

2

A cadeia de suprimentos e os relacionamentos ao pares

Neste capítulo serão descritas as características gerais de uma cadeia de suprimentos e das parcerias entre as empresas. Na primeira parte do capítulo faz-se a caracterização geral dos conceitos que servem de sustentação para a pesquisa. Na segunda, enfatiza-se o relacionamento, aos pares, entre empresas identificando-se mais detalhadamente cada um dos elementos envolvidos no processo.

2.1

A cadeia de suprimentos

2.1.1

Estrutura competitiva

Na literatura recente, relativa ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, tem sido destacada a necessidade de colaboração entre os sucessivos atores (empresas), desde o produtor de matéria-prima até o consumidor final, satisfazendo suas demandas. De acordo com Cavinato (1992), o conceito de suprimento consiste em gerenciar ativamente os canais de suprimento e distribuição. Trata-se de um grupo de empresas que adicionam valor ao fluxo de produtos do ponto original de produção de matéria-prima até o cliente final, concentrando-se, mais fortemente, nos fatores relacionais (fatores tangíveis e intangíveis) ao invés de atentar exclusivamente para os fatores transacionais (contratos formais).

Lambert, Cooper e Pagh (1998) afirmam que a mudança mais significativa no paradigma do gerenciamento moderno da cadeia de suprimentos consiste no fato de as empresas não mais competirem como unidades autônomas independentes. Nessa nova estrutura competitiva a competição se estabelece no nível de cadeia contra cadeia. As empresas entraram numa era em que o sucesso final de uma corporação depende, necessariamente, da habilidade dos gerentes em integrar as empresas que estão participando de sua rede de relacionamentos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos tenta derrubar as barreiras existentes nos relacionamentos entre os membros, a fim de conseguir o melhor

nível de serviços e sustentabilidade para reduzir os custos e aumentar ganhos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos procura atingir os benefícios mútuos de relacionamento através da definição das estruturas organizacionais e dos relacionamentos contratuais entre vendedores e compradores, que pelo menos até esse momento têm sido classificados como adversos (Fearne e Hughes, 1998). Novaes (2001) adverte para a dificuldade de se realizar a integração plena, na qual os benefícios globais sejam expressivos. Segundo esse autor é necessário eliminar inúmeras barreiras, podendo-se citar: rever e modernizar o esquema organizacional da empresa; montar e interligar os sistemas de informações; e implantar sistemas de custos que permitam a transparências na troca de informações.

Lanning (1996) afirma que a teoria relativa ao gerenciamento da cadeia de suprimentos estabelece que, para um eventual produto ou serviço ser comercialmente vantajoso, as organizações envolvidas em sua criação, desenvolvimento e suprimento devem adicionar valor a esses produtos e serviços, mais rapidamente do que adicionam custos. A idéia de adicionar valor deriva do mercado consumidor e é transportada cadeia acima ao longo dos processos da cadeia de suprimentos. A simplificação dessa idéia foi muito utilizada ao longo do século XX com o foco nas implicações de curto prazo do suprimento, tendo como objetivo a otimização individual dos benefícios das empresas dentro do contexto do mercado, ou seja, o que mais se viu foi, para usar uma imagem dantesca, “cão comendo cão”.

Conforme afirmam Bowersox e Closs (2000), a meta de uma cadeia de suprimento integrada é atingir os valores estabelecidos pelo cliente final. O termo “cliente final”, segundo esses autores, é utilizado para identificar o ponto final da cadeia na qual um produto ou serviço é utilizado para o consumo. Existem três perspectivas distintas. A primeira é a da economia de escala dos fatores de produção, tendo como foco principal a eficiência operacional. A segunda é a do valor de mercado, construído sobre o conceito de eficácia nos canais de relacionamento, tendo como foco principal a economia de escopo. De acordo com esses autores, as empresas têm desenvolvido ambos os fatores ao longo dos últimos anos. Além deles, contudo, existe um terceiro fator, denominado “relevância”. O fator relevância pode ser definido como um conjunto de atitudes

que fazem realmente diferença, tanto para as empresas como para os clientes finais.

Cooper *et al.* (1997) defendem que a perspectiva principal da cadeia de suprimentos é que o canal deve ser visto de uma forma integrada com a meta de entendimento do canal com um sistema de verdades. Cada empresa pertencente a esse canal afeta todos os outros membros, direta ou indiretamente, assim como a performance geral do conjunto. A representação das cadeias de suprimentos pode ser observada na Figura 2.1.

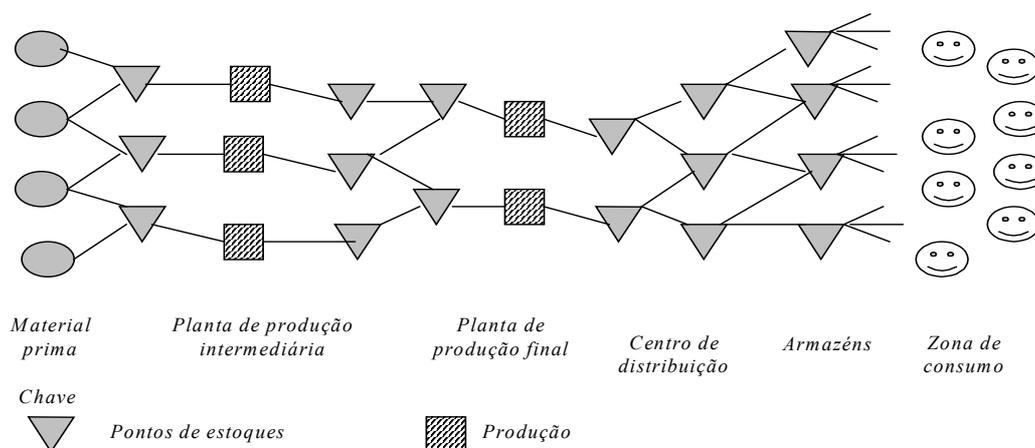


Figura 2.1: Representação da cadeia de suprimentos
 Fonte: adaptado de Bhatnagar e Viswanathan (2000, p. 14)

Segundo Lamming (1996), uma das características que definem o bom gerenciamento da cadeia de suprimentos é a extensão da visão necessária a cada um dos gerentes com respeito à contribuição da empresa no processo de adição de valor. Atualmente, considera-se moderno falar sobre a necessidade de comunicação entre os fornecedores de primeira, segunda e terceira ordens. Entretanto, para o desenvolvimento de parcerias, existe muito mais a fazer do que pedir aos fornecedores e aos fornecedores dos fornecedores que se comuniquem entre si.

De acordo com Bask e Juga (2001), a integração entre as empresas pode ser feita sob várias dimensões, variando de intensidade. A integração pode ser integração estrutural (Bucklin, 1966), integração por processo (Bowersox *et al.* 2000; Lamey 1996), integração relacional (Gummesson, 1999; Lambert, Cooper e

Pagh, 1998) e outras formas de integração através da socialização (Stern, El-Ansary e Coughlan, 1996).

Fisher (1997) advoga que a cadeia de suprimentos deve ser gerenciada de acordo com a natureza dos produtos envolvidos. Esse autor faz distinção entre dois tipos de produtos com base no padrão de demanda, classificando-os em inovadores e funcionais. Gerenciar cadeias com diferentes tipos de produtos requer diferentes formatos organizacionais. A cadeia que opera com produtos funcionais deve ser fisicamente eficiente, ao passo que a cadeia de produtos inovadores deve ser rápida com relação às respostas ao mercado. Na cadeia de suprimentos de alimentos frescos e minimamente processados, pode-se observar que os produtos são na maioria dos casos *commodities*, sendo classificados assim como produtos funcionais, devendo-se ter muita eficiência em sua operação, principalmente pelas características de perecibilidade dos produtos envolvidos. Entretanto, no processo de parcerias os fornecedores de frutas e vegetais estão tentando adicionar valor ao produto, passando de produtos funcionais a produtos inovadores através do processamento mínimo. Outro fator importante na cadeia de alimentos frescos relaciona-se com a alta relação do custo de manutenção de frutas e verduras em temperaturas controladas, fazendo com que o gerenciamento do estoque seja um fator fundamental na eficiência do gerenciamento dos custos.

Com relação às incertezas, Davis (1993) destaca que existem três tipos principais de incertezas relacionadas com a cadeia de suprimentos: fornecedores, produtores e consumidores. A primeira fonte de variabilidade conduz à manutenção de estoques de segurança dos produtos fornecidos. A segunda surge no processo de produção, podendo apresentar várias causas. A terceira e última fonte de variabilidade é advinda da oscilação de demanda por parte dos compradores. Quanto maior a variabilidade nas compras, maior o estoque de segurança, por parte dos fornecedores, para atender aos pedidos de última hora. Vale destacar que o interesse está no gerenciamento da cadeia como um todo, assim sendo, todo e qualquer estoque adicional, seja no fornecedor ou no produtor, proporciona ineficiências produtivas, exceções feitas aos casos das empresas que utilizam a especulação com estoques como estratégia competitiva.

Com o objetivo de reduzir as incertezas no gerenciamento da cadeia, verifica-se um aumento no uso das tecnologias de informação. Lamming (1996)

destaca que no setor de distribuição o conceito da resposta eficiente do consumidor final (*Efficient Consumer Response, ou ECR*) foi desenvolvido para descrever o gerenciamento da cadeia de suprimentos com ênfase no consumidor final. Além disso, existem outras práticas associadas que incluem ressuprimento eficiente e ressuprimento contínuo, cada um tendo como conceito principal o serviço ao cliente final. Paralelamente, outras tecnologias de informação têm sido desenvolvidas, criando novas oportunidades nas quais os atores da cadeia de suprimentos aumentam seu controle sobre as atividades logísticas, disponibilizando informações partilhadas entre as empresas, aumentando o acesso às informações comuns e dando maior suporte ao alinhamento estratégico entre as organizações.

De acordo com Bowersox *et al.* (2000), para criar valor dentro da cadeia de suprimentos é necessário atingir simultaneamente a integração dos quatro fluxos:

- 1- **Fluxo de bens e serviços:** representa o valor adicionado a bens e serviços desde o ponto de origem (matéria prima/recursos básicos) até o consumidor final. A adição de valor, neste caso, é conseguida com alterações físicas, empacotamento, proximidade de mercados, customização e serviços de apoio.
- 2- **Fluxo de acomodação de mercado:** representa o valor adicionado por serviços pós-venda e de logística reversa, incluindo-se atendimento ao cliente e reciclagem. Aumenta o valor adicionado, pois com esses serviços tem-se maior informação sobre as vendas e os usos dos produtos. Melhora o entendimento geral sobre o comportamento do consumidor final, uma vez que fornece dados sobre o momento e o local de consumo.
- 3- **Fluxo de informação:** representa o fluxo bidirecional de dados transacionais e posição de estoques entre as empresas participantes da cadeia de suprimentos. Os exemplos mais comuns são previsão de vendas, ordens de compras, informação sobre estoques e embarques, emissão de faturas, pagamentos e controles.
- 4- **Fluxo de caixa:** o fluxo de caixa normalmente move-se na direção contrária ao fluxo de valor adicionado às atividades. Em situações de promoções e retornos de pagamentos (*rebates*), entretanto, o fluxo de caixa pode ir na mesma direção do valor adicionado às atividades. Apesar de os autores não

citarem este exemplo, o fluxo de caixa das empresas de operação logística também é um caso de fluxo de caixa acompanhando o fluxo de valor adicionado, caso a empresa venda seus produtos com o frete pago (CIF). A velocidade do fluxo de caixa e a utilização dos ativos das empresas são essenciais para o bom desempenho da empresa.

Se os operadores logísticos, ou mesmo os transportadores, forem considerados membros participantes da cadeia de suprimentos, dentro da análise proposta por Lambert, Cooper e Pagh (1998), tanto o fornecedor quanto o comprador intermediário são clientes, se forem considerados os serviços prestados. Por outro lado, tanto o fornecedor quanto o comprador-intermediário podem ser fornecedores do operador logístico, se for considerado o fluxo de caixa. Entretanto, apenas o fornecedor é “fornecedor”, se forem considerados os fluxos de produtos.

Esses quatro fluxos ocorrem nos canais de distribuição e nas cadeias de suprimentos. Entretanto, se esses fluxos não estiverem devidamente coordenados e integrados entre os participantes da cadeia eles estarão sujeitos a atrasos, redundâncias e ineficiências. A fim de melhorar esses fluxos, ao longo das cadeias de suprimentos, as competências individuais relacionadas com a operação, com o planejamento, controle e com o gerenciamento comportamental devem ser integradas ao sistema.

De acordo com a estrutura da cadeia de suprimentos desenvolvida por Bowersox *et al.* (2000), representada pela Figura 2.2, o contexto operacional integra o preenchimento de pedido e processo de reabastecimento com o trabalho desenvolvido pelo pessoal de materiais e provedores de serviços e pelas redes de distribuição responsáveis pelas entregas dos produtos aos clientes. O contexto de planejamento e controle é integrado pela tecnologia de informação e sistemas de planejamento, assim como pela competência em medição. O contexto comportamental tem ressaltado a integração dos relacionamentos entre as entidades da cadeia de suprimentos. Cabe aqui destacar que o projeto de pesquisa que suporta esta tese foi elaborado a partir do contexto operacional e de planejamento, descritos por Bowersox *et al.* (2000).

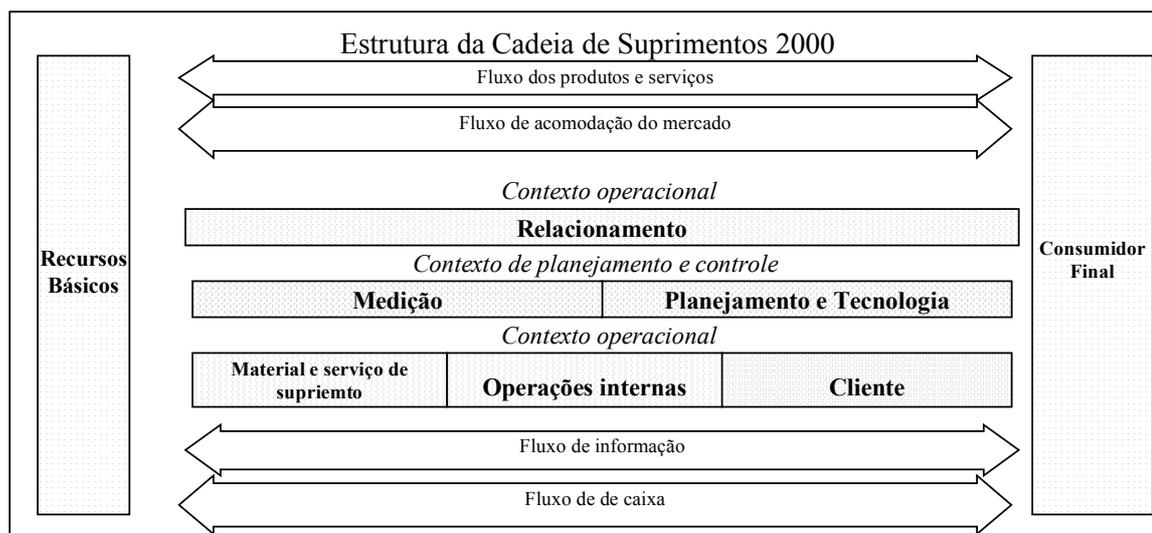


Figura 2.2: Estrutura da cadeia de suprimentos Bowersox
 Fonte: Bowersox et al. (2000, p.72)

2.1.2

Benefícios da cadeia

Bowersox *et al.* (2000) afirmam que, a menos que os gerentes possam quantificar os benefícios operacionais e financeiros das suas iniciativas em direção à estruturação em forma de cadeia de suprimentos, os diretores, o mercado e os acionistas das empresas hesitarão em apoiar suas iniciativas de implementar relacionamentos de parcerias com os fornecedores e consumidores intermediários.

Segundo Cooper *et al.* (1997), o gerenciamento da cadeia de suprimentos exige muito mais esforço, coordenação e análise do que as abordagens de gerenciamento de canais tradicionais. Então, por que uma organização se esforça para trabalhar dentro dessa abordagem? Para responder a essa questão, os autores apresentam os benefícios potenciais da cadeia de suprimentos. Cooper e Ellram (1993) apresentam no Quadro 2.1 os benefícios potenciais para os compradores quanto para os vendedores. Cabe observar que os benefícios alcançados com as parcerias são elementos componentes da pesquisa de campo desta tese.

O vendedor	O comprador
<p>Econômicos Economias de escala Redução dos riscos de utilização da capacidade produtiva</p> <p>Gerencial Concentração em atividades especializadas e em poucos clientes Gerenciamento de poucos relacionamentos</p> <p>Estratégico Horizonte de planejamento e investimentos de longo prazo</p>	<p>Econômicos Transferência do risco financeiro Redução de custos e melhoria da qualidade</p> <p>Gerencial Concentração no negócio principal Gerenciamento de poucos relacionamentos</p> <p>Estratégico Posição competitiva na cadeia de suprimento Encontro dos objetivos do comprador</p>

Quadro 2.1: Benefícios potenciais do gerenciamento da cadeia de suprimentos
Fonte: Cooper e Ellram (1993)

Infelizmente, não se pode controlar todas as fontes de incerteza. Diante desse fato, deve-se tentar soluções que reduzam o impacto das incertezas com o redesenho das cadeias de suprimentos. Concentrar-se nas incertezas da cadeia e nas conseqüências de sua propagação, tanto para jusante como para montante da cadeia de suprimentos, implica pensar novas políticas operacionais e alinhamento dos objetivos das empresas envolvidas na cadeia (Davis, 1993).

De acordo com Cavinato (1992), a competitividade na cadeia de suprimentos depende da cooperação entre as empresas para o desenvolvimento de produtos, produção e distribuição que conduz à redução de custos e inovação. Essa parceria requer uma visão e comportamento que enxerguem as vantagens totais para a empresa e para a cadeia como um todo. A globalização aumentou as incertezas para as operações das empresas. A necessidade de lidar com tais incertezas vem conduzindo a um aumento considerável, tanto dos estoques quanto dos *lead-times* ao longo da cadeia de suprimentos (Bhatnagar e Viswanathan, 2000).

Segundo Bask e Juga (2001), a integração tem sido vista como uma espécie de avenida para a redução de custos ou melhoria de serviços, ou dentro do ideal, ambos em conjunto. O gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos tem como objetivo oferecer benefícios aos membros da cadeia, tais como diminuição no tempo de entregas, aumento da confiabilidade na entrega, poucas interrupções

no processo produtivo, menores níveis de estoques, redução nos problemas de qualidade e preços mais estáveis. Os benefícios a serem identificados para a formulação do modelo teórico para a pesquisa de campo serão apresentados no Capítulo 4 .

2.1.3

Cadeia de suprimentos e logística

Os pesquisadores da área de canais de marketing identificaram três fatores importantes para entender porque e como os canais são criados e estruturados, quais sejam: 1) identificar as empresas que podem ser membros do canal de marketing, 2) descrever a necessidade de coordenação dos canais e 3) configurar os canais de marketing. Lambert, Cooper e Pagh (1998), entretanto, consideram que esses pesquisadores esqueceram-se de dois fatores críticos. Primeiro, eles não construíram as contribuições preliminares incluindo na análise da cadeia os produtores, negligenciando assim a importância da perspectiva da cadeia como um todo. Em segundo lugar, concentraram-se nas atividades de marketing e nos fluxos através dos canais e ignoraram a necessidade de integrar-se e gerenciar os múltiplos processos-chave da cadeia de suprimentos através das empresas.

Segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998), até recentemente o gerenciamento da cadeia de suprimentos era visto como uma logística feita fora da empresa onde os fornecedores e clientes eram incluídos. Logística, como definido pelo *Council of Logistic Management (CLM)*, sempre representa uma orientação para a cadeia de suprimentos do ponto de origem para o ponto de consumo. Então por que a confusão? Provavelmente, devido ao fato da logística ser uma área funcional dentro da empresa (denominada “silo” pelo autor) e ser, também, um conceito amplo que lida com o gerenciamento de material e informação através da cadeia de suprimentos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos foi recentemente redefinido, de forma que a logística seja o elemento de integração dos processos-chave de negócios na cadeia de suprimentos (Cooper *et al.* 1997).

Lambert, Cooper e Pagh (1998) ressaltam que em 1998 o *CLM* modificou a definição de logística, estabelecendo objetivamente que a logística é apenas uma parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos. As definições atualizadas de logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos são apresentadas a seguir:

Logística é uma parte do processo da cadeia de suprimentos no qual se planeja, implementa e controla de forma eficiente e eficaz o fluxo, tanto normal quanto reverso, de estoques de produtos, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, a fim de atender às necessidades dos clientes finais.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é a coordenação sistemática e estratégica das funções gerenciais tradicionais e das táticas utilizadas através destas funções dentro de uma empresa particular ou nos seus relacionamentos dentro da cadeia de suprimentos com o objetivo de melhorar o desempenho de longo prazo de uma empresa individual e da cadeia como um todo.

Genericamente falando, a cadeia de suprimentos consiste na ligação vertical entre as organizações, desde a produção de matéria-prima até o usuário final. A logística normalmente é vista como o gerenciamento de material e informações ao longo da cadeia, ao passo que o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem sido entendido como um conceito mais amplo que engloba todos os processos dos negócios organizacionais (Bask e Juga, 2001).

De acordo com as definições do CLM apresentadas, verifica-se que na realidade a logística é a parte que trata do controle de materiais e informações dentro da cadeia de suprimentos. Relacionando-se esse conceito com o modelo para a cadeia de suprimentos apresentado por Bowersox *et al.* (2000), verifica-se que a logística tem uma relação direta com o contexto operacional e de planejamento e controle. Considerando-se que esses dois contextos são o foco da presente pesquisa, pode-se concluir que **os processos de relacionamento logísticos dentro da cadeia de suprimentos** são o foco principal desta tese.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) apresentam um modelo segundo o qual três perguntas básicas devem ser respondidas pelos gerentes envolvidos na cadeia de suprimentos. 1) quem são os membros-chaves da cadeia de suprimentos com os quais os processos serão conduzidos? 2) que processos deveriam ter ligações com cada membro-chave da cadeia de suprimentos? 3) que nível de integração e gerenciamento deveria ser aplicado para cada processo-chave?

O problema de implementação do gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a identificação dos membros da cadeia com os quais os processos-chave serão desenvolvidos, que processos precisam ser conectados com cada um dos membros e que tipo ou nível de integração será utilizada em cada um dos processos interconectados. O objetivo do gerenciamento da cadeia de suprimentos é maximizar a competitividade e a rentabilidade das empresas e também de toda a rede de cadeias, incluindo-se nesse caso o consumidor final.

A logística moderna deve incorporar: prazos previamente acertados e cumpridos; integração efetiva e sistema de todos os setores da empresa; otimização global através da racionalização dos processos e redução de custos; e satisfação plena do cliente mantendo o nível de serviço (Novaes, 2001). Cooper *et al.* (1997) afirmam que a logística tem-se tornado uma atividade integradora das empresas nas últimas décadas. A habilidade dos coordenadores de logística de olhar simultaneamente para a jusante e a montante dos seus canais de relacionamentos tem posicionado esses profissionais como elementos de integração, construindo assim um sistema de entregas em vários níveis de relacionamento.

2.2

Parcerias na cadeia de suprimentos

Após a descrição dos conceitos que envolvem o gerenciamento da cadeia de suprimentos, tem-se como objetivo nesta seção descrever aspectos relativos às parcerias (relacionamento dois a dois entre as empresas ou relacionamento aos pares). Com isso, pode-se identificar os fatores envolvidos no relacionamento entre fornecedores e consumidores intermediários. Assim sendo, entende-se que esta descrição facilitará a compreensão do modelo que sustenta a pesquisa de campo apresentada no Capítulo 6 desta tese.

2.2.1

Visão geral

De acordo com Hall e Adriani (1998), uma das razões fundamentais para que as empresas se insiram nas estratégias de parceria é a crença de que tais parcerias possuem a capacidade de criar novas vantagens competitivas que, de outra forma, seriam muito difíceis desenvolver isoladamente. De acordo com

Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001), as parcerias devem estar voltadas diretamente para a associação de longo prazo entre as empresas, encorajando o desenvolvimento de esforços para se realizar planejamento e resolução de problemas conjuntamente .

No nível operacional, a coordenação do fornecimento, da produção e das atividades logísticas conjuntas muda a estrutura de funcionamento da cadeia com empresas isoladas para empresas coordenadas, com os objetivos de melhorar suas eficiências operacionais e aumentar a competitividade através da redução do tempo de atendimento às necessidades (Stank e Crum, 1999). Conforme afirma Sandy (1999), os compradores e fornecedores são funcionalmente independentes, porém, financeiramente dependentes.

As filosofias de produção modernas têm forçado a evolução do relacionamento entre compradores e fornecedores. Também denominada aliança estratégica, a parceria na cadeia de suprimentos está relacionada ao relacionamento entre duas empresas independentes, dentro do mesmo canal, a fim de alcançar objetivos e conseguir benefícios específicos. Esse relacionamento é normalmente criado para aumentar o desempenho operacional e financeiro de cada membro do canal, através da redução do custo total, estoques em processo e aumento do nível de informações compartilhadas. Em vez de estar atenta apenas aos preços, a empresa está mais preocupada com seus fornecedores para trabalhar cooperativamente, melhorando os serviços e inovando a tecnologia e o projeto de produtos (Maloni e Benton, 1997). Esses autores apresentam no Quadro 2.1 as diferenças entre a abordagem tradicional e em parceria.

Tradicional	Parcerias
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleção do fornecedor com ênfase somente no preço ✓ Contratos de curto prazo ✓ Avaliação com base no preço ofertado ✓ Ampla base de fornecedores ✓ Informações proprietárias ✓ Manutenção do poder (solução de problemas, melhorias e partilhamento dos benefícios) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Múltiplos critérios de seleção ✓ Alianças de longo prazo com fornecedores ✓ Avaliação com base no valor adicionado ✓ Poucos fornecedores ✓ Partilhamento de informação relevante ✓ Mutualidade (solução de problemas, melhorias e partilhamento dos benefícios)

Quadro 2.1: Relacionamento na cadeia de suprimentos
Fonte: Maloni e Benton (1997, p. 422).

De acordo com Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), o ambiente de negócios caracterizado pela escassez de recursos, pelo crescimento da competição, pelo aumento da expectativa dos consumidores intermediários e consumidores finais e pelas mudanças rápidas e contínuas no ambiente geral, tem feito com que os executivos direcionem seus negócios para parcerias. Entretanto, o autor chama atenção para o fato de que, apesar de ser benéfica e necessária, a parceria representa gastos em termos de custos e tempo dedicado ao seu desenvolvimento. Assim sendo, os recursos escassos mencionados anteriormente serão direcionados, necessariamente, para as parcerias nas quais existam potenciais chances de benefícios futuros. A integração tem-se tornado uma importante ferramenta gerencial e tem sido descrita, freqüentemente, como uma necessidade, apesar de não ser suficiente, para o sucesso no gerenciamento da cadeia de suprimentos (Holmberg, 2000).

Stank e Crum (1999), por seu turno, classificam o relacionamento como um processo de coordenação entre empresas. Já Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) definem parceria como um relacionamento de negócios baseado na crença mútua, abertura e partilhamento de riscos e benefícios conduzindo à vantagem competitiva.

2.2.2

Mudança de paradigma no relacionamento

A literatura tem observado recorrentemente que as empresas que desejam evitar o mercado aberto¹ devem desenvolver parcerias a montante e a jusante com seus fornecedores e compradores, respectivamente. No mercado aberto, o objetivo principal dos compradores é minimizar os preços dos produtos adquiridos, sem se preocupar com os possíveis comprometimentos que esses preços possam trazer para a sobrevivência das empresas no longo prazo (Heide e Stump, 1995; Ellram, 1991).

De acordo com Spekman (1988), essa estratégia de relacionamento acontece quando se tem um número muito maior de fornecedores do que de compradores.

¹ Nesta tese o conceito de mercado aberto será utilizado para caracterizar a relação entre fornecedores e consumidores intermediários onde apenas os preços no curto prazo são levados em conta como fator de negociação.

Assim sendo, os compradores manipulam os preços fazendo o jogo de pressão pela concorrência entre os fornecedores. Esse relacionamento, entre vendedor e comprador-intermediário, está centrado na condição de homogeneidade e na facilidade de substituição dos fornecedores, assim como pouquíssimo compromisso de relacionamento de longo prazo. De acordo com esse autor, trata-se do típico modelo de relacionamento “ganha-perde”, no qual ambas as partes envolvidas gastam seus recursos com o objetivo de conseguir reduzir ao máximo possível as margens dos seus “adversários”.

Lamming (1993) destaca que esse modelo foi amplamente adotado pelas empresas automotivas nos anos 70. Entretanto, com a crise do petróleo, as empresas viram-se obrigadas a reduzir custos e a melhorar a qualidade de seus produtos. Assim, a redução de custos passou a ser feita às custas da redução dos valores pagos aos fornecedores, o que levava as empresas a perderem a capacidade de investir na melhoria de qualidade requerida. Tal situação as conduziu a um novo modelo de relacionamento, desenvolvendo-se assim os conceitos de parcerias.

As empresas participantes de uma parceria tinham um novo posicionamento baseado na cooperação, contratos de longo prazo, troca de informações, comunicação em vários níveis organizacionais, envolvimento contínuo com os fornecedores, comprometimento com melhoria da qualidade e com a redução de preços. Conseqüentemente, as empresas compradoras passaram a trabalhar com o conceito de “custo meta”, juntamente com seus fornecedores. O posicionamento da indústria automobilística frente às novas parcerias desenvolvidas passou a influenciar o posicionamento das outras indústrias ao redor do mundo (Turnbull, Oliver e Wilkinson, 1992; Imrie e Morris, 1992).

Burdett (1992) propõe que as alianças entre comprador e fornecedor sejam constituídas por seis dimensões, quais sejam:

- 1- relacionamento entre os diversos níveis e funções, e não mais apenas o relacionamento entre compra e venda;
- 2- troca de informação institucionalizadas com uso de ferramentas como EDI, com adição de várias informações a respeito das atividades operacionais, e não mais apenas relacionadas aos custos e definições de longo prazo;

- 3- envolvimento das partes no projeto do produto e previsão de vendas, e não mais somente no cumprimento de ordens de produção a serem processadas;
- 4- integração nos controles de qualidade dos produtos, e aumento nas iniciativas de solução de problemas em conjunto;
- 5- decisões de compras baseadas no valor adicionado e não mais apenas nos preços; e
- 6- decisões de compra e de mercado tomadas em conjunto com análise da cadeia tanto a montante quanto a jusante das empresas envolvidas no relacionamento.

Da mesma forma, Landeros e Monczka (1989) sugerem que existem algumas diferenças entre o relacionamento com parcerias e o relacionamento de mercado aberto e negociação entre as empresas. Conforme destacam, nas parcerias ocorrem muitas trocas de informações que não estão centradas somente nas transações fundamentais para o negócio, mas que possam também melhorar a produtividade de ambos os parceiros. Outro ponto destacado é o da solução de problemas em conjunto, assim como as decisões de mudanças no comportamento do mercado.

2.2.3

Desenvolvimento de parcerias.

Krapfel, Salmond e Spekman (1991) defendem que nem todas as parcerias merecem a mesma atenção. Em alguns casos o fato de estabelecer parcerias gera mais custos do que benefícios advindos destas, ao passo que em outros casos o potencial da parceria pode não ser gerenciado de forma satisfatória. Isso faz com que a empresa perca uma boa oportunidade de disputa junto a seus competidores.

Spekman (1988) acredita que em casos de relacionamento nos quais os produtos negociados são *commodities*, uma postura não muito restrita é mais apropriada. Spekman e Salmon (1992) sugerem que as parcerias não são igualmente adaptáveis para o mercado de *commodities* com baixos volumes de vendas. Anderson e Narus (1991) sugerem que nesse mercado tanto os contratos de longo prazo, quanto à utilização do conceito “just-in-time” podem representar uma colaboração potencial.

Cox (1996) chama atenção para o fato de que alguns problemas de implementação dos conceitos de parcerias estão na falta de entendimento dos

comportamentos necessários para o sucesso da parceria. Esse fato se dá em virtude dos gerentes das empresas considerarem que a implementação pode ser feita com a simples transposição de modelos. Mohr e Spekman (1994) confirmam a preocupação de que, apesar do número de parcerias ter crescido geometricamente nos últimos anos, os casos de sucessos não tenham acompanhado a mesma proporção. Cox (1996) defende que pesquisas acadêmicas podem contribuir para o desenvolvimento de parcerias efetivas, verificando empiricamente quais os modelos de fornecimento e relacionamentos devem ser usados em circunstâncias distintas e quais os custos e benefícios destas.

2.2.4

O reflexo das parcerias no desempenho das empresas

Alguns pesquisadores afirmam que o maior motivo para o desenvolvimento de parcerias entre as empresas é o ganho de vantagem competitiva, com o relacionamento mais próximo entre as empresas, fazendo assim com que tenham maiores benefícios do que se trabalhassem isoladamente (Mohr e Spekman, 1994; Spekman, 1988; Ellram, 1991). Ellram (1991), inclusive, apresenta as vantagens potenciais das parcerias do ponto de vista do cliente, quais sejam:

- 1- facilidade de gerenciamento no relacionamento com a redução no número de fornecedores;
- 2- redução no tempo gasto com busca por novos fornecedores e novos contratos;
- 3- crescimento na dependência mútua, criando estabilidade e lealdade no relacionamento, o que permite ao fornecedor dedicar uma atenção maior aos serviços prestados;
- 4- planejamento conjunto e troca de informações, baseados na crença e benefícios mútuos;
- 5- melhoria na qualidade dos produtos adotando-se processos de desenvolvimento de produtos em conjunto;
- 6- redução no nível de estoques; e
- 7- comportamento de preços mais estável.

Lyons, Krachenberg e Henke (1989) defendem que os fornecedores e consumidores acreditam que tenham ganhos e perdas com os novos posicionamentos dentro das parcerias. Por exemplo, os benefícios potenciais para os compradores incluem:

- redução nos custos e melhoria na qualidade;
- redução na complexidade e custo de aquisição e melhoria no atendimento ao relacionamento.

Entretanto, esses autores acreditam que o novo tipo de arranjo adiciona algumas desvantagens ao comprador, quais sejam:

- maior dependência com relação aos fornecedores; necessidade de novos estilos de negociação;
- redução da competição entre os fornecedores; novas estruturas de pagamentos de prêmios; e
- aumentos nos riscos com a integração na cadeia.

Do ponto de vista dos fornecedores, algumas vantagens foram identificadas:

- maior direcionamento nas atividades de pesquisa e desenvolvimento (com as parcerias fica mais fácil direcionar as pesquisas, uma vez que se conhece o foco do comprador);
- aumento da dependência por parte do comprador, uma vez que os fornecedores dão suporte aos compradores; e
- melhoria na posição competitiva do fornecedor, pois com as parcerias, ele passa a ter mais conhecimento das atividades operacionais dos consumidores, podendo assim manifestar mais habilidade no atendimento de suas necessidades.

Assim como os compradores, os fornecedores se deparam com alguns riscos inerentes às parcerias, tais como:

- acesso por parte do comprador à informação interna (os custos de produção, por exemplo);
- pressão pelo aumento e melhoria nos serviços prestados;
- redução na autonomia em suas operações de curto prazo e, em alguns casos, até em suas decisões estratégicas; e
- fragilidade no relacionamento com consumidores muito poderosos

Stuart (1993) desenvolveu um trabalho no qual identificou evidências empíricas dos benefícios advindos das parcerias em três diferentes grupos de empresas, dentro de diferentes níveis de parcerias e variedade de indústrias, como processamento de comida, produção de máquinas e fornecedores de componentes automotivos. Os resultados alcançados indicam que, quando o nível de parceria cresce, os compradores conseguem ganhos significativos de produtividade no curto prazo (redução no tempo de atendimento, redução no re-trabalho, redução no nível de estoques intermediários e outros) e vantagens estratégicas no longo prazo (redução na estrutura geral de custos, aumento de vendas dos produtos e melhorias de qualidade). Em síntese, esse autor percebeu que o desempenho dos consumidores intermediários teve um aumento significativo à medida que os

envolvimentos nas parcerias aumentaram. Entretanto, esse autor nada mencionou a respeito da melhoria no desempenho das empresas fornecedoras.

Por outro lado, Kalwani e Narayandas (1995) realizaram uma pesquisa que permitiu identificar o reflexo das parcerias no desempenho dos fornecedores. Esse estudo indica que os fornecedores envolvidos em parcerias eram capazes de conseguir maiores níveis de vendas, se comparados com os fornecedores que utilizavam a abordagem tradicional de relacionamento. Além disso, foi registrado que os fornecedores conseguiram maiores rentabilidades com redução em seus gastos, além da redução no nível de estoques. Entretanto, foi observado que os fornecedores eram forçados a reduzir os preços no longo prazo, sem conseguir a mesma redução nos custos de produção, o que fez com que tivessem suas margens reduzidas.

2.2.5

Elementos intangíveis das parcerias.

De acordo com Hall e Adriani (1998), o termo “recursos intangíveis” é utilizado para cobrir um amplo espectro de fatores que incluem patentes, reputação, configuração da cadeia de suprimentos, conhecimento adquirido (*know-how*) e cultura organizacional. As empresas, dentro do conceito de relacionamento necessário na cadeia de suprimentos, estão entrando na era da cooperação e competição existentes entre empresas de mesmo nível na cadeia. Assim sendo, para o desenvolvimento das parcerias, um dos fatores a serem entendidos são os fatores intangíveis (Parkhe, 1998).

Entretanto, devido à complexidade do tema e à dificuldade de se desenvolverem pesquisas de campo nessa área, esta tese não se propõe a investigar empiricamente tais e quais fatores, fazendo-se então a descrição do referencial teórico e pesquisas desenvolvidas. Assim sendo, outros pesquisadores do *Centre for Food Chain Research* darão continuidade a esta pesquisa, utilizando como metodologia o estudo de casos, com os fornecedores de frutas e vegetais do Reino Unido.

Na revisão da literatura observou-se diversas nomenclaturas para classificar o conjunto de fatores definido, nesta tese, eles foram divididos em cinco categorias, por considerar-se que estas representam de forma clara e abrangente as

necessidades do relacionamento na cadeia de suprimentos estudada. Os fatores identificados são: **confiança e reputação, ambiente empresarial do parceiro, mutualidade, gerenciamento de assimetria e reciprocidade.**

1- confiança e reputação: a confiança é um fator difícil de construir, porém fácil de destruir, portanto, as parcerias, por suas características de relacionamento dinâmico, devem ser cuidadosamente gerenciadas (Parkhe, 1998). De acordo com Kumar (1996), a diferença entre confiança e desconfiança está no que ele chama de *leap of faith* que, em sua essência, consiste em preocupar-se com o bem-estar da outra empresa e nunca tomar decisão sem se preocupar com os reflexos de suas decisões no desempenho do parceiro. Reforçando essa afirmativa, Van Duren e Sparling (1999) defendem que um dos grandes desafios nas parcerias é criar uma atmosfera na qual os participantes da cadeia de suprimentos acreditem na possibilidade de benefícios mútuos. De acordo com eles, atingir esse objetivo requer que todas as empresas participantes considerem que o sucesso da cadeia depende de um gerenciamento efetivo, e que isto não pode ser desenvolvido se não houver cooperação entre as partes.

A confiança, ou a sua falta, é inerente às ações que tomamos e aos efeitos que elas produzem. Um alto nível de confiança reduz os desgastes nos relacionamentos, a desconfiança sufoca a inovação e impede as tomadas de decisões (Sonnenberg, 1994). Conforme afirma Parkhe (1998), a reputação representa os comportamentos acumulados no passado. Quanto melhor o passado da empresa, ou seja, quanto melhor seu comportamento com relação aos seus parceiros, mais confortáveis os parceiros se sentem, e mais reputação a empresa continuará tendo. De acordo com os resultados observados por Kumar (1996), os fornecedores e distribuidores partem do princípio de que as empresas nas quais eles têm confiança mantêm uma confiança recíproca com elas. Entretanto, essa constatação não se confirmou quando da análise das investigações realizadas.

2- ambiente empresarial do parceiro: de acordo com Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), mesmo com um desejo muito grande de se construírem parcerias, a probabilidade de sucesso no relacionamento entre as empresas reduz-se enormemente se, em ambas as empresas, o ambiente não for favorável a uma tal parceria. Por outro lado, se o ambiente for propício, as chances de sucesso aumentam enormemente. De acordo com Mohr e Spekman (1994), o

desenvolvimento de parcerias em circunstâncias apropriadas e em boas condições de ambiente empresarial é necessário para o sucesso da parceria. Os dois autores, contudo, chamam atenção para o fato desses fatores não serem suficientes para tal.

3- mutualidade: a habilidade da equipe gerencial em exercer a empatia com seus parceiros é criticamente importante para uma boa parceria. Essa habilidade é comumente expressa como o desejo de se estabelecerem metas conjuntas, de se compartilharem informações relevantes e de se trabalhar estrategicamente com o objetivo de ceder e compartilhar ações sem esperar que o seu parceiro desenvolva as ações num primeiro momento (Lambert, Emmelhainz e Gardner, 1996). Isso significa que cada parceiro reconhece o interesse do outro em manter a aliança firmada, de forma tal que esta parceria sirva aos interesses de ambas as empresas envolvidas (Pakhe, 1998). Burgoon (2000) define “mutualidade” como o senso de relacionamento que as empresas percebem e criam com relação à interdependência, coordenação e entendimento do outro parceiro. De acordo com esse autor, psicologicamente a mutualidade pode ser interpretada como uma forma de conectar os sentimentos com os dos outros. Cognitiva e afetivamente, ela pode ser vista como a percepção por membros dos grupos em relação aos desejos comuns e entendimentos mútuos. Comportamentalmente, ela pode ser vista como a forma com que os usuários sentem-se interdependentes e influenciados pela comunicação verbal e não-verbal através dos relacionamentos coordenados e harmônicos.

4- gerenciamento das assimetrias: Langley e Holcomb (1992) observam que a probabilidade de sucesso cresce quando os parceiros são “demograficamente” similares. A simetria tem um papel relevante para o equilíbrio da parceria, podendo ser verificada em relação à importância das empresas dentro da parceria naquilo que diga respeito ao seu tamanho, participação no mercado, pujança financeira, produtividade e nível de sofisticação tecnológica. Reforçando essa análise, Oliver (1990) defende que o poder das organizações, passível de ser utilizado contra o bom funcionamento das parcerias, é função de fatores como o tamanho da organização, o controle sobre as regras que governam as parcerias, a habilidade de estabelecimento de estratégias individuais, a efetividade das estratégias coercivas e a concentração de fornecedores. Tal fator é importante na

pesquisa de campo desenvolvida, pois os relacionamentos das grandes redes distribuidoras do Reino Unido são assimétricos em relação aos seus fornecedores.

5- reciprocidade: A reciprocidade enfatiza a cooperação, a colaboração e a coordenação entre as organizações, estabelecendo relacionamentos que evitam o domínio, o mau uso do poder, e o controle total sobre os parceiros. Reciprocidade é também um elemento essencial para desenvolver relacionamentos que não seriam possíveis num ambiente de estruturas de cadeias assimétricas (Oliver, 1990). De acordo com Gronhaug, Henjesand e Koveland (1999), a reciprocidade é crucial no relacionamento e ambas as partes devem fazer algo em benefício do outro; caso isso não venha a ocorrer, mais cedo ou mais tarde há a tendência de não continuidade da parceria prevalecerá. De acordo com esses autores, as verdadeiras parcerias ocorrem mesmo que não haja contratos de longo prazo ou obrigações estritas a cumprir.

2.2.6

Processos facilitadores nas parcerias

Comunicação e partilhamento de informações: a questão da comunicação entre as empresas inclui a comunicação eletrônica, a comunicação corporativa, o compartilhamento e compreensão das informações operacionais, segundo Ellram e Hendrick (1995). De acordo com os dois autores, existe uma correlação fraca nas parcerias entre fornecedores e consumidores intermediários e a comunicação eletrônica, sendo que esta última não aparece como um fator relevante na pesquisa que desenvolveram. Com relação à comunicação corporativa entre compradores e fornecedores, todos os aspectos foram considerados positivos. Quanto ao aspecto relacionado com o compartilhamento e entendimento das informações, ambos, compradores e fornecedores, identificaram-nos como favoráveis. Foram incluídos no grupo o planejamento conjunto, a troca de informações sobre previsão de demanda e a troca de informações técnicas. Com relação a informações operacionais, tanto os compradores quanto os fornecedores indicaram que eles estudam o processo operacional do parceiro. Os compradores estão mais preocupados com o controle de qualidade ao longo do processo de produção do fornecedor, indicando assim um controle a montante da cadeia de suprimentos.

O processo de comunicação e trocas de informações é fundamental para a maioria das funções organizacionais (Mohr e Nevin, 1990). O processo de partilhamento de informações refere-se à extensão com que informações críticas e proprietárias são partilhadas com os parceiros (Mohr e Spekman, 1994). Outro aspecto importante é o da qualidade da informação partilhada: pode-se analisar a qualidade de informação de acordo com sua precisão, adequação, tempo de processamento e credibilidade. Com relação à informação de participação, esta refere-se à participação do parceiro no planejamento e estabelecimento de metas conjuntas (Mohr e Spekman, 1994). Em outras palavras, a empresa compradora deve comprometer-se a alimentar o sistema com as informações que melhor possam atender às solicitações feitas pelos fornecedores, a fim de tornar possível o planejamento de suas capacidades produtivas. O fluxo de informações facilita a solução de problemas conjuntos dentro das parcerias, sendo que as atividades típicas relativas a esses processos incluem treinamento e educação na identificação e solução de problemas Stuart e McCutcheon (2000).

Ações conjuntas: ações conjuntas podem ser definidas como o grau de penetração que uma organização tem nos processos de seu parceiro. Em contraste com a abordagem tradicional, a parceria envolve as partes em suas atividades centrais, de forma que se possa trabalhar cooperativa e coordenadamente. As fronteiras organizacionais são penetradas pela integração das atividades nas quais os parceiros começam a estar envolvidos (Heide e John, 1990). As atividades industriais conjuntas podem ocorrer em uma ampla gama de atividades, tais como projeto e desenvolvimento do produto, análise de valor e custo-meta, projeto de sistemas de qualidade e sistemas de entregas e planejamento de longo prazo. À medida que a extensão de desenvolvimento dessas atividades vai aumentando, a parceria entre as empresas vai-se tornando cada vez mais forte. De acordo com esses autores, as ações conjuntas podem funcionar como salvaguardas em relação ao problema de investimentos específicos (ativos dedicados). O controle operacional compartilhado sobre os ativos dedicados ajuda a reduzir as ações oportunistas que podem aparecer em uma parceria. As empresas que investem na parceria desejam estar envolvidas em atividades que, numa relação aberta de mercado, estariam sob a coordenação da outra empresa, com o objetivo de reduzir os riscos dos investimentos específicos realizados nessa área (Spekman, 1988).