

Estruturação do modelo para pesquisa de campo e formulação das hipóteses

Neste capítulo tem-se por objetivo estruturar o modelo conceitual para dar suporte à pesquisa empírica. Para tanto, formulou-se uma hipótese principal e, como complemento, cinco hipóteses secundárias. A hipótese principal tem por objetivo identificar os elementos tangíveis referentes aos relacionamentos nas parcerias entre fornecedores e compradores intermediários chaves. As hipóteses complementares visam entender correlações entre os elementos tangíveis e as características das empresas (hipóteses **H1, H2, H3 e H4**) e as correlações entre os elementos (hipótese **H5**). Além da formulação das hipóteses, foram estabelecidas seis questões investigatórias com o objetivo de aprofundar as investigações empíricas.

A análise estatística, apresentada no Capítulo 7, tem dois objetivos. O primeiro, entender aspectos empíricos do relacionamento entre fornecedores e compradores intermediários chaves no Reino Unido. O segundo, servir como fonte de informação para as propostas do modelo de avaliação de desempenho da cadeia de suprimentos – MADCS, apresentado no Capítulo 8.

No Reino Unido, a grande maioria os participantes da cadeia de suprimentos de alimentos têm respondido às mudanças ocorridas no comportamento do consumidor, enfrentando as dificuldades surgidas em decorrência desse processo. Além disso, os agricultores britânicos estão entre os mais produtivos na União Européia. Outro fator que tem contribuído para a amplificação da complexidade ocorrida dentro cadeia inglesa é a legislação ambiental européia (FDF, 1998).

O *Institute of Grocery Distribution (IGD)* reforça que os distribuidores estão desempenhando um papel importante nessas iniciativas, particularmente no que diz respeito aos relacionamentos diretos, sem atravessadores, entre distribuidores e produtores rurais, encorajando-os através de acordos operacionais nos quais o desenvolvimento do conceito de cadeia de suprimentos tem sido possível. Outro órgão que tem desenvolvido trabalhos de comunicação com o consumidor, a fim de melhorar o gerenciamento da cadeia, é o *The Food and Drink Federation (FDF)*.

Esse órgão criou a semana nacional de saúde e segurança alimentar, da qual participam o governo, escolas e a mídia, com o objetivo de ampliar o acesso da população à informação à população .

A integração tem sido uma importante ferramenta nas práticas gerenciais modernas. Apesar de ser importante e necessária, ela não é suficiente para o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos. De acordo com Kahn e Mentzer (1996), existe um problema claro na definição do termo “relacionamento”. A integração é um fenômeno multidimensional, incluindo elementos contratuais, aspectos pessoais e comerciais que permanecem ao longo do tempo (Cooper et. al., 1997). Nesta tese, o interesse principal gira em torno dos processos que suportam as parcerias, bem como os benefícios delas advindos. Diante desse fato, estabelece-se o foco nos processos de relacionamento que sustentam as parcerias, sendo que as questões contratuais não serão aqui assumidas como objeto de análise.

Conforme afirmam Hobb e Young (2000), está havendo um interesse maior na coordenação vertical, com parcerias dentro da cadeia de alimentos, tanto por parte dos pesquisadores da área de economia agrícola quanto dos pesquisadores dos relacionamentos na agroindústria. O fenômeno pode ser explicado pela necessidade de se adicionar valor aos produtos e serviços, passando do relacionamento de *commodities* para o mercado diferenciado, tornando necessário que o relacionamento entre as empresas passe a ser mais estruturado. Em termos mais amplos, tais mudanças têm ocorrido devido a razões tecnológicas, regulatórias e financeiras, além, é claro, de mudanças nas preferências do consumidor (como qualidade e segurança alimentar). Segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998), o gerenciamento da cadeia de suprimentos lida com a necessidade de excelência em todos os processos e representa uma nova forma de gerenciar nos negócios e de se relacionar com os fornecedores e compradores, membros da cadeia.

4.1

Identificação dos fatores-chaves de sucesso (hipótese principal)

4.1.1

Fatores tangíveis (processos internos e processos conjuntos)

Os fatores tangíveis são os elementos de suporte com os quais é possível estabelecer critérios de avaliação dentro do relacionamento, diante das condições operacionais estabelecidas. Esses facilitadores indicam a necessidade de mudança nas interfaces operacionais da parceria. Durante a revisão da literatura, observou-se que os autores utilizam-se de diferentes nomenclaturas e classificações para identificar os fatores. Assim sendo, para a formulação do modelo de investigação de campo proposto, quatro fatores foram considerados críticos para o relacionamento na cadeia de alimentos frescos e minimamente processados do Reino Unido, quais sejam: comunicação; medição e controle; comprometimento de longo prazo e orientação estratégica; e inovação de produtos e processos.

Comunicação

Dentro do contexto do relacionamento na cadeia de suprimentos, a ênfase na comunicação, a troca de informações, as parcerias e o monitoramento do desempenho integram os processos individuais de cada empresa, especialmente aqueles que dizem respeito ao abastecimento, à produção e à entrega. A comunicação entre os parceiros é um elemento que serve de união, mantendo os processos dentro da cadeia de suprimentos integrados (Stank e Crum, 1999). Além disso, Gilmour (1999) defende que o direcionador do diálogo fundamente-se de tal forma que as partes interessadas procurem identificar e proativamente atender às demandas dos clientes finais, oferecendo neste caso soluções a fim de potencialmente aumentar a possibilidade de adicionar valor ao seu negócio.

Langley e Holcomb (1992) advogam que as interações internas entre as áreas funcionais podem ser coordenadas de forma mais fácil quando se tem boa informação disponível. Cabe ressaltar que a disponibilidade de informações conduz à melhoria no nível de serviços prestados e melhora o relacionamento tanto da cadeia com seu cliente final, como o relacionamento entre os membros da cadeia. Do ponto de vista

dos fornecedores, a inovação pode reforçar o relacionamento com seus consumidores através da especificação da tecnologia utilizada ou através de investimentos em ativos específicos e sistemas que facilitem a integração entre as partes (Teece *in* Hall e Adriani, 1998).

A disponibilidade de informações possibilita que as empresas tenham a capacidade de resposta às necessidades dos consumidores, e que a melhoria nessas condições de resposta conduzam à melhoria da vantagem competitiva, tanto da empresa quanto da cadeia. O compartilhamento de informações como notificação antecipada de embarque e programação de produção é um elemento facilitador para que os membros da cadeia de suprimentos tenham a possibilidade de trabalhar de forma mais eficiente e eficaz dentro do ambiente de volatilidade que normalmente envolve a cadeia de suprimentos (Stunk e Crum, 1999). Van Duren e Sparling (1999) acreditam que a falta de habilidade manifestada pelas organizações para se comunicarem eletronicamente é umas das maiores barreiras ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Tal falta de habilidade resulta da inadequação ou incompatibilidade da busca, coleta e transmissão da informação ou da inabilidade do uso correto dos equipamentos disponíveis.

Em relação aos sistemas integrados de informação, Gilmour (1999) observa melhoras na qualidade e no tempo de processamento das informações necessárias ao desenvolvimento dos negócios dentro da cadeia de suprimentos. Segundo ele, os sistemas devem ser projetados para consolidar o planejamento, a execução e a avaliação de desempenho em uma base única, sendo que neste caso a integridade e consistência dos dados estão garantidas, possibilitando assim melhoria no processo de tomada de decisão. Como complemento, Fearne e Hughes (2000) defendem que a visão clara dos distribuidores do negócio dentro da cadeia de suprimentos de alimentos frescos no Reino Unido está voltada para os investimentos em treinamento de pessoal e tecnologia, *hardware* e *software*.

Medição e controle

As cadeias de suprimentos globais apresentam um outro desafio para os gerentes dos negócios. À medida que sua extensão e tempos de processamento

crecem, as previsões de vendas tornam-se mais difíceis e os controles mais complexos, especialmente os controles de estoques físicos ao longo do processo. Visando a superar esse tipo de desafios, tem-se criado cadeias de relacionamentos com melhores níveis de coordenação e mais flexibilidade, incorporando o conceito de produção enxuta, entrega *just-in-time*, manufatura flexível e parcerias entre os fornecedores e compradores (Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu, 2001). Gilmour (1999) observa que a distribuição eficiente envolve a movimentação de materiais e produtos acabados, desde os depósitos dos produtores de matéria-prima até o cliente final, dentro do menor custo possível, procurando atender e exceder as necessidades dos clientes. Tais procedimentos envolvem por um lado a redução dos custos de transporte e de estoques intermediários e, por outro lado, uma melhoria nos materiais utilizados e a redução do tempo de entrega total, dentro da cadeia como um todo.

A demanda estabelecida pelos distribuidores de frutas e vegetais no Reino Unido tem se tornado cada vez mais exata. Assim sendo, a capacidade, por parte dos fornecedores, de medir e controlar os custos relacionados ao aumento no nível de serviço demandado pelos distribuidores tem sido essencial para aquelas empresas que têm como estratégia atender à nova formatação da demanda com rentabilidade aceitável (Fearne e Hughes, 2000). Handfield e Nichols (1999) observam que existe crescimento das incertezas dentro da cadeia de suprimentos, considerando simultaneamente as melhorias que as empresas devem implementar e aquelas que devem simplesmente ignorar. Devido ao crescimento das incertezas, os sistemas produtivos e de controle gerencial demandados têm características mais flexíveis e confiáveis, tendo assim maiores custos operacionais.

O planejamento coordenado das vendas melhora a precisão das projeções dos volumes de vendas e da composição da carteira de produtos negociados, assegurando assim que esses produtos serão utilizados de forma consistente nos planos de produção das empresas dentro da cadeia, para o planejamento das operações e das vendas (Gilmour, 1999). Fearne e Hughes (2000) afirmam que a capacidade de medir os custos nos vários níveis de operação tem sido fundamental para os gestores das empresas em seus relacionamentos. Tal melhoria na capacidade possibilita a identificação das falhas nos processos de parcerias e também a identificação dos

recursos que são necessários para a melhoria desses processos. Num tal cenário, é possível melhorar o desempenho da organização, passo fundamental para a manutenção das parcerias dentro da cadeia de suprimentos.

Comprometimento de longo prazo e orientação estratégica

Os gerentes das empresas de sucesso consideram que o compartilhamento do conhecimento e a troca de informações críticas ao bom funcionamento dos processos-chaves dentro das parcerias têm a potencialidade de aumentar o desempenho operacional e suportar os relacionamentos na cadeia (Stunk e Crum, 1999). A estruturação das cadeias de suprimentos estabelece uma redução natural das fronteiras entre as empresas participantes. Narus e Anderson (1987) perceberam a criação de canais adaptativos, compostos por alianças estratégicas e parcerias dentro da cadeia de suprimentos, o que possibilita a elaboração de projetos de estruturas que lidem com demandas não-previstas, visando a estabelecer um comprometimento na oferta dos produtos e melhoria nos serviços.

Para uma integração total dentro de suas parcerias, as empresas devem estabelecer objetivos estratégicos alinhados e compartilhar suas culturas e valores. Em outras palavras, os valores que suportam o desenvolvimento dos planos estratégicos devem ser similares e, conseqüentemente, convergentes (Stank e Crum, 1999). Com relação ao tamanho do fornecedor, Gilmour (1999) defende que os pequenos fornecedores, com suas estratégias baseadas em fornecimento exclusivo a um comprador ou a um número limitado de consumidores intermediários têm potencialmente a capacidade de conseguir posicionamento preferencial diante da possibilidade de partilhar visões e planejamentos de longo prazo com seus compradores de grande porte.

Nesse ponto incluem-se a distribuição mais regular do trabalho ao longo do ano e mais autonomia para o fornecedor no projeto das melhorias (ao invés de estar simplesmente respondendo às demandas relativas às novas especificações que os consumidores manifestam). Esses fatos podem fazer com que os fornecedores utilizem suas capacidades técnicas, promovendo assim maior valor adicionado aos seus produtos e serviços (Hall e Adriani, 1998). Com relação à agroindústria, Van

Duren e Sparling (1999) argumentam que a cultura da orientação estratégica tem desempenhado um papel importante na lenta melhoria observada nos relacionamentos entre os parceiros, nos mais diversos níveis de relacionamento dentro da cadeia de suprimentos.

Inovação de produtos e processos

Stank e Crum (1999) estabelecem que o relacionamento entre os membros das parcerias dentro da cadeia de suprimentos difere das relações de transação comercial tradicional, em várias dimensões. As relações estabelecidas abordam, principalmente, o entendimento da extensão temporal e o desenvolvimento da confiança e dos planos de cooperação entre os parceiros, com o objetivo de alcançar a colaboração no presente e melhorá-la no futuro. A capacidade de inovação das empresas lhes dá mais estabilidade, conduzindo assim a uma maior equilíbrio na relação entre cliente e fornecedor, constituindo uma garantia, para os parceiros, de que vantagens competitivas serão mantidas no futuro, ou seja, que a inovação é um elemento-chave no estabelecimento de vantagens competitivas (Hall e Adriani, 1998).

As organizações, via de regra, cooperam para partilhar o conhecimento que possuem com seus parceiros, sendo que as parcerias passam a estar ligadas pelo elo do conhecimento comum desenvolvido. Alianças estratégicas devem ser vistas como mecanismos para facilitar o aprendizado organizacional e a aquisição de novas habilidades para a inovação nos produtos e serviços prestados (Van Duren e Sparling, 1999). Hall e Adriani (1998) defendem que o processo de inovação é percebido mais enfaticamente pelos fornecedores do que pelos compradores, devido à interdependência percebida pelos gerentes. A necessidade que os fornecedores têm de sustentar sua vantagem competitiva, através de produtos e serviços inovadores que superem as expectativas dos seus clientes, faz com que criem capacidades de adaptação ao ambiente turbulento atual e às novas tecnologias.

A vantagem competitiva das empresas não é conseguida a partir do que elas sabem, mas sim pelo modo como interpretam as informações e as utilizam estrategicamente para direcioná-las à inovação e melhoria da eficiência produtiva. Em um mercado de alta competição para os fornecedores, caracterizado por uma oferta

maior que a demanda, com produtos que se assemelham a *commodities*, como o mercado de frutas e vegetais frescos e minimamente processados do Reino Unido, a inovação é sem dúvida um elemento de manutenção da vantagem competitiva no longo prazo (Fearne e Hughes, 2000).

Van Duren e Sparling (1999) identificaram as melhorias no empacotamento, estocagem e instalações logísticas como elementos que adicionaram flexibilidade às cadeias de suprimentos através do crescimento da velocidade de movimentação dos produtos e o aumento do ciclo de vida desses produtos, atenuando o fator “perecibilidade”. Com relação às novas tecnologias, referindo-se aos novos cozimentos de produtos, às novas formas de embalagem, de acondicionamento e transporte, como produtos pré-cozidos e com tecnologias avançadas de resfriamento (Van der Vorst, 2000). É interessante observar que o maior crescimento do mercado de frutas e vegetais ocorreu e está ocorrendo exatamente nos produtos de maior valor agregado. Assim sendo, os fornecedores estão tendo que investir em inovação dos produtos e em suas capacidades para entregar de forma satisfatória os produtos aos clientes. Segundo Fearne e Hughes (2000), adicionar valor ao negócio é a única forma que os fornecedores têm para tentar fugir do mercado de *commodities*. De acordo com Hall e Adriani (1998), existe uma relação direta entre a definição das estratégias conjuntas e o risco de investimentos em tecnologias no relacionamento entre fornecedores e compradores intermediários chave. Os investimentos em inovação criam a possibilidade de se estabelecer inovações sem cópias, ou seja, instituir a inovação sustentável como uma estratégia empresarial.

Nesta tese, os quatro elementos facilitadores apresentados servem como base de sustentação do modelo de relacionamento entre fornecedores e compradores, apresentado na Figura 4.1. Existem, entretanto, duas dimensões possíveis para o desenvolvimento e manutenção das parcerias: a dimensão individual e a dimensão conjunta. Assim, cada um dos quatro elementos pertence às duas dimensões. A primeira dimensão diz respeito ao desenvolvimento de **facilitadores ou processos de relacionamentos individuais**, nos quais a responsabilidade estará muito mais ligada à capacidade individual da empresa do que ao seu relacionamento com um parceiro. Esses facilitadores, denominados “facilitadores dos fornecedores”, são elementos que

pretendem facilitar a captação dos benefícios advindos do relacionamento. A segunda dimensão está relacionada aos **processos conjuntos entre fornecedor e comprador**; neste caso, apesar das dimensões serem as mesmas, o objetivo é criar elementos de parcerias a partir dos quais se possam criar vínculos que sustentem a parceria ao longo do tempo. Em síntese, no modelo apresentado, os quatro fatores representam os processos de contato das parcerias e necessitam de atividades individuais e conjuntas (aos pares) para que a probabilidade de êxito do relacionamento seja maior.

4.1.2

Benefícios das parcerias.

Os benefícios que as empresas esperam obter no futuro, ou que já estão obtendo, são o principal fator motivador das parcerias nas cadeias de suprimentos. De acordo com Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), não há dúvidas a respeito dos benefícios alcançados tanto pelos fornecedores quanto pelos compradores serem diferentes, porém isso não é o mais relevante. O que interessa realmente é que ambas as partes obtenham benefícios que julguem relevantes, de forma tal que proporcionem a ambas as partes uma expectativa realista da força que a parceria pode ter em seus negócios.

O consenso nos relacionamentos dentro das cadeias de suprimentos é de que há uma conexão estrita entre os participantes da cadeia com objetivo de obter vantagens no mercado, acesso a novos produtos, e partilhamento e construção de novas oportunidades de negócios (Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu, 2001). Outros aspectos-chaves para a parceria incluem o nível de assistência mínima ao parceiro proporcionada por ambas as partes, a flexibilidade demonstrada por eles em relação aos requerimentos não programados anteriormente e o comprometimento mútuo que potencialmente melhora o benefício global do relacionamento. Maloni e Benton (1997) relacionam no Quadro 4.1 os benefícios alcançados com as parcerias.

Desenvolvimento conjunto de produtos e processos	Incerteza para ambos
Melhoria na comunicação	Convergência de expectativas e metas
Partilhar riscos e ganhos	Efeitos reduzidos da externalidade
	Redução do oportunismo nas negociações
Incertezas para o comprador	
Custos	Redução de custos
Descontos	Economia de escala (emissão de ordem, produção e transporte)
Alta qualidade	
Melhoria no tempo de atendimento	
	Administrativos
Incertezas para o fornecedor	Mudanças de programação
Mercado	Integração (tecnológica e física, uso dos ativos)
Compreensão dos desejos do consumidor	

Quadro 4.1: benefícios potenciais do relacionamento na cadeia.

Fonte: Maloni e Benton (1997, p. 423).

Inicialmente, os projetos de parcerias baseavam-se estritamente na eficiência das cadeias de suprimentos. O foco girava em torno da eficiência no desenvolvimento das atividades previstas, incluindo redução de custos, estoques, *lead time*, aumento da variedade de produtos ofertados e flexibilidade do processo, pretendendo ao mesmo tempo uma melhora no nível de serviço ao consumidor (Gardner e Cooper, 1994); por fim, os argumentos de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), de que as parcerias, quando apropriadamente estabelecidas e efetivamente gerenciadas, devem promover melhorias para ambas as partes, podem ser aceitas como complemento ao modelo principal.

Alguns resultados dessas parcerias são: o crescimento da rentabilidade, a melhoria nos processos e a melhoria na competitividade com relação à participação no mercado. Para o desenvolvimento do modelo de relacionamento entre parcerias, quatro benefícios potenciais para os fornecedores foram identificados, quais sejam: eficiência nos custos e uso dos ativos; melhorias no serviço prestado ao consumidor, vantagens de mercado; e melhoria na rentabilidade e crescimento nas vendas.

Eficiência nos custos e uso dos ativos

Os ativos na cadeia de suprimentos incluem: contas a receber, plantas industriais, propriedades, equipamentos e estoques. Diante desse quadro, uma análise

que se faz essencial é a da determinação da relação específica de associação entre custos e ativos; a informação obtida deve ser combinada com o faturamento, de forma que se possa verificar o quanto a relação afeta o retorno total obtido pelas empresas. No que diz respeito à melhoria da eficiência operacional, e à conseqüente melhoria de eficiências nos custos, pode ser alcançada a melhoria nos processos internos da empresa, estendendo-se posteriormente esse esforço de melhoria aos fornecedores ou consumidores, aumentando assim a oportunidade de aumento nos ganhos obtidos pela empresa. Várias oportunidades de melhorias dentro da cadeia de suprimentos são factíveis quando interessam às empresas parceiras (Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu, 2001). Como complemento, Stank e Crum (1999) observam que a integração entre as atividades pode conduzir à redução nos custos de transportes, manuseio, empacotamento, processamento de informação e, enfim, no custo final do produto, além de melhorar a eficiência operacional.

Fatores como o aumento no retorno sobre os ativos, redução do custo unitário, das perdas, no tempo de processamento e no custo por cliente são incentivos que têm sido utilizados para o desenvolvimento de parcerias entre as organizações (Oliver, 1990). Entretanto, Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001) comentam o fato de que muitas empresas ainda não estão atentas ao relacionamento entre o gerenciamento do suprimento e a competitividade da empresa. Segundo eles, as empresas têm enfatizado apenas a redução de custos, em detrimento da melhoria da qualidade, serviços ao consumidor e acessos a novos recursos produtivos.

Melhorias no serviço prestado ao consumidor

Integrar as funções dentro da cadeia de suprimentos, através do desenvolvimento de parcerias, pode conduzir à melhoria dos serviços prestados tanto ao consumidor intermediário quanto ao cliente final, seja recorrendo à redução de estoques, ao ciclo de produção, à melhoria nas informações relativas ao tempo de processamento e precisão. O gerenciamento da cadeia de suprimentos tem sido importante para estabelecer uma conexão com a melhoria de desempenho no serviço prestado ao consumidor (Stank e Crum, 1999). Apesar de poder parecer uma conseqüência do funcionamento dos processos empresariais, o serviço ao cliente,

quando estabelecido junto às metas das parcerias, é controlado por meio de indicadores de desempenho apropriados e adaptados para esse fim.

Vantagens de mercado

Oliver (1990) argumenta que a integração forte entre duas organizações pode alterar, para melhor, o *mix* de mercado das empresas e promover uma entrada facilitada em outros mercados. As alianças estratégicas são consideradas importantes para que se criem vantagens de mercado competitivas. Essas alianças originam-se da integração da cadeia, com a identificação das competências das parcerias, utilizando-as na construção das vantagens competitivas:

Melhoria na rentabilidade e crescimento nas vendas

O benefício de melhoria na rentabilidade das empresas é, sem dúvida, um dos direcionadores mais importantes dentro da cadeia de suprimentos. A otimização de rentabilidade pode ser conseguida com o comprometimento de um aumento no volume comercializado, com a redução na variabilidade nas vendas, com o uso conjunto dos ativos, com uma redução no nível de estoques e outras melhorias (Noordewier, John e Nevin, 1990).

Com base no referencial teórico apresentado, a hipótese principal da tese foi formulada:

Os fatores-chaves de sucesso (processos internos e processos conjuntos) e os benefícios alcançados na cadeia de frutas e vegetais no Reino Unido coincidem com aqueles identificados pela literatura

Com o intuito de facilitar a pesquisa empírica, formulou-se um modelo, no qual são apresentados os elementos de relacionamento identificados.

4.1.3

O modelo do relacionamento na parceria

Durante a formulação de um modelo, existem duas questões que merecem atenção especial. A primeira relaciona-se com a abrangência de investigação do modelo: uma vez que os modelos são representações simplificadas da realidade, há

que se definir inicialmente até que ponto esta simplificação será realizada. Esse fato é importante, pois modelos muito complexos podem comprometer a análise, em virtude do inter-relacionamento e da sua dimensão dificultarem as análises e conclusões. “Do outro lado da moeda”, encontra-se a não-inserção, no modelo, das variáveis que são relevantes, fazendo assim com que os resultados não constituam uma representação satisfatória da realidade.

A segunda questão está relacionada ao tempo e recursos disponíveis para a realização da pesquisa de campo. Uma vez definido o modelo teórico de investigação, devem-se verificar as possibilidades de realização da pesquisa de campo associadas ao modelo completo, ou verificar a possibilidade de execução da pesquisa investigando parte do modelo, de forma tal que as conclusões mantenham-se relacionadas à parte especificada do modelo (que pode ser chamado de “modelo reduzido”), sendo relevantes para este foco em particular. Entretanto, para a representação do modelo completo, outras pesquisas devem ser investigadas, a fim de se complementarem as informações.

Assim sendo, identificaram-se várias possibilidades de classificação desses conceitos. Decidiu-se então, estabelecer um modelo de acordo com o qual os elementos viram-se divididos em três grandes categorias. A primeira é representada pelos **fatores intangíveis** apresentados no Capítulo 2. Ela está diretamente relacionada ao comportamento dos fornecedores e à cultura empresarial. Considera-se no modelo que tais elementos compõem a categoria de “desejo para participar das parcerias”, ou seja, são elementos que se estabelecem como pré-requisitos. A segunda constitui-se a partir dos fatores tangíveis, subdivididos em **processos internos e processos conjuntos**. A terceira e última categoria relaciona-se com os **benefícios** alcançados pelos fornecedores.

Para a investigação dos fatores intangíveis, havia-se estabelecido inicialmente que os elementos seriam investigados através da metodologia do estudo de caso, por dois motivos principais. Em primeiro lugar, devido à complexidade do tema, exigir-se-ia uma pesquisa específica que tornaria impossível incluir as questões relativas ao assunto no questionário, juntamente com os fatores tangíveis e os benefícios; o

instrumento de pesquisa ficaria muito longo e cansativo de ser respondido, o que poderia comprometer a pesquisa. Em segundo, as características conceituais do tema exigiriam a inserção de questões que ficariam encarregadas de investigar os “Como?” e os “Por quê?”. Por fim, de acordo com Yin (2000), o estudo de caso é a metodologia mais apropriada para casos como o que foi estabelecido nesta pesquisa.

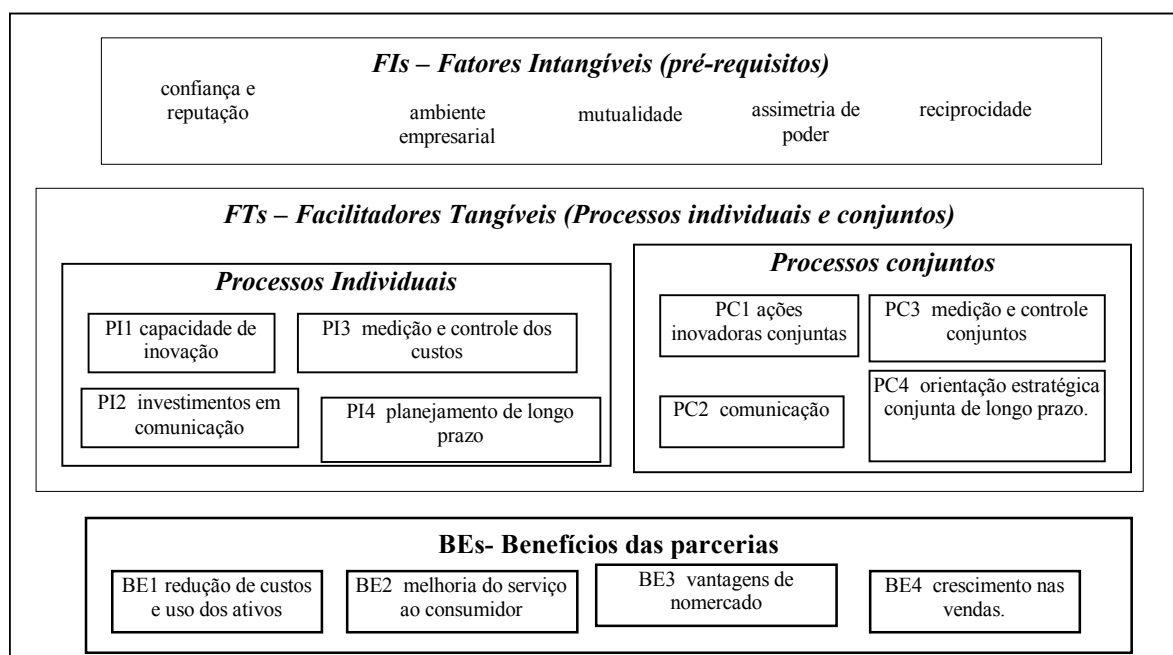


Figura 4.1: Modelo teórico completo – Fatores Intangíveis, Facilitadores Tangíveis e Benefícios nas parcerias entre fornecedores e compradores.

Assim sendo, verificou-se a possibilidade de realização da pesquisa de campo conjunta com outra pesquisadora do referido centro, considerando-se que se poderiam formular questões complementares às duas pesquisas. Diante desse fato, haveria a possibilidade de análise conjunta das informações. Entretanto, dois fatores foram decisivos para a não-realização dos estudos de caso. O primeiro dizia respeito à dificuldade operacional (recursos para deslocamento e tempo) de se realizar a pesquisa. O segundo referia-se às informações iniciais, obtidas durante tabulação dos dados, de que as empresas da cadeia de frutas e vegetais do Reino Unido indicavam estar obtendo benefícios com suas parcerias, num claro sinal de que elas já tinham passado da fase inicial do relacionamento. Nesse segundo deve-se considerar o fato

de não investigar os pré-requisitos não traria prejuízos às análises e conclusões, mesmo havendo a consciência de que o estudo de caso traria novas contribuições à pesquisa.

Dessa forma, a pesquisa de campo ficou restrita aos fatores tangíveis e aos benefícios alcançados. O modelo teórico completo e o modelo para a pesquisa de campo são apresentados na Figura 4.1 e 4.2, respectivamente.

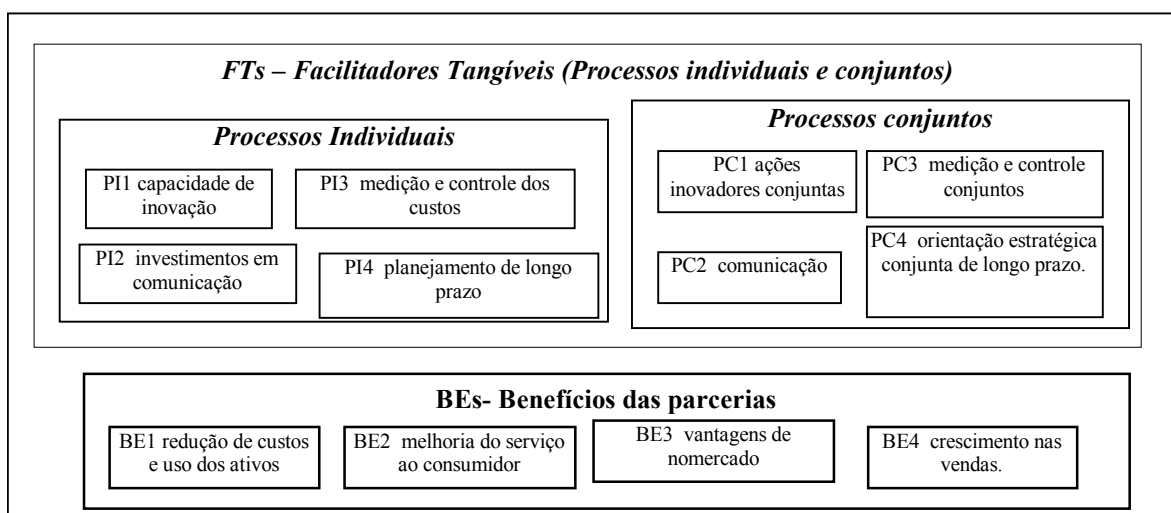


Figura 4.2: Modelo teórico para a pesquisa de campo - Facilitadores e Benefícios nas parcerias entre fornecedores e compradores

4.2

Associação entre investimentos feitos pelo fornecedor e benefícios alcançados

De acordo com Fearne e Hughes (1998), os pequenos fornecedores devem desenvolver um relacionamento colaborativo com seus parceiros, com o objetivo de participar do grupo de empresas que está obtendo os benefícios através da estratégia de adicionar valor aos produtos e serviços. Para estabelecer as parcerias, é necessário que os parceiros, dentre eles o fornecedor, direcionem seus escassos recursos para os relacionamentos que consideram mais relevantes do ponto de vista estratégico. No caso específico identificado nesta pesquisa, considera-se que os fornecedores que investirem maior quantidade de recursos em seus compradores intermediários chaves têm mais chances de obter benefícios consistentes do que se não investissem em suas parcerias. Assim sendo, duas hipóteses foram formuladas.

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

4.3

Associação entre definição de comprador intermediário chave e benefícios alcançados

Durante o processo de desenvolvimento do questionário, uma das questões que apresentou maior dificuldade, do ponto de vista conceitual, foi a que ficou responsável por encontrar uma definição para “consumidor-chave”. Conforme descrito na metodologia, o fato foi importante, pois as questões formuladas diziam respeito ao relacionamento com o consumidor-chave. Assim, oito afirmativas foram classificadas de acordo com o horizonte de tempo de abrangência do conceito; ou seja: existem questões que definem o conceito tanto como sendo de curto prazo quanto de longo prazo. As questões classificadas como de curto prazo são: 1A “permite-nos utilizar toda a capacidade instalada”; 1B “fornece-nos o capital necessário para manter nosso fluxo de caixa”; 1D “indica participação relevante no mercado que servimos”; 1E “contribui significativamente para o nosso faturamento com vendas” e; 1G “proporciona-nos margens de lucros melhores”.

As outras questões apresentadas possuem elementos nos quais as empresas demonstram estar mais preocupadas com o relacionamento em longo prazo do que somente com os resultados imediatos: 1C “dá-nos confiança para fazer investimentos de longo prazo em nossos negócios”; 1F “oferece potencial de crescimento nas vendas no longo prazo”; 1H “oferece potencial de crescimento nas nossas margens de lucro”. Cabe observar que as questões relacionadas com o longo prazo não dizem respeito ao momento atual, mas sim às suas potencialidades de resultados futuro.

Diante desse fato, considera-se que os conceitos de longo prazo são itens que somente os gerentes mais maduros e envolvidos com suas parcerias conseguem estabelecer. Em outras palavras, a visão de longo prazo dos respondentes está relacionada ao “bom conceito” do que é uma parceria ou aliança estratégica. Pode-se, assim, afirmar que as empresas que utilizam os conceitos de longo prazo identificam seus relacionamentos como parcerias e as empresas que utilizam os conceitos de curto prazo ainda não se conscientizaram dos benefícios estratégicos de seus relacionamentos, e ainda não têm a compreensão exata do conceito de parceria.

O conjunto das questões apresentadas permite estabelecer como hipótese que os fornecedores que têm o conceito de longo prazo estão conseguindo mais benefícios que os que têm o conceito de curto prazo, porque durante o processo de negociação posicionam-se de forma mais estratégica e, além disso, valorizam mais os benefícios alcançados porque visualizam os benefícios atuais e futuros de suas parcerias.

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

4.4

Associação entre dependência do fornecedor e os facilitadores conjuntos

Durante a revisão bibliográfica, foi observado que existem poucos trabalhos empíricos nos quais os pesquisadores exploram o relacionamento entre o grau de dependência entre os fornecedores e seus compradores e os processos conjuntos (facilitadores conjuntos). Narus e Anderson (1987) sugerem que o sucesso no desenvolvimento de parcerias está diretamente relacionado às ações desenvolvidas em conjunto e aos objetivos mútuos comuns às duas organizações. Mohr e Spekman (1994) defendem que as parcerias de maior sucesso, em que os maiores benefícios são obtidos, diferenciam-se das de menor sucesso por possuírem um nível maior de coordenação entre suas atividades.

De acordo com os dois autores, em um relacionamento assimétrico, no qual se observa maior dependência por parte de uma das empresas, a empresa mais poderosa

está menos predisposta a trabalhar conjuntamente com sua parceira do que sua parceira com ela. A hipótese aqui formulada tem como pano de fundo a assimetria de relacionamento observada dentro da cadeia de suprimentos de frutas e vegetais fresco e minimamente processados do Reino Unido, onde as grandes redes distribuidoras são muito mais poderosas que os seus fornecedores. Como complemento a essas observações, Emerson (1972) e Duffy (2002) sugerem que os fornecedores mais dependentes devam promover o aumento de dependência dos compradores através de estratégias que aumentem dependência que os compradores têm em relação aos fornecedores: quanto mais dependente se tornar o fornecedor, mais se poderá esperar que ele conte com o desenvolvimento de processos conjuntos com seus parceiros. Em outras palavras: quanto maior a dependência, mais abertos a projetos conjuntos estarão os fornecedores. A hipótese é formulada de acordo com a percepção de que os processos conjuntos são elementos que auxiliam os fornecedores na manutenção de suas parcerias e, conseqüentemente, no aumento de sua importância para o comprador. Assim sendo, uma vez que eles podem aumentar sua importância, podem conseguir melhores benefícios conjuntos no futuro. Ou seja, os fornecedores mais dependentes dão maior importância ao desenvolvimento de processos conjuntos.

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

4.5

Associação entre os processo internos e os benefícios alcançados

Os gerentes das companhias de maior sucesso consideram que repartir o conhecimento e trocar informações críticas com seus parceiros pode melhorar o desempenho operacional e dar suporte aos processos conjuntos dos pares. A disponibilidade imediata de informações faz com que as empresas sejam capazes de responder às mudanças de demandas dos consumidores intermediários e clientes finais, criando assim vantagens competitivas aos parceiros (Stank e Crum, 1999). O sucesso no gerenciamento da cadeia de suprimentos requer mudanças nas funções

gerenciais individuais, a fim de integrar as atividades dentro dos processos de relacionamento na cadeia de suprimentos (Lambert, Giunipero e Ridenhower, 1997 *in* Lambert, Cooper e Pagh, 1998).

De acordo com Dwyer *et al.* (1987), as empresas participam do relacionamento aos pares com seus fornecedores e compradores porque esperam alcançar benefícios que seriam difíceis de ser obtidos de forma isolada. Dessa forma, as empresas darão continuidade à sua participação nas parcerias se – e somente se – elas continuarem percebendo que os benefícios atuais e futuros são importantes para sua sobrevivência. O relacionamento entre fornecedores e compradores pode ser positivamente associado ao grau de cooperação e comunicação entre os pares (Martin *et al.*, 1995 *in* Carr e Pearson, 1999).

Os melhores e mais adequados recursos devem ser comprometidos com os sistemas de informação e tecnologias, a fim de facilitar a transferência de informação entre os parceiros. As parcerias entre fornecedores e consumidores intermediários são caracterizadas por confiança mútua e desejo de ajudar o par, partilhar riscos, negociação em vez de litígio e manter foco na melhoria contínua (Stank e Crum, 1990). Na pesquisa desenvolvida por Carr e Pearson (1999), tanto os compradores quanto os fornecedores apresentam um grau de fidelidade elevado nas parcerias de sucesso, apesar disso, a fidelidade dos fornecedores com relação aos compradores é maior do que na direção contrária.

Diante das pesquisas publicadas por outros autores, assume-se como hipótese a existência de um relacionamento entre os processos internos e os benefícios alcançados. Se os processos internos são elementos que facilitam o alcance dos benefícios desejados, então um comportamento positivo com relação ao desenvolvimento desses processos conduzirá à obtenção de mais benefícios por parte dos fornecedores. Entretanto, faz-se importante observar que, se tal correlação não se confirmar, isso significará que os fornecedores estão em um estágio inicial em suas parcerias; significará que eles estão desenvolvendo as ações que possibilitam alcançar os benefícios, porém ainda não os estariam alcançando. Em outras palavras, os fornecedores poderiam investir seus recursos na melhoria dos processos internos para

que, futuramente, possam obter vantagens competitivas sólidas dentro das parcerias de que participam. A hipótese formulada, então, é a seguinte:

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

4.6

Questões exploratórias

A principal diferença entre as questões exploratórias e as questões explanatórias apresentadas anteriormente, através da formulação das hipóteses, está no fato de que a pesquisa exploratória é realizada de forma que não seja identificada nenhuma pesquisa anterior que suporte conceitualmente a formulação das hipóteses, ou seja, uma das funções da pesquisa exploratória é a formulação de hipóteses para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Assim sendo, a pesquisa realizada nesta tese teve o intuito de desenvolver novas hipóteses – que possam ser testadas em pesquisas futuras – sobre as parcerias dentro da cadeia de suprimentos. Cabe ressaltar que versões do questionário adaptadas às realidades dos diversos países (Grécia, França e África do Sul) estão sendo aplicadas por alunos do *Centre for Food Chain Research* (CFCR), objetivando criar uma base mundial de informações que permitam comparar as cadeias de frutas e vegetais frescos e minimamente processados. O encerramento da pesquisa sobre a qual se constitui esta tese abre uma perspectiva que abraça a pretensão de desenvolver atividades semelhantes nos demais países do Mercosul. As questões que servem de elemento direcionador para a formulação das questões propostas foram estabelecidas com base em alguns dados preliminares percebidos na análise dos questionários, nas experiências anteriores do grupo de pesquisa do CFCR e nos conhecimentos e experiências anteriores dos pesquisadores envolvidos.

O objetivo principal das questões é identificar o nível de concordância com os benefícios alcançados e com o desenvolvimento dos processos internos e conjuntos com relação às empresas pesquisadas. Essa investigação possibilita o entendimento da importância relativa de cada um dos fatores componentes da avaliação de desempenho nas parcerias. Uma vez identificados os benefícios que as empresas

estão alcançando com maior intensidade, pode-se investigar, futuramente, os fatores que contribuem para o processo de otimização. Entretanto, como neste caso está-se procurando entender a relação causa-efeito, deve-se utilizar outro método de investigação, pois o procedimento realizado aqui não possibilitaria um grau satisfatório de êxito.

A relação causa-efeito tem um papel fundamental durante o processo de implementação das parcerias dentro da cadeia de suprimentos na qual um dos parceiros é mais poderoso que o outro. Neste caso específico, estão-se identificando quais benefícios os parceiros mais fracos (os fornecedores) estão obtendo. O fato torna-se importante como elemento motivador para os fornecedores no desenvolvimento das parcerias, pois se estes identificarem quais processos internos conduzem aos melhores benefícios desejados, poderão dar-lhes maior ênfase.

Além disso, a manutenção das parcerias é tida como um processo delicado, pois, uma vez alcançados os objetivos iniciais, há que se estabelecerem processos conjuntos que possibilitem a manutenção e a melhoria no relacionamento. Entretanto, espera-se que as empresas dêem maior ênfase aos processos que considerarem mais importantes. Uma vez identificados os fatores e suas importâncias, tornar-se-á necessário e relevante verificar o “alinhamento” desses processos com os processos desenvolvidos pelo outro lado da parceria, os poderosos compradores, lembrando que o alinhamento entre os processos dos compradores e dos vendedores é fundamental para o sucesso da parceria, conforme descrito no Capítulo 2. Tem-se então que as questões da pesquisa exploratória buscam verificar:

- ✓ Que nível de concordância os fornecedores apresentam com relação à obtenção aos benefícios;
- ✓ Que nível de concordância os fornecedores apresentam com relação a os processos internos desenvolvidos;
- ✓ Que nível de concordância os fornecedores apresentam com relação a os processos externos;
- ✓ Se existe diferença nas médias de cada um dos benefícios alcançados;
- ✓ Se existe diferença nas médias de cada um dos processos internos; e
- ✓ Se existe diferença nas médias de cada um dos processos externos.

As reduzidas margens de contribuição e de rentabilidade, e a natureza perecível dos produtos relacionados com a cadeia de suprimentos de frutas e vegetais, têm sido considerados os fatores mais importantes no gerenciamento dos relacionamentos dentro dessas cadeias (Stank e Crum, 1990). A racionalização da base de fornecedores de alimentos tem sido uma constante no Reino Unido: os distribuidores têm se tornado cada vez mais dependentes dos fornecedores e, conseqüentemente, os fornecedores estão-se tornando mais poderosos e maiores, à medida que se desenvolve a eficiência produtiva com o aumento da escala de produção (Fearne e Hughes, 1998). Diante de um cenário como esse, pode-se assumir como uma das premissas da investigação exploratória que o processo interno *PI3* “medição e controle dos custos” terá maiores valores entre os processos internos.

Em um mercado competitivo como o de alimentos frescos, caracterizado pela oferta maior que a demanda e com características de mercado de *commodities*, segundo o qual o preço é um elemento importante, a inovação nas parcerias de longo prazo é uma das melhores possibilidades de fugir do mercado de *commodities* adicionando mais valor aos produtos. O conhecimento técnico com relação aos produtos é uma das poucas áreas nas quais os fornecedores poderiam conseguir vantagens em relação aos seus competidores (Fearne e Hughes, 1998). Tais observações fazem estabelecer a segunda premissa, de que os processos conjuntos *PC1* “ações inovadoras conjuntas” terão os maiores valores com relação a essa categoria de processos.

A coordenação operacional possibilita o alto nível de serviços prestados e a redução dos custos totais. Ambas as metas, apesar de serem mutuamente excludentes nos relacionamentos tradicionais entre as empresas, são perfeitamente factíveis no gerenciamento da cadeia de suprimentos (Stank e Crum, 1999). Assim sendo, a terceira premissa estabelece que os benefícios *BE1* “redução dos custos e uso dos ativos” terão maior valor entre os benefícios alcançados pelos fornecedores.