9

Conclusões

Este capítulo apresenta uma visão geral da pesquisa, as implicações teóricas e gerenciais dos resultados apresentados. Para finalizar, são apresentadas também as limitações da pesquisa e as recomendações para a continuidade da pesquisa.

9.1

Visão geral da pesquisa e resultados

No início do projeto de pesquisa, verificou-se que pouco se conhecia sobre os modelos de avaliação de desempenho para as cadeias de suprimentos. Assim, nesta tese pretendia-se entender como os processos de relacionamento dentro das cadeias de suprimentos influenciavam os modelos de avaliação de desempenho.

Já na revisão da literatura foi observada a existência de muitos sistemas de avaliação de desempenho para a cadeia de suprimentos. Entretanto, apesar desses sistemas serem válidos, os pesquisadores se restringiam às avaliações de desempenho dos processos internos e da avaliação das empresas de forma isolada. Em princípio, o modelo de avaliação de desempenho para a cadeia de suprimentos resumia-se ao agrupamento dos modelos de avaliação de desempenho propostos para as empresas, não enfatizando a necessidade de se avaliar os relacionamentos entre os parceiros.

Essa tese foi estruturada com o objetivo de identificar e comparar os processos de relacionamento na cadeia de suprimentos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo com fornecedores de alimentos frescos do Reino Unido. A fim de realizar a identificação e comparação dos processos de relacionamento, foi formulado um modelo direcionador da pesquisa empírica. De posse dos resultados obtidos na análise estatística, o modelo teórico de avaliação de desempenho para a cadeia de frutas e vegetais – MADCS – foi formulado. Vale ressaltar, na formulação do MADCS, que a preocupação principal estava concentrada nos processos de relacionamentos das parcerias. Assim, o MADCS sugere que, além das dimensões freqüentemente percebidas na avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos, deve-se

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

acrescentar a dimensão da avaliação relacionada com as parcerias. Como resultado geral, foram empiricamente identificados quatro benefícios, três processos individuais e seis processos conjuntos. Dessa forma, a hipótese principal a seguir foi parcialmente confirmada, Figura 9.1.

Hp: Os fatores-chaves de sucesso (processos internos e processos conjuntos) e os benefícios alcançados na cadeia de frutas e vegetais no Reino Unido são os mesmos identificados na literatura

A Figura 9.2 apresenta a síntese dos resultados dos testes das hipóteses complementares. Conforme pode ser observado, há evidências estatísticas para confirmar as hipóteses ***H2***, ***H3*** e ***H5.*** Entretanto, não há evidências estatisticamente significantes para suportar as hipóteses ***H1*** e ***H4.*** Em outras palavras, para as hipóteses ***H2***, ***H3*** e ***H5*****,** há correlação entre as variáveis, e para as hipóteses ***H1*** e ***H4*** não há correlação.

H1: as empresas que estão investindo mais capital nos relacionamentos com seus compradores-intermediários-chaves estão obtendo mais benefícios que as empresas que investem pouco.

H2: as empresas que estão investindo mais tempo gerencial nos relacionamentos com seus compradores-intermediários-chaves estão obtendo mais benefícios que as empresas que investem pouco.

H3: as empresas que utilizam o conceito de longo prazo em relação aos seus clientes-chaves estão conseguindo benefícios superiores dentro dos seus relacionamentos do que as empresas que utilizam o conceito de curto prazo.

H4: as empresas que têm um alto nível de receita vindo dos seus clientes-chaves têm melhor percepção da importância do desenvolvimento de processos conjuntos que os de baixo nível de dependência.

H5: as ações de melhoria dos processos individuais estão positivamente relacionados com os benefícios alcançados.

9.2
Contribuições para a teoria

A pesquisa empírica evidenciou que dez dos doze fatores teóricos apresentados na Figura 9.1 confirmam os fatores identificados na literatura. Além disso, surgem outros três fatores, sendo dois deles (PC4/A e PC4/B) uma subdivisão de um fator

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

teórico (PC4) e um outro (PC5) não identificado pela literatura. Com isso, há evidências empíricas para confirmar a maioria dos fatores de relacionamento e benefícios nas parcerias, identificados por grupos de pesquisas em outras cadeias de suprimentos.

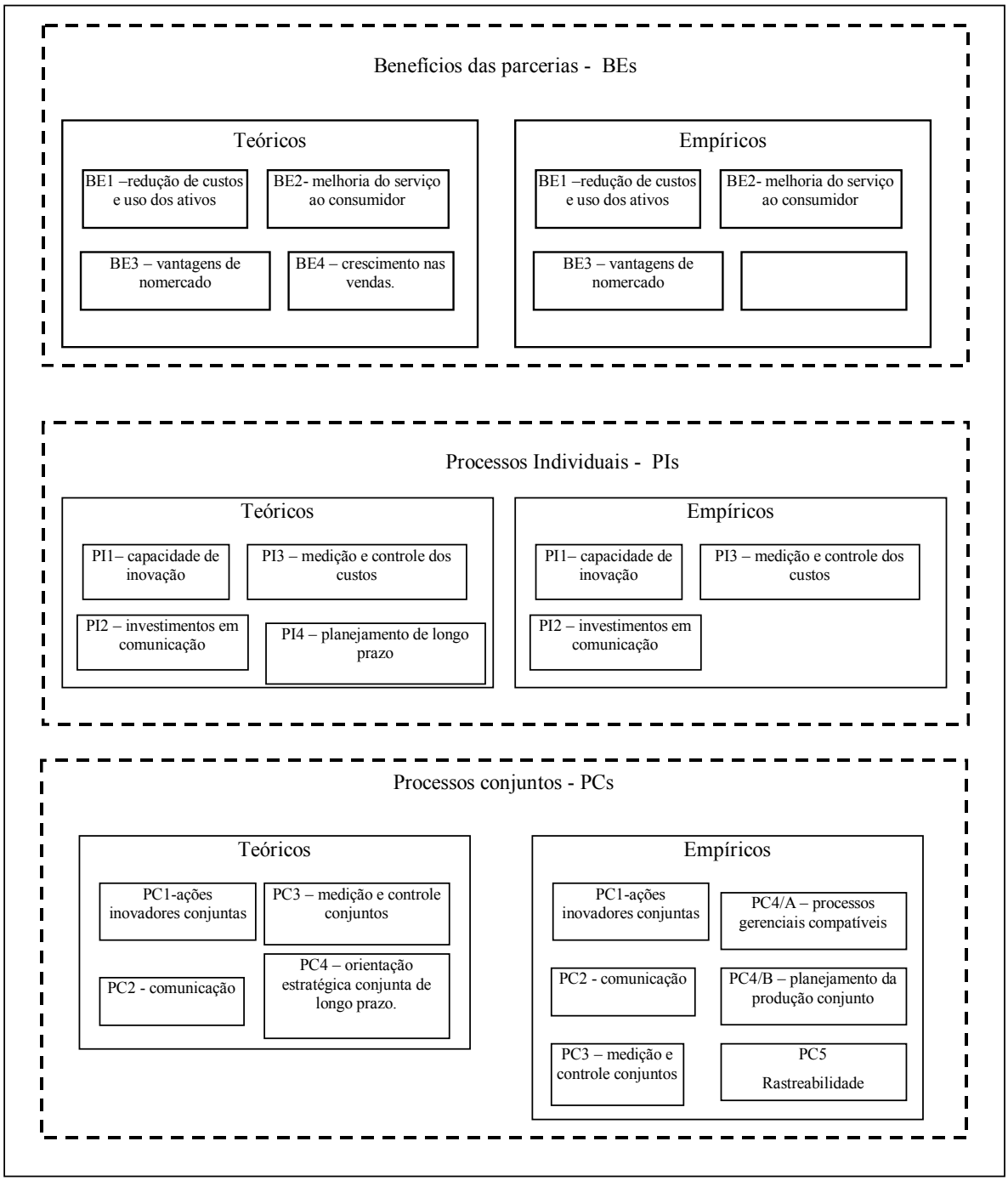

Figura 9.1: Confrontação dos elementos teóricos e empíricos das parcerias.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

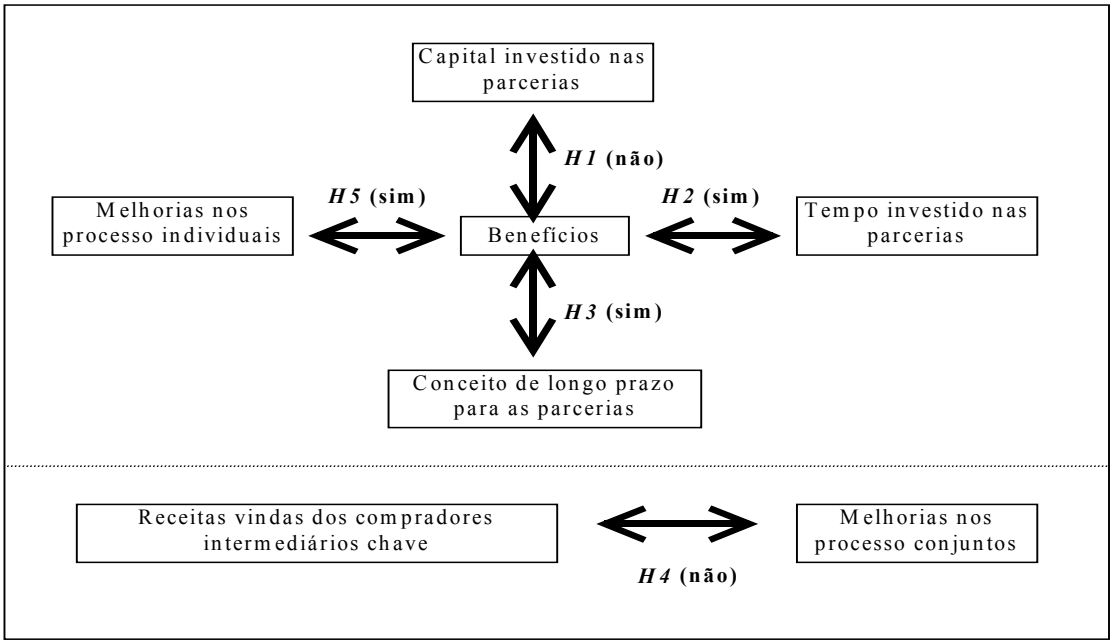

Figura 9.2: Resumo dos resultados dos testes das hipóteses complementares.

Outra contribuição teórica está no fato desta pesquisa ser uma das primeiras a identificar a importância relativa dos processos individuais e dos processos conjuntos. Os processos individuais, conforme descrito no Capítulo 4, são aqueles que os fornecedores devem desenvolver de forma isolada, a fim de obter os benefícios das parcerias. Os processos conjuntos são aqueles que devem ser desenvolvidos pelos fornecedores conjuntamente com seus compradores-intermediários-chaves, com o intuito de manter as parcerias existentes.

No caso dos processos individuais, o PI3 "Medição e controle dos custos" foi identificado como o mais relevante. Considerando que o mercado de frutas e vegetais é um mercado de *commodities*, esse resultado era esperado, conforme descrito na Seção 4.6. Com relação aos processos conjuntos, os dois mais destacados foram PC5 "rastreabilidade" seguido por PC2 "comunicação". É possível imaginar que a rastreabilidade deve-se a um elevado grau de exigência da sociedade britânica com relação ao controle sanitário dos alimentos, especialmente após os problemas ocorridos na cadeia de carnes, com o "mal da vaca louca" e com a febre aftosa. Vale destacar que, apesar de ser um do processo conjunto, PC2 "Comunicação", aparece como um dos mais importantes. Nos processos individuais a comunicação não foi

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

identificada com processo relevante. Nesse caso, os fornecedores consideram que os processos de comunicação devem ser direcionados para as respectivas parcerias, indicando a necessidade de se partilharem investimentos.

Analisando a importância relativa identificada na pesquisa, pode-se assumir como premissa que tanto os processos individuais quanto os processos conjuntos apresentarão graus de importância diferentes, dependendo do tipo de produtos e do ambiente no qual as cadeias venham a estar inseridas. Ou seja: as empresas participantes de cadeias de suprimentos tais como petróleo, móveis e metal-mecânica identificarão processos individuais e conjuntos similares aos identificados nesta pesquisa, porém o grau de importância relativa de cada um deles será diferente. Essa dedução é suportada pela argumentação apresentada por Fisher (1997), de acordo com a qual diferentes cadeias devem ser estruturadas para produtos funcionais ou inovadores.

Como complemento ao estudo de Fisher (1997), o autor desta tese considera que a importância dos processos está diretamente relacionada tanto ao tipo de produto quanto à estratégia competitiva adotada pelas empresas dentro de uma cadeia específica. Entretanto, não foi possível, aqui, aprofundar a investigação nessa direção, por não haver trabalhos identificados na literatura consultada.

Além das contribuições teóricas advindas da pesquisa empírica, esta tese acredita ter contribuído para aprimorar a compreensão dos sistemas de avaliação de desempenho relativos à cadeia de suprimentos. Tendo como pano de fundo o gerenciamento da cadeia de suprimentos - GCS, os sistemas de avaliação de desempenho para cadeias de suprimentos mostram-se complexos, do ponto de vista conceitual, pois otimizar o desempenho de uma empresa pode conduzir à sub-otimização do desempenho global da cadeia.

Dessa forma, a contribuição dá-se, principalmente, com a identificação da necessidade de se avaliar o desempenho das parcerias. A inserção de tal dimensão visa a preencher uma lacuna nos modelos de avaliação de desempenho, uma vez que têm o foco principal da avaliação do fornecedor por parte do comprador. Assim, o MADCS proposto explicita a necessidade de se incluir a avaliação de desempenho

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

das parcerias. É importante frisar que a contribuição conceitual limitou-se a identificar os processos, os métodos e as métricas para avaliar as parcerias. A limitação foi estabelecida por considerar-se que a avaliação dos processos internos e a avaliação das empresas já estão em uma fase mais avançada de investigação, de uma forma geral.

Outro ponto relevante da pesquisa concentra-se na estruturação da pesquisa, com o intuito de identificar o conceito de comprador intermediário chave. Essa identificação, na realidade, foi fruto de uma pré-condição da própria pesquisa realizada. Era necessário investigar as percepções dos fornecedores com relação aos seus compradores-parceiros, e parceria pressupõe relacionamentos no longo prazo. Na literatura, entretanto, as pesquisas investigam normalmente o relacionamento entre duas empresas, não ficando clara e explícita a investigação do relacionamento entre duas empresas parceiras. Nesta tese teve-se por objetivo investigar o relacionamento dos fornecedores com seus parceiros, e não apenas com seus compradores. O pressuposto inicial que estabelecia a necessidade de se investigar o relacionamento entre parceiros baseava-se na estratégia competitiva de cadeia contra cadeia: para estabelecerem-se estratégias conjuntas, deve-se necessariamente ter relacionamentos de longo prazo. O autor desta tese julga que essa preocupação metodológica contribuirá para o desenvolvimento de pesquisas que tenham como pressuposto o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Nesse caso, as pesquisa deverão, necessariamente, identificar o relacionamento entre parceiros, e não entre compradores e vendedores.

9.3

Contribuições gerenciais

Uma das preocupações gerenciais desta tese concentra-se na possibilidade de obtenção dos benefícios advindos das parcerias por parte dos fornecedores. Na cadeia de frutas e vegetais, tanto no Reino Unido quanto no Brasil, os compradores intermediários chaves, de forma mais enfática as grandes redes de supermercados, são o elo mais forte na negociação. Assim, se os fornecedores, sendo o elo mais fraco do relacionamento, têm a possibilidade de alcançar os benefícios das parcerias, aumenta,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

sobremaneira, a possibilidade do relacionamento denominado “ganha-ganha”. Esse estilo de relacionamento cria condições necessárias para que o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos seja colocado em prática, uma vez que aumenta as chances de parcerias de sucesso.

A confirmação da hipótese ***H5*****,** segundo a qual as empresas que estão desenvolvendo positivamente seus processos individuais estão também obtendo mais benefícios das parcerias, fornece evidências de que, na cadeia de frutas e vegetais do Reino Unido, a reestruturação dos processos empresariais individuais, com o objetivo de melhorar o relacionamento com seus compradores intermediários chaves, aumenta a possibilidade de obtenção dos benefícios. Como complemento, foi identificado que o processo individual que os fornecedores consideram mais relevante é o processo de medição e controle dos custos. Do ponto de vista gerencial, é possível concluir que o fato de direcionar os processos importantes para as parcerias traz benefícios aos fornecedores. Além disso, fica confirmado que em uma cadeia de produtos classificados como *commodities* o controle e gerenciamento dos custos é um processo relevante. Dessa forma, deve-se dar especial atenção a esses processos durante a implementação dos processos de parcerias. O autor desta tese considera que iniciar o processo de implementação das parcerias pelos processos que as empresas consideram mais relevantes funciona como elemento facilitador.

A não-confirmação da hipótese ***H1*** remete à necessidade de se aprimorarem os sistemas de informação relativos ao monitoramento dos investimentos feitos nas parcerias. Um dos grandes problemas gerenciais no início das parcerias é identificar quais investimentos financeiros foram realizados para a melhoria do relacionamento. Em outras palavras, para que os fornecedores decidam se é benéfico para eles estabelecer parcerias é necessário que os investimentos sejam identificados, e isso não está ocorrendo.

Outro fato gerencial relevante identificado é a confirmação da hipótese ***H2*****,** de acordo com a qual os fornecedores que estão dedicando mais tempo gerencial às suas parcerias têm obtido maiores benefícios nelas. Apesar de não se ter investigado empiricamente os fatores intangíveis aqui, o autor desta tese considera que o tempo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

gerencial tem um papel fundamental para a melhoria dos fatores intangíveis. Em princípio, com mais tempo dedicado ao relacionamento haveria maior possibilidade de se gerenciarem as assimetrias do relacionamento e aumentar a confiança do parceiro. Conclui-se, então, que dedicar tempo à parceria é fundamental para a obtenção de bons resultados.

Ficou evidente que a maioria dos fornecedores de frutas e vegetais já possui um bom conceito de parcerias sustentado pela afirmativa de que parceiros são empresas que inspiram confiança para fazer investimentos no longo prazo, e que oferecem potencial de crescimento nas vendas no longo prazo. Como complemento, a hipótese ***H3*** foi confirmada. Assim, verifica-se que as empresas que possuem visão de longo prazo das parcerias têm maiores possibilidades de obter benefícios que as que têm visão de curto prazo. Do ponto de vista gerencial, essa conclusão reforça a necessidade de se estabelecerem programas de treinamento com o intuito de preparar os fornecedores de frutas e vegetais no que se refere à conceituação, tanto das parcerias, quanto (e principalmente) do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. No caso específico do Brasil, o autor desta tese acredita que essa será uma etapa fundamental, considerando-se os problemas identificados no Capítulo 5, reforçados pela afirmativa de que nos supermercados brasileiros a carência de fluxos constantes de fornecimento em quantidade, qualidade e variedade, provocam aumento das incertezas e da ineficiência operacional (Frutifatos, 1999c).

Vale ressaltar que a carência identificada não se trata da implementação de processos de parcerias na cadeia de frutas e vegetais; trata-se, antes, dos problemas básicos de suprimentos: no curto prazo, deve-se primeiro pensar em melhorar o nível de atendimento dos compradores. Num segundo momento, pode-se dar início ao processo de conscientização e conceituação para a implementação das parcerias. Após essas duas etapas, aí sim, deve-se pensar em estruturar os processos individuais e os processos conjuntos de relacionamento, com o intuito de estabelecer os relacionamentos de longo prazo, ou seja, as parcerias efetivas.

A hipótese ***H4*** estabelece que as empresas mais dependentes de seus compradores intermediários chaves dão maior importância ao desenvolvimento de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

processos conjuntos com seus parceiros. Entretanto, essa hipótese não foi confirmada. Assim, conclui-se que a estratégia de redução da base de fornecedores, praticada pelos grandes varejistas britânicos, ainda não está proporcionando confiança suficiente aos fornecedores para que estes se dediquem com maior intensidade às parcerias. Esse fato é relevante, pois o comprador intermediário chave, do ponto de vista estratégico, tem como pressuposto que o aumento dos negócios com um fornecedor leva ao maior comprometimento dos fornecedores no desenvolvimento de processos conjuntos, com o objetivo de melhorar as eficiências operacionais por meio da redução de custos. Esse fato, entretanto, não foi observado. É possível supor que os compradores intermediários chaves da cadeia de frutas e vegetais do Reino Unido deverão estar mais atentos com relação às vantagens de reduzir a base de fornecedores, uma vez que ficam mais dependentes dos fornecedores, mesmo que estes não os julguem um fator importante para o desenvolvimento de processos conjuntos.

9.4
Limitações da pesquisa

As limitações desta pesquisa relacionam-se diretamente com as escolhas que foram realizadas. Tais escolhas limitaram a possibilidade de generalização ampla e completa dos resultados. A primeira limitação refere-se ao escopo de investigação, estando restrita à cadeia de frutas e vegetais frescos e minimamente processados. Esse fato limita a possibilidade de generalização dos resultados para outras cadeias de suprimentos, pois as características destas e as condições em que estão inseridas podem ser diferentes. Entretanto, deve-se considerar que a cadeia de suprimentos britânica de alimentos frescos passa por um processo de reestruturação similar àqueles observados na indústria automobilística e de eletroeletrônicos, que são as referências mundiais na área. Além disso, deve-se destacar que a pesquisa foi realizada apenas no Reino Unido, não havendo, assim, a possibilidade de se estabelecer uma base mundial para a cadeia de frutas e vegetais frescos. Com o objetivo de reduzir essa limitação, o *Centre for Food Chain Research* vem dando continuidade à pesquisa na Grécia, França, Canadá, Irlanda e América do Sul.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

O segundo fator limitante da pesquisa está no fato das informações terem sido captadas em apenas um dos lados do relacionamento, ou seja, na perspectiva dos fornecedores (a justificativa para tal postura está relatada no Capítulo 6). A estratégia de pesquisa amostral e as técnicas estatísticas utilizadas limitam a possibilidade de se estabelecer uma relação de causalidade entre os fatos. O principal fator limitador da relação de causalidade reside na ocorrência da coleta simultânea das variáveis analisadas. O fato de se haver enviado apenas um questionário para cada empresa também limita a pesquisa, pois a resposta obtida é de um dos membros, e não de todo corpo gerencial. Dessa forma, podem ser encontradas distorções das percepções individuais em relação ao posicionamento coletivo. A última limitação observada reside no fato de se ter realizado a pesquisa em um único momento, o que estabelece a necessidade de se considerarem as respostas de acordo com o espectro de uma visão estática.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 9916614/CA

9.5
Recomendações para pesquisas futuras

As conclusões desta tese possibilitam a continuidade da pesquisa iniciada, bem como a ampliação do seu escopo de atuação. Diante desse fato, o autor desta tese sugere as seguintes alternativas:

1- Realizar pesquisas com o mesmo foco em outras cadeias de suprimentos, visando a criar um modelo de avaliação de desempenho amplo;

2- Desenvolver pesquisa nas cadeias de alimentos frescos em outras partes do mundo, a fim de criar uma base mundial (projeto já em andamento). Além disso, esta pesquisa possibilitará a comparação da cadeia britânica de alimentos com outras cadeias, já que ela é considerada referência mundial;

3- Pesquisar cadeias com produtos inovadores, a fim de criar uma possibilidade de comparação com a cadeia de alimentos frescos, caracterizados como produtos funcionais (*commodities*).

4- Replicar a pesquisa no Reino Unido com respeito ao relacionamento entre os fornecedores e seus fornecedores de primeiro nível, com o objetivo de comparar os elementos do relacionamento identificados, quais sejam: benefícios, processos individuais e processos conjuntos.

5- Realizar uma pesquisa empírica, a fim de testar o MADCS teórico proposto no Capítulo 8.