

4 Análise dos resultados do Compartilhamento de informações (Variável C)

A finalidade deste capítulo é apresentar e analisar os resultados obtidos, sob a perspectiva da variável C do modelo em função das variáveis A e B. Este Capítulo enfoca o compartilhamento de informações do processo de negócio e Ciclo de Pedido em função dos membros-chave em cada uma das quatro formas de abastecimento de gases da empresa focal: Gasoduto, *On-site*, Tanque e Cilindro.

As tabelas deste capítulo apresentam as quatro formas de abastecimento da empresa focal, na primeira coluna os tipos de informações que devem ser compartilhadas na cadeia de suprimentos e na primeira linha o membro-chave pesquisado por tipo de fornecimento da empresa focal.

O capítulo também aponta as diferenças encontradas nas respostas dos questionários aplicados no estudo de caso desta dissertação, referentes à visão entre os clientes e a empresa focal, bem como são justificadas as diferenças encontradas.

4.1) Primeira Forma de Abastecimento – Gasoduto – Informações compartilhadas – Cliente A - Grupo Siderúrgico

A Tabela 8 apresenta os resultados da pesquisa na visão da empresa focal e do membro-chave e existem duas colunas para cada ótica pesquisada, onde a primeira apresenta o tipo de relação e a segunda a forma de compartilhamento da informação. As tabelas 5 e 6 apresentam as informações básicas necessárias para a compreensão da tabela 8.

Tabela 8 – Demonstrativo de resultado do compartilhamento de informação
– Cliente A

Elos da Cadeia	Item	Empresa Focal	Empresa Focal	Cliente A	Cliente A
Tipos de Informações Compartilhadas					
Previsão de produção dos clientes	1	3	C	3	C
Vendas dos clientes	2	2	C	3	C
Estoque dos clientes	3	3	C	3	C
Previsão de demanda potencial futura dos clientes	4	3	C	3	C
Previsão de compras dos clientes	5	2	E	3	E
Programação de entrega do fabricante	6	3	C	3	C
Capacidade de produção do fabricante	7	3	C	3	C
Estoque do fabricante	8	3	C	3	C
Status do pedido do cliente	9	1	B	1	B
Satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante	10	1	B	1	B
Retorno/Devolução	11	1	B	1	B
Clientes de cadeias concorrentes	12	4	-	4	-
Sugestões de melhoria no serviço da cadeia	13	3	C	3	C
Fabricante concorrente de gases industriais	14	3	C	3	C

Ao se observar os resultados obtidos na aplicação do questionário para a empresa focal e o Cliente A, pode-se entender que:

A) Nos itens 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 as respostas da empresa focal e do Cliente A coincidiram. Os itens previsão de produção dos clientes, estoque dos clientes, previsão de demanda potencial futura dos clientes, programação de entrega do fabricante, previsão de compras dos clientes, capacidade de produção do fabricante, estoque do fabricante, sugestões de melhoria no serviço da cadeia, fabricante concorrente de gases industriais são informalmente compartilhados por telefone (correspondem à letra A). Os itens status do pedido do cliente, satisfação dos clientes com atendimento do fabricante e retorno são compartilhados on-line, via sistema (correspondem à letra B), por serem considerados vitais para a produção do Cliente A. O item clientes de cadeias concorrentes não é compartilhado.

B) No item 2, venda do cliente, a empresa focal acredita estar compartilhando a informação sem visibilidade *on-line*, através de telefone e o Cliente A entende estar compartilhando a informação informalmente por telefone (correspondendo à letra C). A diferença é conceitual, pois a empresa focal entende que a informação passada via telefone é importante e imagina que o Cliente A entende e compartilha da mesma forma. Já o Cliente A diz que nada foi acordado por escrito ou em reunião que impusesse a necessidade deste compartilhamento, apesar de compartilhar a informação.

C) No item 5, previsão de compras dos clientes, a empresa focal pensa estar compartilhando a informação sem visibilidade *on-line*, através de telefone ou e-mail e o Cliente A acredita estar compartilhando a informação informalmente por telefone/e-mail. Novamente a diferença é conceitual, pois o Cliente A apregoa que para haver um compartilhamento formal alguma coisa deveria ser acordada em contrato impondo esta necessidade.

A empresa focal precisa das informações dos itens 2 e 5 compartilhadas formalmente, ou seja, com o cunho obrigatório do recebimento, todavia apesar de compartilhar estas informações, o Cliente A acredita estar fazendo informalmente e sem nenhuma obrigação de fazê-lo. O contrato não aponta obrigatoriedade e nem multas por não fazê-lo. A razão da preocupação da empresa focal é o fato dela eventualmente precisar “desviar” produto da planta que fica ao lado do gasoduto e abastece o Cliente A para outros clientes.

Pode-se concluir observando o resultado da pesquisa do Cliente A que a empresa focal, apesar de estar iniciando suas ações em SCM, já compartilha várias informações *on – line* com o Cliente. Tal fato se deve à representatividade do faturamento e do volume de gás consumido, e que requer inclusive um acompanhamento do gerente geral de vendas Brasil da empresa focal. Outra relevância para o compartilhamento é o contrato que foi recém renovado pelos próximos 20 anos, e a multa contratual por falta de produto requer o começo de uma gestão integrada na cadeia de suprimentos das duas empresas.

4.2) Segunda Forma de Abastecimento – On - site – Informações Compartilhadas – Cliente B – Indústria Química

A Tabela 9 apresenta os resultados da pesquisa na visão da empresa focal e do membro-chave e existem duas colunas para cada ótica pesquisada, onde a primeira apresenta o tipo de relação e a segunda a forma de compartilhamento da informação.

Tabela 9 – Demonstrativo de resultado do compartilhamento de informação – Cliente B

Elos da Cadeia	Item	Empresa Focal	Empresa Focal	Cliente B	Cliente B
Tipos de Informações Compartilhadas					
Previsão de produção dos clientes	1	3	C	3	C
Vendas dos clientes	2	3	C	3	C
Estoque dos clientes	3	1	B	1	C
Previsão de demanda potencial futura dos clientes	4	3	E	2	E
Previsão de compras dos clientes	5	1	E	1	E
Programação de entrega do fabricante	6	4	-	4	-
Capacidade de produção do fabricante	7	3	C	4	-
Estoque do fabricante	8	1	B	1	B
Status do pedido do cliente	9	4	-	4	-
Satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante	10	1	B	1	B
Retorno/Devolução	11	1	B	1	B
Clientes de cadeias concorrentes	12	4	-	4	-
Sugestões de melhoria no serviço da cadeia	13	3	C	3	C
Fabricante concorrente de gases industriais	14	3	C	3	C

Ao se observar os resultados obtidos na aplicação do questionário para a empresa focal e o Cliente B, pode-se entender que:

A) Nos itens 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 as respostas da empresa focal e do Cliente B coincidiram. Para os itens previsão de produção dos clientes, vendas dos clientes, estoques dos clientes, sugestões de melhoria no serviço da cadeia e fabricante de gases industriais são informalmente compartilhadas por telefone ou e-mail. Os itens estoque dos clientes, estoque do fabricante, satisfação

dos clientes com o atendimento do fabricante e retorno são compartilhados formalmente, via sistema, pois o Cliente B e a empresa focal possuem um sistema que informa os dois estoques pelo fato de haver elevação de preço e multa contratual por consumo fora da quantidade contratada, ainda mais se levarmos em conta o fato de que o Cliente já está consumindo bem acima do previsto. O item clientes de cadeias concorrentes não é compartilhado.

B) No item 4, previsão de demanda potencial futura do cliente, a empresa focal acredita compartilhar informalmente a informação, via e-mail. Já o Cliente B entende estar compartilhando formalmente, via e-mail. Outra diferença conceitual é o fato do Cliente B possui multa contratual caso não informe aumento de demanda e julga estar compartilhando formalmente. Não existe processo formal de compartilhamento.

C) No item 7, capacidade de produção de fabricante, a empresa focal acredita compartilhar informalmente a informação, via telefone, porém o Cliente B não precisa de compartilhar esta informação, pois a *On-site* é exclusiva para atendê-lo, apesar de afirmar que quando solicita tal informação a mesma nunca é precisa.

D) Os itens programação de entrega do fabricante, status do pedido do cliente e clientes de cadeias concorrentes não são compartilhados em função da *on – site* ser exclusivamente para atender ao Cliente B e existir um longo contrato recém assinado.

Pode-se concluir observando o resultado da pesquisa que esta forma de abastecimento possui a maior quantidade de itens compartilhados com um membro-chave da empresa focal nesta dissertação. Itens como previsão de compras, estoques nas duas pontas, satisfação com atendimento e retorno são compartilhados *on –line*. O motivo deste acontecimento é o fato de o investimento feito pela empresa focal ter sido muito elevado na construção da *on – site*. Este investimento levou a empresa focal a negociar um contrato com demanda pré-contratada e com preços mais elevados para fornecimento acima do contratado, a menos que seja sido avisado com a antecedência estipulada no contrato.

Outro fator que se relaciona com a preocupação no compartilhamento de informações entre as duas partes é a imensa quantidade de gás consumida e o elevado e crescente faturamento, além do gás ser o principal insumo do Cliente B.

4.3) Terceira Forma de Abastecimento – Tanque – Informações Compartilhadas – Cliente C – Grupo Metalúrgico

A Tabela 10 apresenta os resultados da pesquisa na visão da empresa focal e do membro-chave, e existem duas colunas para cada ótica pesquisada, onde a primeira apresenta o tipo de relação e a segunda a forma de compartilhamento da informação.

Tabela 10 – Demonstrativo de resultado do compartilhamento de informação – Cliente C

Elos da Cadeia	Item	Empresa Focal	Empresa Focal	Cliente C	Cliente C
Tipos de Informações Compartilhadas					
Previsão de produção dos clientes	1	4	-	4	-
Vendas dos clientes	2	4	-	4	-
Estoque dos clientes	3	3	C	3	C
Previsão de demanda potencial futura dos clientes	4	3	C	3	C
Previsão de compras dos clientes	5	4	-	4	-
Programação de entrega do fabricante	6	3	C	3	C
Capacidade de produção do fabricante	7	4	-	4	-
Estoque do fabricante	8	4	-	4	-
Status do pedido do cliente	9	3	C	3	C
Satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante	10	3	C	3	C
Retorno/Devolução	11	2	E	2	E
Clientes de cadeias concorrentes	12	4	-	4	-
Sugestões de melhoria no serviço da cadeia	13	3	C	3	C
Fabricante concorrente de gases industriais	14	3	C	3	C

Ao se observar os resultados obtidos na aplicação do questionário para a empresa focal no relacionamento com o cliente C, pode-se entender que:

A) Nos itens 1, 2, 5, 7, 8 e 12, a previsão de produção dos clientes, nas vendas dos clientes, na previsão de compras dos clientes, na capacidade de produção dos fabricantes, no estoque do fabricante, nos clientes de cadeias concorrentes, não existe compartilhamento. Na visão da empresa focal, o Cliente C não consegue compartilhar os itens 1, 2, 5 em função do Cliente entender que tais itens são difíceis de serem mensurados com exatidão, pelo fato de o mesmo

atuar em um mercado onde a demanda é sazonal e difícil de ser prevista e onde os pedidos acontecem de uma hora para outra. O Cliente C explicou que boa parte dos pedidos são oriundos de órgãos públicos e portanto, se torna difícil planejá-los. A empresa focal informou que os itens 7 e 8 não são compartilhados em função de serem sigilosos, pois as plantas de produção de gases que abastecem o Cliente irão abastecer também milhares de outros Clientes, não sendo algo específico para o mesmo como são os abastecimentos de gasoduto e on – site. O Cliente C acredita ser muito importante que fossem compartilhadas as informações dos itens 7 e 8, pois o Cliente já ficou sem suprimento de gás por falta de entrega do produto. O item 12, clientes de cadeias concorrentes, não é compartilhado pela empresa focal, por não ser interessante para ela, pelo fato de possuir a possibilidade de levantar questões polêmicas dos concorrentes, tais como preço, nível de serviço e qualidade dos produtos. O Cliente C demonstrou desinteresse em possuir tais informações.

B) Os itens 3, 4, 6, 9, 10, 13 e 14 estoque dos clientes, previsão de demanda potencial futura dos clientes, programação de entrega do fabricante, status do pedido do cliente, satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante, sugestão de melhoria no serviço da cadeia, fabricante concorrente de gases industriais, são compartilhados informalmente por telefone. Os itens 3, 4, 6, 9, 13 e 14 são compartilhados informalmente por telefone em função do Cliente C já ter ficado sem suprimento por falha do fabricante. Tal fato foi motivado por falta de produto no mercado de gases, em função do crescimento de demanda. Isto gerou no Cliente medidas preventivas de ajuda no planejamento do abastecimento, fazendo até que o Cliente trabalhe com o nível mínimo de estoque maior do que o desejado, assim como fez com que o Cliente antecipasse o ponto de pedido de ressuprimento.

C) O item 11, retorno/devolução, é compartilhado formalmente por e-mail, apesar de ser muito raro de acontecer em função da não conformidade ter obrigatoriamente que ser identificada pelo fornecedor no momento da produção/distribuição do produto para o Cliente (norma interna de segurança e qualidade), todavia quando ocorre é compartilhado formalmente por e-mail.

Pode-se concluir observando o resultado da pesquisa que esta forma de abastecimento, apesar de ser bastante rentável, não atrai a empresa focal, pois em valores absolutos trata-se de uma quantia pouco significativa. O Cliente C se

mostra bastante interessado em compartilhar informações tais como: programação de entrega da empresa focal; capacidade de produção; estoque e status do pedido, pelo fato de sua fábrica já ter ficado parada por 24 horas no ano passado, ocasião em que quase houve rompimento de contrato, todavia, a empresa focal não se mostra disposta a investir em compartilhamento de informações com clientes que são abastecidos na forma de abastecimento de tanques, independente deste cliente se mostrar lucrativo.

Apesar de não haver o compartilhamento formal das informações e não existir nada no contrato que obrigue tal fato, várias informações já são compartilhadas informalmente pelo telefone, o que antes do episódio da falta de produto, não acontecia, além do fato da empresa focal começar timidamente a investir em ações que possibilitem o aumento da estocagem de gás no Cliente.

4.4) Quarta Forma de Abastecimento – Cilindro– Informações Compartilhadas – Cliente D – Distribuidor de gás

A Tabela 11 apresenta os resultados da pesquisa na visão da empresa focal e do membro-chave e existem duas colunas para cada ótica pesquisada, onde a primeira apresenta o tipo de relação e a segunda a forma de compartilhamento da informação.

Tabela 11 – Demonstrativo de resultado do compartilhamento de informação – Cliente D

Elos da Cadeia	Item	Empresa Focal	Empresa Focal	Cliente D	Cliente D
Tipos de Informações Compartilhadas					
Previsão de produção dos clientes	1	4	-	4	-
Vendas dos clientes	2	4	-	4	-
Estoque dos clientes	3	4	-	4	-
Previsão de demanda potencial futura dos clientes	4	4	-	4	-
Previsão de compras dos clientes	5	4	-	4	-
Programação de entrega do fabricante	6	4	-	4	-
Capacidade de produção do fabricante	7	4	-	4	-
Estoque do fabricante	8	4	-	4	-
Status do pedido do cliente	9	4	-	4	-
Satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante	10	3	C	3	C
Retorno/Devolução	11	3	C	3	C
Clientes de cadeias concorrentes	12	3	C	3	C
Sugestões de melhoria no serviço da cadeia	13	3	C	3	C
Fabricante concorrente de gases industriais	14	3	C	3	C

Ao se observar os resultados obtidos na aplicação do questionário para a empresa focal no relacionamento com o Cliente D, pode-se entender que:

A) Nos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 previsão de produção dos clientes, vendas dos clientes, estoque dos clientes, previsão de demanda potencial futura dos clientes, previsão de compras dos clientes, programação de entrega do fabricante, capacidade de produção do fabricante, estoque do fabricante, status do pedido não existe compartilhamento. Isto ocorre em função da área de *supply* da empresa focal não considerar o distribuidor como um membro relevante, contrariando as estratégias de marketing e vendas da empresa e também pelo fato do distribuidor ir buscar o produto no centro distribuidor da empresa focal.

B) Nos itens 10, 11, 12, 13 e 14, satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante, retorno/devolução, clientes de cadeias concorrentes, sugestões de melhoria no serviço da cadeia, fabricante concorrente de gases industriais a empresa focal e o Cliente D compartilham informalmente por telefone. Os itens 10, 11 e 13 apesar de serem informalmente compartilhados possuem importância significativa para a sedimentação da estratégia de se possuir um distribuidor como

um canal de venda da empresa focal e, portanto são repassados pela área de *supply* para as áreas de marketing e vendas da empresa.

C) Os itens 12 e 14, clientes de cadeias concorrentes, fabricante concorrente de gases industriais também são compartilhados informalmente, todavia seu resultado é utilizado pela empresa focal no intuito de estabelecer comparações com cadeias concorrentes que utilizam outros fabricantes de gases que não seja a empresa focal. O fato do distribuidor também possuir uma boa visão do mercado de gases estabelece alto grau de importância do compartilhamento desta informação, ainda que seja feito informalmente e contribui para descobertas de novos processos nas áreas de logística, distribuição e comercial.

Pode-se concluir, observando o resultado da pesquisa, que esta forma de abastecimento não possui atrativos para a empresa. Quase nenhuma informação é compartilhada com o distribuidor autorizado de gás em cilindros da empresa focal pelo fato de haver desconfiança com relação aos mesmos. Várias áreas da empresa focal entendem que esse distribuidor poderá, de posse de informações privilegiadas, tais como estoque, capacidade de produção e fabricantes concorrentes, realizar concorrência com a mesma na busca por novos clientes.

Por sua vez o distribuidor julga ser um canal de venda do fabricante, e deseja um tratamento especial em relação a outros clientes e solicitam prioridade no abastecimento, rapidez na fabricação dos gases e até compartilhamento de um mesmo *data base* de clientes potenciais.

Existem poucas informações compartilhadas informalmente, geralmente por telefone e ainda existe a reclamação do distribuidor com relação à veracidade de tais informações.

4.5) Quarta Forma de Abastecimento – Cilindro – Informações compartilhadas – Cliente D2 (com a empresa focal)

A Tabela 12 apresenta os resultados da pesquisa na visão da empresa focal e do membro-chave e existem duas colunas para cada ótica pesquisada, onde a primeira apresenta o tipo de relação e a segunda a forma de compartilhamento da informação.

Tabela 12 – Demonstrativo de resultado do compartilhamento de informação – Cliente D2

Elos da Cadeia	Item	Empresa Focal	Empresa Focal	Cliente D2	Cliente D2
Tipos de Informações Compartilhadas					
Previsão de produção dos clientes	1	4	-	4	-
Vendas dos clientes	2	4	-	4	-
Estoque dos clientes	3	4	-	4	-
Previsão de demanda potencial futura dos clientes	4	4	-	4	-
Previsão de compras dos clientes	5	4	-	4	-
Programação de entrega do fabricante	6	4	-	4	-
Capacidade de produção do fabricante	7	4	-	4	-
Estoque do fabricante	8	4	-	4	-
Status do pedido do cliente	9	4	-	4	-
Satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante	10	4	-	4	-
Retorno/Devolução	11	4	-	4	-
Cientes de cadeias concorrentes	12	4	-	4	-
Sugestões de melhoria no serviço da cadeia	13	3	C	3	C
Fabricante concorrente de gases industriais	14	4	-	4	-

Ao se observar os resultados obtidos na aplicação do questionário para a empresa focal no relacionamento com o Cliente D2, pode-se entender que:

A empresa focal não enxerga o cliente de segunda camada, oriundo do atendimento de seus distribuidores. O único item compartilhado informalmente pelo Cliente D2 com a empresa focal é a sugestão de melhoria no serviço da cadeia. Quase sempre este fato é gerado por algum tipo de reclamação do cliente de segunda camada com relação ao nível de serviço do distribuidor. O entrevistado da empresa focal mencionou que o resultado de não possuir praticamente nenhum compartilhamento com esse cliente de segunda camada pode ser generalizado para os demais clientes de segunda camada que são membros primários.

4.6) Quarta Forma de Abastecimento – Cilindro – Informações compartilhadas – Cliente D (com o Cliente D2)

A Tabela 13 apresenta os resultados da pesquisa na visão da empresa focal e do membro-chave e existem duas colunas para cada ótica pesquisada, onde a primeira apresenta o tipo de relação e a segunda a forma de compartilhamento da informação.

Tabela 13– Demonstrativo de resultado do compartilhamento de informação – Cliente D2

Elos da Cadeia	Item	Cliente D	Cliente D	Cliente D2	Cliente D2
Tipos de Informações Compartilhadas					
Previsão de produção dos clientes	1	4	-	4	-
Vendas dos clientes	2	4	-	4	-
Estoque dos clientes	3	4	-	4	-
Previsão de demanda potencial futura dos clientes	4	4	-	4	-
Previsão de compras dos clientes	5	4	-	4	-
Programação de entrega do fabricante	6	3	C	3	C
Capacidade de produção do fabricante	7	4	-	4	-
Estoque do fabricante	8	4	-	4	-
Status do pedido do cliente	9	3	C	3	C
Satisfação dos clientes com o atendimento do fabricante	10	3	C	3	C
Retorno/Devolução	11	4	-	4	-
Clientes de cadeias concorrentes	12	4	-	4	-
Sugestões de melhoria no serviço da cadeia	13	3	C	3	C
Fabricante concorrente de gases industriais	14	4	-	4	-

Ao se observar os resultados obtidos na aplicação do questionário para o Cliente D no relacionamento com o Cliente D2, pode-se entender que:

Com exceção dos itens 6, 9, 10 e 13 que são compartilhados informalmente por telefone, todos os demais itens: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 12 e 14 não são compartilhados entre o distribuidor e o Cliente D2.

Ressalta-se que apesar do diretor geral do distribuidor ser uma pessoa de boa formação profissional e ter sido gerente geral de um importante banco, o mesmo não conhece praticamente nada a respeito de SCM e sua aplicação e função ao longo da cadeia de suprimentos. O cliente de segunda camada possui uma gestão pouco profissional, com administração familiar e pouco eficiente. O

diretor do distribuidor mencionou que praticamente não compartilha nenhuma informação com os seus outros clientes, não sendo o caso em destaque uma exceção, mas sim uma regra.