

6

Relacionamentos na cadeia de suprimentos

6.1

Relacionamentos no canal

Os relacionamentos entre distintos membros de uma cadeia de suprimentos sugerem um alto grau de complexidade e fonte quase sempre permanente de conflitos, incompatibilidade de processos e de visões de negócio cujas conseqüências podem ser graves para a competitividade, produtividade e lucratividade das empresas.

Em uma análise mais profunda e abrangente, confirma-se que o fluxo logístico segue um determinado sentido, assumindo então o conceito de canal que, segundo a *American Marketing Association* (Bowersox & Closs , 1999), seria: “ a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio das quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados.”

As interações entre fornecedores, clientes e consumidores ocorrem dentro de um mesmo canal e, para minimizar ou mesmo evitar pontos de conflito que eventualmente venham a acontecer, surgiu, nos últimos anos, a idéia de gerenciar o estreitamento de relações entre membros da cadeia de suprimentos. As empresas, ao optarem por dedicar boa parte do seu tempo no estabelecimento de diálogos produtores com seus fornecedores e clientes, na verdade buscam aproveitar sinergias, compartilhar informações e também soluções de problemas comuns aos demais membros, focar em resultados concretos que assegurem uma relação ganha-ganha com fornecedores e clientes. Em resumo, o desempenho do

canal tende a ser melhor à medida que os membros tenham um comportamento mais colaborativo. Na Figura 11, demonstra-se de maneira sucinta, uma estrutura simples de um canal de distribuição.

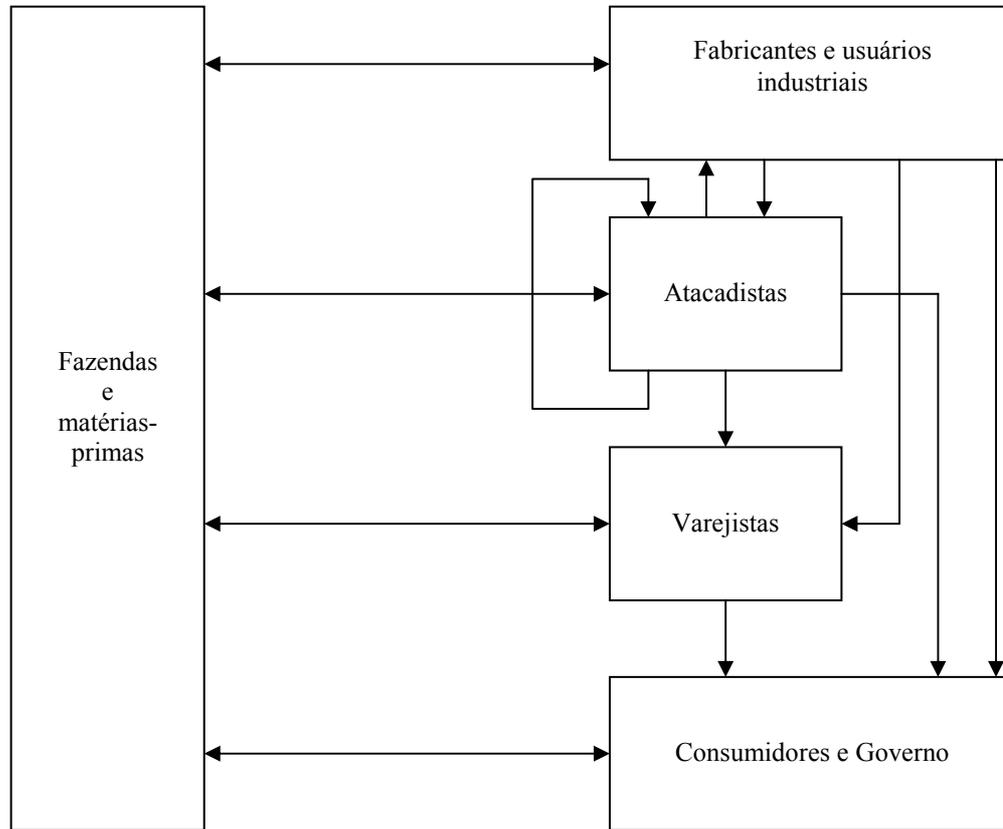


Figura 11 - Canais genéricos de distribuição
Fonte : Bowersox & Closs , 1999 (p.90)

Dentre os membros do canal, alguns são considerados primários (Bowersox & Closs, 1999), pois assumem responsabilidade pela gestão de estoques e conseqüentemente dos impactos financeiros que uma boa ou má gestão dos mesmos pode acarretar. Fabricantes, atacadistas, varejistas, agricultura e mineração são exemplos de participantes primários.

Outros participantes são denominados especializados, pois são participantes do canal ao prestarem serviços aos primários, mediante o pagamento. Transportadoras, operadores logísticos, armazenagem, montagem, finanças, informação e publicidade são exemplos de participantes secundários.

A estrutura do canal é profundamente modificada ao se aplicar os conceitos de SCM. Em uma estrutura tradicional, o canal apresenta relacionamentos quase sempre superficiais entre os seus participantes, quase

sempre pautados na conveniência e com uma visão de negócio pouco integrada, prevalecendo o conceito de operações distribuídas em silos. A partir do implemento do SCM, estas barreiras passaram a ser transpostas à medida que o intercâmbio de informações, o planejamento em conjunto e visão integrada de negócio se intensificaram entre seus membros.

6.2

Dimensões do relacionamento logístico

De acordo com Bowersox & Closs (1999) os relacionamentos logísticos desenvolvem-se em três dimensões principais:

- a) competitividade da cadeia de suprimentos – os relacionamentos cooperativos têm como objetivo principal tornar competitiva a cadeia de suprimentos, utilizando como base a aplicação de dois princípios. O primeiro princípio está fundamentado na convicção de que a cooperação entre membros da cadeia de suprimentos aumentará a eficiência dos processos logísticos. Para que isto aconteça, é mandatório que haja o compartilhamento de informação estratégica, facilitando o planejamento em conjunto e obtendo como resultado destas ações um processo rápido, enxuto e eficiente.

O segundo princípio está concentrado na possibilidade de uma redução substancial dos estoques ao longo da cadeia de suprimentos, na medida que riscos são reduzidos com o melhor planejamento.

- b) risco, poder e liderança - alguns membros da cadeia de suprimentos podem ser extremamente dependentes do sucesso do canal, haja visto que nestes casos eles não possuem participação representativa em outras cadeias paralelas ou alternativas que poderiam contrabalançar situações danosas ao seu desempenho . O comportamento natural destes membros é o de assumir uma postura mais ativa no estabelecimento de laços mais fortes com empresas que viabilizem o canal. Outro motivo que incentiva determinado membro da cadeia a tomar frente da iniciativa de criar um ambiente mais colaborativo é a

ciência de que ele é o elemento mais importante, pois detém o maior poder econômico. Esses membros assumem o papel de líderes do canal e sua função principal é assegurar que as funções indispensáveis à integração logística sejam executadas pelas empresas mais capacitadas.

- c) fatores de sucesso – as Tabelas 6 e 7 indicam os principais fatores ligados ao sucesso ou insucesso do canal. A Tabela 6 resume os fatores que possibilitam o estabelecimento concreto de relacionamentos. Já a Tabela 7 detalha os obstáculos mais comuns ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos.

Varejistas	Fabricantes
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de cooperação • Metas/objetivos semelhantes • Comunicações claras • Apoio da alta gerência • Controle de estoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de informação • Reconhecimento de vantagens mútuas • Implementação controlada • Força tarefa conjunta • Comprometimento/dedicação de recursos • Realização de vantagens

Tabela 6 - Fatores que possibilitam o sucesso de relacionamentos na cadeia
Fonte : Bowersox & Closs , 1999 (p.105) citando fonte Andersen Consulting

Varejistas	Fabricantes
<ul style="list-style-type: none"> • Itens de baixo giro • Resistência de fabricantes à mudança • Sistemas de informação • Formatos de dados incompatíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação • Nível de confiança • Sistemas incompatíveis • Compreensão de questões técnicas • Resistência de clientes à mudança • Presteza dos varejistas

Tabela 7 - Obstáculos comuns ao desenvolvimento de relacionamentos na cadeia de suprimentos

Fonte : Bowersox & Closs , 1999 (p.105) citando fonte Andersen Consulting

6.3

Relacionamentos Long-term (LTR)

No decorrer da década de 90 muitas empresas concluíram que, para alcançar a qualidade e competitividade de seus processos, seria necessário mudar a concepção tradicional de relacionamentos com fornecedores e clientes, que se baseavam em visões transacionais, quando não adversariais. A nova visão adotada a partir deste ponto foi a de que, no médio e longo prazo, as empresas reduziriam sua base de fornecedores, criando as condições necessárias para o estreitamento dos relacionamentos, de forma que boa parte do planejamento logístico viesse a ser feito conjuntamente com os outros membros da cadeia de suprimentos, resultando daí as reduções de custos obtidas pela diminuição da incerteza e consequentemente da redução de estoques.

Kalwani & Narayandas (1995), citando Heide e John, sugerem que o relacionamento mais próximo entre fornecedores e clientes pode ser afetado pelo grau de planejamento de ações conjuntas, expectativa de continuidade das relações e esforços nesta verificação. É possível para fornecedores, por exemplo, obter aumentos mais significativos nas vendas e um retorno mais rápido dos investimentos realizados, na medida em que as vendas venham a reproduzir-se com mais intensidade, motivadas pelo avanço no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo. Por outro lado, relacionamentos puramente transacionais demandam maiores investimentos para atração de novos clientes, sempre pairando a possibilidade do insucesso.

Outras vantagens seriam que os parceiros de relacionamentos de longo prazo podem se tornar uma excelente fonte de novas idéias para o desenvolvimento de produtos, melhorias de processos e propiciarem uma maior amarração fornecedor-cliente, evitando ou tornando muito difícil o acesso de concorrentes a estes mercados.

Os fornecedores são afetados em suas performances de diferentes formas, ao se inserirem em relacionamentos de longo prazo. Os impactos são mais pronunciados em:

- a) nível de vendas – uma das conseqüências em se estabelecer o relacionamento de longo prazo com clientes é que os fornecedores passam a fazer investimentos em seus produtos, o que lhes confere extremo grau de especificidade e naturalmente possibilidades reduzidas de serem comercializados para outros clientes, o que configura um ambiente

transacional. Em alguns casos, os clientes exigem ou proíbem seus fornecedores de estabelecerem qualquer laço comercial com seus concorrentes diretos, tomando como exemplo as *Keiretsu* japonesas. Evidentemente, os riscos de tamanha dependência são objeto de avaliação de fornecedores candidatos ao LTR.

Por outro lado, existem outros benefícios que podem justificar a abstenção de fornecedores em expandir suas bases de clientes. Ao se tornar um dos poucos fornecedores de um determinado cliente, o grau de envolvimento e portanto de importância ganha reciprocidade, sendo necessário o compartilhamento de informações de cunho estratégico.

Muitos clientes vêm solicitando, mais recentemente, que fornecedores passem a agregar mais valor a seus produtos mediante o fornecimento de kits, conjuntos e não mais peças isoladas. A formação dos consórcios modulares como na fabricação de caminhões pela Volkswagen, por exemplo, constituem uma evolução deste conceito original. Os fornecedores – sistemistas são unidades que estão instaladas no mesmo espaço físico de seu cliente, participam intensamente do processo produtivo, compartilham informações estratégicas e garantem exclusividade ao atestar seu grau de importância por estes serviços diferenciados e sem paralelos no mercado;

- b) controle de inventário e custos – nos relacionamentos de longo prazo há uma tendência de que, na medida com que os processos caminham, a redução de incertezas da demanda tende a se intensificar; melhores práticas de compras e dos custos de colocação tendem a ser obtidas, bem como uma melhora substancial na redução de estoques e aumento do seu giro. Um melhor planejamento reduz também estoques em processo, racionaliza a quantidade e periodicidade dos despachos de cargas e aumenta a produtividade de mão-de-obra;
- c) preços de venda – no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e clientes, é de se esperar que no caso do último, haja uma pressão por redução de preços. Isto ocorre principalmente quando um cliente é responsável pela aquisição, senão de toda, de boa parte da produção de um determinado fornecedor. Esse mesmo cliente, ao constatar o seu poder e influência nessa relação, e também em toda a cadeia de suprimentos, pode paulatinamente transformar as negociações de esquemas relacionais (filosofia

do ganha-ganha) em negociações com características marcadamente transacionais, contribuindo para reduções das margens de lucro dos fornecedores e se tornando uma fonte potencial de conflito no futuro. Uma outra consequência de relacionamentos tão próximos é que, com o decorrer do tempo, os clientes adquirem uma visão clara da estrutura de custos de seus fornecedores e, com este conhecimento em mãos, é possível que clientes tentem no futuro obter ganhos ao barganhar em negociações.

Por outro lado, cabe a fornecedores adotar uma política que os diferencie dos demais, quer seja pela qualidade de seus produtos, pontualidade de entregas ou pela oferta de produtos tecnologicamente mais avançados; o resultado deste esforço pode ser o da manutenção das margens de lucros ou até mesmo o seu incremento;

- d) lucratividade – a lucratividade de fornecedores que participam de relacionamentos de longo prazo tende a se estabilizar e em algumas situações eventualmente aumentar, caso haja ganhos de eficiência dos processos sob sua gestão.

Em um primeiro momento, os fornecedores poderão adquirir maior eficiência administrativa ao enxugar ou extinguir processos que não agreguem valor aos produtos comercializados. Uma outra melhoria significativa seria a redução ou racionalização dos recursos aplicados em marketing, fato este obtido pelo estabelecimento de um foco mais preciso de atuação. Outra melhoria que tem efeitos diretamente no negócio é uma rotina de desenvolvimento de novos produtos que deve ser ágil, promissora e de custos administráveis.

A lucratividade de fornecedores também pode ser reduzida à medida que as margens caíam, cabendo aos fornecedores trabalhar para minimizar ou anular o impacto da queda.

6.4

Parcerias na SCM

O conceito de parceria na cadeia de suprimentos é variável tal como cada organização concebe a forma com que deve se relacionar com seus fornecedores e clientes. Em muitos casos é de interesse de uma determinada empresa caracterizar seus relacionamentos de uma forma puramente transacional, enquanto que para uma outra empresa torna-se praticamente vital o estreitamento dos laços com seus fornecedores e clientes; nestes casos a proximidade confere benefícios a ambos os lados.

De acordo com Lambert et al (1996), a parceria entre membros de uma cadeia de suprimentos deve estar baseada na confiança mútua, transparência, compartilhamento de riscos, mas também dos resultados positivos, fatos geradores de um diferencial competitivo que dificilmente poderia ser alcançado na mesma intensidade caso estas empresas optassem por iniciativas isoladas. A Figura 12 descreve os tipos de parcerias na cadeia de suprimentos, de acordos com os citados autores.

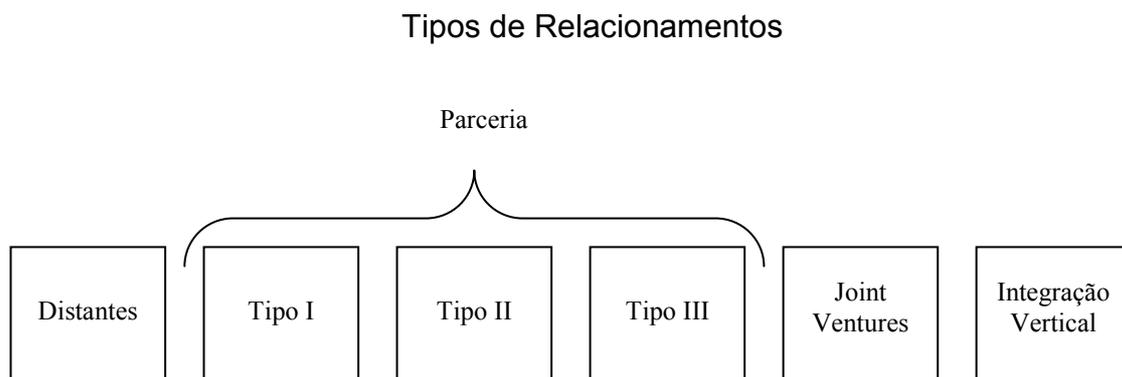


Figura 12 - Tipos de Relacionamentos
 Fonte – Lambert , Emmelhainz & Gardner , “Developing and Implementing Supply Chain Partnerships” , 1996 (p.02)

No relacionamento tipo I, as organizações envolvidas reconhecem cada uma como legítimo parceiro. A coordenação das atividades e de planejamento conjunto é restrito às áreas funcionais de cada organização . Este tipo de parceria caracteriza-se geralmente pelo intervalo de tempo em que vigoram , quase sempre de curto ou médio prazos.

Quando o relacionamento entre empresas é classificado como de tipo II, as parcerias vigoram por um longo prazo. A integração de processos e cooperação é

mais abrangente, pois vários departamentos das empresas parceiras passam a interagir entre si.

O tipo III de parceria é o ponto em que se pode considerar o nível mais alto de integração de parceiros. As organizações compartilham todas as atividades operacionais e a concepção é de que não há divisões entre empresas; é como se uma fosse a extensão da outra e vice-versa. O horizonte de tempo é indefinido, pois não há data para o encerramento do relacionamento.

O modelo de instauração de parcerias proposto por Lambert et al (1996) é dividido em três elementos principais (Figura 13).

Processo de estabelecimento de parcerias

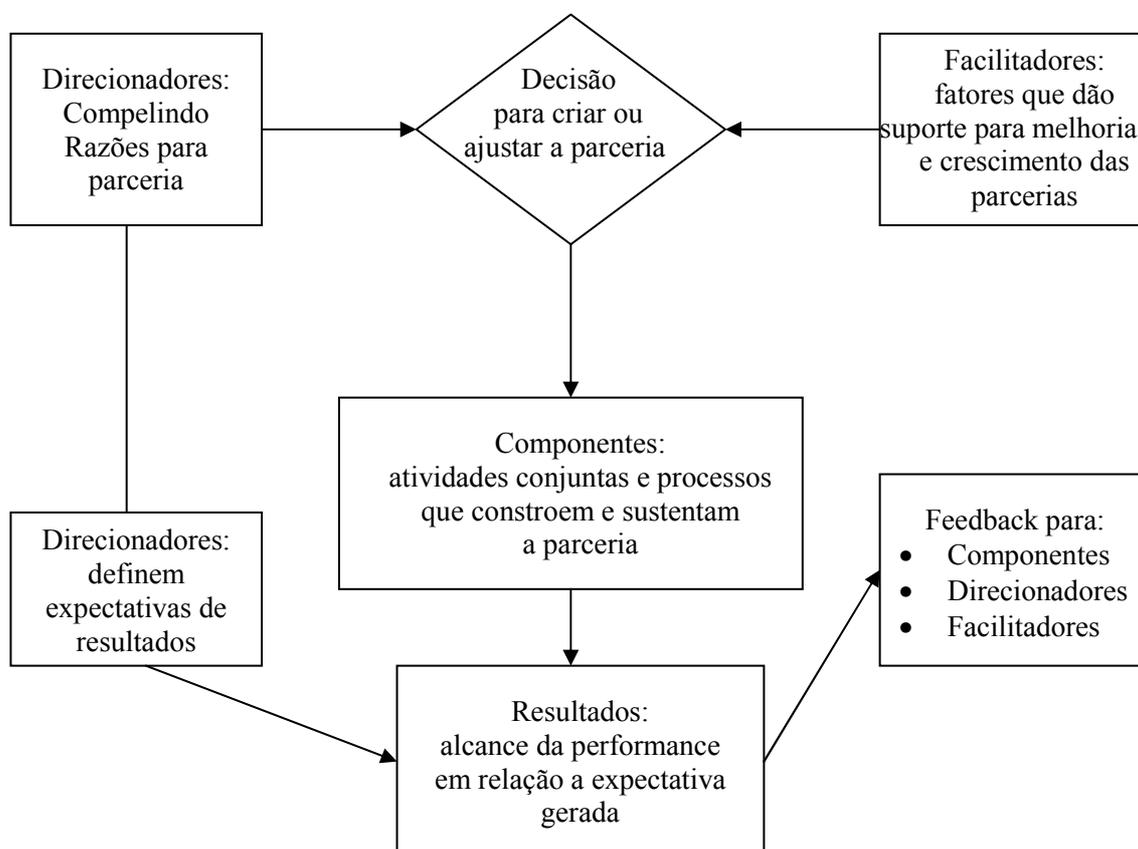


Figura 13 - Processos de estabelecimento de parcerias
Fonte – Lambert , Emmelhainz & Gardner , “Developing and Implementing Supply Chain Partnerships” , 1996 (p.04)

- a) direcionadores – são basicamente os motivos ou razões que fazem com que empresas tomem a iniciativa do estabelecimento de parcerias. Para tanto, há a necessidade de que ambas as partes acreditem no benefício mútuo desta

iniciativa. Benefícios como eficiência de custos/ativos, melhorias nos níveis de serviço e atendimento a clientes, vantagens de mercado e possibilidade de crescimento de lucros são alguns dos principais direcionadores;

- b) facilitadores – uma vez dada a partida para a criação da parceria entre empresas, o próximo passo é criar as condições para que a parcerias cresçam e se consolidem. Os elementos responsáveis pela criação destas condições são chamados de facilitadores; sua existência determinará o sucesso ou fracasso de uma parceria.

O primeiro facilitador é o da compatibilidade corporativa, ou seja, quanto maior a semelhança de cultura e objetivos entre as empresas, maior será o sentimento de que são efetivamente parceiras em um empreendimento ou negócio.

O segundo facilitador é a compatibilidade gerencial, que foca nos procedimentos operacionais como atitudes em relação às equipes de trabalho, estrutura e organograma organizacional. Padrões adotados no gerenciamento da qualidade total, são exemplos deste facilitador.

O terceiro facilitador é o da mutualidade. Consiste em dotar as equipes de um conceito onde a mesma relevância seja dada a problemas ou situações em que um parceiro esteja vivenciando, tal como se fosse o da própria empresa. Este facilitador pode ser exemplificado no desejo de estabelecer metas e objetivos comuns, compartilhar informações cruciais ao negócio e perspectivas de relacionamento de longo prazo.

O quarto facilitador é a simetria de organizações, o que significa que uma parceria pode ser bem sucedida quando é feita entre empresas com boa presença de mercado, sólidas e com marcas conhecidas pelo público em geral;

- c) componentes – são atividades e processos gerenciados pelas empresas durante todo o tempo em que a parceria se prolongar. Todas as parcerias possuem basicamente os mesmos componentes que são: planejamento, controle de operações conjuntas, comunicações, compartilhamento de riscos e recompensas, confiança e comprometimento, investimento financeiro e abrangência;
- d) resultados – em uma parceria , o resultado de todas as ações tomadas deve ser a melhoria de performance de todos os lados. O bom apontamento dos

benefícios alcançados pelo relacionamento de parceria é vital para a sua perenidade.

O modelo de parcerias de Lambert et al (1996) pode ser uma importante ferramenta para orientação e harmonização de processos distintos de organizações. A adoção do modelo pode conferir às empresas uma visualização dos principais pontos a serem revistos, dar subsídios para análises de viabilidade das parcerias e se as mesmas se justificam e, por último, administrar racionalmente o emprego de recursos, de forma que seja possível atingir as principais metas traçadas, a um custo compatível para as empresas.