)?

3 – A partilha de informação (disponível nos operadores) com a sua rede indirecta:

- Quais os tipos de informação gerados pelos Operadores de Telecomunicações Móveis?
- Quais destes tipos de informação poderão ter relevância para os decisores das Entidades Vendedoras?

4 – Factores que poderão fazer variar as necessidades de informação de uma entidade:

- O canal de distribuição, enquanto agregador de características, será um factor crítico?
- Que outras características associadas a empresas/decisores poderão ser factores críticos?

5 – Qualidade do Fornecimento de Informação:

- A informação já hoje fornecida pelos operadores às entidades: Genericamente, tem qualidade? Apresenta o detalhe suficiente? É suficientemente fiável? Tem o formato adequado? É formal e regularmente enviada? É enviada pelos sistemas correctos? É enviada para as pessoas/ níveis hierárquicos adequados?

6 – Alinhamento inter-organizacional:

- As entidades vendedoras preferirão um ponto de contacto no operador ou vários especializados por tema?
- As entidades poderão ter SI que as tornem auto-suficientes ou o envio pelos operadores é imprescindível?
- Existe alinhamento entre a informação enviada pelos operadores e as necessidades das entidades?
- Existem conflitos de interesses entre operadores e entidades vendedoras, visíveis através de necessidades de informação não satisfeitas pelos Operadores?

Anexo II – Modelo das Entrevistas Estruturadas a Gestores/Decisores

As entrevistas a 19 decisores de topo e intermédios de entidades vendedoras compreenderam os três grupos de questões seguidamente apresentados. As entrevistas a 7 “gestores de agentes” dos operadores móveis excluem o grupo A, e no grupo B os gestores de agentes avaliam a viabilidade **V** do fornecimento das informações em detrimento da qualidade percebida **QP** destes fornecimentos.

A – Identificação de características do decisor e do grupo (entidade vendedora):

1) Função do decisor; **2)** Nível escolar; **3)** Anos de experiência em Telecomunicações; **4)** Experiências anteriores em empresas do sector; **5)** Data de início de actividade do grupo; **6)** N° de Operadores com que o grupo trabalha (e, no caso dos sub-agentes, n° de distribuidores); **7)** Exclusividade do grupo e tipo de exclusividade; **8)** Achatamento da estrutura organizacional; **9)** N° de colaboradores; **10)** grupo nacional ou internacional; **11)** Área regional de actuação; **12)** Canal de vendas actual; **13)** Canais anteriores; **14)** Especialista ou não especialista em Telecomunicações; **15)** Outras áreas de actividade (% face ao total do negócio); **16)** N° de Pontos de Venda; **17)** N° de POSs Uni/Multioperador; **18)** N° de POSs com identidade do Operador; **19)** Escalão médio anual de vendas de produtos de Telecomunicações Móveis; **20)** Existência de Recursos Humanos dedicados à Gestão de Informação; **21)** Existência de Pessoal dedicado à esquisa de mercado; **22)** Existência e nível de integração de Sistemas de Informação (nomeadamente Aplicações Informáticas); **23)** Grau de autonomia de informação face aos Operadores; **24)** Existência de semelhança na informação fornecida pelos diferentes Operadores; **25)** Realização de esforços anteriores para definição, em conjunto com os Operadores, de solução integrada para satisfação de necessidades de informação; **26)** Grau de satisfação genérico face à informação fornecida; **27)** Principais falhas específicas na qualidade do fornecimento; **28)** Preferência por Bases de Dados Detalhadas *versus* Informação Resumida *versus* Contacto Informal; **29)** Preferência por um único Ponto de Contacto no Operador *versus* vários pontos de contacto especializados por tema; **30)** Existência de Conflitos de Interesses com os Operadores (e, no caso dos sub-agentes, com os Distribuidores), visíveis através de necessidades de informação não satisfeitas.

B – Avaliação dos impactos e da qualidade percebida do fornecimento de informação:

A avaliação é efectuada numa escala ordinal constituída por números inteiros de 0 (nível mínimo) a 5 (nível máximo). Para os níveis mais elevados de R (impacto na Rentabilidade), C (impacto na Gestão da Relação com o Cliente) e P (impacto na Parceria entre Operador e Entidade Vendedora), bem como para os níveis mais reduzidos de QP (qualidade percebida do fornecimento de informação), é solicitada ao entrevistado uma breve explicação dos motivos que originaram dessa avaliação.

Matriz de avaliação da questão B

FM	FINANCEIRA	R	C	P	Q	S	G	S	G	S	R	C	P	Q	S	M	M	R	C	P	Q	S	C	R	C	P	Q	S	
																													FINANCEIRA
ESTRATEGIA DE MARKETING	F1							S1	Sistemas informáticos existentes no mercado para partilha intra/inter-organizacional de informação						M1	Feedback sobre ações do Cliente-Mistério (Mystery Shopping)						C1	Objetivos e resultados de inquéritos de satisfação aos clientes						
	F2							S2	Propostas de optimização de stocks, nomeadamente através de sistemas logísticos inter-organizacionais						M2	Informação para enquadramento da entidade vendedora na estratégia global de Distribuição do Operador						C2	Lista de contactos dos clientes angariados ou fidelizados pela entidade, para futuras ações de retenção e/ou suporte						
	F3							S3	Partilha de melhores práticas logísticas de outras empresas do mercado						M3	Informação sobre a estratégia de comunicação e pricing do Operador						C3	Impacto regional da actividade da entidade vendedora face à sua concorrência						
	F4							S4	Serviços não remunerados efectuados aos clientes nos pontos de venda						M4	Informação sobre o contributo da entidade para a quota de mercado do Operador						C4	Atingimento comercial da entidade face aos objectivos definidos						
	F5							S5	Estado das encomendas, stock disponível ou a disponibilizar e encomendas pendentes						M5	Campanhas, preços, produtos e serviços praticados pelos operadores concorrentes e entidades concorrentes						C5	Informação sobre o desempenho médio de entidades vendedoras concorrentes						
	F6								S6	Mapas sobre baixas de preço protegidas ("protecções de preços")						M6	Plano de Merchandising (informação para adequação da imagem e organização dos pontos de venda)						C6	Datas e formatos em que serão realizadas ações de visitaçao por parte do Operador aos pontos de venda da entidade					
	F7								S7	Formação de logística, na vertente de optimização de gestão de stocks e dos procedimentos associados						M7	Informação e formação por parte de um operador sobre campanhas, preços, produtos e serviços por si praticados						C7	Ponto de situação (desempenho) comercial durante programas de incentivos ou campanhas					
	F8								S8	Formação à força de vendas sobre a tecnologia dos produtos e serviços dos Operadores						M8	Informação sobre o lançamento de programas de incentivos às entidades vendedoras e respectiva força de vendas						C8	Mapas de procedimentos comerciais actualizados					
	F9								S9	Formação básica de Sistemas de Informação						M9	Formação à força de vendas sobre os valores e a orientação de Marketing do operador						C9	Formação sobre técnicas de vendas (procedimental e comportamental) à força de vendas da entidade					

C – Visão do decisor relativamente ao futuro do negócio e da Parceria “Operador – Entidade”:

Numa visão a médio/longo prazo, e sob o pressuposto de um quadro regulador “liberal”, quais as reais hipóteses de haver maior delegação de actividades pelos Operadores aos Canais Tradicionais, nomeadamente a aquisição de equipamentos terminais, a definição de campanhas de *Marketing*, o suporte pós-venda (incluindo o suporte telefónico), o contacto pro-activo com o cliente visando a retenção, a definição de preços e tarifários, entre outras? Poderá perspectivar-se o papel do Operador como mero *Service Provider*?

Anexo III – Modelo da Entrevista Final Semi-Estruturada

A entrevista final ao **Dr. Mário Vaz**, Director da Unidade de Negócios Particulares da Vodafone Portugal, visou a obtenção do seu comentário aos resultados deste estudo e à viabilidade das propostas apresentadas.

Para tal, foram efectuadas quatro questões:

1 – Como interpreta as diferenças significativas detectadas entre os vários canais de distribuição, relativamente ao nível de desalinhamento no fornecimento de informação por parte dos Operadores Móveis?

2 – Apesar da informação fundamental ser actualmente fornecida, considera que a dimensão dos diferenciais identificados justifica um esforço futuro dos Operadores na análise agregada do pacote de informação actualmente fornecido e na construção/manutenção de novos pacotes melhorados?

3 – Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, haverá margem para fornecimento simultâneo de vários pacotes diferenciados, adaptados às características e necessidades de cada Canal, ou a análise custo-benefício justifica somente o fornecimento de um único pacote de informação (melhorado)?

4 – Face à importância percebida dos diferentes impactos cruzados do fornecimento de informação Estratégica às entidades vendedoras, e tendo em conta que esta contribui para uma grande parcela dos diferenciais identificados, poderão os Operadores apostar numa maior formalização e regularidade de envio deste tipo de informação, ou continuarão a existir constrangimentos associados à lógica do negócio que concentram as apostas de partilha de informação a um nível mais tático/operacional?

Anexo IV – Respostas às Questões da Entrevista Final

As respostas do Dr. Mário Vaz às questões apresentadas na entrevista final são seguidamente apresentadas:

1 - “A variação dos diferenciais de fornecimento de canal para canal não surpreende, porque o que diferencia os canais é precisamente a própria visão e estratégia de negócio por parte das entidades. Sendo a Informação uma ferramenta fundamental de Gestão, deve ser usada no sentido de estar alinhada com o empenho e os objectivos estratégicos de cada entidade vendedora. No entanto, existem razões históricas do sector das Telecomunicações Móveis que justificam os diferenciais detectados. O conceito de Distribuição neste sector é relativamente recente, tendo especificidades próprias (associadas à aposta conjugada na angariação e retenção de Clientes Finais, e não apenas na criação de pontos de venda) que o distinguem da distribuição em outros sectores de Serviços. A segmentação de canais de Distribuição de Telecomunicações Móveis a Clientes Particulares (em Portugal) é ainda mais recente, o que justifica a escassez de literatura sobre o tema. Há 11 anos atrás a distinção assentava no sector de actividade preferencial das entidades, não existindo nessa data, por exemplo, entidades vendedoras de dimensão nacional e sub-agência. Por um lado, sendo esta segmentação recente e, por outro, tendo os Decisores das entidades vendedoras permanecido generalizadamente desde o início do sector na liderança das mesmas, tal resultou em que, historicamente, estes Decisores aceitassem informações iguais [um mesmo pacote de informação], independentes do perfil da entidade. Existem no entanto dois aspectos relacionados com os diferenciais que interessa realçar. Um aspecto é que, apesar das diferenças detectadas, existem necessidades básicas. O que distingue a dimensão dos diferenciais nos canais são os factores de menor relevância, o que justifica a opção de actualmente fornecer um só pacote de informação. Os operadores estão ainda na fase de melhorar a informação que já é disponibilizada, devido sobretudo à complexidade dos novos serviços associados à retenção do Cliente e à qualidade do atendimento, ou seja, informação que tenha em vista a satisfação do Cliente Final. Daí que hoje em dia o ritmo de segmentação de canais ainda não seja acompanhado pelo ritmo de segmentação da Informação no mercado de Particulares, aparecendo esta última desfasada no tempo face à primeira. O outro aspecto relevante é que uma parte importante que explica a dimensão dos diferenciais de fornecimento é estrutural, resultando de interesses contraditórios dos operadores, das entidades vendedoras e dos clientes finais. Há obviamente factores comuns e transversais aos diferentes canais, ligados à lógica do próprio sector, que podem resultar destes interesses contraditórios, ou seja, que derivam, entre outros, do risco de fuga de informação (potencialmente associado à prática de não exclusividade) e da confidencialidade dos dados.”

2 - “O facto da qualidade percebida da informação ser de nível médio é natural, sobretudo pela juventude da informação neste âmbito. A percepção da qualidade está também muito dependente do meio de fornecimento, o que justifica a aposta do sector em sistemas de informação inter-organizacionais. A Gestão da Informação é crítica para a entidade, para a relação com o Operador e para o sucesso da Gestão global, pelo que a entidade vendedora deve ser olhada como o Cliente da Informação, e a Informação deve ter em vista a relação Operador/Entidade/Cliente Final. Neste sentido, interessa efectuar um conjunto de estudos como este para

analisar diferenciais e procurar melhorias contínuas, tendo em conta a complexidade crescente dos serviços e o desfazamento temporal entre a percepção das necessidades e a implementação das melhorias. Assim, a aposta deve assentar em assegurar a informação fundamental e melhorar a informação complementar.”

3 - “Entre um pacote de informação único melhorado ou vários pacotes (um para cada canal), a escolha inicial (prioridade) recai num único pacote melhorado. A justificação prende-se no facto de que o processo de segmentação da informação deve assentar numa evolução faseada. Numa primeira fase, fornecer um pacote melhorado que permita otimizar o actualmente existente e, numa segunda fase, partir então dessa base para a construção de pacotes segmentados por canal. Um processo inverso (começar por pacotes diferentes por canal) partiria de uma base menos estável, seria mais difícil de reverter caso necessário e poderia até não se justificar visto que, de acordo com este estudo, a opção por um pacote único melhorado poderá chegar a níveis relativamente similares de redução dos diferenciais face à hipótese de fornecimento segmentado, não se justificando os custos em termos de recursos e *timing* associados a essa hipótese.”

4 - “Quanto à possibilidade de maior formalização da informação estratégica, esta poderá ser viável sobretudo no que diz respeito à apresentação de informação sectorial. A Estratégia resulta de uma visão da evolução do Sector (das Telecomunicações Móveis). Neste sentido, e apesar de hoje em dia já ser fornecida alguma informação estratégica, poderão haver melhorias no fornecimento de informação estratégica Tecnológica e no enquadramento regulatório do Sector, facilitando e sistematizando informação pública no interesse da rede de Distribuição. No entanto, os Operadores devem centrar-se nas suas competências *core*, assim como as Entidades Vendedoras. A competência *core* da entidade vendedora é precisamente a Distribuição, e é sua função, *know-how* e estratégia de negócio que estão em jogo. O Operador lidera a estratégia de canal, mas existem esferas diferentes de trabalho. O Operador não se deve substituir à entidade vendedora na definição das suas próprias estratégias, podendo contudo auxiliar na identificação de falhas do plano estratégico da entidade com base em informação voluntariamente fornecida pela própria. Aliás, informações que o Operador eventualmente fornecesse de forma pro-activa no âmbito da definição de estratégia de Distribuição não seriam imparciais, na medida em que corresponderiam à própria estratégia/interesse do Operador. Assim, a intervenção do Operador na estratégia de distribuição das entidades é essencialmente reactiva, na medida em que os Operadores acreditam nas capacidades e apostas da entidade vendedora e apoiam os seus investimentos, limitando-se a transmitir às entidades a sua visão de que existe necessidade de especialização no negócio da Distribuição. Assim, a escolha do segmento de actuação no negócio da Distribuição seleccionado pela entidade (de acordo com a visão estratégica dos seus gestores) é apoiada pelos Operadores, que a adaptam à sua própria estratégia. Um apoio estratégico mais pro-activo dos Operadores é sobretudo visível pelo auxílio financeiro (partilha de investimentos) e processual, que constitui mais uma característica específica dos Canais de Distribuição a Clientes Particulares de Telecomunicações Móveis em Portugal, resultante da juventude dos mesmos. Em resumo, a Estratégia de Distribuição deve ser deixada a cargo das entidades vendedoras, podendo os Operadores auxiliar à sua optimização no quadro de uma crescente especialização. A Informação dos Operadores será relevante nesse âmbito de auxílio.”