

Relacionamentos colaborativos entre empresas em uma Cadeia de Suprimentos

Autores

Ana Maria Franchin Werneck

Orientador

Silvio Roberto i Pires

1. Introdução

Nos últimos anos, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM) tem representado uma nova e promissora fronteira para empresas interessadas na obtenção de vantagens competitivas de forma efetiva (PIRES, 2004). Para Lambert (2004), a SCM quebra a visão tradicional de que as empresas que participam da mesma cadeia de suprimentos funcionam como entidades isoladas uma das outras e precisam competir entre si para sobreviver. Para o autor, isso tem sido, pouco a pouco, substituído por uma visão de cooperação para competir. Por sua vez, Christopher (2001) afirma que a competição real não é feita mais entre uma empresa e outra, mas sim entre cadeias de suprimentos.

Nesse sentido, Vollmann *et al.* (1997) destacam que o relacionamento entre empresas e clientes e, principalmente, a troca de informações entre eles, é capaz de trazer inúmeros benefícios aos envolvidos. Isso implica, de certa forma, na colaboração mútua entre clientes e fornecedores. Em outras palavras, cada elo precisa conhecer os seus clientes e seus fornecedores e a posição onde ele se encontra na cadeia para que possam agir de forma colaborativa entre eles (BOWERSOX e CLOSS, 2001). No geral, a colaboração entre os elos se traduz em um melhor atendimento ao cliente e um melhor aproveitamento dos recursos da cadeia. Entretanto, ainda existem várias questões pouco estudadas no contexto da SCM que merecem um melhor entendimento por parte do mundo empresarial e acadêmico (LAMBERT, 2004).

Isso, em parte, é devido ao fato da SCM ser um conceito muito recente e relativamente pouco difundido tanto no meio empresarial quanto acadêmico, mesmo sabendo do grande potencial que a mesma representa na redução de custos e melhoria nos serviços. Contudo isso aos poucos tem despertado a atenção de grandes e modernas empresas (FLEURY, 1999).

Por sua vez, a colaboração deve ser a base dos relacionamentos no contexto da SCM

2. Objetivos

O objetivo deste artigo é realizar uma revisão bibliográfica básica sobre o conceito de colaboração, em especial no tocante aos tipos de relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos.

3. Desenvolvimento

1. Colaboração

De maneira geral, “*colaboração implica fazer alguma coisa junto com outro e esse é exatamente o seu significado. É o desejo ou a necessidade de criar ou de descobrir algo novo, enquanto pensamos ou trabalhamos com outros, que distingue a ação do comportamento (...). Colaboração envolve: diferentes visões e perspectivas; objetivos comuns; definir metas em conjunto; e criar novos valores*” (HARGROVE apud VIEIRA, 2006).

No contexto de SC, segundo Barratt e Oliveira (2001) colaboração significa quando duas ou mais empresas compartilham a responsabilidade de elaborar planos comuns, gerenciar, executar e medir os esforços e resultados.

Bowersox et al. (2003) definem colaboração como sendo um compartilhamento de informação, desenvolvimentos de planos estratégicos conjuntos e sincronização de operações, objetivando uma precisa alocação de recursos que permita gerar economias de escala, redução de operações duplicadas e maior confiança dos clientes por meio de serviços customizados.

Já para Lambert et al. (1999) colaboração é um estágio particular de relacionamento entre participantes de uma SC com compartilhamento de riscos e benefícios que resulta em um elevado desempenho nos negócios entre eles.

Uma definição mais recente é apresentada por Vieira (2006), que após uma vasta revisão bibliográfica sobre o tema, conclui que “*colaboração significa que duas ou mais empresas trabalham juntas ao longo do tempo (com base na confiança, flexibilidade, reciprocidade, interdependência, comprometimento, comunicação aberta, conhecimento do parceiro e no longo tempo) por meio de decisões conjuntas, compartilhando informações logísticas e comerciais, custos e benefícios, e com o objetivo de atender às necessidades dos clientes*”.

Como se vê, o conceito de colaboração não é um conceito novo na literatura, pois desde a década de 80, há trabalhos relacionados com o tema ou com algum termo correlato como: parcerias, relações integradas entre clientes e fornecedores, cooperação, coalizão, etc (VIEIRA, 2006).

Para Vieira (2006) e Pigatto (2005) colaboração na SC ocorre quando duas ou mais empresas trabalham juntas ao longo do tempo (com base na confiança, flexibilidade, reciprocidade, interdependência, comprometimento, comunicação aberta, conhecimento do parceiro), através de decisões conjuntas, compartilhamento de informações, custos e benefícios, visando atender aos clientes.

No caso, o conceito de confiança para a empresa pode ser definido como sendo a certeza de que a outra empresa executará ações que resultarão em resultados positivos para ambas as partes e não se ocuparão de comportamentos inesperados com resultados negativos.(ANDERSON e NARUS (1990) apud PIGATTO (2005).

Um conceito mais recente é apresentado por MacDonald e Smith (2004) confiança envolve, de maneira geral, a convicção de que o sócio na relação agirá no melhor interesse do outro sócio, previsibilidade, vulnerabilidade de uma das partes em relação à outra, integridade, honestidade e benevolência.

Para Lam e Chin (2005), confiança é um dos elementos essenciais de colaboração e que a desconfiança é, geralmente a principal fonte de conflitos. Estes autores identificaram treze fatores essenciais para o sucesso da colaboração, e os agruparam em quatro categorias. Esta classificação está descrita abaixo:

(1) Gestão do relacionamento: consiste na administração do relacionamento entre os parceiros, se a parceria está sendo benéfica para ambas as partes. Esta categoria contém os seguintes fatores:

(1.1) Mútuo entendimento dos objetivos organizacionais

(1.2) Compromisso de colaboração

(1.3) Confiança

(2) Conflito que dirige o sistema (*Conflict handling system*)

(2.1) Conflito no Cultura organizacional

(2.2) Habilidades

(2.3) Processos

(2.4) Monitoramento e aperfeiçoamento

(3) Novo produto desenvolvido com o gerenciamento do processo

Kanter (1994) apud Vieira(2006) salienta que os relacionamentos mais produtivos são aqueles baseados em cinco tipos de integração. São elas:

(1) integração vertical: diz respeito ao envolvimento dos líderes da empresas na definição dos objetivos e das estratégias de negócios. Este tipo de integração permite troca de informações estratégicas e melhor

conhecimento das oportunidades e dificuldades da parceria.

(2) integração tática: refere-se ao envolvimento dos gerentes e coordenadores das empresas na busca do cumprimento das metas, estímulo à descoberta de oportunidades e melhor atendimento das equipes parceiras.

(3) integração interpessoal: diz respeito à construção de uma base de relacionamento entre os parceiros com o objetivo de atingir à integração interorganizacional.

(4) integração operacional: estabelece meios para que as pessoas resolvam os problemas do dia-a-dia de forma a assegurar o acesso às informações e recursos, tanto físico como humano.

(5) integração cultural: diz respeito às habilidades de comunicação e consciência cultural que resumem as diferenças interorganizacionais e interpessoais. Como exemplo o autor cita a criação de uma *joint ventures* entre duas empresas para atuar em outro segmento de mercado. O autor ressalta, ainda, que boas condições culturais proporcionam uma maior aproximação entre os parceiros, havendo um maior comprometimento entre eles.

A colaboração na SC pode ser dividida em três tipos estruturais (Simatupang e Sridharan, 2002):

- estrutura vertical: diz respeito à colaboração entre parceiros de diferentes camadas da SC;

- Estrutura horizontal: tange à colaboração entre competidores da mesma camada, isto é, quando dois competidores se juntam para alcançar determinado benefício, se tornando “parceiros”, como, por exemplo, os Jornais Folha de São Paulo e Estado de São Paulo compartilham a distribuição dos jornais. São os relacionamentos classificados como alianças por Pires (2004).

- Estrutura lateral: consiste em ter flexibilidade para combinar e compartilhar recursos com os competidores e parceiros.

Barratt (2004) descreve, ainda, uma estrutura de colaboração interna e externa. A primeira ocorre entre os membros da mesma empresa, com planejamento, coordenação e troca de informações (Sandres e Premus, 2005). Já a segunda se dá com a interação entre os parceiros (integração vertical) ou entre os competidores (integração horizontal) (Sandres e Premus, 2005).

1.1 Elementos gerais de colaboração

Ellram (1991;1990) *apud* Vieira (2006) defende que os elementos de sucesso de colaboração estão baseados nos seguintes fatores:

- fatores de natureza estratégica: dizem respeito ao contrato, ao conhecimento do parceiro, etc. (VIEIRA,

2006);

- fatores de natureza sócio-cultural: dizem respeito, segundo Vieira (2006) ao comprometimento pessoal, confiança, flexibilidade, mutabilidade, compatibilidade cultural e organizacional.
- fatores táticos: segundo o mesmo autor, contemplam o compartilhamento de informações, riscos e ganhos, etc.

O quadro 1 apresenta uma classificação dos elementos comuns para a parceria na SC.

Por outro lado, Frankel, Goldsby e Whipple (2002) enumeram os cinco principais fatores críticos para o sucesso da colaboração. São eles:

- disposição de inovação e mudança;
- entendimento/conhecimento do negócio do outro;
- metas e objetivos comuns;
- medidas e incentivos apropriados;
- compartilhamento de informações.

Barratt (2004) defende que se deve ter um grande entendimento da necessidade de colaborar, onde e com quem colaborar na SC, bem como deve-se entender profundamente quais são as atividades e os elementos de colaboração.

Outro elemento essencial da colaboração é a flexibilidade, pois esta se diz respeito à capacidade das empresas responderem às mudanças circunstanciais, tanto na produção de um produto quanto no planejamento de entrega, nos processos de risco (VIEIRA 2006).

Sendo assim, pode se concluir que os elementos de colaboração evidenciam que o sucesso da colaboração depende da habilidade e da disposição dos administradores em construir relacionamentos expressivos, a partir da confiança entre os parceiros e da renúncia ao individualismo em nome de parcerias colaborativas.

Barreiras à Colaboração

No que diz respeito às barreiras à colaboração, Vieira (2006), após uma vasta pesquisa bibliográfica, relaciona as mais comuns. Segundo o autor, os elementos da colaboração podem se tornar uma barreira ou

um facilitador dependendo do grau de intensidade existente. As barreiras mais comuns, segundo Vieira (2006), são:

- baixo nível de confiança;
- baixo nível de comprometimento;
- baixo uso de tecnologia de informação;
- baixo compartilhamento de informação;
- inexistência de cultura colaborativa;
- baixa participação de executivos nos negócios;
- elevado número de parceiros;
- retorno sobre investimento.

Estágios da Colaboração

A colaboração apresenta um ciclo de quatro estágios pertencentes a uma escala evolutiva de um processo de relacionamento em ter os parceiros de uma cadeia. No primeiro estágio é onde os parceiros identificam as estratégias de colaboração. No segundo estágio, os participantes buscam administrar as interdependências de recursos, tarefas e capacidades, definem metas e planos contingenciais. Num terceiro momento, os participantes se envolvem nas operações rotineiras, nos pedidos, na previsão de vendas etc. O quarto estágio diz respeito à evolução dos acordos, podendo ser uma simples modificação ou até mesmo a extinção do acordo de colaboração (VIEIRA, 2006).

Lopez, Bititci e Errasti (2004) propõem uma escala evolutiva do relacionamento entre parceiros na SC que vai desde o relacionamento de mercado (ou transacional) até a integração vertical, passando pela cooperação, coordenação e colaboração. A figura 1 ilustra esta escala.

Figura 1: Tipos de relacionamentos estratégicos (anexo)

Segundo os autores, a aliança é composta por três tipos de decisões estratégicas: cooperação, coordenação

No estágio transacional, as empresas estão se conhecendo, portanto, aos poucos vai se aumentando a troca de informações entre elas, além da confiança. No estágio de coordenação, os parceiros já se conhecem,

havendo uma maior divisão de responsabilidades entre os parceiros, há uma maior troca de informações, podendo haver a utilização do EDI (*Electronic Data Interchange* – troca eletrônica de dados). Já no próximo estágio, há a parceria propriamente dita, é neste estágio de relacionamento onde há uma maior troca de informações entre os parceiros. O último estágio, é o estágio da integração, onde as empresas trocam informações estratégicas e não apenas táticas. É um estágio ainda incipiente devido às incertezas de mercado e às próprias barreiras à colaboração (BARRAT, 2004).

4. Resultados

Dentro do conceito de SCM, a colaboração geralmente está atrelada a relacionamentos de longo prazo entre empresas que trabalham juntas e integradas visando objetivos comuns (PIRES, 2004).

Segundo o autor, esta colaboração se dá, dentro da cadeia de suprimentos, por meio do compromisso, entre as empresas, em se trocar informações acerca do planejamento, gestão, execução e medição de desempenho. Segundo McCarthy e Golic (2001), há, na literatura duas categorias de colaboração da previsão da demanda. A primeira se dá internamente nas empresas, enquanto que a segunda se dá entre empresas da mesma cadeia, ou seja, entre os parceiros da cadeia. Pires (2004) descreve uma ordem crescente da segunda categoria de colaboração ilustrada na FIGURA 2.

Figura 2 – Evolução das Práticas e Sistemas de Planejamento Colaborativo (Anexo)

Estas práticas podem ser observadas, geralmente, nos relacionamentos de cooperação, coordenação e colaboração, isto é, onde são feitas alianças entre os membros de uma SC.

5. Considerações Finais

Tendo em vista que a SCM pressupõe cooperação, coordenação e colaboração entre os parceiros, os relacionamentos existentes em uma SC estão basicamente concentrados nos três estágios intermediários de relacionamento.

Referências Bibliográficas

BARRATT, M.; OLIVEIRA, A. (2001) – Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 31, N. 4, p. 266-289

BARRATT, M. (2004) – Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, N. 1, p. 30-42.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. (2001) - Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos. Atlas. São Paulo.

FRANKEL, R.; GOLDSBY, A. B.; WHIPPLE, J. M. (2002) - Grocery industry collaboration in the wake of ECR. *Journal of Logistics management*. Vol. 13,, N. 1, p. 57-72.

LAM, P. K.; CHIN, K. S. (2005) – Identifying and prioritizing critical success factors for conflict management in collaborative new product development. *Industrial Marketing Management*. Vol. 34. N.8, p. 761-772.

LOPEZ, U.; BITITCI, U.; ERRASTI, A. (2004) – Business Process: the critical link in collaborative enterprises. In EUROMA 2004. Proceedings of Operations Management as a Change Agent: Joint International Conference. Fontainebleu, France, Vol. 11, p. 383-392.

MACCARTHY, S.; GOLICIC, S. (2001) – Implementing collaborative planning to improve supply chain performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.32, N. 6, p. 431-454.

MACDONALD, J. B.; SMITH, K. (2004) – The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior. *Industrial Marketing Management*, Vol 33, N.2, p. 107-116.

PIGATTO, G. (2005) – Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos.

PIRES, S. I. R. (2004) - *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos*. Atlas. São Paulo.

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. Y. (2004) – Tentativa de adaptação do CPFR para a realidade brasileira: casos de sucesso e insucesso na cadeia de suprimentos do varejo. XXIV ENEGEP - Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

VIEIRA, J. G. V. (2006) – Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

	2	3	4	5	6
EDI	X	X	X	X	X
ECR		X	X	X	X
VMI		X		X	
CR		X	X	X	X
CPFR		X	X	X	X
<i>Outsourcing</i>				X	
<i>In Plant Representatives</i>		X	X	X	X
ESI				X	X
<i>Postponement</i>				X	X
Consórcio Modular				X	

TABELA 1- Comparação entre o nível de relacionamento e as práticas e iniciativas em SCM