



RELACIONAMENTO COLABORATIVO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR  
NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASOS SOBRE IMPLEMENTAÇÃO NO  
SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Ataide Ramos Braga

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Rio de Janeiro

Julho de 2014

RELACIONAMENTO COLABORATIVO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR  
NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASOS SOBRE IMPLEMENTAÇÃO NO  
SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Ataide Ramos Braga

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ  
COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM  
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Heitor Mansur Caulliriaux, D.Sc.

---

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

---

Prof. Luiz Felipe Roris Rodriguez Scarvada do Carmo, D.Sc.

---

Prof. Virgílio José Martins Ferreira Filho, D.Sc.

---

Prof. Ricardo Augusto Cassel, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

JULHO DE 2014

Braga, Ataíde Ramos

Relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor no Brasil: um estudo de casos sobre implementação no segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos / Ataíde Ramos Braga. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2014.

XVI, 342 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Tese (doutorado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2014.

Referências Bibliográficas: p. 288-301.

1. Colaboração com Fornecedor. 2. Modelo Conceitual. 3. Relacionamento. 4. Cosméticos. I. Caulliraux, Heitor Mansur. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

## **Agradecimentos**

Muitas são as pessoas que devemos agradecer durante a trajetória de doutorado, por devido ao tempo que empregamos nesta jornada, interagimos com diferentes personalidades que direta ou indiretamente acabam prestando algum auxílio para nós que estamos sempre buscando amparo. Assim, estas minhas primeiras palavras de agradecimento seguem para todos com quem tive oportunidade de conviver neste período, principalmente os integrantes do grupo de produção integrada da UFRJ.

Ainda dentro do GPI gostaria de agradecer aos colegas de doutorado Thaís Spiegel e Guido Silva por dividirem comigo as angústias que vivemos durante nossa caminhada. Especial agradecimento ao professor Adriano Proença pela sempre cordial orientação quando solicitado.

Ao meu orientador professor Heitor Caulliraux que confiou no meu projeto e dividiu comigo as dificuldades do trabalho de um doutorando, sempre emprestando sua orientação segura e objetiva, me colocando no caminho em direção ao resultado que chego hoje. Professor Heitor, hoje depois de quatro anos que nos encontramos para iniciarmos o trajeto do doutorado tenho o sentimento de que não teria conseguido se não pudesse contar com seu apoio.

Heitor foi muito além de orientador, foi um amigo que levo nas recordações destes tempos de labuta. Termina esta fase do nosso convívio na esperança de ter outras oportunidades onde eu possa continuar lhe demonstrando a minha gratidão.

Gostaria também de deixar registrado um agradecimento especial a minha esposa que tanto me incentivou nesta jornada. Sua compreensão e companheirismo foi tão forte que chegamos a ficar geograficamente distantes para que eu pudesse focar no trabalho de tese e concluir esta última etapa do doutoramento.

Márcia foi o porto seguro onde arribei nos momentos difíceis a procura de energia e encorajamento para me fortalecer e seguir adiante lutando contra as intempéries. Seu apoio incondicional foi decisivo para que nós dois pudéssemos chegar ao dia de hoje.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Ciências (D. Sc.).

RELACIONAMENTO COLABORATIVO ENTRE COMPRADOR E FORNECEDOR  
NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASOS SOBRE IMPLEMENTAÇÃO NO  
SEGMENTO DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Ataide Ramos Braga

Julho/2014

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Programa: Engenharia de Produção

O objeto desta pesquisa é avaliar o estado da prática de relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor no Brasil, comparando com a literatura a respeito do assunto, além de investigar como se desenvolveu o processo de implementação destes relacionamentos colaborativos, procurando identificar como as empresas se organizaram e quais as implicações para a gestão da cadeia de suprimentos. Foi escolhida a cadeia do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e foi empregado o método de construção de teoria qualitativa para proposição de um novo modelo conceitual de relacionamento colaborativo com fornecedores. A utilização desta metodologia está relacionada ao fato da novidade do tema no Brasil e em especial na cadeia escolhida. Foram realizadas oito entrevistas com informantes qualificados de quatro empresas líderes do setor, realizadas análises comparativas entre os casos para identificação de padrões e relacionamentos entre os construtos previamente identificados. A análise dos dados permitiu a construção de um novo modelo conceitual. As proposições relacionadas na pesquisa servem de referência para futuras pesquisas destinadas a testar as relações causais identificadas. Em termos de implicações na cadeia de suprimentos a pesquisa concluiu pela maior integração entre empresas e que a adoção de práticas colaborativas pode contribuir para atração de fornecedores de classe mundial e tornar a cadeia globalizada.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

**BUYER-SUPPLIER COLLABORATIVE RELATIONSHIP IN BRAZIL: A CASE  
STUDY ABOUT IMPLEMENTATION IN THE COSMETIC, TOILETRY AND  
FRAGRANCE INDUSTRY**

Ataide Ramos Braga

July/2014

Advisor: Heitor Mansur Caulliraux

Department: Production Engineering

This research aims to assess the state of the collaborative relationship practice between buyer and supplier in Brazil, making a comparison with the literature on this matter, besides investigating how the process of implementation of this collaborative relationships was developed, seeking to identify how companies organized themselves and what are the implications for the supply chain management. The chosen industry was that of cosmetic, toiletry and fragrance and the qualitative theory building method was employed so as to propose a new conceptual model of collaborative relationships with suppliers. The use of such methodology is related to the fact of this being a new subject in Brazil, particularly, in the target industry. Eight interviews were arranged with key informants from four industry-leading companies, and comparative analyses were made between the cases in order to identify patterns and relationships between the previously identified constructs. The data analysis allowed the development of a new conceptual model. The propositions contained in the research may be used as a reference for future research that is intended to test the causal relationships identified. In terms of implications for the supply chain, the research concluded that there must be higher integration between companies and that the adoption of collaborative practices may contribute to attract worldwide suppliers and make the chain global.

## SUMÁRIO

1.0	Introdução.....	1
1.1	O Problema de Pesquisa .....	2
1.2	O tema da tese.....	2
1.3	Objetivos e Delimitações.....	3
1.3.1	Objetivos.....	3
1.3.2	Delimitações .....	4
1.4	Relevância da Pesquisa a ser Realizada .....	4
1.5	Originalidade .....	5
1.6	Comunicação com a Engenharia de Produção .....	6
2.0	Revisão de Literatura.....	7
2.1	Relacionamentos Colaborativos .....	8
2.1.1	Contextualização dos Relacionamentos Colaborativos.....	8
2.1.1.1	Posicionamento Estratégico da Função Suprimentos nas Empresas .....	9
2.1.1.2	Tipos de Relacionamentos entre Comprador e Fornecedor.....	13
2.1.1.3	Definição de Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores .....	18
2.1.1.4	Motivação para o estabelecimento dos Relacionamentos Colaborativos.....	20
2.1.1.5	Estrutura do Setor de Suprimentos .....	23
2.1.2	Modelo Referência de Relacionamento Colaborativo.....	26
2.1.3	Antecedentes do Relacionamento Colaborativo.....	27
2.1.3.1	Cooperação e Reciprocidade .....	28
2.1.3.2	Confiança.....	28
2.1.3.3	Troca de Informações .....	32
2.1.3.4	Investimentos em Ativos Específicos.....	36
2.1.3.5	Cultura Colaborativa .....	37
2.1.3.6	Longo Prazo de Relacionamento.....	38
2.1.3.7	Comprometimento .....	39
2.1.3.8	Poder e Dependência .....	41
2.1.3.9	Coordenação .....	43
2.1.3.10	Interdependência.....	43

2.1.3.11	Alinhamento Estratégico .....	44
2.1.4	Iniciativas Colaborativas .....	44
2.1.4.1	Planejamento Conjunto .....	45
2.1.4.2	Envolvimento do Fornecedor nos Estágios Iniciais de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	47
2.1.4.3	Desenvolvimento de Fornecedores.....	51
2.1.5	Resultados Alcançados com os Relacionamentos Colaborativos.....	57
2.2	Conceitos Complementares a Discussão sobre Relacionamentos Colaborativos.....	61
2.2.1	Riscos e Recompensas.....	61
2.2.2	Oportunismo .....	62
2.2.3	Barreiras ao Relacionamento Colaborativo.....	64
2.2.3.1	Falta de Apoio da Alta Gerência .....	65
2.2.3.2	Falta de Clareza a Cerca dos Objetivos .....	66
2.2.3.3	Falta de Alinhamento Estratégico.....	66
2.2.3.4	Desalinhamento de Cultura das duas Empresas .....	67
2.2.3.5	Falta de Competência para Gerir o Relacionamento Colaborativo .....	67
2.3	Roteiros para Implementação de Relacionamentos Colaborativos .....	70
2.4	Estudos Associados a Relacionamentos Colaborativos Efetuados no Brasil .	81
3.0	Mercado Brasileiro de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.....	86
3.1	Empresas do Setor de HPPC .....	87
3.2	Estatísticas de Desempenho.....	93
3.3	Desenvolvimento de Novos Produtos .....	100
3.4	Perfil dos investimentos realizados pelas empresas do setor .....	101
4.0	Metodologia.....	104
4.1	Perguntas da Pesquisa.....	104
4.2	Justificativa do Uso do Método de Construção de Teoria a partir de Estudo de Casos.....	105
4.3	Resumo da Metodologia de Construção de Teoria a partir de Estudo de Casos de Eisenhardt (1989b).....	106
4.3.1	Preparação inicial .....	108



4.3.2	Seleção dos casos .....	109
4.3.3	Elaboração das Ferramentas de Coletas de Dados e Protocolos de Entrevista.....	109
4.3.4	Coleta de dados.....	110
4.3.5	Análise dos Dados .....	111
4.3.6	Formulação de Proposições .....	112
4.3.7	Literatura Envolvente .....	113
4.3.8	Encerramento.....	114
4.3.9	Forças e fraquezas da metodologia.....	114
5.0	Coleta dos Dados .....	116
5.1	Características da Empresa Alfa.....	118
5.2	Características da Empresa Bravo .....	118
5.3	Característica da Empresa Charlie.....	119
5.4	Características da Empresa Delta .....	120
6.0	Análise dos Dados .....	121
6.1	Análise interna dos Casos.....	121
6.1.1	Análise do Caso da Empresa Alfa .....	121
6.1.1.1	Estrutura Organizacional .....	121
6.1.1.2	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto.....	125
6.1.1.3	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação).....	126
6.1.1.4	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor.....	128
6.1.1.5	Atributos ou Antecedentes da Colaboração.....	129
6.1.1.6	Resultados Alcançados .....	132
6.1.1.6.1	Resultados Gerenciais.....	132
6.1.1.6.2	Resultados Operacionais.....	133
6.1.1.7	Barreiras ao Relacionamento Colaborativo .....	135
6.1.1.8	Construtos e suas evidências na empresa Alfa .....	136
6.1.1.9	Relacionamento entre os construtos da empresa Alfa.....	149
6.1.2	Análise do caso da empresa Bravo .....	150

6.1.2.1	Estrutura Organizacional .....	150
6.1.2.2	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto.....	153
6.1.2.3	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação).....	155
6.1.2.4	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor.....	156
6.1.2.5	Atributos ou Antecedentes da Colaboração.....	158
6.1.2.6	Resultados Alcançados .....	161
6.1.2.6.1	Resultados Gerenciais.....	162
6.1.2.6.2	Resultados Operacionais.....	162
6.1.2.7	Barreiras ao Relacionamento Colaborativo .....	163
6.1.2.8	Construtos e suas evidências na empresa Bravo .....	164
6.1.2.9	Relacionamentos entre os construtos da empresa Bravo.....	174
6.1.3	Análise do caso da empresa Charlie .....	175
6.1.3.1	Estrutura Organizacional .....	175
6.1.3.2	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto.....	177
6.1.3.3	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação).....	179
6.1.3.4	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor.....	180
6.1.3.5	Antecedentes ou Atributos da Colaboração .....	182
6.1.3.6	Resultados Alcançados .....	186
6.1.3.6.1	Resultados Gerenciais.....	186
6.1.3.6.2	Resultados Operacionais.....	187
6.1.3.7	Barreiras ao Relacionamento Colaborativo .....	188
6.1.3.8	Construtos e suas evidências na empresa Charlie .....	189
6.1.3.9	Relacionamento entre os construtos da empresa Charlie .....	200
6.1.4	Análise do caso da empresa Delta .....	201
6.1.4.1	Estrutura Organizacional .....	201
6.1.4.2	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto.....	203

6.1.4.3	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação) .....	204
6.1.4.4	Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor.....	205
6.1.4.5	Atributos ou Antecedentes da Colaboração.....	208
6.1.4.6	Resultados Alcançados .....	211
6.1.4.7	Barreiras ao Relacionamento Colaborativo .....	212
6.1.4.8	Construtos e suas evidências na empresa Delta .....	213
6.1.4.9	Relacionamento entre os construtos da empresa Delta .....	225
6.2	Análise entre os casos.....	226
6.2.1	Comparação dos casos dois a dois.....	226
6.2.1.1	Comparação do construto Competitividade .....	226
6.2.1.2	Comparação do construto Estrutura da Colaboração .....	229
6.2.1.3	Comparação do construto Desenvolvimento de Fornecedores.....	232
6.2.1.4	Comparação do Construto Inovação.....	234
6.2.1.5	Comparação do Construto Planejamento Conjunto .....	236
6.2.2	Comparação geral entre os quatros casos .....	238
7.0	Resultados Obtidos .....	245
7.1	Alinhamento do construto Competitividade.....	247
7.2	Alinhamento do construto Estrutura da Colaboração.....	249
7.3	Alinhamento do construto Facilitadores.....	257
7.4	Alinhamento do construto Iniciativas do Relacionamento Colaborativo .....	265
7.4.1	Planejamento Conjunto .....	265
7.4.2	Inovação.....	266
7.4.3	Desenvolvimento dos Fornecedores .....	267
7.5	Alinhamento do construto Barreiras ao Relacionamento Colaborativo .....	268
7.6	Alinhamento do Construto Resultados .....	270
8.0	Discussão dos Resultados, Avaliações, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras .....	275
8.1	Discussão dos Resultados .....	275
8.1.1	Estrutura Colaborativa .....	275
8.1.2	Competitividade .....	277

8.1.3	Discussão dos demais Resultados .....	278
8.1.4	Implicações na Cadeia de Suprimentos .....	280
8.2	Avaliação .....	281
8.3	Limitações .....	282
8.4	Sugestões de Pesquisas Futuras .....	282
9.0	Conclusões.....	284
10.0	Referências Bibliográficas.....	288
11.0	Apêndices .....	302
11.1	Apêndice 1: Revisão de literatura estruturada.....	302
11.2	Apêndice 2: Protocolo Inicial das Entrevistas.....	307
11.3	Apêndice 3: Protocolo Final das Entrevistas.....	319
11.4	Apêndice 4: Evidências do Construto Facilitadores do Relacionamento Colaborativo .....	327
11.4.1	Alinhamento estratégico .....	327
11.4.2	Comprometimento .....	328
11.4.3	Confiança.....	328
11.4.4	Cooperação .....	329
11.4.5	Coordenação .....	330
11.4.6	Cultura colaborativa .....	330
11.4.7	Interdependência.....	331
11.4.8	Investimentos em Ativos Específicos.....	331
11.4.9	Longo Prazo de Relacionamento anterior a Colaboração .....	332
11.4.10	Poder.....	333
11.4.11	Troca de informações .....	334
11.5	Apêndice 5: Evidências do Construto Iniciativas do Relacionamento Colaborativo.....	335
11.5.1	Planejamento Conjunto .....	335
11.5.2	Inovação Através do Fornecedor Colaborativo.....	338
11.5.3	Desenvolvimento de fornecedores.....	340

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa da Revisão de Literatura .....	8
Figura 2: Fatores motivadores de mudanças no comportamento das organizações compradoras.....	10
Figura 3: Continuum dos Relacionamentos com Fornecedores .....	14
Figura 4: Tipos de Relacionamentos entre Comprador e Fornecedor .....	14
Figura 5: Estilos de Relacionamento .....	16
Figura 6: Quadro referencial de relacionamentos na cadeia de suprimentos .....	25
Figura 7: Característica estratégica do setor de suprimentos .....	25
Figura 8: Sequência lógica da investigação de Terpend (2008).....	27
Figura 9: Roteiro para implementação de parcerias .....	73
Figura 10: O processo colaborativo.....	77
Figura 11: Matriz de portfólio de categorias .....	80
Figura 12: Participação dos componentes de HPPC no mercado brasileiro.....	87
Figura 13: Cadeia de Suprimentos de HPPC.....	92
Figura 14: Faturamento líquido do setor HPPC 1996-2011 .....	94
Figura 15: Investimentos em marca, P&D e ativos .....	102
Figura 16: Rede de relacionamentos dos construtos da empresa Alfa .....	149
Figura 17: Rede de relacionamentos dos construtos da empresa Bravo.....	174
Figura 18: Relacionamento entre construtos da empresa Charlie .....	200
Figura 19: Relacionamento entre construtos na empresa Delta .....	225
Figura 20: Modelo Conceitual Proposto.....	246

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Relacionamentos entre Compradores e Fornecedores .....	16
Tabela 2: Tipos de Relacionamentos com Fornecedores segundo Jeffrey Dyer .....	17
Tabela 3: Conjunto de definições de Relacionamentos Colaborativos .....	18
Tabela 4: Confiança versus Risco .....	31
Tabela 5: Resultados Operacionais.....	59
Tabela 6: Resultados Financeiros .....	60
Tabela 7: Pontuação média dos fatores que contribuíram para o insucesso da colaboração.....	68
Tabela 8: Distribuição de empresas de HPPC por regiões brasileiras.....	88
Tabela 9: Estratégias de distribuição física das empresas de HPPC .....	90
Tabela 10: Participação das estratégias de distribuição física.....	93
Tabela 11: Comparação do crescimento deflacionado do setor de HPPC .....	94
Tabela 12: Participação dos principais mercados consumidores de produtos HPPC.....	96
Tabela 13: Classificação do Brasil nas subcategorias de produtos HPPC .....	97
Tabela 14: Principais países exportadores.....	97
Tabela 15: Principais países importadores .....	98
Tabela 16: Balança comercial de produtos HPPC 2002-2011 .....	99
Tabela 17: Exemplos de investimentos em ativos.....	103
Tabela 18: Processo de construção de teoria a partir de estudo de casos.....	107
Tabela 19: Forças e fraquezas da construção de teoria a partir de casos de estudo .....	115
Tabela 20: Amostra da pesquisa e número de entrevistas .....	117
Tabela 21: Construtos da empresa Alfa.....	137
Tabela 22: Reclassificação dos construtos da empresa Alfa .....	144
Tabela 23: Evidências de todas entrevistas em Alfa .....	145
Tabela 24: Construtos da empresa Bravo .....	165
Tabela 25: Reclassificação dos construtos da empresa Bravo .....	170
Tabela 26: Evidências de todas entrevistas em Bravo.....	171
Tabela 27: Construtos da empresa Charlie .....	190
Tabela 28: Reclassificação dos construtos da empresa Charlie .....	195
Tabela 29: Evidências de todas as fontes de dados da empresa Charlie .....	196
Tabela 30: Construtos da empresa Delta .....	215

Tabela 31: Reclassificação dos construtos da empresa Delta.....	222
Tabela 32: Evidências das diferentes fontes de dados da empresa Delta .....	223
Tabela 33: Resumo do construto competitividade .....	227
Tabela 34: Interações entre os casos sobre competitividade .....	227
Tabela 35: Resumo do construto Estrutura da Colaboração.....	229
Tabela 36: Interações sobre Estrutura da Colaboração .....	230
Tabela 37: Resumo do construto Desenvolvimento de Fornecedores.....	232
Tabela 38: Interações sobre Desenvolvimento de Fornecedores .....	233
Tabela 39: Resumo do construto Inovação.....	234
Tabela 40: Interações sobre Inovação .....	235
Tabela 41: Resumo do construto Planejamento Conjunto .....	236
Tabela 42: Interações sobre Planejamento Conjunto .....	237
Tabela 43: Comparação entre Competitividade, Estrutura, Desenvolvimento, Inovação e Planejamento Conjunto .....	238
Tabela 44: Comparação do construto Requisitos, Atributos ou Facilitadores do Relacionamento Colaborativo .....	239
Tabela 45: Comparação do construto Barreiras ao Relacionamento Colaborativo.....	240
Tabela 46: Comparação dos resultados gerenciais alcançados com a colaboração .....	242
Tabela 47: Comparação dos resultados operacionais alcançados com a colaboração .....	243
Tabela 48: Evidências de Competitividade .....	248
Tabela 49: Medidas do posicionamento da função Compras .....	249
Tabela 50: Nível de contribuição para colaboração do construto Estrutura Colaborativa .....	251
Tabela 51: Evidências de setores específicos para cuidar da colaboração .....	252
Tabela 52: Evidências da seleção dos fornecedores colaborativos .....	253
Tabela 53: Evidências sobre transparência.....	255
Tabela 54: Evidências sobre monitoramento .....	256
Tabela 55: Nível de contribuição para colaboração do conjunto de facilitadores.....	257
Tabela 56: Evidências de barreiras ao relacionamento .....	269
Tabela 57: Evidências de resultados operacionais .....	271
Tabela 58: Palavras chave consultadas.....	302
Tabela 59: Evidências de alinhamento estratégico.....	327
Tabela 60: Evidências de Comprometimento.....	328

Tabela 61: Evidências de Confiança .....	328
Tabela 62: Evidências de Cooperação .....	329
Tabela 63: Evidência de Coordenação .....	330
Tabela 64: Evidências de Cultura Colaborativa .....	330
Tabela 65: Evidências de Interdependência .....	331
Tabela 66: Evidências sobre Investimentos em Ativos Específicos .....	331
Tabela 67: Evidências de Prazo de Relacionamento Anterior a Colaboração .....	332
Tabela 68: Evidências de Poder.....	333
Tabela 69: Evidências de Troca de Informações.....	334
Tabela 70: Evidências do Planejamento Conjunto.....	335
Tabela 71: Evidências de Inovação via Fornecedor .....	338
Tabela 72: Evidências sobre Desenvolvimento de Fornecedores .....	340



## 1.0 Introdução

Um dos objetivos das organizações componentes de uma determinada cadeia de suprimentos é integrar as empresas participantes desta cadeia de modo que produtos e serviços estejam rapidamente disponíveis ao consumidor final em paralelo com redução das ineficiências que agregam custo, mas sem a correspondente agregação de valor (MONCZKA *et al.*, 2008).

Esta integração passa pela aproximação dessas empresas com seus clientes e fornecedores com objetivos que transcendem os aspectos comerciais e valorizam os aspectos relacionais como ferramenta de integração e maior governança na cadeia de suprimentos (COUSINS *et al.*, 2006).

A colaboração, portanto, surge como uma estratégia relacional e veículo que proporciona a aproximação e alinhamento entre as empresas da cadeia trazendo redução de custo, maior planejamento das operações, melhor definição de capacidade e incremento de inovações, para citar apenas alguns dos benefícios obtidos com esta iniciativa (COYLE *et al.*, 2013).

O relacionamento colaborativo para ser implementado requer um conjunto de condicionantes que afetam o desempenho da colaboração. Estes condicionantes podem ser considerados como requisitos ou facilitadores e abrangem aspectos comportamentais, relacionais e características do negócio (PARK *et al.*, 2010), mas podem existir outros ainda não estudados e que serão objeto de investigação nesta tese.

Em que pese os resultados comentados, o tema da colaboração entre comprador e fornecedor ainda carece de estudos no Brasil que possam explorar e explicar como este fenômeno foi adotado no universo das empresas situadas no país e seus reflexos nas respectivas cadeias de suprimentos.

## 1.1 O Problema de Pesquisa

O relacionamento integrado entre empresa compradora e seus fornecedores estratégicos ganhou importância nos países desenvolvidos devido às evidências de melhoria no resultado operacional e financeiro nos negócios, conforme será documentado neste texto. Contudo, ainda não se tem notícias sobre como transcorreu o processo de implementação desta iniciativa no Brasil, dado que o ambiente brasileiro guarda determinadas características bem diferentes dos ambientes onde estes relacionamentos mostraram-se satisfatórios.

A investigação da prática da interação mais aproximada entre comprador e fornecedor tem sido conduzida no Brasil com alguns trabalhos de cunho analítico e conceitual. As pesquisas empíricas existentes focam no impacto dos antecedentes sobre a colaboração, mas não se preocupam com o nível de adoção da iniciativa colaborativa, estruturação do processo, dificuldades encontradas para a implementação e resultados alcançados com esta iniciativa.

As lacunas existentes sobre o conhecimento desta área no ambiente brasileiro precisam ser equacionadas para que se possa entender, com maior profundidade, como se desenrola este fenômeno na realidade brasileira, com possibilidade de criação de um campo de pesquisa para futuros trabalhos que possam dar continuidade e aprofundamento aos estudos sobre relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor no Brasil.

## 1.2 O tema da tese

Esta tese pode ser enquadrada no contexto da gestão de relacionamento com fornecedores. O tema de relacionamento colaborativo com fornecedores evoluiu nas últimas três décadas em função das oportunidades que foram identificadas de maior participação do fornecedor nas atividades do seu cliente além de somente fazer a venda de um bem ou serviço.

Existem várias formas de interações que a empresa compradora pode adotar no trato com o conjunto de fornecedores que integram a sua base de fornecimento, sendo a colaboração uma forma particular de relacionamento que procura obter benefícios para ambos os lados mais do que proporcionais se as empresas atuassem isoladamente.

O autor se dedicou a este assunto por entender que a colaboração traz um salto de produtividade, qualidade e inovação para as empresas compradoras que possuem restrições de investimentos nestas áreas e usam a diferenciação como estratégia competitiva. Além disso, cooperação na cadeia de suprimentos é um assunto que o autor vem se dedicando na sua vida profissional e, portanto, gostaria de aprofundar seus estudos de forma estruturada, como é uma tese de doutorado, de modo a poder contribuir com o desenvolvimento do conhecimento do assunto.

### 1.3 Objetivos e Delimitações

#### 1.3.1 Objetivos

Avaliar o estado da prática de relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor no Brasil, comparando com a literatura a respeito do assunto, além de investigar como se desenvolveu o processo de implementação destes relacionamentos colaborativos, procurando identificar como as empresas se organizaram para o estabelecimento destes relacionamentos.

Identificar os fatores que influenciaram no processo colaborativo com fornecedores de empresas situadas no Brasil a luz dos conceitos e práticas observados na literatura e decorrentes da experiência de empresas situadas em outros países.

Adicionalmente, o estudo tem por objetivo produzir um quadro conceitual sobre como se desenvolveu o processo de implementação do relacionamento colaborativo, em especial aquelas pertencentes ao setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. O modelo conceitual a ser proposto será acompanhado de um conjunto de proposições que descrevem as relações existentes no modelo.

### 1.3.2 Delimitações

O ambiente de análise das relações colaborativas entre comprador e fornecedor é o cenário brasileiro. A classificação do Brasil como país emergente tem sido objeto de curiosidade na comunidade acadêmica internacional, pois existe um grande interesse em se conhecer a evolução do conhecimento e de práticas de gestão nesses países.

O setor da economia a ser estudado é o de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) e o foco será nas relações colaborativas que as empresas fabricantes deste setor têm com seus fornecedores. A unidade de análise da presente pesquisa será a relação entre comprador e fornecedor, com a delimitação de examinar esta relação sob a perspectiva do comprador. Adicionalmente, não serão observados aspectos financeiros associados com estas relações.

### 1.4 Relevância da Pesquisa a ser Realizada

A relevância da pesquisa pode ser explicada sob as perspectivas gerencial e acadêmica. Olhando-se a pesquisa sob o enfoque gerencial observa-se que ela traz contribuição ao entendimento dos processos de gestão no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos por fornecer um modelo de implementação de relacionamento colaborativo com fornecedores do setor.

O segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos possui grandes empresas multinacionais operando no Brasil, mas também possui empresas nacionais de peso que promovem significativa competitividade às outras mencionadas. Tanto as multinacionais como as brasileiras precisam dos fornecedores para suportar a competitividade principalmente quando se trata de inovação de produtos. Adicionalmente, este segmento vem tendo crescimento médio de dois dígitos ao longo dos últimos 16 anos devido a uma série de fatores que tornaram o Brasil o terceiro mercado consumidor mundial destes produtos.

Esta evolução do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosmético com conseqüente crescimento das empresas deste segmento trouxe a necessidade de se estabelecer

relacionamentos duradouros e confiáveis com fornecedores para suportar o crescimento. Assim, os fornecedores tiveram e continuam tendo uma grande participação no desenvolvimento das empresas fabricantes.

Dessa forma, a formulação de um modelo de implementação de relacionamento colaborativo com fornecedores do setor poderá servir de referencial para orientar empresas que ainda não se envolveram com iniciativas desta natureza com seus fornecedores, mas que desejam fazê-lo.

As constatações e orientações associadas ao modelo conceitual elaborado a partir de dados coletados através das experiências de grandes empresas do setor podem evitar que erros sejam cometidos pelas empresas iniciantes no processo de estabelecimento de colaboração com alguns de seus fornecedores.

Já na perspectiva acadêmica, esta pesquisa contribui para construção do conhecimento na medida em que desenvolve um modelo conceitual sobre relacionamentos colaborativos com fornecedores no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, dando um passo adiante no entendimento da gestão de fornecedores no Brasil uma vez que não existe na literatura investigada, nenhum trabalho que apresente, de forma estruturada, como as empresas se organizaram para adoção dos relacionamentos colaborativos no ambiente brasileiro, com foco no setor estudado.

## 1.5 Originalidade

O atendimento ao requisito de originalidade já foi antecipado na subseção anterior, mas é oportuno ressaltar que o presente trabalho atende aos requisitos definidos por Hart (1999), em especial ao que trata de fazer um trabalho empírico que não tenha sido feito antes e trazer acréscimo ao conhecimento de uma forma que não tenha sido usada anteriormente.

A revisão de literatura estruturada permitiu ao pesquisador desta tese a identificação de nove trabalhos realizados em ambiente brasileiro que serão discutidos na seção de revisão de literatura e que se aproximam do tema desta tese, mas o fazem de maneira

parcial e incompleta, pois focam suas análises nos atributos e características do relacionamento colaborativo deixando de lado outras questões que serão abordadas nesta pesquisa.

## 1.6 Comunicação com a Engenharia de Produção

A função produção é o principal cliente interno das ações desenvolvidas pelo pessoal de suprimentos. Logo, é muito interessante que o gestor de produção entenda o que vem a ser relacionamento colaborativo com fornecedor, uma vez que esta iniciativa pode impactar o desempenho da manufatura, no que se refere à redução de custo, desenho de produtos, introdução de inovações e permitir melhorias na qualidade (LEMKE, 2003).

## 2.0 Revisão de Literatura

A revisão de literatura visa conhecer o tema da tese e suas interfaces com outros assuntos complementares e moderadores, permitindo seu entendimento e elaboração dos questionamentos que orientarão a condução da pesquisa.

A revisão de literatura proporciona também entender o contexto conceitual do estudo, através do levantamento dos conceitos, premissas, expectativas, crenças e teorias que suportarão a pesquisa (MAXWELL, 2004). É muito importante identificar em que estágio do conhecimento se encontra os estudos sobre relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor de forma geral, para depois analisar-se como este fenômeno se desdobra no Brasil, com foco no setor de HPPC.

Os aspectos operacionais da revisão de literatura foram registrados no Apêndice 1. A revisão propriamente dita iniciará com uma contextualização sobre relacionamentos colaborativos discorrendo sobre a evolução dos relacionamentos entre comprador e fornecedor, tipos de relacionamento, motivação das empresas para ingressarem neste empreendimento e habilidades do setor de suprimentos para estabelecer e gerenciar estas interações colaborativas. Mais adiante, os três pilares do relacionamento colaborativo serão abordados, ou seja, seus antecedentes ou motivadores, as iniciativas de colaboração e os resultados normalmente alcançados.

Algumas questões completares também serão discutidas neste texto focando o tratamento a ser dado pelos agentes da relação colaborativa quanto aos riscos e recompensas ligados a empreitada colaborativa, conscientização da ocorrência de movimentos oportunistas dado que possíveis investimentos serão realizados e debate sobre barreiras ou dificuldades para se implementar as relações colaborativas. Finalizando, serão apresentados alguns modelos de implementação de relacionamento colaborativo existentes na literatura e também serão apresentados os estudos no Brasil que têm alguma comunicação com o tema desta tese. A Figura 1 retrata os estágios da revisão de literatura aqui descritos.

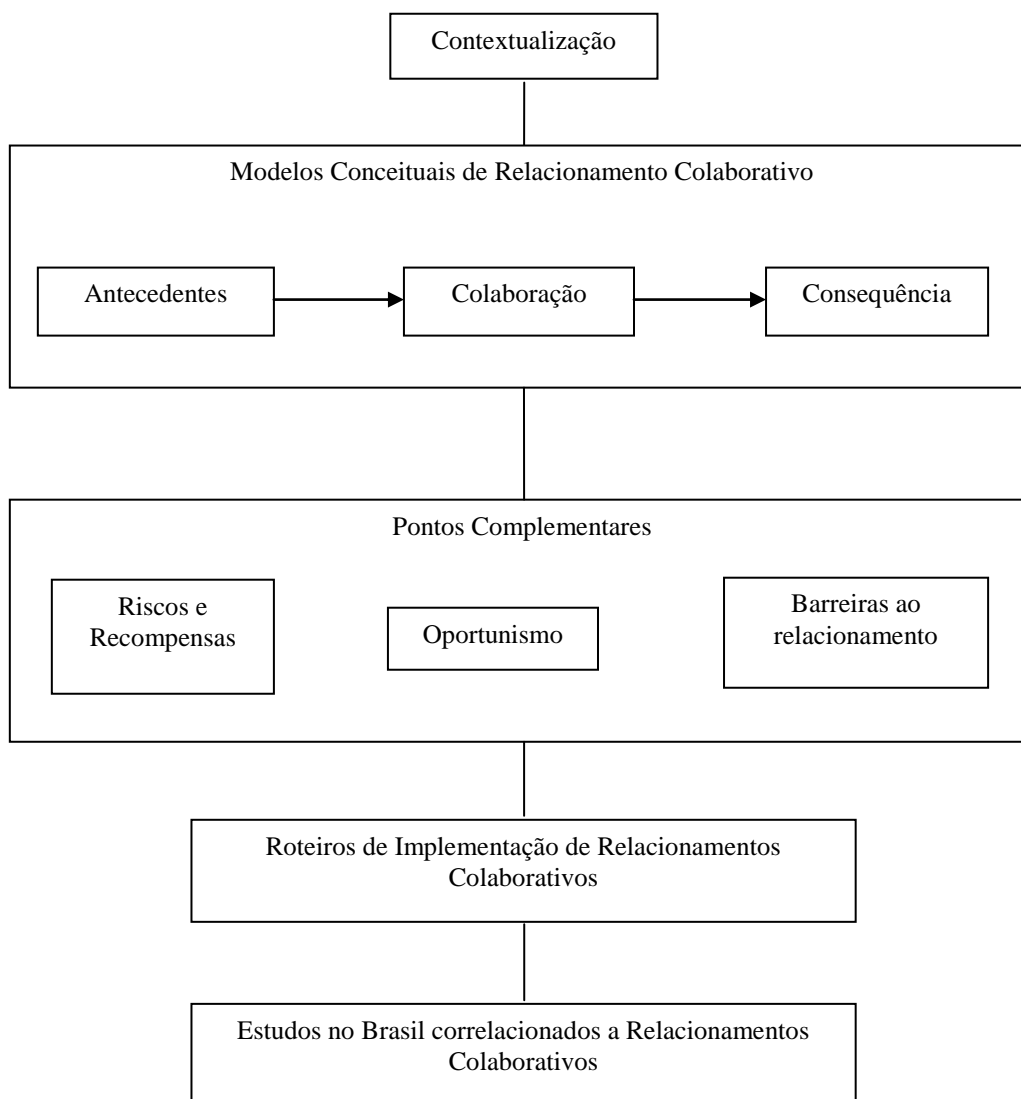


Figura 1: Mapa da Revisão de Literatura  
 Fonte : Autor da tese

## 2.1 Relacionamentos Colaborativos

### 2.1.1 Contextualização dos Relacionamentos Colaborativos

Este segmento trata do surgimento das necessidades de se adotar relacionamentos colaborativos com fornecedores, apresentando uma rápida retrospectiva histórica, a evolução do relacionamento, as definições e os objetivos a serem atingidos com esta iniciativa. A ideia é situar o leitor no tempo e mostrar a evolução dos processos da



função suprimentos na direção de adotar o relacionamento colaborativo como mecanismo de modernidade.

#### 2.1.1.1 Posicionamento Estratégico da Função Suprimentos nas Empresas

A relação entre comprador e vendedor tradicionalmente foi pautada na transação comercial que liga estes dois agentes, na qual cada um busca maximizar seus interesses, antagônicos por natureza. O comprador busca maximizar o valor da funcionalidade dos produtos e serviços e reduzir o seu custo total de propriedade. Por outro lado, os fornecedores estão normalmente interessados em maximizar seus faturamentos e retornos (COX *et al.*, 2004).

Diante desta perspectiva, a função suprimentos das organizações que demandam produtos e serviços de outras organizações foi estruturada para lidar com os seus fornecedores como se fossem seus oponentes, tendo um comportamento na interação com o fornecedor do tipo queda de braço, visando exclusivamente maximizar os seus interesses em detrimento dos interesses daqueles que mantinham relações de negócios. Contudo, a partir da década de 1980, a função suprimentos experimentou significativas modificações em termos de gestão para fazer face aos desafios que surgiram no mundo dos negócios. Sheth e Sharma (1997) na Figura 2 apontam os principais motivos que levaram a mudança de paradigma na estrutura da função suprimentos nas organizações compradoras na década de 1980.



Figura 2: Fatores motivadores de mudanças no comportamento das organizações compradoras  
 Fonte: Adaptado de Sheth & Sharma (1997)

O fenômeno da competição global é representado pela forte concorrência externa experimentada pela indústria americana na década de 1980, levando as empresas a repensarem seus métodos de gerenciamento para continuarem competitivas, principalmente devido à forte penetração dos fornecedores asiáticos no mercado americano (HAYES & WHEELWRIGHT, 1984). Devido a isto, a manufatura passou a utilizar diversos conceitos e programas para aumentar a eficiência operacional da produção e aumentar o seu potencial competitivo (HAYES *et al.*, 1988). As alterações estratégicas experimentadas pela manufatura nesta época trouxeram reflexos sobre a função suprimentos, que passou a assumir um posicionamento mais estratégico devido a sua necessidade natural de alinhamento com o setor produtivo (TAN *et al.*, 1998).

Ainda na linha de globalização, as empresas deixaram de ter foco no seu mercado doméstico e buscaram novos desafios em ambientes internacionais, sob pena de que, se não adotassem esta conduta, acabariam perdendo competitividade e colocariam em risco a continuidade do negócio. A globalização aumentou as opções e oportunidades de competição, mas esta perspectiva global teve que ser desenvolvida através de parcerias externas, devido a limitações do conhecimento das empresas para lidar com terceiros localizados em outros países (MENTZER *et al.*, 2000). Isto acarretou um movimento de reestruturação da manufatura que, além de se reinventar em termos de processos,

também passou a contar com operações em bases globais, terceirização da produção, aquisições e incorporações de empresas, trazendo uma complexidade bem maior para a função suprimentos para prover o apoio à nova função manufatura.

A filosofia da gestão pela qualidade total (TQM – *Total Quality Management*) surge na década de 1980 levando as empresas a repensarem seus processos para eliminação de desperdícios. No que se refere a suprimentos, emerge a necessidade de serem criados mecanismos de redução do ciclo do pedido colocado pelos seus clientes internos, redução do nível de inventário e orientação para relacionamentos de longo prazo no lugar de uma perspectiva de curto prazo. Somente desta forma poderia ser possível dar suporte aos movimentos de manufatura orientada pela demanda, manufatura e operações flexíveis e outros projetos de reestruturação da produção (MOODY, 1989).

Além disso, os próprios produtos tiveram redução no seu tempo de ciclo de vida. Houve ainda expansão de alternativas de itens semelhantes, maior exigência do consumidor para disponibilidade de produtos e pressão nas empresas para competirem baseadas na qualidade, disponibilidade consistente dos produtos e entrega com maior rapidez. A competição passou a ser baseada em tempo e qualidade, com o objetivo de se eliminar tempo perdido, esforços, unidades defeituosas e estoques. Os conceitos mais populares a respeito de gestão baseada em tempo e qualidade emergem nas décadas de 1980 e 1990 tais como JIT (*Just in Time*), QR (*Quick Response*), VMI (*Vendor Management Inventory*) (MENTZER *et al.*, 2000). Não resta dúvidas que, para fazer face a esta complexidade, novas formas de relacionamento com os fornecedores precisariam ser estabelecidas (MONCZKA *et al.*, 1995).

As inovações tecnológicas vêm finalizar este conjunto de fatores impulsionadores de mudanças através do surgimento de diversas opções tecnológicas de comunicação e intercâmbio eletrônico de dados, que permitiram maior aproximação dos integrantes da cadeia de suprimentos, de modo a trazer melhor coordenação entre os agentes desta cadeia (LAMBERT, 2008).

Estes fatores comentados, aliados a outras iniciativas que surgiram na década de 1980, tinham a proposta de impulsionar a eficiência da manufatura e melhorar a

competitividade das empresas. Na década seguinte, os consumidores foram os agentes fomentadores de mudanças, pois passaram a exigir produtos e serviços mais customizados para atender suas necessidades. Surge então a busca pela customização em massa e flexibilização da produção para atender a constantes alterações da demanda. As indústrias tiveram que se adaptar a esta nova realidade de produção de pequenos lotes, menor tempo de produção, menor custo e maior qualidade.

A resposta a todos estes desafios até aqui mencionados proporcionou, logicamente, o desenvolvimento da função produção das organizações, mas também trouxe significativas mudanças na função suprimentos que foi chamada a fazer parte do processo de planejamento corporativo. Os benefícios de se ter um setor de suprimentos atuando sob uma perspectiva estratégica passou a ser percebido por todos os setores da organização. Além disso, a integração de suprimentos com outros setores e sua maior aproximação com a função produção revelou-se como o caminho para se proporcionar produtos e serviços aos clientes internos e externos de maneira mais rápida e eficiente (KEAH CHOON *et al.*, 1998).

A valorização da função suprimentos aconteceu não somente devido a sua integração interna e posicionamento estratégico conquistado, mas também devido a sua habilidade de proporcionar relacionamentos com os fornecedores, responsáveis pela manutenção do fluxo de material e serviços para as organizações incapazes de produzi-los internamente. Muitos destes materiais e serviços são de significativa importância estratégica que demandam relacionamentos com fornecedores de forma diferenciada de modo a garantir os suprimentos e manutenção da competitividade (MONCZKA *et al.*, 1998).

Estes relacionamentos especiais são tratados na literatura como relacionamentos colaborativos e o setor de suprimentos é visto como o setor mais apropriado para a gestão destes relacionamentos. Assim, a procura por relacionamentos colaborativos tem trazido valorização do setor de suprimentos e proporcionado reavaliação do seu papel dentro da organização. Isso porque este setor sempre foi percebido pelos outros setores como um setor de execução que acatava ordens de outros setores que definiam o que e onde deveria ser comprado. A necessidade do estabelecimento de relacionamentos

colaborativos como alternativa para se aumentar a competitividade fomentou o posicionamento estratégico de suprimentos (COUSINS, 2002).

Carr & Pearson (1999) realizaram denso estudo quantitativo e encontraram evidências de que as empresas que valorizam seus departamentos de suprimento e os dotaram com características estratégicas de realização de planejamento de longo prazo, tornaram-se empresas com maior probabilidade de construir relacionamentos colaborativos com seus fornecedores. Estes relacionamentos, por sua vez, tiveram impactam no desempenho financeiro destas empresas.

### 2.1.1.2 Tipos de Relacionamentos entre Comprador e Fornecedor

A trajetória de desenvolvimento e sofisticação experimentada pela função suprimentos e retratada no breve panorama histórico de mudanças tecnológicas e de processos desenhadas até então nos leva a crer que as empresas compradoras passaram a ter um conjunto de novas formas de se relacionar com os fornecedores além da tradicional interação adversária. Landeros e Monczka (1989) concordam com esta ideia quando afirmam que os tipos de relacionamento podem ser vistos em um *continuum*, variando de uma extremidade, onde existe um grande número de fornecedores e as interações são competitivas e adversárias, e na outra extremidade onde está presente apenas um fornecedor, integrado verticalmente com a empresa compradora. Nesta extremidade o comprador chega a ser proprietário de parcela da empresa fornecedora. O relacionamento colaborativo está posicionado neste *continuum* próximo da posição de verticalização. A Figura 3 mostra a escala destes relacionamentos onde o colaborativo é bastante integrativo, mas ainda sem compra de parcela de propriedade com acontece na verticalização (LANDEROS & MONCZKA, 1989).

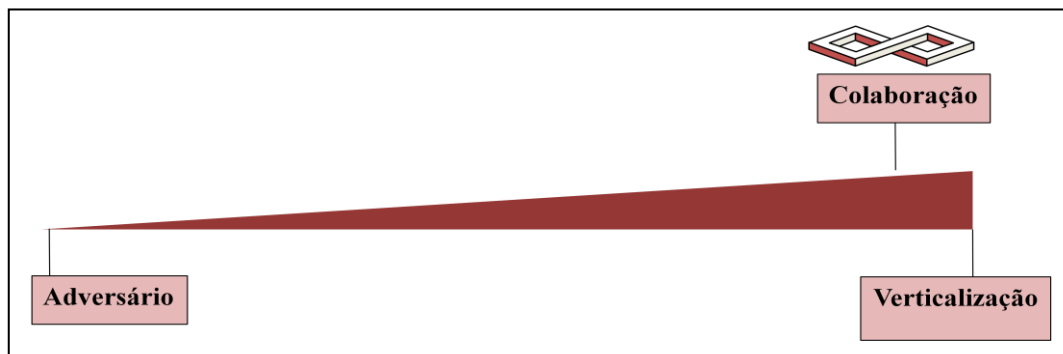


Figura 3: Continuum dos Relacionamentos com Fornecedores  
 Fonte: Autor da Tese

Lambert *et al.* (1996) também adotaram esta mesma linha de pensamento de escalonamento quando afirmaram que os relacionamentos de negócios podem ser classificados em um espectro variado desde o tipo queda de braço até a integração vertical, conforme representado na Figura 4.

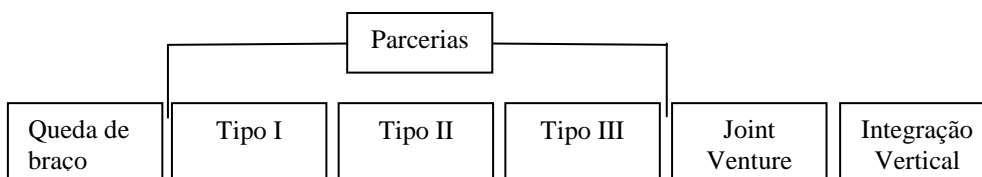


Figura 4: Tipos de Relacionamentos entre Comprador e Fornecedor  
 Fonte: Adaptada de Lambert *et al.*(1996)

O relacionamento queda de braço é o mais comumente encontrado em todas as empresas compradoras e o de maior volume em termos de número de ocorrências quando comparado com os demais da Figura 4. Neste tipo de envolvimento entre comprador e fornecedor, existe total independência entre as partes, e o comportamento comercial está orientado para enxergar o outro como adversário. Normalmente, o diálogo acontece somente entre o profissional comprador e o profissional vendedor.

Os tipos I, II e III são exemplos de relacionamentos de maior integração. No tipo I, as organizações envolvidas reconhecem a outra parte como parceiro e coordenam atividades operacionais e de planejamento com limitado escopo. Isto porque a parceria tem um objetivo de curto prazo e envolve uma divisão ou área funcional da organização, ou seja, a interação acontece entre uma pequena fração da empresa do comprador e do fornecedor.

No tipo II, as organizações vão além de coordenação de atividades e aumentam a profundidade da integração na condução destas mesmas atividades. A janela de tempo de duração do relacionamento já é de prazo mais dilatado que a do tipo I, porém sem envolvimento de muito longo prazo. Muitas divisões e funções dentro das empresas de ambos os lados são envolvidas na parceria.

O tipo III é o último da série tipo parcerias e é caracterizado pelo significativo nível de integração operacional com reflexos no resultado comercial. Cada parte vê a outra como uma extensão da sua empresa. No tipo III, diferentes áreas da empresa compradora interagem com diferentes áreas da firma fornecedora, além de ter um significativo intercâmbio entre a alta gerência das duas organizações. Já a *joint venture* é uma forma de organização que ultrapassa os limites da parceria, porque duas ou mais empresas criam uma terceira compartilhando a propriedade, receitas, despesas e o controle da nova entidade (ANDERSON, 1990). Neste caso, a parceria deixa de ter o foco na relação entre empresas e passa a ter o foco em um terceiro agente organizacional.

A integração vertical é uma estrutura organizacional em que uma empresa compra o controle acionário das empresas que produzem os componentes dos seus produtos (MACCHIAVELLO, 2010, GULBRANDSEN *et al.*, 2009). Quando uma montadora de automóvel adquire a fabricante de pneus usados na montagem dos seus veículos, ela está promovendo a integração vertical do seu processo produtivo. A montadora, neste caso, passa a exercer uma superioridade hierárquica sobre a fabricante de pneus que foi adquirida. Neste caso, existe quase uma relação de obediência entre a empresa que fez a aquisição e aquela que foi adquirida.

Outros autores também se engajaram em elaborar classificações dos relacionamentos com fornecedores que, no final, acabaram convergindo para o espectro definido por Landeros & Monczka (1989) e mencionado acima. Pilling & Zhang (1992), por exemplo, fizeram um estudo com 213 profissionais de suprimentos e concluíram que as abordagens junto aos fornecedores poderiam ser classificadas em cinco categorias conforme explicitado na Tabela 1.

Tabela 1: Tipos de Relacionamentos entre Compradores e Fornecedores  
 Fonte: Adaptado de Pilling & Zhang (1992)

Tipo de Relacionamento	Descrição
1 – Retaguarda	Cético com relação a arranjos colaborativos. Focado no curto prazo.
2 – Tradicionalista	Enfatiza a política de dar e receber em uma relação. Acredita no gerenciamento de fornecedores, porém enfatiza as necessidades do comprador.
3 - Ganha/ganha realístico	Reconhece a validade do relacionamento colaborativo, mas ainda assim preza o sistema de verificação detalhada do desempenho das atividades entre os parceiros.
4 - Ganha/ganha com restrições	Atribui alto valor aos arranjos cooperativos e reconhece que esta deve ser a abordagem prioritária na interação com um número limitado de fornecedores.
5 - Ganha/ganha	Alto valor colaborativo nas trocas comerciais. Ênfase em parcerias. Tem preocupação com as necessidades do comprador, mas também é comprometido com o bem estar do fornecedor.

Cox *et al.* (2004), por sua vez, elaboraram um quadro referencial que resume anos de pesquisa sobre o relacionamento de negócios que proporcionam vantagens competitivas. Eles teorizam que os relacionamentos podem ser classificados em quatro estilos, conforme apresentado na Figura 5 e descritos mais adiante.

Valor	Desigual	Relacionamento adversário queda de braço	Relacionamento adversário colaborativo
	Igual	Relacionamento não adversário queda de braço	Relacionamento não adversário colaborativo
		Abordagem Queda de braço	Colaborativa

Figura 5: Estilos de Relacionamento

Novamente observa-se Fonte: Adaptado de Cox *et al.* (2004) uma escala na densidade de envolvimento entre comprador e fornecedor na relação. Em uma ponta está o estilo adversário queda de braço, que não oferece incentivos para ambas as partes promoverem uma gestão com maior proximidade um do outro. As empresas trabalham de forma independente, tentando maximizar seus interesses em detrimento do outro. A negociação fica em torno do preço e existe total assimetria de informações entre comprador e fornecedor.



Na outra extremidade está o relacionamento não adversário colaborativo no qual os parceiros colaboram operacionalmente e comercialmente. Existe interdependência entre eles, realizam investimentos específicos para suportar o relacionamento e trabalham em busca de vantagens competitivas. Os demais estilos são posicionados entre estas duas extremidades, contendo características de uma ou outra abordagem, formando o maior volume dos relacionamentos. Goffin *et al.* (2006) também concordam que as empresas possuem um grande número de relacionamentos transacionais, porém, uma pequena porção é direcionada para relacionamentos colaborativos.

Mentzer *et al.* (2000) argumentam que os relacionamentos colaborativos tipo parceria estratégica é uma interação continuada, com relacionamento de longo prazo, buscando objetivos estratégicos, que entrega valor para os clientes e lucratividade para os parceiros. Já os relacionamentos operacionais são caracterizados por interação que não são continuadas e seu horizonte é de curto prazo e destinados a promover a competição entre os fornecedores.

Na mesma linha dos autores acima citados, Dyer *et al.* (1998) elaboraram a Tabela 2 que sintetiza as possíveis opções de relacionamento. Estas observações foram decorrentes dos estudos dos autores na indústria automobilística japonesa que é tida como pioneira na prática dos relacionamentos colaborativos com fornecedores.

Tabela 2: Tipos de Relacionamentos com Fornecedores segundo Jeffrey Dyer  
Fonte: Adaptado de Dyer *et al.*(1998)

	Relacionamento Queda de braço	Relacionamentos Colaborativos
Características do Produto	Produtos padronizados. Produtos com arquitetura aberta. Baixo grau de interdependência entre comprador e fornecedor. Produtos de baixo valor.	Produtos não padronizados ou customizados. Produtos com arquitetura fechada. Alto grau de interdependência entre comprador e fornecedor. Produtos de alto valor financeiro.
Práticas de Gestão de Suprimentos	Interação simples entre o setor de vendas do fornecedor e o setor de compras do comprador. Validação de preço através de <i>benchmarking</i> . O desempenho do fornecedor	Interação com várias funções das duas empresas (engenharia x engenharia; produção x produção). Significativo apoio entre as empresas passando por

	pode ser atestado anteriormente. Garantias contratuais são suficientes para impor cumprimento contratual.	compartilhamento rotineiro dos conhecimentos adquiridos na relação. O desempenho do fornecedor é medido em aspectos estratégicos como inovação, qualidade e responsividade.
--	---	---

### 2.1.1.3 Definição de Relacionamentos Colaborativos com Fornecedores

Muitos são os estudos que se destinam a estudar o fenômeno do relacionamento entre comprador e vendedor. Seus autores apresentam suas interpretações sobre este relacionamento, mas todas as definições parecem convergir para um conjunto de pontos que serão elencados de forma resumida mais adiante. A Tabela 3 sintetiza as principais definições encontradas durante a revisão de literatura.

Tabela 3: Conjunto de definições de Relacionamentos Colaborativos  
Fonte: Autor da tese

Definição	Autor
Processo de parceria onde dois ou mais empresas autônomas que trabalham próximas no que se refere a planejamento e execução sobre as operações na cadeia em direção a objetivos e benefícios comuns.	(CAO & ZHANG, 2011)
A iniciativa de colaboração entre empresas consiste no trabalho conjunto de planejar e executar as operações de suprimentos com maior sucesso do que se a operação ocorresse de forma independente. As atividades colaborativas guardam uma postura de boa vontade dos parceiros em dar e receber no ambiente do relacionamento. Isto permite que os mesmos se adaptem com o tempo e criem uma avenida permanente de trocas entre as empresas. Estas características reduzem o oportunismo e incentivam cada vez mais o comportamento colaborativo, aumentando o potencial de valor dos intercâmbios realizados dentro do relacionamento.	(NYAGA <i>et al.</i> , 2010)
O relacionamento entre fabricante e fornecedor pode ser considerado do tipo parceria e de forma colaborativa dependendo do contexto onde ocorre. Ele é representado pela aproximação com o fornecedor em busca de qualidade, menor custo e entrega confiável.	(GOFFIN <i>et al.</i> , 2006)
A colaboração na cadeia de suprimentos é reflexo da interação entre duas ou mais empresas que trabalham em conjunto para criar vantagens competitivas e obterem maiores lucros, o que não seria possível se as empresas operassem isoladamente.	(SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2005b)
O relacionamento colaborativo consiste em iniciativas da empresa compradora em trabalhar em conjunto com seus fornecedores para obtenção de um conjunto de objetivos comuns que tragam benefícios mútuos ao relacionamento.	(MIN <i>et al.</i> , 2005)

Definição	Autor
Relacionamento de parceria com fornecedor é demonstrado pelo comprometimento entre comprador e vendedor, independentemente do tamanho da empresa, durante um longo período. Ele é baseado em confiança e objetivos mútuos que buscam o desenvolvimento de capacitações em ambas as partes, com o propósito de aumentar as vantagens competitivas de todos.	(MUDAMBI <i>et al.</i> , 2004)
Alianças são amplamente definidas como um esforço colaborativo entre duas ou mais empresas. Estas empresas conciliam um agregado de recursos para obterem objetivos mútuos e compatíveis com resultados os quais não poderiam ser obtidos se as empresas estivessem atuando independentemente.	(LAMBE <i>et al.</i> , 2002)
Relacionamento colaborativo é a expressão da integração na cadeia de suprimentos considerando o entendimento mútuo entre parceiros, visão comum, compartilhamentos de recursos e busca de objetivos coletivos. A colaboração pode ainda ser entendida como o processo de tomada de decisão entre partes interdependentes refletindo o sentimento de propriedade e responsabilidade dos resultados obtidos.	(STANK <i>et al.</i> , 2001)
A parceria estratégica é o relacionamento desenhado para atingir objetivos de longo prazo, e conseqüentemente, melhorar ou mudar drasticamente a posição competitiva das empresas envolvidas no relacionamento, através do desenvolvimento de novas tecnologias, novos produtos e novos mercados.	(MENTZER <i>et al.</i> , 2000)
O relacionamento cooperativo diz respeito a um relacionamento que acontece por um período longo de tempo, busca o benefício de ambas as partes, os parceiros estão dispostos a descobrir soluções para os conflitos de forma conjunta, decidem compartilhar riscos e recompensas.	(CARR & PEARSON, 1999)
Alianças estratégicas com fornecedores são relacionamentos colaborativos desenhados para alavancar as capacidades estratégicas e operacionais das empresas participantes individualmente para atingir significativos benefícios nos objetivos correntes. Estas alianças continuam durante o tempo em que proporcionam valor para ambas as partes. Entre os principais benefícios de tais objetivos está o incremento da sincronização, redução de custo total, melhoria de qualidade, redução no ciclo de novos produtos e fortalecimento da posição competitiva, o que excede as possíveis contribuições proporcionadas pelos outros relacionamentos tradicionais.	(MONCZKA <i>et al.</i> , 1998)
Uma parceria é uma relação de negócio baseada em confiança mútua, abertura, compartilhamento de risco e recompensa que proporciona aumento de vantagens competitivas, resultando em maior desempenho do negócio comparado com a situação das firmas atuarem isoladamente.	(LAMBERT <i>et al.</i> , 1996)
Colaboração é o contínuo relacionamento entre duas empresas e requer comprometimento de ambas as partes sobre um longo período de tempo, troca de informações dos dois lados e compartilhamento de risco e recompensas.	(ELLRAM & HENDRICK, 1995)

As definições apresentadas trazem pontos importantes que somados proporcionam uma visão abrangente do que vem ser um relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor. Estes pontos podem ser considerados como características deste tipo de relacionamento e estão sintetizados abaixo:

- a) Proporciona maior aproximação entre comprador e fornecedor;
- b) Estabelece o trabalho em conjunto como forma de buscar os objetivos comuns;
- c) Desenvolve ações para melhoria operacional principalmente quanto à redução de custo, maior qualidade e menor prazo de entrega;

- d) Orienta o compartilhamento de recursos para obter os objetivos comuns;
- e) Incentiva a solução conjunta de problemas;
- f) Compartilha riscos e recompensas;
- g) Investe no desenvolvimento tecnológico, criação novos produtos e conquista de novos mercados;
- h) Busca obtenção de vantagens competitivas

#### 2.1.1.4 Motivação para o Estabelecimento dos Relacionamentos Colaborativos

A crescente competição entre as empresas para satisfazer clientes cada vez mais exigentes em termos de preço, qualidade, prazo de entrega e inovação tem levado a busca de alternativas que passam pelo envolvimento dos fornecedores em auxiliar estas empresas no atendimento das exigências mencionadas, uma vez que nenhuma delas consegue competir com sucesso contando somente com seus próprios recursos.

A opção de realizar maior aproximação com fornecedores trabalhando em conjunto para atendimento de objetivos comuns tem se mostrado como uma solução satisfatória. O caminho passa por capturar as oportunidades proporcionadas pelos diferentes clientes no mercado, oferecendo desempenho mais do que satisfatório através da aproximação com os fornecedores.

As empresas então iniciam relacionamentos colaborativos com alguns dos seus fornecedores para juntos atingirem estes desempenhos diferenciados. Este relacionamento envolve risco e recompensas em decorrência do empreendimento que precisa ser estabelecido, mas que deve ser compartilhado entre comprador e fornecedor. O objetivo final é assegurar um elevado desempenho em conjunto, o que não seria possível se as empresas estivessem trabalhando isoladamente (MIN *et al.*, 2005).

Muitos destes relacionamentos mais próximos são desencadeados, inicialmente, pelos compradores com o propósito de redução de custo e redução dos esforços logísticos de cada empresa, tais como redução de estoque e diminuição do custo de transportes. Pelo lado do fornecedor, existe a expectativa que sua operação e prestígio aumentem ao ter

um relacionamento mais próximo com uma empresa compradora de destaque, de preferência que esteja na liderança do seu segmento. Com o passar do tempo este relacionamento colaborativo vai se tornando mais profundo na medida em que se vai percebendo a contribuição que este relacionamento traz para a lucratividade (TUTEN & URBAN, 2001).

Os objetivos que estimulam as empresas compradoras a estabelecerem relacionamentos colaborativos com seus fornecedores podem ser agrupados em dois grandes conjuntos. Um voltado para uma perspectiva de longo prazo e visando benefícios estratégicos e outro de médio ou curto prazo e com uma ótica operacional.

No grupo de objetivos operacionais observa-se que a intenção de melhoria de desempenho está ligada com o dia-a-dia das interações entre comprador e fornecedor de modo a tornar mais eficiente o fluxo de informações, produtos e serviços entre estes dois agentes da cadeia de suprimentos<sup>1</sup>. A relação de motivos abaixo classificados nesta categoria são os mais incidentes encontrados na literatura:

- a) Redução de custo – comprador e fornecedor trabalham juntos para eliminar os desperdícios e ineficiências no produto e processo produtivo do fornecedor possibilitando que este promova redução nos preços dos produtos vendidos em contra partida aos ganhos obtidos no trabalho desenvolvido pelas duas empresas (NYAGA *et al.*, 2010, WHIPPLE *et al.*, 2010, HANDFIELD *et al.*, 2009, SHEU *et al.*, 2006, COUSINS, 2002, TUTEN & URBAN, 2001, WILSON, 1995, MOHR & SPEKMAN, 1994).
  
- b) Aumento da acurácia no planejamento e visibilidade da demanda – o comprador trabalha com o fornecedor para melhorar a informação de demanda que produz, permitindo que seu fornecedor realize sua programação de produção de maneira mais assertiva evitando-se programações emergenciais que trazem ineficiência ao processo produtivo (COUSINS & LAWSON, 2007, MIN *et al.*, 2005).

---

<sup>1</sup> Cadeia de Suprimentos – é o alinhamento de empresas de diferentes processos e atividades, mas que produzem valor na forma de produtos e serviços que são oferecidos ao cliente final (CHRISTOPHER, 2011)

- c) Melhor atendimento dos pedidos, melhor serviço – Os pedidos dos clientes do comprador podem ser atendidos com maior rapidez e acuracidade se os materiais que integram estes pedidos que são provenientes dos fornecedores e estiverem nas instalações do comprador no momento adequado para atendimento dos pedidos dos clientes do comprador (BRIAN *et al.*, 2009, COUSINS & LAWSON, 2007, TUTEN & URBAN, 2001).
- d) Melhoria de qualidade – Envolvimento dos fornecedores em projetos que visem à melhoria da qualidade dos produtos fornecidos. Isto pode ser realizado com orientações técnicas de equipe de profissionais do comprador que sugerem e treinam o pessoal do fornecedor na direção da qualidade total (WOO & ENNEW, 2004, TUTEN & URBAN, 2001, SHETH & SHARMA, 1997, WILSON, 1995).
- e) Melhor desempenho do produto produzido – Modificações nos produtos produzidos pelo fornecedor de modo a proporcionar maior valor para os clientes do comprador sem aumento de custos (HANDFIELD *et al.*, 2009, COUSINS, 2002, JAP, 1999).
- f) Flexibilidade – Habilidade do fornecedor em poder se ajustar às alterações no planejamento que são introduzidas de última hora pelo comprador. Alterações que podem ser relacionadas à demanda de produção ou até mesmo alterações nos produtos para atender os desejos de mudança dos clientes do comprador (NYAGA *et al.*, 2010, BRIAN *et al.*, 2009).
- g) Garantia do fluxo de suprimentos – Confiabilidade de que o fornecedor vai realizar a entrega das encomendas colocadas pelo comprador no tempo certo e atendendo as especificações estabelecidas (TUTEN & URBAN, 2001).
- h) Melhoria nos indicadores de vendas, fatia de mercado e lucratividade – Empreendimento de ações entre comprador e fornecedor que contribuam para que o comprador possa conquistar novas fatias de mercado e com isso aumentar

as vendas e impulsionar a lucratividade (COUSINS & LAWSON, 2007, TUTEN & URBAN, 2001, MOHR & SPEKMAN, 1994).

Os objetivos estratégicos são bem mais complexos e requerem um envolvimento bem mais profundo das empresas participantes do relacionamento colaborativo e estão relacionados com estratégia de crescimento tanto do comprador como do fornecedor. Os pontos abaixo exemplificam os mais comumente encontrados:

- a) Aumento de vantagem competitiva - A interação entre comprador e fornecedor proporciona a construção de um relacionamento único, diferente e de difícil imitação, possibilitando as empresas a competirem mais efetivamente no segmento onde atuam. Os competidores terão dificuldade de duplicar os relacionamentos desenvolvidos porque gastarão muito tempo e esforços tentando copiá-los. Desse modo, estes relacionamentos são distintos e de difícil imitação (NYAGA *et al.*, 2010, COUSINS *et al.*, 2008, SHEU *et al.*, 2006, COUSINS, 2005, CLARO & CLARO, 2004b, COUSINS, 2002, TUTEN & URBAN, 2001, DYER, 2000, CARR & PEARSON, 1999, JAP, 1999, SHETH & SHARMA, 1997, MOHR & SPEKMAN, 1994).
  
- b) Desenvolvimento de tecnologia de novos produtos – comprador e fornecedor trabalham juntos para o desenvolvimento de tecnologia de processo produtivo que traga benefícios para ambos ou investem no desenvolvimento de um novo produto a ser ofertado no mercado consumidor do comprador. O resultado é a criação de uma inovação que venha contribuir para competitividade e desempenho das duas empresas (SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2008, YANGA *et al.*, 2008, COUSINS & LAWSON, 2007, JAP, 2001, MOHR & SPEKMAN, 1994).

#### 2.1.1.5 Estrutura do Setor de Suprimentos

O fato de o relacionamento colaborativo ser diferente dos demais existentes nas organizações compradoras e revestidos de certas particularidades implica na necessidade destas organizações estruturarem seus departamentos de suprimentos com

recursos materiais e pessoais para que os objetivos que se pretende com estes relacionamentos sejam plenamente satisfatórios (LAMBE *et al.*, 2002).

O conjunto de habilidades necessárias para se estabelecer um processo de seleção de fornecedores tradicional (abordagem adversária), em que são considerados em torno de três fornecedores e o direcionador do processo é o preço, é totalmente diferente do conjunto de habilidades necessárias à abordagem colaborativa, na qual o fornecedor passa a ser considerado como um parceiro do negócio. Assim, colaboração com fornecedores é um empreendimento que demanda maior preparação técnica dos profissionais de suprimentos (HOYT & HUQ, 2000).

A capacitação do pessoal de suprimentos para lidar com cenário colaborativo indica a preocupação do setor em se tornar mais estratégico e ser considerado desta forma pelos demais setores da organização (CARR & PEARSON, 1999). Chen & Paulraj (2004) afirmaram que o posicionamento estratégico da função suprimentos impacta nos relacionamentos com os fornecedores, e estes relacionamentos, por sua vez, têm impacto no desempenho do fornecedor e comprador, conforme esquema adaptado das pesquisas dos autores representado no modelo da Figura 6.



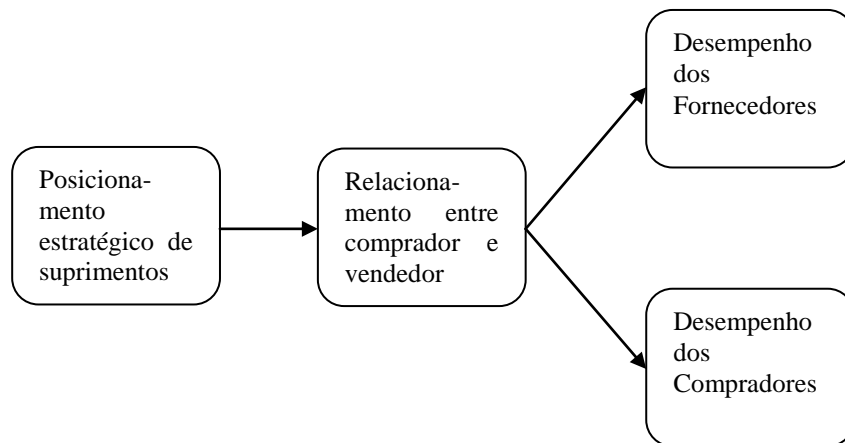


Figura 6: Quadro referencial de relacionamentos na cadeia de suprimentos  
 Fonte: Adaptado de Chen & Paulraj (2004)

Cousins (2002) argumenta que a função suprimentos deve atuar com uma postura estratégica, conforme comentado anteriormente, e deve se organizar de modo a atender a cinco dimensões distintas, conforme registrado na Figura 7.

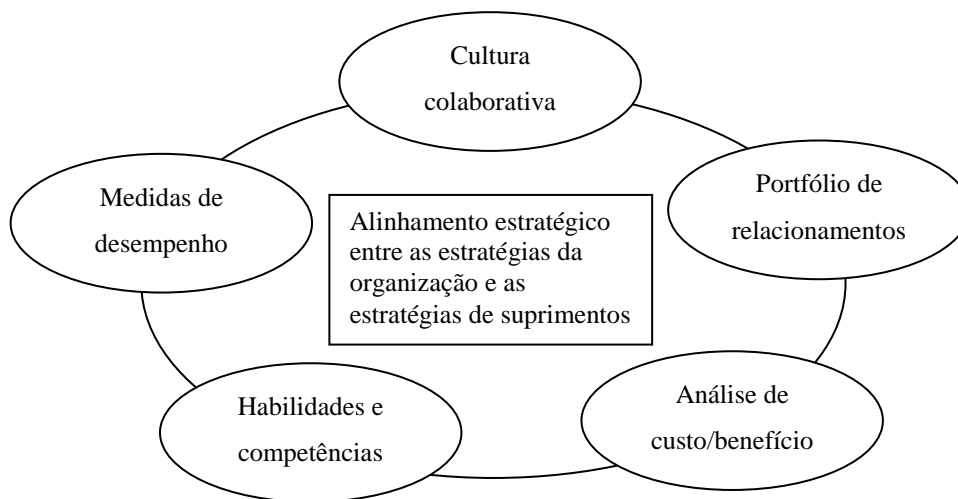


Figura 7: Característica estratégica do setor de suprimentos  
 Fonte: Adaptado de Cousins (2002)

A cultura colaborativa diz respeito ao estabelecimento de setores dentro do departamento de suprimentos e em outros departamentos voltados para elaboração de procedimentos que visem a maior aproximação com determinados fornecedores. Não

adianta a empresa desejar ter relacionamentos que visem cooperação com os fornecedores, é preciso criar uma cultura interna nesta direção. Esta cultura deve estar assimilada por diferentes escalões e setores, desde a alta gerência até o funcionário que interage no dia a dia com o fornecedor.

O portfólio de relacionamento trata da gestão do conjunto de empresas fornecedoras que participam do programa de colaboração. É preciso que existam regras previamente definidas para o ingresso do fornecedor neste portfólio. Uma das regras a serem definidas é deixar bem claro para o comprador e fornecedor se a análise de custo/benefício é favorável para ambos os lados, ou seja, analisar se os benefícios a serem auferidos com um programa colaborativo é mais do que proporcional aos custos a serem incorridos com a implementação do programa.

Outra característica importante para adequação do setor de suprimentos é a que trata dos atributos dos seus integrantes envolvidos com a iniciativa de relacionamento estreito com fornecedores. Estes profissionais devem ter habilidade e competências para a condução desta atividade. Muitos empreendimentos de cooperação não alcançam o resultado desejado porque o pessoal do comprador não possui a qualificação técnica necessária para tal empreendimento.

Ainda cabe ressaltar que também é recomendável o estabelecimento de medidas de desempenho, primeiro para qualificar quem deve ser incluído no programa e, depois, para atestar se as iniciativas de colaboração desenvolvidas estão acontecendo conforme o previsto e se os benefícios antecipados estão sendo realizados.

### 2.1.2 Modelo Referência de Relacionamento Colaborativo

O debate sobre relacionamentos colaborativos é conduzido na literatura há algum tempo devido a sua importância observada tanto na esfera acadêmica quanto no ambiente de negócios. Os resultados práticos obtidos com esta abordagem de relacionamento têm-se mostrado significativos e são motivadores da sua adoção. Dada à relevância do tema, Terpend *et al.* (2008) decidiram elaborar um levantamento sobre relacionamento entre comprador e fornecedor, tomando como objeto de análise 151 artigos publicados sobre

o assunto durante duas décadas nas seguintes revistas acadêmicas: Journal of Supply Chain Management, anteriormente conhecido como International Journal of Purchasing and Materials Management; Journal of Operations Management; Academy of Management Journal; e Strategic Management Journal.

O trabalho de Terpend *et al.* (2008) permitiu a identificação de um conjunto de fatores que antecedem ou que facilitam a implementação dos relacionamentos colaborativos. Estes relacionamentos são colocados em prática através de um conjunto de iniciativas que representam os trabalhos de colaboração propriamente dito entre as empresas e estas iniciativas proporcionam um conjunto de consequências que são consideradas resultados do empreendimento. Este encadeamento está representado na Figura 8 e servirá de base para os próximos três segmentos desta revisão de literatura.

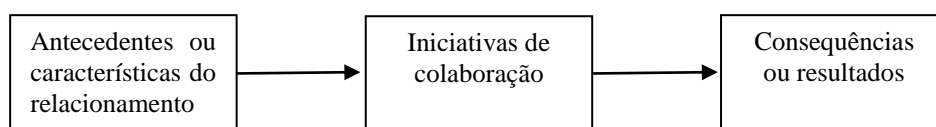


Figura 8: Sequência lógica da investigação de Terpend (2008)  
Fonte: Autor da tese

### 2.1.3 Antecedentes do Relacionamento Colaborativo

Os relacionamentos colaborativos são enxergados por muitos autores como dotados de algumas características que os distinguem dos demais tipos de relacionamento entre comprador e fornecedor, e devem estar presentes durante todo tempo em que a colaboração existir. Embora estes atributos sejam marcantes e considerados por muitos como fundamentais, ainda não existe consenso de modo a se estabelecer um conjunto padronizado de atributos que sejam considerados como antecedentes ou características de um relacionamento colaborativo.

Observa-se que os pesquisadores desta área conduzem suas investigações elencando os direcionadores do relacionamento colaborativo conforme seu modelo cognitivo de ver o problema, alternando suas análises entre aspectos transacionais e relacionais de cada atributo e verificando o impacto deles na construção do relacionamento. Por isso, ainda

não se chegou a um consenso sobre quais são realmente os antecedentes ou atributos. A cada pesquisa publicada surge um pesquisador identificando um novo atributo ou estudando um atributo já conhecido, porém com uma nova abordagem. Desse modo, o presente texto fará uma discussão sobre os atributos de maior incidência na literatura e comumente reconhecidos como aqueles que caracterizam os relacionamentos colaborativos (POWERS & REAGAN, 2007). A ordem de apresentação não tem relação com a importância ou prioridade de cada um deles.

### 2.1.3.1 Cooperação e Reciprocidade

O relacionamento deve ser marcado por um alto nível de cooperação, de modo que o comprador reconheça as necessidades dos fornecedores e os requisitos para um trabalho em conjunto, na busca de soluções que atendam aos interesses comuns. Da mesma forma, o fornecedor deve estar disposto a realizar mudanças para acomodar as necessidades dos compradores, realizando, até mesmo, pequenos sacrifícios para manter o relacionamento.

Em outras palavras, a cooperação indica a preocupação que as partes têm uma com a outra no que se refere à necessidade de cada um e agem no sentido de proporcionarem a satisfação dessa necessidade buscando uma relação de longo prazo.

Autores que usaram cooperação como direcionador do relacionamento colaborativo em suas pesquisas: (LAI, 2009, SU *et al.*, 2008, FYNES *et al.*, 2005, MIN *et al.*, 2005, FYNES *et al.*, 2004, WOO & ENNEW, 2004, LAMBERT *et al.*, 1996, MONCZKA *et al.*, 1995, WILSON, 1995, PILLING & ZHANG, 1992).

### 2.1.3.2 Confiança

Este atributo diz respeito ao sentimento de que a outra parte vai agir do modo que disse que iria agir e que a outra parte vai cumprir com suas obrigações no relacionamento e de acordo com o que foi combinado (CANIÉLS *et al.*, 2010, GOODMAN & DION, 2001, MOHR & SPEKMAN, 1994) e adotará medidas na direção de obter resultados que sejam favoráveis para ambos os lados do empreendimento e, portanto deixará de ter

ações oportunistas que tragam resultados negativos para a sua contra parte (LEONIDOU *et al.*, 2008).

A confiança também pode ser vista como sinônimo de credibilidade de que a outra parte tem os requisitos técnicos necessários para cumprir aquilo que foi prometido. Neste particular, ela proporciona o sentimento de segurança de que o trabalho vai ser executado de acordo com o especificado e dentro do tempo previsto (NYAGA *et al.*, 2010, KUMAR, 2005).

Power & Reagan (2007) argumentam que a confiança pode ser traduzida na expectativa favorável de que a outra empresa no relacionamento é confiável, é intencionalmente a favor do seu parceiro e tem capacidade de oferecer produtos e serviços conforme esperado. Ela denota uma percepção de respeito pelas atitudes do outro e procura do bem comum.

Alguns autores orientam que a confiança é composta de determinadas características particulares que juntas definem com maior profundidade este atributo do relacionamento colaborativo. Dyer & Chu (2003,2000) desdobram confiança em três componentes da seguinte maneira:

- a. Boa vontade ou benevolência – perspectiva de que as empresas venham a realizar esforços por iniciativa própria para buscar resultados antecipados e se comportar de acordo com comprometerimentos anteriores experimentados em outros relacionamentos.
- b. Honestidade - realização de ajustes necessários na relação, conforme mudanças no mercado, mas de forma justa e com o objetivo de alcançar o melhor resultado para ambos os lados.
- c. Atitudes decorosas - não levar vantagens excessivas sobre a outra empresa do relacionamento mesmo quando a oportunidade e a situação forem favoráveis à adoção de ações desta natureza.

Seppänen *et al.* (2007) complementam a descrição acima trazendo os pontos abaixo que, na visão destes autores, integram o conceito de confiança:

- a. Credibilidade - expectativa de que o outro agirá no melhor interesse do relacionamento e com honestidade de propósitos.
- b. Previsibilidade - regularidade e consistência nas ações praticadas, sem surpresas desagradáveis que trazem dúvidas e questionamentos.
- c. Fé – esperança de que não existirão movimentos oportunistas de ambas as partes de modo a prejudicar o outro.

Por outro lado, Handfield & Bechtel (2004) nos ensinam a entender o conceito de confiança com as lentes dos paradigmas que estão presentes no exercício de tão importante atributo do relacionamento colaborativo. Os estudos desses autores identificaram um conjunto de paradigmas que segue descrito a seguir.

O primeiro paradigma diz respeito à cognição preditiva existente no conceito de confiança. Os relacionamentos anteriores experimentados pela empresa, seus resultados favoráveis e o número de vezes que isto ocorreu são fatores importantes na previsão dos próximos relacionamentos. Assim, empresas que possuem experiências de sucesso nas suas interações com outras empresas são mais prováveis de terem relacionamentos de sucesso no futuro.

O segundo paradigma trata da competência que a empresa possui para exercer determinada atividade, baseada no seu conhecimento técnico profissional e gerencial. Assim, além da empresa e indivíduos terem conhecimento de como fazer as tarefas programadas, é preciso que também saibam como gerir os recursos necessários para o sucesso do empreendimento.

O terceiro paradigma está ligado à ideia de boa vontade, de disposição para fazer acontecer. O foco aqui são pessoas que devem ter preocupação e motivação para contagiarem os profissionais de ambos os lados. A interação entre as pessoas demonstrando envolvimento e vontade de acertar contribui significativamente para a construção da confiança.

O próximo paradigma fala da vulnerabilidade que existe associada a confiança. Isto significa que a confiança dá suporte a decisões que apresentam riscos para ambos os

lados. Contudo, estas decisões são conduzidas a contento porque a confiança possibilita o sentimento de que não haverá tentativa de se tirar vantagem um do outro. Se não houvesse risco as empresas estariam tomando decisões baseadas em probabilidade e não tendo o suporte da confiança.

Lealdade é o ponto chave do último paradigma. Isto significa que a confiança vai sendo construída e ficando cada vez mais forte em função do tempo do relacionamento e do comportamento das empresas e indivíduos durante as situações do dia-a-dia, mas também durante as situações críticas. “O senso de lealdade nasce depois que determinados indivíduos pertencentes às duas organizações criam uma conexão forte que vai além do relacionamento propriamente dito” (HANDFIELD & BECHTEL, 2004).

A questão do risco associado à confiança também foi identificado por Cousins (2002) que argumentou que “confiança e risco parecem ser a mesma coisa, porém estão posicionados nas extremidades de um espectro. A confiança tende a ser algo positivo e o risco tende a ser algo negativo”. Com base nestas ideias, Cousins (2002) apresenta em seu artigo a Tabela 4 que resume as características oposta de confiança e risco.

Tabela 4: Confiança versus Risco  
Fonte: Adaptado de Cousins (2002)

Confiança	Risco
Conhecimento de que eles farão o que disseram que fariam	Medo do desconhecido
Ter fé	Imprevisível
Boa vontade em participar	Chance de falhar
Entendimento	Levar vantagem
Ser previsível	Desprotegido

A confiança é tida como um dos mais importantes fatores que impactam o relacionamento colaborativo. A confiança empresarial é complementada pela confiança interpessoal, ou seja, entre os agentes das empresas, e promovem a base para a construção do relacionamento (CANIËLS *et al.*, 2010, SU *et al.*, 2008, SHEU *et al.*,

2006, BARRATT, 2004). Ela proporciona diferentes benefícios que são consolidados com o desenrolar do trabalho próximo e interativo entre as empresas.

A confiança entre as organizações parceiras cria uma atmosfera na qual as empresas têm boa vontade em exceder os requerimentos mínimos do relacionamento e aumentar a probabilidade de sucesso com todos os parceiros (IRELAND & WEBB, 2007). Ela proporciona um grau de abertura entre comprador e fornecedor trazendo mais entendimento, conhecimento do parceiro e apreço pelo relacionamento com a outra empresa (CORSTEN *et al.*, 2011).

Yanga *et al.* (2008) são de opinião que a confiança aumenta a produtividade porque as empresas gastam menos tempo em trabalho de monitoramento ou crítica de um com o outro, permitindo assim mais tempo para se trabalhar no objetivo comum.

A confiança nos fornecedores exerce um efeito direto e positivo na aproximação entre as empresas. Um comprador que confia no seu fornecedor será mais comprometido com a intenção de permanecer no relacionamento na expectativa de trazer estabilidade ao relacionamento e trazer benefícios para ambos os lados (IRELAND & WEBB, 2007).

Ela cria um ambiente melhor para as empresas e pode inclusive reduzir as especificações dos contratos e monitoramento porque proporciona incentivo para cooperação e redução de incerteza. Também traz coragem para as partes envolvidas para se sentirem confortáveis na cooperação de um com o outro (YANGA *et al.*, 2008).

### 2.1.3.3 Troca de Informações

A comunicação ou troca de informações tem sido bastante citada nas pesquisas destinadas a entender os relacionamentos colaborativos, devido sua importância para o conhecimento das intenções de uma ou outra parte. A comunicação pode levar um relacionamento ao sucesso ou ao insucesso, pois é através do fluxo de informações que as empresas promovem o alinhamento das expectativas e colocam em prática os recursos necessários (TUTEN & URBAN, 2001).



Muitos autores concordam que a comunicação, ou troca de informações, é um importante fator de sucesso na construção do relacionamento. Esta não deve ficar restrita ao plano operacional, como planejamento de produção, planejamento de entrega de produtos e outras informações operacionais, mas também podem focar em aspectos estratégicos tais como inovação de produto. A atmosfera de confiança deve ser suficiente para permitir estas trocas de informação (GOFFIN *et al.*, 2006, BARRATT, 2004).

A informação é o alimento que sustenta a cooperação entre as partes. Ela deve ser trocada na quantidade e tipo de informação que permita aos parceiros ter uma grande visão do intercâmbio que está sendo realizado, facilitar a transparência e criar condições para cooperação entre as empresas (PILLING & ZHANG, 1992). Deve ainda permitir que a colaboração entre os agentes da cadeia de suprimentos seja viável e traga resultados de melhoria no processo, melhor nível de serviço e atendimento às necessidades dos clientes com menor custo (SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2005a).

O intercâmbio de dados tem o propósito de garantir que os componentes de uma cadeia de suprimentos tenham a informação no momento adequado e com acuracidade para permitir que as decisões sejam tomadas tempestivamente. A troca de informações permite que os gestores possam realizar seus planejamentos e tomem suas decisões dentro da janela de tempo esperado para que a decisão possa trazer resultados satisfatórios para os dois lados (SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2004). Informação trocada em época inoportuna e sem o devido cuidado com acuracidade não tem o menor valor para o relacionamento (MOHR & SPEKMAN, 1994, PILLING & ZHANG, 1992).

É esperado que quanto maior for a aproximação entre os parceiros, maior e mais profunda será o conteúdo das informações trocadas. A sistemática disponibilidade de informações permite que as empresas completem suas tarefas adequadamente e eficazmente, contribuindo para aumento do nível de satisfação e com o sucesso do relacionamento (MOHR & SPEKMAN, 1994). A preocupação com a troca de informações não deve ficar somente no que se refere ao volume trocado, mas também a

qualidade, acuracidade e tempestividade das informações que são trocadas conforme já comentado (RYU *et al.*, 2009).

É necessário que a comunicação aconteça através de um fluxo constante, com volume e com qualidade. Ela deve fluir segundo uma escala associada ao tipo de relacionamento que se estabelece com o fornecedor. As informações trocadas nos relacionamentos transacionais são: 1) descrição do item a ser comprado; 2) a data de entrega; 3) outras informações pertinentes relacionadas ao processo de compra. Já em uma escala bem mais elaborada onde se situa o relacionamento colaborativo os tipos de informações que podem ser oferecidas pelo comprador, além daquelas também entregues aos fornecedores transacionais, são outras, agora de cunho estratégico como, por exemplo: 1) desenho do produto; 2) programação da demanda; 3) custos relacionados ao item em foco; 4) qualidade; 5) demanda de desenvolvimento tecnológico; 6) estratégia a ser seguida pela empresa compradora nos próximos anos. A ideia na troca de informações sob a perspectiva colaborativa é promover a produtividade, redução de custos e fazer compensações inteligentes que resultem em benefícios para ambos os lados (PAULRAJ *et al.*, 2008, MONCZKA *et al.*, 1998).

Hsu *et al.* (2008) realizaram um profundo estudo do impacto da troca de informações nos relacionamentos na cadeia de suprimentos. Eles comentam que apesar da difusão do conceito e da necessidade de relacionamentos colaborativos entre os agentes desta cadeia como forma de se criar valor de forma sustentável, muitas empresas falham em antecipar os benefícios do relacionamento colaborativo. Uma das razões para que isto aconteça é a deficiência no fluxo de informações dentro da cadeia de suprimentos.

A troca de informações de forma inadequada ou insuficiente limita as empresas na habilidade de explorar o que há de melhor no relacionamento. Por outro lado, os avanços tecnológicos na infraestrutura global de informações proporcionam condições para que os agentes de uma cadeia de suprimentos possam compartilhar informações entre seus sistemas de modo a responder de maneira rápida e efetiva às mudanças nas necessidades e expectativas dos clientes (HSU *et al.*, 2008).

Hsu *et al.* (2008) argumentam que o valor da troca de informações também pode contribuir para a solidificação e eficácia do relacionamento e facilita a coordenação e responsividade entre comprador e fornecedor. A falta de coordenação é uma das grandes barreiras que as cadeias tentam contornar na busca da integração e fluidez. Um exemplo clássico de falta de coordenação devido à deficiência de informação é o efeito chicote<sup>2</sup>.

A troca de informações na cadeia de suprimentos refere-se à extensão na qual informações críticas e proprietárias estão disponíveis para os membros da cadeia de suprimentos. A troca de informações pode ser tática (relativas a compras, programação da produção e logísticas) ou estratégica (objetivos da empresa no longo prazo, informações a respeito do marketing e informações a respeito dos clientes) (MIN *et al.*, 2005).

Cao & Zhang (2011) também concordam que a troca de informações no processo colaborativo é considerada de fundamental importância para que esta colaboração aconteça. Os autores orientam que a troca de informações não deve ficar restrita a somente informações operacionais. Outras informações devem ser objeto de intercâmbio aí incluindo dados estratégicos que possam contribuir para a construção da confiança e consolidação da colaboração. Os autores colheram impressões ao longo da revisão de literatura sobre a importância da troca de informações na colaboração e chegaram à conclusão de que ela é considerada o coração, o sangue que traz vida, o sistema nervoso, ingrediente essencial, requerimento chave e fundação do relacionamento. Estes foram alguns dos termos encontrados na densa revisão de literatura que os autores realizaram para ressaltar a importância da informação.

---

<sup>2</sup> Efeito Chicote – Dado uma determinada empresa ou elo de uma cadeia de suprimentos, o efeito chicote acontece quando uma pequena mudança na demanda nos elos abaixo da empresa foco ou a jusante causa uma grande oscilação, erros, falta de acuracidade e volatilidade conforme esta informação de demanda caminha para os elos acima ou a montante da empresa focal. A consequência disto é a ocorrência de falta ou excessos de produto porque cada elo da cadeia planeja sua produção e seus estoque de produtos sem comunicar ou trocar informações com os outros elos desta cadeia (SLACK *et al.*, 2010).

#### 2.1.3.4 Investimentos em Ativos Específicos

Estes investimentos dizem respeito ao emprego de recursos materiais ou humanos que são alocados para atender especificamente atividades associadas ao relacionamento entre comprador e fornecedor e não podem ser facilmente redirecionados para atender outro cliente ou outro fornecedor (NIELSON, 1998).

Um exemplo destes investimentos pode ser a localização de uma nova instalação do fornecedor próximo ao comprador para atender a este último com maior velocidade e oferecer maior disponibilidade. Outro exemplo poderia ser a adaptação ou modificação em um produto para atender o desejo do comprador. Com relação aos recursos humanos, um exemplo típico é a alocação de pessoal do fornecedor diariamente nas instalações do comprador para entender as necessidades do cliente, garantir que as operações aconteçam a contento e estar pronto para solucionar qualquer problema apareça.

Dyer & Singh (1998) afirmam que os relacionamentos colaborativos podem desenvolver investimentos dedicados à operação que se tornam únicos e difíceis de imitação porque são apropriados para a relação a que se destinam. Estes investimentos são também conhecidos como recursos relacionais e são capazes de proporcionar elevados retornos com manutenção de vantagens competitivas.

Estes investimentos demonstram que as partes estão comprometidas com os relacionamentos, estão dispostas a fazer alguns sacrifícios em benefício comum e esperam que o relacionamento se desdobre por um longo prazo (GOODMAN & DION, 2001). Normalmente são os fornecedores que realizam estes investimentos, mas existem casos em que o comprador também faz a inversão de recursos financeiros para a construção da relação (POWERS & REAGAN, 2007).

Min *et al.* (2005) também concordam que os investimentos específicos são considerados alicerces de um relacionamento duradouro e colaborativo. Contudo, com relação ao tipo de investimento, os autores possuem uma visão mais ampla quando afirmam que estes

podem ser financeiros e não financeiros, incluindo tempo, dinheiro, treinamento, atualização tecnológica, e outros casos que são demandados no dia a dia.

Argumentam ainda que existe um tipo de investimento muito específico que é a atenção e o apoio da alta gerência para entender a validade, benefícios e recompensas do relacionamento e então apoiar as iniciativas que serão necessárias. Alegam que caso isto não aconteça, a perspectiva de relacionamento de longo prazo pode ficar prejudicada.

Os entrevistados das pesquisas de Min *et al.* (2005) informaram que não existe relacionamento colaborativo que tenha sucesso sem que exista um comprometimento de tempo na gestão do relacionamento. Os gestores precisam investir parcela do seu tempo na construção do relacionamento colaborativo. Tempo é o investimento de menor custo.

Os investimentos em ativos criam uma relação de dependência entre comprador e fornecedor porque estes ativos não podem ser utilizados em outra situação diferente daquele ambiente da relação entre as empresas. Esta dependência traz o risco de ocorrência de movimentos oportunistas desgastando a colaboração implementada.

Desse modo, as empresas devem desenvolver procedimentos para tirar vantagens da colaboração e ao mesmo tempo evitar o oportunismo. Algumas barreiras aos movimentos oportunistas podem ser mecanismos de controle, cláusulas contratuais rigorosamente desenhadas, garantias comerciais, mas uma opção bem mais econômica é o estabelecimento da colaboração sustentada em confiança entre as partes (KWON & SUH, 2004, AKBAR *et al.*, 1998).

#### 2.1.3.5 Cultura Colaborativa

A cultura colaborativa diz respeito ao ambiente propício ao desenvolvimento de relacionamentos colaborativos que é construído através das competências dos profissionais que estarão envolvidos no empreendimento. O relacionamento mais próximo e diferenciado com o fornecedor demanda um conjunto de habilidades que precisam ser desenvolvidas nos profissionais das empresas envolvidas (LAMBE *et al.*, 2002).

Além das competências colaborativas, também se faz necessário que todos os níveis da organização estejam alinhados com os objetivos do empreendimento e coloquem esforços para a consecução destes objetivos. Caso contrário, a relação é desenvolvida em um determinado escalão e quando chega à execução não evolui como deveria (CORSO *et al.*, 2005b).

Os profissionais de todos os níveis acreditam nos benefícios da colaboração e têm atitudes e comportamentos para implementar, manter e desenvolver os relacionamentos definidos sob a perspectiva colaborativa. Além disso, a empresa possui um conjunto de processos e tecnologia que facilita a integração com o fornecedor criando um ambiente favorável à colaboração.

A cultura colaborativa também é muito estudada na literatura como um antecedente ou direcionador dos relacionamentos diferenciados entre comprador e fornecedor. Alguns autores que consideraram este atributo nos seus trabalhos foram Zacharia *et al.* (2011), Su (2008), Powers & Reagan (2007), Goffin (2006), Barratt (2004), Woo & Ennew (2004), Lambe *et al.* (2002) e Tuten & Urban (2001).

#### 2.1.3.6 Longo Prazo de Relacionamento

Os relacionamentos colaborativos requerem estabilidade e precisam de prazos longos para que as empresas possam obter os benefícios decorrentes dos investimentos realizados e também pelo fato de que estes investimentos precisam de um longo período para amortização. Logo, a predisposição das empresas em manter este tipo de relacionamento por um longo período de tempo está relacionada com o seu sucesso propriamente dito. As empresas fazem sacrifícios de curto prazo com o propósito de obter benefícios no longo prazo através da manutenção do relacionamento construído (YANGA *et al.*, 2008).

O tempo de duração dos relacionamentos existentes e anteriores a fase colaborativa contribui significativamente para que as empresas tenham orientação para manterem a interação por longo prazo quando ingressarem na fase colaborativa. O histórico de

confiança e lealdade são fatores importantes na seleção do fornecedor que se deseja buscar envolvimento mais próximo (SHEU *et al.*, 2006).

Por outro lado, alguns relacionamentos entre comprador e fornecedor podem durar anos e funcionarem sob a característica de queda de braço em ambiente transacional e nunca formarem um relacionamento aproximado com fundamentos em confiança e comprometimento (GOODMAN & DION, 2001). Assim como pode haver alguns poucos casos onde o relacionamento anterior é de curto prazo, mas o fornecedor rapidamente demonstrou condições de se tornar um fornecedor colaborativo e com orientação para permanecer no ambiente de colaboração por longo prazo.

Cannon *et al.*(2010), Goffin *et al.*(2006), Sheu *et al.*(2006), Lages *et al.*(2005), Goodman & Dion (2001) e Hausman (2001) foram alguns autores que estudaram o tempo de relacionamento anterior a colaboração e a intenção das empresas em manter o relacionamento por um longo período de tempo como fatores que contribuem para o sucesso do relacionamento colaborativo.

### 2.1.3.7 Comprometimento

O comprometimento implica em demonstrar a importância do relacionamento e o empenho em continuar com este tipo de interação. O relacionamento é valioso e, portanto, deve-se empreender esforços para que este envolvimento seja de longo prazo com afinco de ambas as partes (CANIËLS *et al.*, 2010).

O comprometimento tem uma ramificação que trata de comprometimento afetivo, ou seja, a empresa gosta da outra e tem afinidade com o seu parceiro. Tem interesse em continuar com o relacionamento porque se sente confortável em manter aquele determinado parceiro como seu fornecedor ou cliente (CANIËLS *et al.*, 2010).

Na visão de Ryu (2009), o comprometimento está relacionado a qualquer ação que o parceiro esteja disposto a tomar, mesmo tendo alto risco, desde que o resultado seja a continuidade e o fortalecimento da relação.

Comprometimento está ligado à continuidade do relacionamento. Ele existe porque as partes acreditam que os esforços que são feitos para sua manutenção são compensados pelos retornos obtidos com os ganhos alcançados no relacionamento (POWERS & REAGAN, 2007).

Quanto maior for o esforço colocado, maior será a demonstração de que as empresas estão buscando uma relação de longo prazo, o quanto é importante o relacionamento e o quanto elas desejam que o relacionamento continue indefinidamente (KRAUSE *et al.*, 2007).

O comprometimento como atributo do relacionamento colaborativo tem algumas características bem definidas ligadas a expectativa de continuidade e boa vontade. Algumas destas peculiaridades são abaixo listadas:

- a) Contribui para que as empresas sinalizem a intenção de estarem envolvidas com profundidade no relacionamento, através dos investimentos que possuem risco associados (MENTZER *et al.*, 2000);
- b) Permite o desenvolvimento de lealdade entre as partes de modo que haja o sentimento de que comprador e vendedor pertencem a algo que foi construído por eles (LAI, 2009);
- c) Cria boa vontade nas partes para fazerem sacrifícios de curto prazo, mas com objetivos de resultados futuros (LAI, 2009);
- d) Conduz a percepção e sentimento de interdependência, o qual deve estar presente na construção dos resultados de longo prazo (LAI, 2009);
- e) Evita que outras alternativas de cunho oportunístico sejam consideradas e colocadas em prática, visando benefícios de curto prazo (LEONIDOU *et al.*, 2008).
- f) Preserva os investimentos específicos que são realizados para o relacionamento (LEONIDOU *et al.*, 2008).

Olhando somente sob a perspectiva do fornecedor, o comprometimento representa a percepção deste que o relacionamento com um comprador em particular é tão importante que vale a pena investir-se esforços especiais na manutenção de longo prazo,



alí incluindo o montante de tempo e recursos que o fornecedor vai colocar na relação (ADOBOR, 2011).

### 2.1.3.8 Poder e Dependência

Poder de uma empresa sobre a outra significa a habilidade da primeira em influenciar a segunda a executar determinadas ações que normalmente esta não faria. Este poder pode ser prejudicial para o relacionamento se o exercício do poder acontece através da coerção de uma sobre a outra. Adicionalmente, a aplicação do poder de uma empresa sobre a outra pode gerar uma dependência naquela que sofre as ações de poder, e esta dependência pode levar a mais poder em uma ação de retroalimentação.

A inferioridade da que sofre as ações de poder a coloca na posição de satisfazer os desejos da empresa detentora de poder (POWERS & REAGAN, 2007).

Petersen *et al.* (2008) acreditam que a relação de poder de uma empresa sobre a outra está ligada a dependência de recursos. Se uma empresa possuir um determinado recurso difícil de ser encontrado em outro fornecedor e este recurso é necessário para o comprador, então o fornecedor tem poder sobre o comprador. A relação de dependência desfavorável para o comprador requer um conjunto de medidas e iniciativas para convencimento do fornecedor em manter o fluxo do recurso escasso e necessário para o comprador.

Por outro lado, Morrissey & Luke (2006) são de opinião de que o poder está relacionado à diferença de tamanho entre comprador e fornecedor. A grande empresa domina a relação com outra de tamanho bem menor comparando-se as duas organizações. O tamanho também tem ligação com a representatividade da conta de faturamento de uma em relação à outra. Um grande fornecedor que vende para uma empresa compradora em que o volume de negócios com esta compradora tem pouca representatividade no seu faturamento total tem resistência no atendimento às solicitações do comprador. Dessa forma, esta assimetria de poder tem impacto na disposição das empresas em iniciarem relacionamentos colaborativos.

Legitimidade, referências, recompensas e reconhecido saber, são consideradas como fontes ou origem do poder. Além destas particularidades, o poder pode se manifestar de forma coerciva e não coerciva dependendo dos instrumentos utilizados para seu exercício (LEONIDOU *et al.*, 2008, GOODMAN & DION, 2001).

Legitimidade como fonte de poder é manifestada pela autoridade que uma empresa exerce sobre a outra em função no nível de importância que uma tem em relação à outra. Por exemplo, a organização compradora que possui um parque fabril e tem poder sobre os distribuidores que estão situados a jusante da cadeia de suprimentos.

A fonte de poder entendida como referência é decorrente das ações que uma empresa desempenha ao longo do tempo para se tornar um referencial perante as demais empresas das cadeias de suprimento que ela participa. Estas ações dizem respeito à demonstração de preocupação com os problemas das outras empresas, estilo gerencial com utilização de melhores práticas de mercado e personalidade organizacional forte impondo-se perante as demais organizações, tudo isto gerando ligações emocionais fortes.

As recompensas como fonte de poder estão ligadas a habilidades que uma empresa possui de oferecer determinadas recompensas para outras empresas sobre as quais se deseja exercer o poder. Estas recompensas podem ser econômicas como, por exemplo, um melhor desconto ao seu distribuidor ou também estímulos não econômicos e menos tangíveis como um reconhecimento verbal de boa atuação do distribuidor.

O reconhecido saber é desenvolvido pelos técnicos e profissionais de uma determinada empresa que passa a ser conhecida como detentora das melhores práticas do mercado para se atingir um determinado objetivo. Os técnicos das outras empresas na cadeia de suprimentos procuram a empresa referência para obterem conhecimento e o resultado é o nascimento de poder da empresa detentora do conhecimento.

O exercício do poder através da coação acontece quando uma empresa tenta imprimir sua vontade ou obtiver vantagens em relação à outra através de ameaças de punição ou sanções que visem amedrontar a empresa alvo. Estas ações podem ser, por exemplo,

penalidades financeiras que são impostas, retirada de apoio importante, ameaça de se retirar as promessas iniciais formuladas. O uso destes instrumentos de força reflete agressividade, força bruta e comportamento supressivo, o qual força a outra parte no relacionamento a fazer coisas que ela normalmente não faria. O uso destes instrumentos pode ser destrutivo para o relacionamento. As ações coercivas são arriscadas porque podem provocar sentimentos de vingança e retaliação que no final pode provocar uma redução geral para ambas as partes do que se pretendia com o relacionamento (LEONIDOU *et al.*, 2008, IRELAND & WEBB, 2007).

Por outro lado, o exercício do poder não coercivo, provoca aumento na satisfação e redução dos conflitos. O emprego de mecanismos não coercivos traz aumento de benefícios financeiros e sociais, através de recompensas financeiras, atendimento assistências e acesso especializado a informação (LEONIDOU *et al.*, 2008).

#### 2.1.3.9 Coordenação

Atributo que diz respeito à definição das fronteiras do relacionamento e também às atividades que cada firma precisa executar de modo que os desempenhos desejados sejam alcançados. Os relacionamentos são marcados por ações coordenadas e direcionadas para os objetivos mútuos, os quais devem ser consistentes com o planejamento desenvolvido conjuntamente. Sem alto nível de coordenação, por exemplo, o processo de JIT (*Just-in-time*) pode falhar e impactar a produção de modo que o benefício planejado com esta iniciativa não seja obtido.

Cao & Zhang (2011), Powers & Reagan (2007), Simatupang & Sridharan (2005b) e (2004), Sandy (2001) e Mohr & Spekman (1994) usaram coordenação como direcionador do relacionamento colaborativo em suas pesquisas.

#### 2.1.3.10 Interdependência

A dependência de uma empresa em relação à outra está ligada a necessidade de recursos utilizados na relação entre as duas. Porém, a interdependência significa que uma depende da outra nos dois sentidos. Uma pode, por exemplo, depender dos recursos da

outra, mas a detentora dos recursos pode, por outro lado, depender dos negócios com a empresa demandante destes recursos ou ainda estar interessada em algum outro recurso que a primeira possui. Assim, não existe preponderância de uma sobre a outra nem controle de uma sobre outra nas operações em uma cadeia de suprimentos (CHWEN *et al.*, 2006). O que existe é a simetria da dependência entre os parceiros, ou seja, eles são dependentes de forma equilibrada na balança de poder de um em relação ao outro (MENTZER *et al.*, 2000).

A interdependência está relacionada ao fato de que ambos os parceiros precisam de recursos que o outro possui e estes recursos aplicados em conjunto influencia a obtenção de objetivos comuns, afeta a produtividade, e contribui para solução conjunta de problemas. Ela envolve o compartilhamento de recursos, ideias e oportunidades e, portanto o relacionamento entre os parceiros (RYU *et al.*, 2009). Os estudos de CAO & ZHANG (2011) apontaram que quanto maior o nível de interdependência entre as empresas em um relacionamento, maior será o desempenho das empresas integrantes deste relacionamento.

#### 2.1.3.11 Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico diz respeito à comunhão de objetivos que deve existir entre comprador e fornecedor de modo que ambos possam caminhar na mesma direção. Não adianta uma das empresas desejar crescer se a outra não possui este objetivo. Crescimento, conquista de mercado e melhoria dos serviços oferecidos são alguns dos exemplos de objetivos comuns que proporcionam o alinhamento que facilita a gestão e desenvolvimento da cadeia de suprimentos com consequente obtenção de recompensas (MIN *et al.*, 2005).

#### 2.1.4 Iniciativas Colaborativas

O relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor pode ser manifestado através de diferentes maneiras que expressam a integração entre estes dois agentes com o propósito de maximizar a contribuição do fornecedor para o desempenho do

comprador. Este, por sua vez, deve dar condições para que os seguintes pontos sejam observados, conforme orientação de Monczka *et al.* (2011):

- Tornar-se um cliente preferencial do fornecedor, no sentido de disponibilidade, custo, acesso à tecnologia, inovação e redução de risco;
- Cultivar os valores da relação, de modo que ela seja fonte de vantagens competitivas;
- Capturar as experiências do fornecedor, principalmente quanto à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços; e
- Garantir o compartilhamento de crescimentos e oportunidade de lucratividade, juntando esforços em busca de inovação de produtos ou processos.

Neste contexto, serão discutidas, mais adiante, três diferentes expressões do comportamento colaborativo entre comprador e fornecedor. A primeira trata do planejamento conjunto (PETERSEN *et al.*, 2005), a segunda aborda a questão do envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos (MONCZKA *et al.*, 2008, PARKER *et al.*, 2008) e, a última fala do processo de desenvolvimento de fornecedores (ZHANG *et al.*, 2009, MONCZKA *et al.*, 2008).

#### 2.1.4.1 Planejamento Conjunto

O planejamento conjunto é a mais comum das iniciativas colaborativas porque não exige nenhum investimento financeiro de nenhuma das partes. O investimento necessário é o tempo dos envolvidos na busca de solução de problemas. O planejamento conjunto então é composto de um somatório de ações que se destinam a proporcionar integração entre comprador e fornecedor, promovendo a solução conjunta de problemas que impeçam a integração e incentivando o planejamento das empresas (MIN *et al.*, 2005, PETERSEN *et al.*, 2005).

Em suma, o planejamento conjunto harmoniza as ações de ambos os lados de modo que as empresas empreguem seus esforços de forma eficiente e orientados para o resultado que se deseja com o projeto colaborativo (CAO & ZHANG, 2011). As decisões tomadas em conjunto e de forma colaborativa são facilitadas em função do volume de informações trocadas e permitem maior visibilidade sobre a condução das atividades de

cada um e, em consequência, melhora do desempenho da cadeia de suprimentos com um todo (WHIPPLE *et al.*, 2010).

Petersen *et al.* (2005) elencaram algumas dimensões do planejamento conjunto que demonstram o aspecto operacional que reveste grande parte desta iniciativa colaborativa. São preocupações do dia a dia e, portanto mais voltadas para um horizonte de curto prazo do que de longo prazo. Segue abaixo algumas contribuições dos autores:

- Sistema de controle de pedidos emitidos pelo comprador contendo as necessidades de entrega, as quantidades e as prioridades que devem ser atendidas. O fornecedor se programa para fazer o atendimento dos pedidos, considerando suas restrições operacionais para a realização da programação e ou reprogramação.
- Compartilhamento das informações de previsão de demanda para ajudar na alocação de estoques, de modo a garantir que os mesmos estejam posicionados na cadeia de suprimentos quando for necessário.
- Visibilidade do inventário para permitir identificar onde os itens estão localizados (em trânsito, no cliente, no fornecedor) e também onde foram usados.
- Planejamento de capacidade para garantir que o fornecedor possa se programar para produção e que faça a alocação de recursos necessários a esta produção.
- Avaliação de desempenho do fornecedor participando o resultado desta avaliação ao fornecedor para assegurar que exista um entendimento mútuo entre comprador e fornecedor.
- Estabelecimento de objetivos em conjunto e de metas a serem cumpridas por cada um para se atingir o objetivo proposto.

Cao & Zhang (2011) também estudaram o planejamento conjunto e tiveram uma visão um pouco diferente de Petersen *et al.* (2005) quando se trata das dimensões ou áreas que devem ser trabalhadas conjuntamente em benefício de um melhor planejamento. Eles argumentam que o planejamento conjunto pode ser empregado em sete áreas com foco em recomplemento, entrega, produção e distribuição.

- a) Gerenciamento da demanda
- b) Planejamento da produção

- c) Compra de bens e serviços
- d) Planejamento de entregas do fornecedor
- e) Gerenciamento da distribuição de produtos produzidos.

A solução conjunta normalmente acontece via formação de um time multifuncional em cada parceiro que discutem o problema para encontrarem uma solução ou também o intercâmbio de pessoas para entenderem o problema do outro e assim poderem encontrar a solução de forma mais orientada (MIN *et al.*, 2005).

Conforme já anteriormente comentado, o planejamento conjunto é fortemente voltado para questões operacionais e de curto prazo. Porém, ainda assim existe um conjunto de ações voltadas para horizontes de tempo mais longo como, por exemplo, a conquista de novas fatias de mercado, a composição da carteira de produtos, o nível de serviço a ser praticado para determinados conjuntos de clientes, as promoções e previsões que também podem ser incluídas na lista de tarefas associadas a este tipo de iniciativa colaborativa (SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2005a).

Em resumo, o processo de planejamento facilitado pelo compartilhamento de informações consiste em deliberar conjuntamente sobre programação de fabricação e entrega de produtos, composição de custo dos produtos, desempenho do fornecedor e como capturar as oportunidades futuras que o mercado venha a oferecer (ZHANG *et al.*, 2009).

#### 2.1.4.2 Envolvimento do Fornecedor nos Estágios Iniciais de Desenvolvimento de Novos Produtos

O envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos ou obtenção de inovação através do fornecedor consiste no esforço colaborativo entre comprador e fornecedor na criação de novos produtos, processos e serviços. Isto passa pelo compartilhamento do conhecimento e intercâmbio de criatividade (CAO & ZHANG, 2011).

O envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos tem se tornado uma das iniciativas colaborativas mais populares entre comprador e fornecedor, devido aos benefícios de custo, qualidade, inovação tecnológica e tempo associado com o desenvolvimento propriamente dito (RAGATZ *et al.*, 2002).

Este envolvimento pode variar em um largo espectro de oportunidades, indo desde uma pequena sugestão no desenho que venha, por exemplo, melhorar a produção do produto, até a responsabilidade de desenvolver todo projeto, considerando as fases de desenho, engenharia das peças e partes específicas ou ainda módulos completos. Assim, uma questão crítica nesta iniciativa é identificar que tipo de envolvimento cada fornecedor vai ficar encarregado se em um determinado projeto participarem vários fornecedores (MONCZKA *et al.*, 2008, CHEN *et al.*, 2004, WYNSTRA & PIERICK, 2000).

Examinando esta questão de inovação via fornecedor com outra lente, Wynstra *et al.* (2001) nos ensinam que existem três principais pontos críticos relacionados ao envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos, quais sejam: a) identificação das tarefas gerenciais que devem ser estabelecidas para que se consiga a integração entre o desenvolvimento de novos produtos e a abordagem de escolha de fornecedor; b) criação da organização que vai executar estas tarefas; e c) dotar esta organização de pessoas com habilidades para conduzir o relacionamento entre comprador e fornecedor que efetivamente traga desenvolvimento de novos produtos.

Wynstra *et al.* (2001) separa os objetivos do envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos em duas perspectivas, uma de curto e outra de longo Prazo. As tarefas de curto prazo são limitadas e dizem respeito a projetos já em andamento conduzidos pelo comprador onde o fornecedor tem pouca ingerência porque fica limitado às orientações do gestor do projeto. A perspectiva de longo prazo leva a um envolvimento do fornecedor com maior escopo e profundidade.

Na perspectiva de curto prazo, o fornecedor é envolvido no início do projeto apresentando sugestões que possam modificar ou aprimorar o desenho do produto possibilitando redução no custo dos componentes que serão utilizados no novo produto.



Adicionalmente, suas contribuições também impactam a produção, possibilitando um menor custo da manufatura do item e do tempo necessário para esta produção que deverá acontecer na empresa que for mais competente para atingir esta meta. Sendo assim, a produção pode acontecer nas instalações do comprador ou do fornecedor.

Estes objetivos podem ser alcançados devido à experiência do fornecedor a cerca do processo de manufatura, conhecimento do desenho dos componentes, sua qualidade e confiabilidade e ainda seu conhecimento a cerca de materiais alternativos e componentes padronizados e encontrados em prateleira no mercado e que podem ser empregados.

No que se refere aos objetivos de longo prazo, a intenção do comprador é ter acesso ao conhecimento tecnológico do fornecedor ao até mesmo influenciar o fornecedor no sentido de que este realize obtenção de tecnologia direcionada para os interesses estratégicos do comprador na busca de inovações.

Os objetivos de longo prazo quando comparados com os de curto prazo são destinados à capacitação tecnológica com a criação de recursos e não a exploração dos recursos existentes como é o caso das situações de curto prazo.

No longo prazo, fabricantes e seus fornecedores podem inclusive criar uma capacidade tecnológica conjunta que permita o rompimento de uma fronteira tecnológica como foi o caso dos fabricantes de equipamentos de comunicação e os provedores de tecnologia de internet permitindo o desenvolvimento de aplicativos de telecomunicação baseada na internet para telefonia móvel.

Mcivor *et al.* (2006) também tiveram a mesma linha de pensamento de Wynstra *et al.* (2001) no que se refere a níveis de envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos. Mcivor *et al.* (2006) concordam que o envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de produto pode ocorrer de diversas formas e diferentes graus de comprometimento no projeto. Pode acontecer no estágio de concepção, no estágio de detalhamento do projeto de engenharia e no processo de fabricação propriamente dito, como também na participação da preparação do

ferramental necessário, equipamentos de manufatura, suprimentos de material ou até mesmo influência no processo de produção.

Parker *et al.* (2008) também alinhados com os autores citados nos parágrafos anteriores, definem que as ações dos fornecedores podem até ser escalonadas em um *continuum* que vai da iniciativa mais simples e de horizonte de curto prazo até a iniciativa mais complexa e de longo prazo de maturação. Estas ações seguem listadas abaixo na ordem de menor complexidade e prazo mais curto de execução até a de maior complexidade e prazo mais longo de consecução:

- a) Geração da ideia
- b) Negócios preliminares e avaliação técnica
- c) Desenvolvimento do conceito do produto, processo ou serviço.
- d) Desenvolvimento do produto, processo e serviço, engenharia, desenho e/ou criação.
- e) Construção do protótipo, teste e lançamento do piloto das operações.

Os estudos sobre o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de produtos ou obtenção de inovação via fornecedores vem ganhando espaço na literatura devido a crescente utilização dos fornecedores pelas empresas compradoras como fonte de produção de inovação em conjunto ou somente pelo fornecedor.

Hoegl & Wagner (2005) estudaram o lançamento de 28 novos produtos de seis empresas diferentes e um mesmo fornecedor que participou de todos os projetos de novos produtos examinados. Entrevistaram durante seis meses os gerentes do fornecedor e dos compradores e concluíram que a colaboração entre comprador e fornecedor para desenvolvimento de novos produtos impacta a eficiência e eficácia do empreendimento, assim como a qualidade do produto propriamente dito e também o tempo necessário para o desenvolvimento.

Parker *et al.* (2008) também pesquisaram o assunto, só que desta vez com um estudo quantitativo com 138 empresas de diferentes segmentos onde observaram que o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos tem significativo impacto no desempenho do projeto de modo a contribuir para o seu sucesso. As

organizações estão cada vez mais buscando o envolvimento do fornecedor mais cedo no desenvolvimento do projeto e com maior frequência.

#### 2.1.4.3 Desenvolvimento de Fornecedores

Uma das tarefas na gestão da cadeia de suprimentos são a coordenação e sincronização das atividades entre os agentes desta cadeia de modo a garantir um fluxo equilibrado de produtos e serviços do fornecedor até o consumidor. Conforme já observado em outro lugar neste texto, a troca de informações é requisito fundamental no processo de coordenação na cadeia de suprimentos dada a visibilidade que as informações proporcionam. Além de coordenar as ações entre os agentes da cadeia de suprimentos, encontrar fornecedores em condições de atender os requisitos de qualidade, entrega, flexibilidade, capacidade de trazer inovação e redução de custo também contribui para o desempenho da cadeia. Esta, porém, não é uma tarefa trivial. Uma alternativa usada pelas empresas para contornar este desafio foi desenvolver os fornecedores já presentes em suas bases de fornecimento ou desenvolver novos fornecedores (CARR & KAYNAK, 2007). Este texto terá como foco o desenvolvimento de fornecedores já existentes sem, contudo, deixar de comentar que o desenvolvimento de fornecedores pode também ter como alvo a identificação de novos fornecedores que se deseja incluir na base de fornecimento. Contudo, o trabalho colaborativo é mais apropriado para desenvolver aqueles que já existem e que estão apresentando desempenho aquém do esperado.

O desenvolvimento de fornecedor, portanto, é mais uma iniciativa colaborativa que está relacionada com o emprego, pelo comprador, de determinadas ações que melhoram o desempenho e as capacitações dos fornecedores. Estas mudanças de perfil no fornecedor, decorrentes do trabalho de desenvolvimento, devem atender às necessidades de curto e longo prazo da empresa compradora (HANDFIELD *et al.*, 2000).

Alternativamente, o desenvolvimento de fornecedor pode ser visto como uma tentativa da empresa compradora em transferir suas capacitações para o fornecedor, utilizando para isso um conjunto de atividades à sua escolha (SAKO, 2003).

O emprego das atividades envolvidas em um processo de desenvolvimento de fornecedor varia de acordo com a necessidade do comprador e do nível de esforço e de investimentos que o comprador deseja colocar no processo de desenvolvimento (KRAUSE & ELLRAM, 1997b). Elas podem ser classificadas em atividades cujo envolvimento do comprador é indireto e superficial e em atividades cujo envolvimento é mais direto, com a realização de investimentos específicos (KRAUSE, 1997).

As atividades de envolvimento indireto do comprador são subdivididas em três conjuntos de ações que dependem mais do fornecedor do que do comprador para se obter os resultados desejados. Os conjuntos são: avaliação do fornecedor, pressão competitiva e incentivos oferecidos ao fornecedor para estimular o seu desenvolvimento (MODI & MABERT, 2007). O desdobramento de cada um deles será apresentado nos próximos parágrafos.

A avaliação do fornecedor consiste em procedimentos que indiquem o desempenho do fornecedor em qualidade, tempo de entrega, custo, capacitações técnica e gerencial. Uma parte importante deste conjunto de ações é levar ao conhecimento do fornecedor o resultado das medições realizadas, para que este conheça o que está sendo medido, qual o desempenho alcançado e como o seu desempenho se compara com os demais integrantes da base de fornecimento da empresa. Desta forma, o fornecedor pode atuar em pontos considerados insatisfatórios quando comparado com a média alcançada pelos demais fornecedores (HAHN *et al.*, 1990).

A pressão competitiva está ligada ao fato de que o comprador pode ameaçar um determinado fornecedor de que pode mudar de fornecedor caso não apresente melhorias no seu desempenho em alguma dimensão apontada pelo comprador. Para colocar em prática suas ameaças, o comprador realiza frequentes concorrências para acessar o mercado e verificar se existe algum outro que possa prestar um melhor atendimento em termos de qualidade, prazo de entrega, nível de serviço prestado ou outra dimensão relevante (KRAUSE & ELLRAM, 1997b).

O subconjunto de ações voltadas a incentivos dados aos fornecedores busca premiar aqueles que alcançaram metas de desempenho estipuladas pelo comprador e também

estimular a competição entre os fornecedores, para que melhorem cada vez mais os resultados alcançados de desempenho. A premiação dos melhores fornecedores em diferentes categorias em cerimônia anual, o aumento de volume de negócios, o pagamento mais rápido para os melhores são alguns dos mecanismos usados como incentivos (HANDFIELD *et al.*, 2000).

As atividades com envolvimento direto do comprador são muito mais profundas do que as descritas anteriormente, porque trazem investimentos diretos do comprador na relação, com o propósito de obter retornos mais do que proporcionais do que os investimentos realizados no fornecedor. Estas consistem, por exemplo, em treinamento do pessoal do fornecedor, estágio dos técnicos do fornecedor nas instalações do comprador, visita de técnicos do comprador nas instalações do fornecedor e aplicação de recursos financeiros nas operações do fornecedor, como a compra de máquinas e ferramentas ou, ainda, o redesenho da linha de produção (WAGNER, 2006).

Krause (1997) indica os treinamentos são os mais diversos possíveis e têm a proposta de educar o fornecedor em áreas que contribuam para a melhoria das habilidades e competências do pessoal do fornecedor. Modi (2007) também concorda com o argumento de aumento de capacitações via educação do fornecedor e menciona que as ações educacionais demandam um grande consumo de tempo e recursos do comprador. Controle estatístico de processo, gestão pela qualidade total, desenho de experimentos, métodos de análise por amostragem, técnicas de inspeção e ISO 9000, foram alguns tópicos que apareceram na pesquisa de Krause (1997) voltados para a questão da qualidade. Outros temas estudados foram procedimentos de segurança, planejamento de requisição de materiais e informações a respeito do uso do produto do fornecedor na composição do produto do comprador.

As visitas também podem ser entendidas como treinamento, só que realizados em períodos mais curto do que os treinamentos mencionados no parágrafo anterior, e visam conhecer as dificuldades do outro para que ajustes sejam realizados.

Com relação à aplicação de recursos diretamente nas operações do fornecedor, vários são os caminhos que permitem injeção financeira ou material de modo a alavancar o

fornecedor. Durante a crise financeira de 2008, por exemplo, muitas empresas compradoras realizaram adiantamento de pagamento, redução do prazo de pagamento de fatura, compra de equipamentos e matéria prima para o fornecedor em troca de fornecimentos futuro ou mesmo financiamento direto para garantir a operação dos seus fornecedores chave.

As iniciativas que demonstram um envolvimento direto do comprador podem resultar em investimentos específicos. Contudo, estes não são transferíveis e os benefícios do comprador podem não ser alcançados caso a relação termine precipitadamente, devido a vários fatores, inclusive em função de ações oportunistas do fornecedor (LETTICE *et al.*, 2010, KRAUSE, 1999). Estas ações de envolvimento direto do comprador são consideradas como núcleo central do desenvolvimento do fornecedor e relacionadas com o movimento colaborativo (WAGNER, 2006). Já as ações de envolvimento indireto são acessórias e complementares, e podem existir combinadas com as de cunho central (KRAUSE & SCANNELL, 2002).

É possível perceber, em função da discussão até aqui realizada, que as práticas associadas a desenvolvimento de fornecedores têm objetivos estratégicos e operacionais. A melhoria da capacidade técnica do fornecedor, a melhoria das capacitações de desenvolvimento de produtos e a melhoria da competência em gestão são exemplos de objetivos estratégicos. Já os objetivos operacionais estão relacionados à melhoria de desempenho em qualidade, ao custo, ao tempo de entrega e ao nível de serviços (KRAUSE & SCANNELL, 2002, KRAUSE & ELLRAM, 1997a).

### **Pesquisas que Comprovam Resultados Alcançados com os Programas de Desenvolvimento do Fornecedor.**

A apresentação de alguns trabalhos empíricos nas próximas linhas tem o objetivo de apresentar algumas evidências de resultados alcançados com os programas de desenvolvimento de fornecedor. Um exemplo desta natureza é o trabalho de Humphreys *et al.* (2004), que concordam com o argumento de que o núcleo do trabalho de desenvolvimento do fornecedor está relacionado com as ações de envolvimento direto do comprador e aos respectivos investimentos específicos. Eles realizaram uma

pesquisa quantitativa, na qual examinam o impacto dos investimentos específicos usados no desenvolvimento do fornecedor sobre a melhoria de desempenho deste, o aumento de vantagens competitivas do comprador e a melhoria no relacionamento entre os dois agentes da cadeia de suprimentos.

Humphreys *et al.*(2004) usaram a metodologia de regressão múltipla para constatar a significância e os impactos antecipados em suas hipóteses. Eles tiveram êxito nas suas investigações ao analisar uma amostra de 142 respondentes do questionário usado na coleta de dados no mercado eletrônico de Hong Kong.

Outro exemplo interessante para este texto são as descobertas de Wagner (2006), que utilizou, como ambiente de pesquisa, empresas situadas em países europeus de língua alemã, com faturamento entre 490 milhões a 15 bilhões de euros. O autor fez 12 estudos de casos e, depois, administrou um questionário em 173 empresas, usando os conhecimentos obtidos na pesquisa qualitativa. Sua contribuição de maior relevância foi a observação de impacto das iniciativas diretas e seu relacionamento com as indiretas. Em outras palavras, as ações que demonstram envolvimento indireto do comprador antecedem as de envolvimento direto e são facilitadoras para estas que representam um papel muito importante na melhoria de desempenho.

Carr & Kaynak (2007) ampliaram um pouco mais o escopo da análise dos pesquisadores anteriormente citados. Eles consideraram várias relações entre os fatores que acreditam antecederem o desenvolvimento do fornecedor e o relacionamento deste desenvolvimento com a melhoria de qualidade dos produtos do comprador e com o desempenho financeiro do comprador.

Os autores usaram, em suas análises, a metodologia de modelagem de equações estruturais em 231 empresas do mercado dos EUA para investigar as relações causais entre os construtos da pesquisa. Eles concluíram, dentre outros pontos, que o desenvolvimento de fornecedor não impacta diretamente o desempenho financeiro do comprador, pois é intermediado pela melhoria de qualidade dos produtos do comprador, ou seja, o desenvolvimento do fornecedor melhora primeiro a qualidade dos produtos, e

esta melhoria de qualidade proporciona um aumento de desempenho financeiro do comprador.

Krause *et al.*(2007) investigaram o impacto de diversos fatores sobre o desempenho da manufatura, e o desenvolvimento de fornecedor foi um destes fatores. Como desempenho da manufatura, usaram as tradicionais medidas de custo, qualidade, entrega e flexibilidade. Enviaram seus questionários para 1.500 empresas compradoras pedindo, dentre outras informações, a indicação de um fornecedor que tenha sido incluído no programa de desenvolvimento. Receberam 324 questionários dos compradores sendo que 124 ofereciam a indicação do fornecedor. Mandaram questionário para estes 124 fornecedores e receberam 75 respostas em condições de serem utilizadas na pesquisa.

Krause *et al.* (2007) identificaram que as atividades de envolvimento direto do comprador no programa de desenvolvimento de fornecedor influenciam mais a qualidade, a entrega e a flexibilidade das empresas industriais analisadas do que o desempenho em custo.

Mais recentemente, Li *et al.*(2012) deram outro desenho à pesquisa de Wagner (2006), chamando-a de análise do impacto dos programas de desempenho de fornecedor nas vantagens competitivas do comprador. Eles observaram a relação causal entre investimentos específicos realizados durante o programa de desenvolvimento e três construtos de resultado que, na opinião de Li *et al.*(2012), são a melhoria de desempenho do fornecedor, o aumento de vantagens competitivas do comprador e a melhoria no relacionamento entre comprador e fornecedor.

Os autores acreditam que os investimentos específicos necessários durante as atividades de envolvimento direto do comprador nos programas de desenvolvimento de fornecedor são fundamentais para a obtenção de resultados significativos com estes programas. Assim, decidiram orientar suas análises para a relação causal entre estes investimentos e os três construtos de desempenho mencionados acima.

Li *et al.*(2012) mandaram questionário para 450 empresas entre as 10000 da indústria de material eletrônico de Hong Kong e tiveram um retorno de 147 empresas com faturamento anual acima de US\$100 milhões. Eles usaram a metodologia de regressão



múltipla para investigar as relações entre os diferentes caminhos de uma rede de relacionamentos, os quais conceberam em decorrência da literatura estudada. Este esforço levou a várias conclusões como, por exemplo, que o aumento das vantagens competitivas do comprador se dá em decorrência de alguns fatores considerados na pesquisa, entre eles os investimentos específicos realizados durante o programa de desenvolvimento de fornecedor.

### 2.1.5 Resultados Alcançados com os Relacionamentos Colaborativos

Muitos dos resultados a serem apresentados nesta sessão possivelmente já foram comentados anteriormente, mas não de forma estruturada, como serão alinhados neste espaço. A ideia deste segmento é encerrar a sequência dos três pilares do relacionamento colaborativo os quais são os antecedentes ou fatores críticos para que o relacionamento deste tipo aconteça, as iniciativas colaborativas propriamente ditas e os resultados alcançados.

A obtenção de vantagens competitivas é tida por muitos autores como a principal motivação para que as empresas estabeleçam empreendimentos colaborativos com seus fornecedores. Isto significa desenvolver relacionamentos difíceis de serem imitados e que permitam vantagens estratégicas em relação aos competidores, com reflexo na lucratividade dos parceiros envolvidos no relacionamento (DYER & NOBEOKA, 2000, JAP, 1999).

Especificamente, a vantagem competitiva pode, por exemplo, ser decorrente do desenvolvimento de uma tecnologia de processo única, a qual coloca os parceiros em destaque no mercado, trazendo significativos impactos nos resultados financeiros de cada parte (CORSO *et al.*, 2005b). Portanto, empregar esforços para buscar um diferencial competitivo em conjunto com o fornecedor é considerado um dos grandes motivadores do projeto de relacionamento colaborativo (SHEU *et al.*, 2006).

O exemplo da tecnologia de processo comentado no parágrafo anterior é apenas um resultado que pode ser alcançado e que contribui para a vantagem competitiva. Existem diversos outros resultados que dependem de diferentes fatores como tipo de relação a

ser estabelecida, tipo do segmento do negócio dos parceiros, dentre outros. Numa tentativa de padronizar a lista de resultados, Cousins (2005) relaciona em seu trabalho os resultados obtidos pela colaboração entre comprador e fornecedor por diferentes objetivos de aperfeiçoamento, mas que convergem para obtenção de vantagem competitiva.

- a) Desenvolvimento do negócio: redução de preço, gestão de custos, e melhoria de tempo de entrega;
- b) Desenvolvimento de fatia de mercado: aumento do tamanho do mercado; redução da competição;
- c) Desenvolvimento de relacionamento de longo prazo: compartilhamento de risco e recompensas, troca de pessoal e ideias e trabalho conjunto no desenvolvimento de novos produtos

Por sua vez, Min *et al.* (2005) traz uma classificação dos resultados segundo a perspectiva clássica de eficiência e eficácia. A primeira está ligada a ideia de utilização adequada dos recursos disponíveis e a segunda diz respeito à conquista dos objetivos planejados. Exemplos de resultados na dimensão eficiência são: redução de custo; redução de estoque; redução de lead time; eliminação de duplicidades de atividades nos processos da cadeia de suprimentos. Já na dimensão de eficácia, os exemplos podem ser: melhoria no nível de serviço; aumento de fatia de mercado; aumento de vendas; desenvolvimento de novo produto; aumento na lucratividade.

A apuração de resultado em relacionamentos colaborativos tem sido objeto de estudo de diversos autores que investigam este relacionamento por diferentes ângulos. Seguindo a ideia de classificação dos resultados de Min *et al.* (2005) e Cousins (2005) o autor desta tese procurou classificar os trabalhos pesquisados sob duas dimensões. Uma operacional e outra financeira. A Tabela 5 apresenta o primeiro quadro classificatório.

Tabela 5: Resultados Operacionais

Fonte: Autor da tese

Resultados obtidos com o relacionamento colaborativo	Autor
Redução de custo de produção ou estruturação de um serviço	(VILLENA <i>et al.</i> , 2011, ZACHARIA <i>et al.</i> , 2011, ARSHINDER <i>et al.</i> , 2008, COUSINS, 2005, CHEN & PAULRAJ, 2004, COUSINS, 2002, HAUSMAN, 2001, JAP, 1999, TAN <i>et al.</i> , 1999)
Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoques	(SHEU <i>et al.</i> , 2006, JAP, 1999)
Inovação em processos tecnológicos	(JAP, 1999, MONCZKA <i>et al.</i> , 1998, MOHR & SPEKMAN, 1994)
Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador	(SHEU <i>et al.</i> , 2006)
Conquista de novas fatias de mercados	(FLYNN <i>et al.</i> , 2010, NYAGA <i>et al.</i> , 2010, LIU <i>et al.</i> , 2009, HSU <i>et al.</i> , 2008, WISNER, 2003, HAUSMAN, 2001, TAN <i>et al.</i> , 1999)
Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado	(MOHR & SPEKMAN, 1994)
Redução de erros, defeitos e falhas no desenho e na execução.	(ZACHARIA <i>et al.</i> , 2011)
Aumento de qualidade	(VILLENA <i>et al.</i> , 2011, ZACHARIA <i>et al.</i> , 2011, HSU <i>et al.</i> , 2008, SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2005b, CHEN & PAULRAJ, 2004, WISNER, 2003, TAN <i>et al.</i> , 1999, MONCZKA <i>et al.</i> , 1998)
Aumento do nível de serviço	(ZACHARIA <i>et al.</i> , 2011, ARSHINDER <i>et al.</i> , 2008, HSU <i>et al.</i> , 2008, SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2005b, WISNER, 2003, TAN <i>et al.</i> , 1999)
Redução do tempo de atendimento de pedidos	(VILLENA <i>et al.</i> , 2011, ZACHARIA <i>et al.</i> , 2011, FLYNN <i>et al.</i> , 2010, NYAGA <i>et al.</i> , 2010, ARSHINDER <i>et al.</i> , 2008, COUSINS, 2005, CHEN & PAULRAJ, 2004, STANK <i>et al.</i> , 2001, MONCZKA <i>et al.</i> , 1998)
Acurácia nas previsões de demanda efetuadas	(NYAGA <i>et al.</i> , 2010)
Melhoria de processos	(VILLENA <i>et al.</i> , 2011)
Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente	(FLYNN <i>et al.</i> , 2010, COUSINS, 2002)
Introduzir novos produtos no mercado	(FLYNN <i>et al.</i> , 2010, ARSHINDER <i>et al.</i> , 2008, COUSINS, 2002, MONCZKA <i>et al.</i> , 1998)
Responder rapidamente às variações na demanda	(FLYNN <i>et al.</i> , 2010)
Flexibilidade	(ARSHINDER <i>et al.</i> , 2008,

Resultados obtidos com o relacionamento colaborativo	Autor
	CHEN & PAULRAJ, 2004)

Os resultados listados na Tabela 5 foram investigados pelos autores citados em suas pesquisas, nas quais o relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor foi examinado em uma perspectiva operacional. Estes resultados operacionais, segundo alguns outros autores, contribuem para o desempenho financeiro das empresas envolvidas no relacionamento. A Tabela 6 a seguir resume os principais resultados financeiros investigados pelos autores também citados, os quais tiveram como foco a resposta financeira alcançada pela empresa compradora.

Tabela 6: Resultados Financeiros  
Fonte: Autor da tese

Resultados obtidos com o relacionamento colaborativo	Autor
Crescimento de Vendas	(CAO & ZHANG, 2011, FLYNN <i>et al.</i> , 2010, NYAGA <i>et al.</i> , 2010, ARSHINDER <i>et al.</i> , 2008, TAN <i>et al.</i> , 1999)
Retorno sobre o investimento	(CAO & ZHANG, 2011, FLYNN <i>et al.</i> , 2010, HSU <i>et al.</i> , 2008, WISNER, 2003, CARR & PEARSON, 1999, TAN <i>et al.</i> , 1999)
Margem de lucro sobre vendas	(CAO & ZHANG, 2011, CARR & PEARSON, 1999)
Crescimento do retorno sobre o investimento	(FLYNN <i>et al.</i> , 2010, TAN <i>et al.</i> , 1999)
Crescimento do lucro	(FLYNN <i>et al.</i> , 2010, NYAGA <i>et al.</i> , 2010, SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2005b)
Receita bruta antes dos impostos	(CARR & PEARSON, 1999)
Valor presente da empresa	(CARR & PEARSON, 1999)
Preço médio comparado aos competidores	(NYAGA <i>et al.</i> , 2010, WISNER, 2003, MONCZKA <i>et al.</i> , 1998)

Quando se mede o sucesso de um relacionamento entre comprador e fornecedor é necessário distinguir-se entre o resultado do relacionamento propriamente dito e os resultados macros obtidos no nível da empresa como um todo. Enquanto as medidas de desempenho tais como qualidade e melhoria de *lead time*, redução de custo, medidas financeiras e medidas de desempenho relacionadas com o mercado podem ser medidas no nível da empresa, elas implicitamente incorporam efeitos de fatores diferentes daqueles associados com o relacionamento.

É bastante difícil de medir como o desempenho pode ser decorrente de ações e iniciativas específicas dentro de um relacionamento específico entre comprador e fornecedor (KANNAN & TAN, 2006). Por isso, faz-se necessário o estabelecimento de um sistema de medidas próprio para a colaboração. Uma das formas de fazer esta medição particularizada pode ser através de reuniões periódicas entre a alta gerência das duas partes para se avaliar os resultados alcançados (TUTEN & URBAN, 2001).

## 2.2 Conceitos Complementares a Discussão sobre Relacionamentos Colaborativos

Este segmento da revisão de literatura abordará três conceitos que complementam e integram a discussão sobre relacionamentos colaborativos realizada até este ponto. São questões importantes que se não forem devidamente consideradas podem comprometer todo o projeto colaborativo. Identificação de riscos e recompensas, oportunismo e barreiras aos relacionamentos são os pontos que serão desdobrados a seguir.

### 2.2.1 Riscos e Recompensas

A questão de riscos e recompensas deve ser colocada para o fornecedor muito antes de se iniciar o relacionamento colaborativo. Tudo precisa ficar muito claro no início para que o fornecedor possa ter a perfeita noção onde está se envolvendo.

Comprador e fornecedor devem ter uma boa avaliação dos riscos dos projetos colaborativos e entender que tais riscos serão compartilhados entre as empresas do relacionamento. Não adianta tentar diminuir ou ofuscar os possíveis percalços para o fornecedor de modo a trazê-lo para a relação porque isto pode levar a perda de todo projeto.

Por outro lado, as possíveis recompensas para ambos os lados devem ser adequadamente estimadas para estimular o fornecedor na medida certa. Também não adianta superestimar as possíveis recompensas porque assim que o fornecedor descobrir que as promessas não serão obtidas pode levar a perder todo o trabalho conquistado até o momento da descoberta de que ele não terá os resultados que foram antecipados porque

estavam superdimensionados apenas para trazê-lo para o relacionamento (SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2008).

### 2.2.2 Oportunismo

O oportunismo nos remete aos conceitos de Oliver E. Williamson quando desenhou a teoria dos custos de transação, também chamada de *Transaction Cost Economics* (TCE), que serve de pano de fundo para as relações contratuais normais e pode também trazer ensinamentos para as relações colaborativas.

Dentro dos preceitos definidos por Williamson na teoria de sua autoria, a parte que nos chama atenção é a importância dada ao lado comportamental dos homens de negócios, ou seja, o componente humano que governa e controla as transações. Para isto, especial atenção é dada ao se estudar como estes agentes reagem diante de algumas situações típicas encontradas no dia a dia das organizações econômicas (WILLIAMSON, 1979). A proposição da TCE é que a cognição humana dos agentes que tomarão decisões é objeto de racionalidade limitada e, no mínimo, alguns deles terão comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1981).

A racionalidade limitada é diferente de hiperirracionalidade e de irracionalidade. Ela diz respeito ao fato de que o agente raciocina de acordo com as informações que possui no momento da interação. Estas informações não são ilimitadas, logo seu poder de análise está circunscrito ao que foi possível coletar em termos de dados para a negociação em questão. Mesmo o agente tendo limitações devido à complexidade do problema e restrições de informações ele ainda continua racional. O agente dificilmente terá todas as informações que imagina ser preciso para decidir, então, ele infere sobre o futuro, cogita algumas possibilidades de riscos contratuais e trabalha com possíveis ramificações (SHULTZ, 1995).

Dada à carência de informação que implica na racionalidade limitada, acredita-se ser impossível lidar-se com a complexidade de todos os aspectos inerentes a uma contratação. Sempre vão ficar alguns aspectos que não serão abordados ou não serão contemplados no contrato, tornando-o incompleto.

Já a questão do oportunismo está ligada ao fato de que o homem como ser econômico age de forma egoísta nas suas relações comerciais e é dado a movimentos oportunistas para conseguir resultados em benefícios próprios mais do que proporcional ao que foi antecipado quando a negociação foi considerada. Diante de uma situação inesperada, ele tira proveito da oportunidade em detrimento da sua contra parte. Racionalidade limitada e oportunismo são dois pontos de importância quando se considera a perspectiva humanista da TCE.

Quando se estuda relacionamento colaborativos entre comprador e fornecedor o tema oportunismo sempre entra na pauta devido aos investimentos que as empresas fazem para manter o relacionamento e ações oportunistas podem comprometer o projeto colaborativo.

Williamson (2005) indica que se investimentos específicos estiverem presentes na transação, haverá a necessidade de contratos com profundidade e abrangência das cláusulas elencadas e densidade jurídica que assegure a continuidade da relação para incentivar os investimentos de ambos os lados. Porém, mesmo que os mencionados contratos sejam de longo prazo de duração e preparados atendendo as preocupações mencionadas, ainda assim podem ser considerados como incompletos, devido ao efeito da racionalidade limitada, pois o agente não consegue prever todas as possíveis situações que possam ocorrer. Com o passar do tempo, mudanças certamente ocorrerão, como, por exemplo, variações nas condições econômicas no ambiente, aumento ou diminuição nas demandas previstas pelos parceiros, decisões governamentais que alterem o equilíbrio do contrato e assim por diante. Como estas mudanças não foram antecipadas quando da realização do contrato, algumas adaptações serão necessárias.

Estas adaptações trazem um grande risco ao contrato devido ao efeito do oportunismo. Diante de uma situação inesperada de mudança que demande uma adaptação, pode ser que os parceiros possam tentar tirar vantagens individuais. Mesmo que os parceiros estejam em um monopólio bilateral, estejam empenhados em relacionamento de longo prazo para maximizar o retorno do investimento e também tenham motivações para buscar adaptações que contribuam para a maximização do retorno, cada um vai ter

interesse em apropriar o máximo que puder de ganhos em cada necessidade de adaptação que surgir.

As empresas que realizam investimentos específicos e dedicados a um determinado relacionamento utilizam alguns mecanismos de segurança que se traduzem em salvaguardas para evitar o oportunismo e proteger os investimentos realizados. Estas salvaguardas podem ser, dentre outras opções, o estabelecimento de hipotecas, fiança bancária e investimentos feitos pela outra parte considerados investimentos reféns (DYER, 1997).

Contudo, se existe confiança entre os parceiros de que os investimentos serão protegidos, nenhum pedido de salvaguarda precisa ser solicitado, o que certamente diminui o custo de transação, que se resume na formulação do contrato. Por outro lado, se a confiança não existe, o investidor vai exigir outras salvaguardas além do contrato, como, por exemplo, cauções financeiras, coparticipação da outra parte nos investimentos de ativos dedicados, e outras formas de envolvimento de recursos financeiros considerados reféns do relacionamento, para evitar movimentos oportunistas da contra parte. Tudo isto eleva o custo de transação sem elevar o custo dos investimentos em ativos específicos (DYER, 1997).

O compartilhamento de informações também é outra iniciativa, além do desenvolvimento de confiança entre as partes, que tem a propriedade de reduzir a assimetria entre comprador e fornecedor em torno de pontos importantes, reduzindo a incerteza, desconfiança e oportunismo com efeitos benéficos sobre o custo de transação (DYER, 1997).

### 2.2.3 Barreiras ao Relacionamento Colaborativo

Este segmento traz alguns pontos a serem observados para que o sucesso do relacionamento entre comprador e fornecedor aconteça. Estes pontos podem ser considerados como barreiras que impedem o desenvolvimento da relação e se constitui em ameaças à consecução dos objetivos e das metas desejáveis ao relacionamento.



### 2.2.3.1 Falta de Apoio da Alta Gerência

A participação e o apoio da alta gerência são fundamentais em dois sentidos. O primeiro está ligado ao fato de que, ao oferecerem apoio, os líderes da organização mandam uma mensagem de encorajamento aos indivíduos empenhados no sucesso do empreendimento. O relacionamento do tipo que estamos tratando neste texto envolve riscos que precisam ser conhecidos, e a alta gerência deve estar de acordo em incorrê-los.

O segundo ponto diz respeito aos recursos necessários à implementação do relacionamento, pois certamente despesas com pessoal, tempo de coordenação, passagens, desenvolvimento de tecnologia, ativos específicos e outros deverão ser adquiridos. Se as interações entre empresas não tiverem o suporte dos gerentes de topo à estruturação do relacionamento, vai ficar muito difícil a implementação de relacionamentos que tenham perspectiva de cooperação entre comprador e fornecedor (MONCZKA *et al.*, 2008, WHIPPLE & FRANKEL, 2000).

O apoio da alta gerência também deve ser visto sob dois ângulos diferentes, ou seja, por um lado estratégico e por outro operacional. A perspectiva estratégica está associada a decisões que precisam ser tomadas e que têm reflexos nos objetivos de longo prazo do fornecedor e na direção a ser atribuída ao relacionamento. A visão operacional refere-se a decisões que afetam as empresas no horizonte de tempo de curto prazo e se reflete no dia a dia das operações (HANDFIELD *et al.*, 2000).

Em resumo, o apoio da alta gerência é crítico, devido ao alto nível de comprometimento e compartilhamento que a colaboração requer. Este tipo de relacionamento difere totalmente dos demais, pela possibilidade de se trocar informações proprietárias e relacionadas à competitividade, trazendo riscos, mas criando oportunidades para grandes recompensas (ELLRAM, 1991).

### 2.2.3.2 Falta de Clareza a Cerca dos Objetivos

O sucesso de um relacionamento depende também da nitidez com que os objetivos são apresentados para o comprador e o fornecedor. Para se alcançar esta clareza de objetivos, é necessário que comprador e fornecedor tenham procedimentos bem estruturados, e que estes sejam comunicados aos gerentes de ambos os lados envolvidos na operação (ARSHINDER *et al.*, 2008).

Um ponto muito importante e ligado à questão dos objetivos desejados é o alinhamento de incentivos para se obter estes objetivos. Caso o fornecedor perceba que o valor para ele a ser obtido em decorrência do seu esforço colaborativo não está muito claro ou se quando entendido, não é satisfatório, ele, muito provavelmente, vai criar barreiras ao relacionamento. Que nível de incentivo deve ser pago?, Como os incentivos serão ligados a desempenho?, Como os incentivos serão pagos? (quanto cada lado vai receber) são perguntas, dentre outras, a serem respondidas em benefício da transparência que deve existir na parceria. Por exemplo, se o objetivo do relacionamento colaborativo for redução de custo em um processo do fornecedor, os parceiros devem selecionar as medidas de desempenho consistentes com o objetivo e usadas como mecanismo de compartilhamento das recompensas (SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2008).

Uma forma de se alcançar a clareza de objetivos é através de reuniões agendadas regularmente para que os gerentes de topo possam endereçar os progressos obtidos tanto no plano estratégico, quanto no plano operacional. Este também é um bom momento para se deixar bem entendido os riscos e as recompensas envolvidas na relação (WHIPPLE & FRANKEL, 2000).

### 2.2.3.3 Falta de Alinhamento Estratégico

O alinhamento estratégico entre as empresas que participam do relacionamento colaborativo é muito importante, porque quando o alinhamento existe, nasce a oportunidade de decisões estratégicas de uma empresa orientarem as decisões estratégicas da outra empresa. Por exemplo, a necessidade de crescimento do comprador

através das conquistas de novos mercados pode ser compartilhada com o fornecedor colaborativo, e este investir em aumento de capacidade para atender a necessidade de crescimento do seu cliente. Empresas desalinhadas no plano estratégico certamente terão problemas operacionais no nível tático, o que levará à degeneração do relacionamento (FLYNN *et al.*, 2010).

#### 2.2.3.4 Desalinhamento de Cultura das duas Empresas

O sucesso do empreendimento também pode ser ameaçado pelo desalinhamento cultural entre os parceiros. Por exemplo, se a empresa compradora, apesar de entender a importância da cooperação, ainda continuar olhando o fornecedor como adversário, como fazia antes da implementação do relacionamento colaborativo, e o fornecedor tiver vocação para atuar com o firme propósito colaborativo, vai se configurar, neste cenário, um desalinhamento e um choque cultural os quais certamente comprometerão a relação como um todo (PETERSEN *et al.*, 2008).

A implementação do relacionamento colaborativo requer o estabelecimento de rotinas e procedimentos que regularão a nova forma de se conduzir, de maneira conjunta, algo que, anteriormente à implantação do relacionamento integrativo, era feito de forma independente por cada empresa. Quando a operação passar a assumir a configuração cooperativa, alguns ajustes terão que acontecer de cada lado. Por vezes, um dos parceiros não deseja ceder em pontos que julga não ser apropriado fazê-lo, seja por estar amarrado às suas convicções ou por outro motivo, o que pode minar a interação entre as duas partes. Portanto, a cultura colaborativa deve estar presente em todos os momentos para que um novo patamar de relacionamento seja alcançado.

#### 2.2.3.5 Falta de Competência para Gerir o Relacionamento Colaborativo

O desenvolvimento do processo colaborativo necessita ser realizado por pessoal habilitado para fazer progredir o relacionamento. Este processo é intensivo em recursos, e o pessoal de suprimentos deve ser alocado diretamente para esta atividade e entender como fomentar a interação entre os parceiros. Eles são fundamentais no desenvolvimento, no convencimento e na implementação deste tipo de relacionamento,

e, portanto, devem estar preparados para este desafio. Algumas empresas visitadas por Monczka *et al.* (2011) reconheceram que o maior desafio em transformar a empresa de processo adversário para colaborativo é encontrar pessoal adequado e com habilidade em gestão de relacionamento com fornecedores, para promover a grande transformação que se faz necessária.

A opinião sobre barreiras aos relacionamentos colaborativos entre os praticantes deste tipo de relacionamento foi estudada por Ellram (1995) coletando informações com mais de 300 empresas compradoras e fornecedoras retiradas da Fortune 500 e examinou diversos aspectos do relacionamento colaborativo, inclusive os fatores ou barreiras que levam ao insucesso desses relacionamentos. O resultado está explicitado na Tabela 7 que mostra a diferença de opinião entre comprador e fornecedor quanto ao fator que traz problemas para o estabelecimento da relação. Os entrevistados tinham que responder em uma escala de 1 a 7 sua opinião sobre os fatores que atuam negativamente na implementação do relacionamento colaborativo.

Tabela 7: Pontuação média dos fatores que contribuíram para o insucesso da colaboração  
Fonte: Adaptado de Ellram (1995)

Fator	Respostas do Comprador		Respostas do Fornecedor	
	Pontuação	Classificação	Pontuação	Classificação
Fraca Comunicação	5,76	1	5,89	1
Falta de apoio da alta gerência do comprador	5,31	2	4,44	10
Falta de Confiança	5,19	3	5,59	4
Falta de Comprometimento do Fornecedor	5,09	4	3,18	18
Falta de Planejamento Inicial	4,89	5	5,25	5
Falta de agregação de valor proporcionado pelo fornecedor	4,81	6	4,17	13
Falta de direcionamento estratégico para a relação	4,75	7	5,60	3
Falta de compartilhamento de objetivos	4,72	8	5,61	2
Mecanismos insuficientes para solução de conflitos	4,59	9	5,07	7
Falta de compartilhamento de riscos e recompensas	4,52	10	5,21	6
Falta de apoio a filosofia colaborativa	4,23	11	4,84	9
Falta de apoio da alta gerência do fornecedor	3,89	12	4,94	8

Mudanças no mercado	3,70	13	3,64	16
Muitos fornecedores para o comprador lidar com eficácia	3,57	14	3,95	15
Desalinhamento cultural	3,56	15	3,48	17
Diferenças entre a alta gerência das empresas	3,52	16	3,98	14
Falta da coordenação central do departamento de compras	3,30	17	4,19	12
Baixa reputação do departamento de compras do comprador	2,68	18	4,32	11
Distância física entre as empresas	2,35	19	2,70	19

Tanto para os compradores como para os fornecedores o fator que mais contribuiu para o insucesso dos relacionamentos examinados foi a fraca comunicação entre as partes. A troca de informação é considerada como o sangue que alimenta todo o sistema composto das duas empresas e interações entre elas. A falta de confiança é outro ponto importante que contribuiu para insucesso. Outro fator que pode ser considerado como barreira ao relacionamento colaborativo é o fraco planejamento inicial sem demonstrar claramente quais são os benefícios e riscos para os parceiros neste relacionamento. Também muito importante é a falta de direcionamento estratégico das duas empresas no que se refere à direção estratégica a ser seguida por cada uma delas. O desalinhamento estratégico também gera conflitos e incertezas dentro da perspectiva colaborativa. E para finalizar estas observações, registra-se a falta de clareza entre as partes sobre os objetivos a serem alcançados com o relacionamento colaborativo, fato que gera o desencontro de ações e pouca sinergia entre as partes.

Stjernstrom & Bengtsson (2004) também estudaram o assunto, mas agora com foco nas pequenas empresas. Os autores identificaram que as principais barreiras para o estabelecimento de relacionamentos colaborativos no universo das empresas menores são:

- a) Falta de vontade em trocar informações com a outra parte
- b) Existência da cultura de que se algum produto não foi inventado pela empresa não serve para comercialização. As inovações da outra parte não são atraentes porque não foram originadas na empresa.
- c) Os engenheiros têm dificuldade em convencer as grandes empresas que os produtos inventados podem ser comercializados

- d) Falta de apoio da alta gerência
- e) Falta de concordância nas medidas de desempenho do relacionamento colaborativo
- f) Falta de confiança na capacidade do fornecedor
- g) Falta de formalização no compartilhamento dos riscos e recompensas
- h) Pouca confiança no parceiro

### 2.3 Roteiros para Implementação de Relacionamentos Colaborativos

O relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor não deve ser visto como alguma coisa pontual ou fato isolado, mas entendido como um processo que objetiva a busca de resultados bem definidos (COUSINS, 2005). Não existe a necessidade de ser uma interação de longo prazo para justificar a cooperação, mas, sim, a intensidade e a densidade de comprometimento com que o relacionamento é estabelecido (ZACHARIA *et al.*, 2011). Adicionalmente, a implementação deste tipo de relacionamento deve contemplar alguns pontos na visão de Monczka *et al.* (2008):

- O número de fornecedores escolhidos para relacionamento sob a perspectiva de cooperação para cada item ou família de itens deve ser muito reduzido, podendo, até mesmo, ficar restrito a um fornecedor. Os demais fornecedores, apesar de contratos de longo prazo, continuam tendo tratamento normal;
- Abordagem de compartilhamento do lado bom e ruim do relacionamento sob a filosofia ganha x ganha, ou seja, os dois participam na distribuição dos riscos e das recompensas;
- Esforços conjuntos para melhoria de desempenho do fornecedor em todas as áreas julgadas críticas pelo programa de desenvolvimento do fornecedor;
- Ações conjuntas para resolver problemas ou disputas. Deve haver todo empenho em se resolver, no âmbito da relação, as questões que possam gerar conflitos;
- Ampla troca de informações, que pode incluir detalhes sobre um novo produto do comprador, dados de custos do fornecedor, programação da produção e previsão acurada dos itens a serem comprados;
- Comprometimento em se trabalhar em conjunto nos momentos de crise, procurando uma solução adequada às duas partes;
- Comprometimento com qualidade e capacidade de produção.

Na tentativa de equacionar todas as questões de implementação sugeridas anteriormente, alguns autores estabeleceram quadros referenciais ou roteiros para implementação dos relacionamentos colaborativos. Alguns destes trabalhos serão apresentados a seguir.

Dwyer *et al.* (1987) argumentam que o desenvolvimento do relacionamento acontece segundo uma sequência de fases que se interligam e inter-relacionam. Assim, os autores entendem que o desenvolvimento do relacionamento acontece segundo o atendimento de cinco fases seguidas: (1) reconhecimento; (2) exploração; (3) expansão; (4) comprometimento; (5) dissolução.

O Reconhecimento trata da identificação que uma parte pode ser um parceiro da outra parte. Esta fase acontece principalmente através da observação dos fornecedores atuais. Nasce então a identificação dos possíveis candidatos ao relacionamento mais próximo com o comprador.

Já a fase de exploração é realizada em seis subprocessos: (1) atração; 2) comunicação; 3) desenvolvimento e exercício de poder; 4) desenvolvimento de normas; 5) expectativa de crescimento da relação.

A atração é o início do processo. Trata do conhecimento um do outro e desdobra-se nas considerações de se realizar ou não a aproximação. A comunicação é essencial para o relacionamento porque é através dela que todos conhecem os desejos, questões, demandas, necessidades, prioridades de cada lado da relação.

O próximo subprocesso é denominado de desenvolvimento e exercício de poder. O poder é decorrente da dependência de um sobre o outro no que se refere a um recurso que não existe alternativa. O poder pode ser usado de forma justa ou injusta. Ele é usado de forma injusta na medida em que força a outra parte a fazer o que uma deseja em detrimento da outra. O uso de forma justa é quando ele é empregado para o interesse conjunto.

Desenvolvimento de normas diz respeito à criação de regras e normas que governam a relação. Importante por colocar por escrito aquilo o que cada um deve fazer naquele empreendimento.

Por último, as expectativas de crescimento são influenciadas pela confiança para cooperação e planejamento no relacionamento. A confiança diz respeito à crença de que a promessa de uma das partes para com a outra vai ser cumprida nas relações de troca.

A terceira fase trata da expansão do relacionamento que se refere ao contínuo incremento dos benefícios obtidos pelas trocas entre os parceiros e sua crescente interdependência.

A fase de número quatro trata de comprometimento. Esta é a fase mais avançada do relacionamento entre comprador e fornecedor nas trocas entre parceiros, segundo os autores deste roteiro. Neste nível os laços entre os parceiros evitam que outros agentes sejam trazidos para a relação para prover benefícios similares. O comprometimento é composto de satisfação de demandas de ambos os lados, durabilidade e consistência.

A última fase é voltada para dissolução da relação. Neste ponto devem-se registrar os passos que devem ser seguidos pelas empresas que estão terminando o relacionamento de modo a evitar prejuízo para as partes.

Ellram (1991) apresentou em seu trabalho uma orientação de como se planejar, desenvolver e implementar as parcerias entre compradores e fornecedores e que pode ser entendido como um passo a passo bastante didático, o qual será desdobrado mais adiante. A autora descreve seu trabalho em torno da Figura 9, a qual resume os principais pontos do seu modelo.



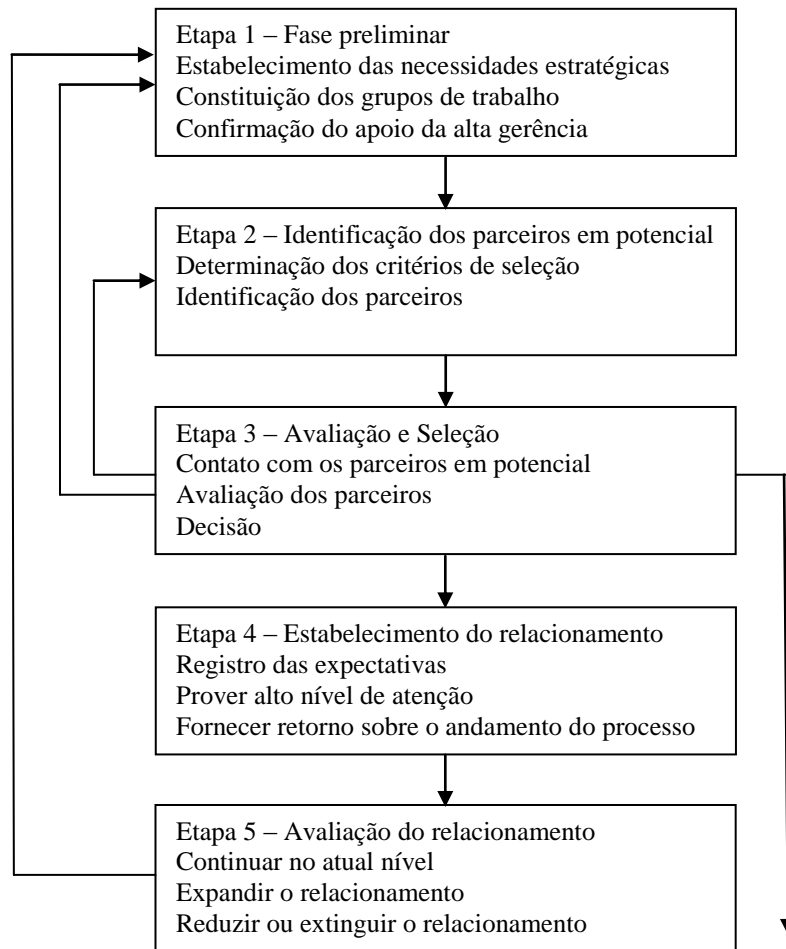


Figura 9: Roteiro para implementação de parcerias  
 Fonte: Adaptado de Ellram (1991)

### 1) Etapa preliminar

A etapa preliminar envolve três diferentes atividades, ou seja, o estabelecimento das necessidades estratégicas, a constituição dos grupos de trabalho, e a confirmação do apoio da alta gerência. A primeira tarefa desta fase é o estabelecimento de necessidades estratégicas, correlacionadas aos objetivos estratégicos que a empresa pretende no futuro. Estes objetivos podem ser estabelecidos pela alta gerência e baseados na necessidade de se obter vantagens competitivas ou decorrentes da avaliação do ambiente.

A necessidade estratégica também pode ser identificada por outros setores da organização, como o próprio setor de suprimentos, o qual visualiza a aproximação de um determinado fornecedor como uma grande contribuição que ele pode emprestar em

termos de vantagens colaborativas (DYER, 2000). Por exemplo, a necessidade de inovação para garantir a competitividade pode ser uma estratégia que vai necessitar de um fornecedor que proporcione alavancagem nesta iniciativa, caso a empresa compradora não possua os recursos necessários para buscar a inovação sozinha ou não deseje correr o risco de forma isolada.

A segunda atividade consiste na constituição de um grupo de trabalho formado por representantes de diferentes setores da organização, o qual permite uma visão integrada e oferece uma análise que reflete o senso comum da organização. Os setores de engenharia, qualidade, produção, suprimentos, finanças e contabilidade podem integrar o time, produzindo investigações e pareceres mais consistentes do que uma pessoa isolada, pois trazem suas experiências individuais na interação com os fornecedores externos.

A principal tarefa da equipe intersetorial é justificar o porquê um determinado fornecedor será incluído no processo de relacionamento colaborativo. Por último, deve-se buscar o apoio da alta gerência para dar suporte às parcerias julgadas adequadas pelo time multifuncional. Este apoio é fundamental pelo elevado nível de compartilhamento de informações e recursos, o qual não seria possível sem o devido apoio da administração do topo da organização.

## 2) Etapa de identificação dos parceiros em potencial

Esta etapa cuida da determinação dos critérios de seleção e identificação dos parceiros. Os critérios de seleção tradicionais em todo processo de escolha de fornecedor são qualidade, custo, disponibilidade, prazo de entrega, flexibilidade e assim por diante. Contudo, devem ser adicionados outros critérios nesta lista, que vão bem além dos tradicionais comentados e estão associados ao fato de que análises estratégicas precisam ser realizadas. A lista abaixo consolida estes critérios:

- Compatibilidade cultural entre as duas empresas;
- Planejamento do fornecedor para continuar com a empresa compradora em movimentos de expansão ou contração;
- Saúde financeira do fornecedor;

- Capacitações em termos de tecnologia e identificação se o fornecedor estaria disposto a compartilhar o conhecimento tecnológico, caso necessário;
- Compatibilidade entre a alta gerência de ambas as partes;
- Localização das instalações de produção atuais e boa vontade de realocar ou expandir as instalações existentes;
- Capacidade de adaptação e obediência às leis locais, aos impostos e a outras normas comerciais pelos fornecedores estrangeiros;
- Facilidade de visitas às instalações fabris para verificar se elas atendem às expectativas.

Uma vez definidos os critérios de seleção, o próximo passo é a identificação de possíveis candidatos que atendam às necessidades estratégicas da empresa compradora. Os fornecedores candidatos podem ser indicados por quaisquer setores, podem ser novos ou terem relacionamento prévio com a organização. Neste ponto, é conveniente a realização de uma depuração dos indicados, retirando aqueles com histórico ruim na prestação de serviço com a empresa compradora ou com outras empresas que também demandam produtos e serviços dos fornecedores indicados.

### 3) Etapa de avaliação e seleção

Nesta etapa, a equipe multifuncional tem grande participação devido à análise que realizam dos fornecedores remanescentes da etapa anterior, tomando como suporte as suas experiências vividas nas diferentes áreas e os critérios de seleção definidos anteriormente. O número de fornecedores que passa pelo filtro da equipe multifuncional depende da importância do item considerado, do número de fornecedores capazes de produzir o determinado item, do tempo disponível para se fazer uma nova avaliação, do tempo que o fornecedor precisa para desenvolver o novo item e assim por diante.

Uma lista bem menor de candidatos emerge depois dos diversos filtros, e a próxima averiguação diz respeito à disponibilidade, à qualidade, ao alinhamento geral e a outras considerações, como análise financeira e operacional, visitas às plantas do fornecedor e sua operação propriamente dita. Todos os fatores comentados contribuem para uma seleção equilibrada, a qual resultará na escolha do fornecedor mais indicado para o

relacionamento. Antes de comunicar o fornecedor o resultado da seleção, a alta gerência deve ser informada para ratificar o processo realizado.

#### 4) Estabelecimento do relacionamento

O processo de implementação pode ser complexo e difícil devido às adaptações necessárias. Assim, as instruções devem ser passadas por escrito para facilitar o entendimento dos novos procedimentos, principalmente se o fornecedor for estrangeiro. A documentação deve conter ainda o registro das expectativas a respeito do fornecedor, para ficar claro o seu papel no relacionamento.

A implementação requer alto nível de atenção, principalmente entre a alta gerência de ambas as partes. Os momentos iniciais demandam alto nível de interação, que vai permitir definir o pano de fundo no qual vai se desenrolar o relacionamento colaborativo. A última tarefa desta etapa é levar ao conhecimento do fornecedor a percepção do comprador sobre os movimentos iniciais, para que o fornecedor possa logo no início do relacionamento realizar os ajustes necessários.

#### 5) Avaliação do relacionamento

Depois dos momentos iniciais do relacionamento, ou após cerca de 12 meses de interação entre comprador e fornecedor, é uma boa oportunidade para se iniciar as medições de desempenho, as quais devem se tornar frequentes enquanto durar o relacionamento. Esta quinta etapa encerra o modelo de implementação sugerido por Ellram (1991).

Lambert *et al.* (1996) também trouxeram suas contribuições ao tema ao criarem um quadro referencial de implementação de relacionamentos colaborativos a partir de um estudo de casos que realizaram com 18 empresas que informaram possuir este tipo de relacionamento com fornecedores. O modelo que desenvolveram tem três elementos distintos, ou seja, direcionadores, facilitadores e componentes. Estes componentes implicam em resultados que refletem o desempenho do relacionamento. A Figura 10 demonstra estes componentes principais.

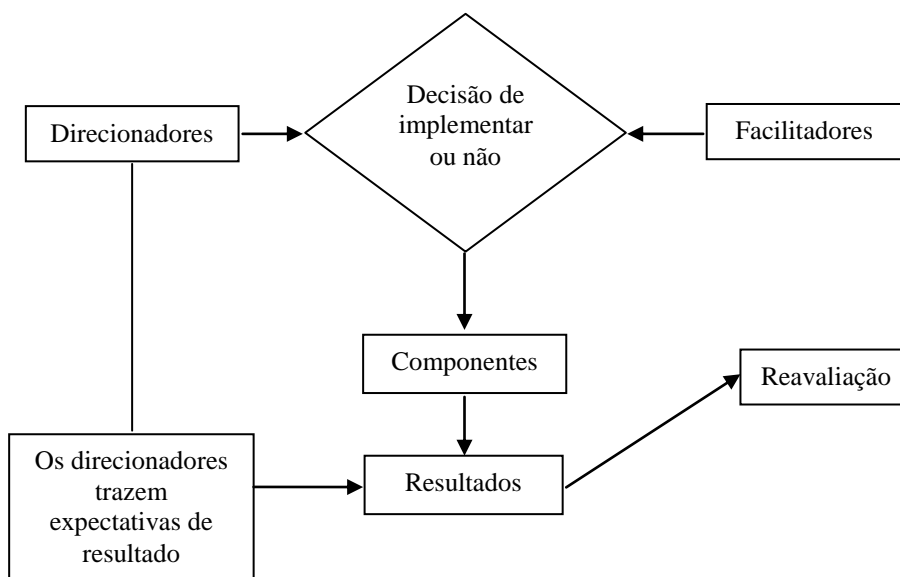


Figura 10: O processo colaborativo  
 Fonte: Adaptado de Lambert *et al.* (1996)

Os direcionadores são os motivos que levam as organizações a buscarem relacionamentos de parcerias. Facilitadores são fatores existentes no ambiente corporativo que proporcionam o desenvolvimento e crescimento da parceria. Os componentes são atividades e processos usados para construir e sustentar o relacionamento. Por último, o resultado retrata o desempenho do relacionamento.

Os direcionadores podem ser eficiência em custo no uso de ativos, melhoria no nível de serviço prestado, aumento da fatia de mercado, acesso a novas tecnologias, estabilidade ou crescimento de lucros. A eficiência em custo, por exemplo, é um excelente motivador para atrair as empresas na direção das iniciativas colaborativas porque enxergam que este caminho traz resultados mais efetivos do que apenas pressionar o fornecedor para praticar preços menores.

Os facilitadores servem como fundação para um bom relacionamento. Eles não podem ser desenvolvidos no curto prazo, portanto eles existem ou não e o grau de sua existência normalmente determina o sucesso ou fracasso do relacionamento. Eles podem ser expressos através da compatibilidade corporativa, similaridade na filosofia e técnica de gestão, mutualidade e simetria.

Componentes como peça do modelo de Lambert *et al.* (1996) significa atividades e processos de gestão que são estabelecidos durante a vida do relacionamento. Eles incluem planejamento, controle conjunto das operações, comunicações, compartilhamento de riscos e recompensas, confiança e comprometimento, estilo de contrato, escopo, e investimentos financeiros.

O último elemento do modelo é o resultado e os autores acreditam que os relacionamentos em parceria, entendidos como relacionamento colaborativo, proporcionam resultados do tipo melhoria na lucratividade, melhoria no processo e aumento na vantagem competitiva.

Mais recentemente, Monczka *et al.* (2011) também estabeleceram as linhas gerais para implementação da gestão de relacionamento com fornecedores, com foco na colaboração ou cooperação que deve existir entre comprador e fornecedor. Os autores sugerem que um processo de desenvolvimento de relacionamento deve contemplar os seguintes pontos

- Racionalização e segmentação da base de fornecedores
- Identificação e seleção dos fornecedores com os quais serão implementados programas colaborativos
- Desenvolvimento dos fornecedores
- Avaliação dos fornecedores

A racionalização da base de fornecedores consiste na depuração do conjunto de fornecedores existentes, de modo a determinar o número apropriado e a composição mais adequada dos perfis de empresas integrantes da base. Normalmente, esta resulta na redução do número de fornecedores ativos, porque aqueles que são incapazes de atender ao mínimo de desempenho estabelecido nos parâmetros da análise são retirados da base de fornecimento. Este deve ser um processo contínuo, pois a necessidade da empresa compradora está sempre mudando, assim o trabalho de depuração traz resultados interessantes, porque diminui o custo de administração da base e também o risco de suprimentos.

A redução do custo de administração é proporcionada pela gestão de um número menor de fornecedores, pois quando um fornecedor está na base existe todo um processo de homologação e acompanhamento das suas atividades, o qual consome recursos, mesmo se ele não estiver efetivamente fornecendo algo para a empresa compradora.

A diminuição do número de fornecedores acontece porque, ao se estabelecer filtros de controle, alguns fornecedores são eliminados da base por não apresentarem recuperação na direção de alcançar as metas de desempenho estabelecidas nos filtros eliminatórios. Isto leva a uma redução no custo de administração da base, conforme comentado acima.

Já a redução de risco ocorre porque ao se retirar da base alguns fornecedores que não atingiram os níveis mínimos de desempenho aceitáveis, a probabilidade de se considerar uma empresa que poderia dar problema quando solicitada a realizar algum fornecimento será reduzida (MONCZKA *et al.*, 2008).

Uma vez racionalizada a base de fornecedores, o próximo passo é construir uma segmentação, na qual possa ser observada a importância estratégica das categorias compradas e, por conseguinte, a importância das empresas que fornecem estas categorias.

Esta segmentação pode ser realizada de diversas maneiras, desde que classifique os fornecedores em termos de importância para a empresa compradora, mas sugere-se o caminho metodológico desenvolvido por Kraljic (1983). O conceito de segmentação no ambiente de suprimentos foi introduzido por Kraljic (1983) em seu artigo seminal que revolucionou o modelo mental dos profissionais de suprimentos no estabelecimento das estratégias de suprimentos. O trabalho de Kraljic (1983) traz uma etapa que trata do método classificatório das aquisições realizadas na organização compradora, a qual permite, por sua vez, identificar os fornecedores mais importantes.

O autor mencionado registrou que a classificação de todos os materiais e componentes deve acontecer em função de duas dimensões: importância para lucratividade e risco de fornecimento. A importância para lucratividade de um determinado item pode ser definida em termos do volume comprado, do percentual do custo total, do impacto na

qualidade do produto a ser produzido ou do crescimento do negócio. O risco de fornecimento é uma dimensão mais complexa, pois é construída em termos da disponibilidade e número dos fornecedores, da competição entre os compradores na demanda dos produtos, das oportunidades entre fazer ou comprar, do risco de estocagem e das possibilidades de substituição. Cada dimensão tem dois valores possíveis: baixo e alto. O resultado é uma matriz 2x2 com uma classificação em quatro categorias, conforme demonstrado na Figura 11:

- Itens estratégicos (alto em ambas as dimensões)
- Gargalo (baixa importância para lucratividade e alto risco de fornecimento)
- Itens de alavancagem (alta importância para a lucratividade e baixo risco de fornecimento)
- Itens não críticos (baixo nas duas dimensões)

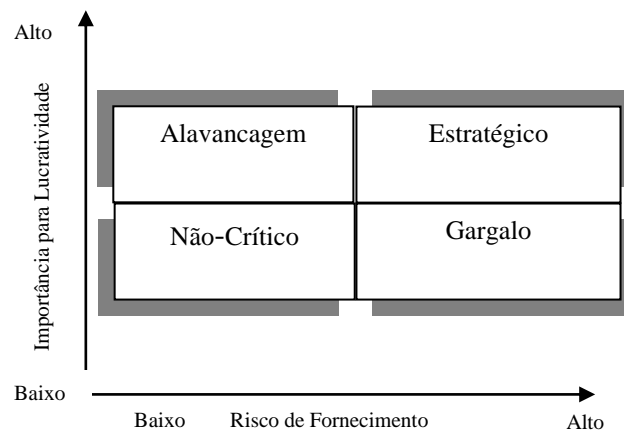


Figura 11: Matriz de portfólio de categorias  
 Fonte: Adaptada de Kraljic (1983)

Notadamente, o quadrante estratégico inclui as categorias de material ou serviços de maior risco de fornecimento e maior impacto para lucratividade e é o ambiente de maior atenção no conjunto de todas as categorias compradas. Este risco está associado principalmente ao número de fornecedores disponíveis e com capacitações para atender a empresa compradora.

No que se refere a programas de relacionamento colaborativo, é recomendável que os fornecedores indicados a participar do programa sejam aqueles que forneçam bens ou



serviços situados no quadrante estratégico (MONCZKA *et al.*, 2008). Contudo, isto não elimina a possibilidade de participação de fornecedores de bens e serviços classificados em outro quadrante.

Uma vez escolhido o fornecedor, Monczka *et al.* (2011) recomendam a implementação de um programa de desenvolvimento do fornecedor escolhido como uma das iniciativas colaborativas, nos moldes do programa que já foi delineado em outro local da revisão de literatura, e a definição de uma sistemática de avaliação dos resultados alcançados com o desenvolvimento do fornecedor, para verificar se o desempenho alcançado está coerente com o resultado antecipado.

Desse modo, Monczka *et al.* (2011) fecha o ciclo da sua sugestão de implementação de relacionamentos colaborativos. Seu roteiro iniciou com a racionalização da base de fornecedores, depois seguiu o caminho da classificação e escolha dos participantes no programa de cooperação usando a matriz de Kraljic (1983), em seguida estabeleceu um programa de desenvolvimento do fornecedor como ação colaborativa e, por último, efetivou uma sistemática de avaliação do fornecedor com relacionamento tipo parceria.

## 2.4 Estudos Associados a Relacionamentos Colaborativos Efetuados no Brasil

Os estudos ou pesquisas realizados no Brasil sobre alguns dos pontos associados a relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor e discutidos neste texto estão resumidos a algumas poucas ocorrências que serão apresentadas a seguir. Estes trabalhos abordam o tema principalmente examinando os antecedentes do relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor, ou seja, que atributos destes relacionamentos estão presentes no Brasil.

Amaral & Toledo (2000) Elaboraram um estudo de caso com duas empresas de autopeças e uma montadora de automóveis com o objetivo de investigar as variáveis “integração” e “escopo de projeto” nas colaborações entre comprador e fornecedor no desenvolvimento de produto e também discutir a interrelação destas variáveis com a qualidade do projeto do produto. Os autores concluíram que os mecanismos formais da

colaboração entre comprador e fornecedor no desenvolvimento de produto estiveram presentes na relação entre cada autopeça e a montadora escolhida e o aumento do escopo afetou positivamente a qualidade do projeto do produto.

Bronzo (2004) faz um resumo do que existe na literatura a respeito de relacionamento colaborativo e seu artigo, portanto, pode ser entendido como uma revisão de literatura sobre o tema. O artigo fala de relacionamentos do tipo queda de braço, aborda superficialmente a questão dos relacionamentos colaborativos, mas focou com maior densidade no que chamou de relacionamento em regime de quase mercado. Estes são contratos voltados para itens que embora sejam necessários à produção, podem não ser considerados estratégicos por motivo de não envolverem ativos específicos, por terem menor valor de mercado, por não interferirem diretamente no processo e nas competências centrais da organização cliente ou por serem materiais de uso indireto.

O artigo usa a classificação de Dyer (1997), quanto aos tipos possíveis de relacionamento com fornecedores, ou seja, relacionamento tipo queda de braço, relacionamento colaborativo e relacionamento do tipo quase mercado. O documento faz uma descrição das características e algumas vantagens para os três tipos de relacionamentos mencionados.

Quanto ao relacionamento colaborativo, Bronzo (2004) argumenta que este tipo de relacionamento tem maior possibilidade de existir em redes organizadas em bases locais. Menciona ainda que no Brasil existem vários exemplos destas aglomerações de bases locais de empresas. Os clusters de móveis, coureiro-calçadista e fumageiro no Rio Grande do Sul. Os adensamentos de empresas de fabricação de cerâmica e produtos têxteis em Santa Catarina e de biotecnologia em Minas Gerais onde a colaboração pode ter um campo fértil de propagação.

Corso et al. (2005b) também trouxeram suas contribuições com o trabalho cujo objetivo foi identificar as evidências de alianças estratégicas entre a empresa Electrolux do Brasil e seus principais fornecedores, analisando os elementos que as caracterizam, e, a partir daí, conhecer as vantagens competitivas adquiridas ou conquistadas tanto para a empresa quanto para os fornecedores com a sua implementação.

O estudo dos autores era de natureza qualitativa onde examinaram as relações da empresa Eletrolux do Brasil com os seus principais fornecedores. Os principais fornecedores são aqueles que respondem por 70% das aquisições da Eletrolux. Concluíram que algumas destas relações podem ser classificadas como colaborativas, mas outras não. Uma vez identificadas as relações colaborativas, o trabalho focou na identificação dos fatores que contribuíram para o sucesso destas relações.

Rocha & Luce (2006) estudaram o relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor sob a perspectiva do marketing de relacionamento. O foco do artigo é descrever os principais construtos ou fatores que influenciam o relacionamento e documentar os autores que estudaram cada um destes construtos com os principais trabalhos publicados usando estes fatores. Confiança, Equidade, Comprometimento, Cooperação, Adaptação, Intimidade, Influência, Poder, Orientação para Relacionamentos e Valor dos Relacionamentos foram os construtos listados por Rocha & Luce (2006).

Bastos (2006) realizou sua dissertação de mestrado realizando sua pesquisa em uma empresa da indústria de aeronáutica com um grupo de seus fornecedores colaborativos procurando identificar as características destes relacionamentos. Os resultados obtidos indicaram que os relacionamentos com fornecedores apresentam como atributos confiança, comprometimento, cooperação, e interdependência e que destes, confiança e comprometimento apresentaram associação positiva com satisfação geral com a parceria.

Cunha (2006) também realizou sua tese de doutorado estudando os antecedentes do relacionamento colaborativo utilizando modelagem de equações estruturais e concluiu que comunicação e tecnologia de informação são importantes para o relacionamento como forma de garantir o fluxo de informações entre as empresas do relacionamento. Da mesma forma que outros autores acima comentados, a autora da tese utilizou uma empresa compradora e vários fornecedores interagindo com esta organização compradora.

O efeito da tecnologia sobre a colaboração entre comprador e fornecedor foi investigado por Lazzarini *et al.*(2008) e chegaram à conclusão que em ambiente de alta incerteza tecnológica a interação vertical e horizontal entre as empresas não existe.

A colaboração na cadeia de supermercados brasileiros foi estudada por um grupo de pesquisadores através de pesquisas qualitativas e quantitativa nos trabalhos de Vieira & Coutinho (2008), Vieira & Machado (2008), Vieira *et al.* (2009), Vieira *et al.* (2010a), Vieira *et al.* (2010b) e Almeida & Vieira (2013) sobre o impacto dos antecedentes colaborativos no desempenho logístico. Utilizaram os antecedentes clássicos abordados por outros autores em outros países e construíram algumas novas medidas de colaboração resultantes da aglutinação de antecedentes anteriormente estudados. Examinaram cinco indicadores para avaliar a colaboração entre os supermercados e alguns dos seus fornecedores. Os indicadores foram ações conjuntas, troca de informações, integração interpessoal, compartilhamento de custos e recompensas e integração estratégica. Concluíram de forma geral que a integração interpessoal tem maior importância na colaboração do que qualquer dos outros indicadores.

Ainda com objetivo de estudar os atributos ou antecedentes do relacionamento colaborativo, Miguel & Brito (2010) realizaram pesquisa quantitativa para investigar o impacto de confiança, relacionamentos internos e apoio da alta gerência sobre a gestão da cadeia de suprimentos. Concluíram que os resultados forneceram evidências de que alguns antecedentes (confiança e apoio da alta gerência) identificados na literatura internacional também se aplicam ao Brasil, mas não foi encontrada uma ligação significativa entre relacionamentos internos e os relacionamentos na cadeia de suprimentos.

Martins & Souza (2010) realizaram um estudo comparativo do grau de colaboração entre as cadeias automobilísticas situadas nos estados de São Paulo e Minas Gerais tomando como referência o alinhamento estratégico entre as montadoras e seus fornecedores.

Claro & Claro (2011) utilizaram seus conhecimentos adquiridos com o estudo do gerenciamento de relacionamento colaborativos com fornecedores na cadeia de

suprimentos de distribuidores do setor de flores e vasos de plantas da Holanda (CLARO & CLARO, 2004a) e aplicaram estes conhecimentos no setor automotivo brasileiro e, através de um estudo quantitativo, concluíram pela importância do comportamento relacional e da coordenação de ações conjuntas na cadeia para os relacionamentos colaborativos. Concluíram também que as características do relacionamento, a duração de tempo de sua existência e o tamanho de cada empresa afetam os esforços colaborativos de cada parceiro.

Bueno & Balestrin (2012) realizaram o estudo de um caso único considerando os aspectos da inovação colaborativa no desenvolvimento de um novo produto da indústria automobilística. Os autores abordaram superficialmente a participação dos fornecedores na criação do novo carro porque o foco do trabalho era estudar a participação do cliente final na cocriação do veículo.

Finalizando, Vieira *et al.* (2013) estudaram a colaboração entre cliente e fornecedor sob a perspectiva das barreiras à colaboração através da técnica de análise visual de dados. Concluíram que “mudança cultural nas empresas” e “baixo retorno de investimento” são barreiras mais significativas na relação entre a indústria de bens de consumo e varejistas.

### 3.0 Mercado Brasileiro de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) foi escolhido para realização da pesquisa de campo devido à ausência de estudos sobre esta cadeia de suprimentos que vem assumindo significativa importância na economia nacional como será demonstrado nas próximas linhas.

Os produtos HPPC são definidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) conforme abaixo discriminado:

Preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos, genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (ANVISA, 2005,2000).

O segmento da economia relacionado à produção de HPPC pode ser classificado como um segmento da indústria química por envolver atividades muito parecidas com aquelas desempenhadas nesta indústria. Em outras palavras, a razão da similaridade está na utilização e sintetização de produtos químicos que são utilizados na confecção dos derivados e que são oferecidos para o consumidor final (GARCIA & FURTADO, 2002). Conceitualmente, a indústria de HPPC pode ser dividida entre seus componentes principais de acordo com o objetivo a que se destinam, a saber: (BNDES, 2007)

Higiene Pessoal - composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar, etc.

Cosméticos - produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios, etc.

Perfumarias - perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba, etc.

A Figura 12 demonstra a representatividade média de cada um dos componentes acima em relação ao faturamento total das empresas do setor. Os produtos de higiene pessoal

são consumidos em larga escala pela população e por isso são os que têm maior peso no faturamento das empresas quando se examina o setor como um todo. Porém, é oportuno ressaltar que existem empresas cujo foco é os cosméticos e, neste caso, este componente é muito significativo.

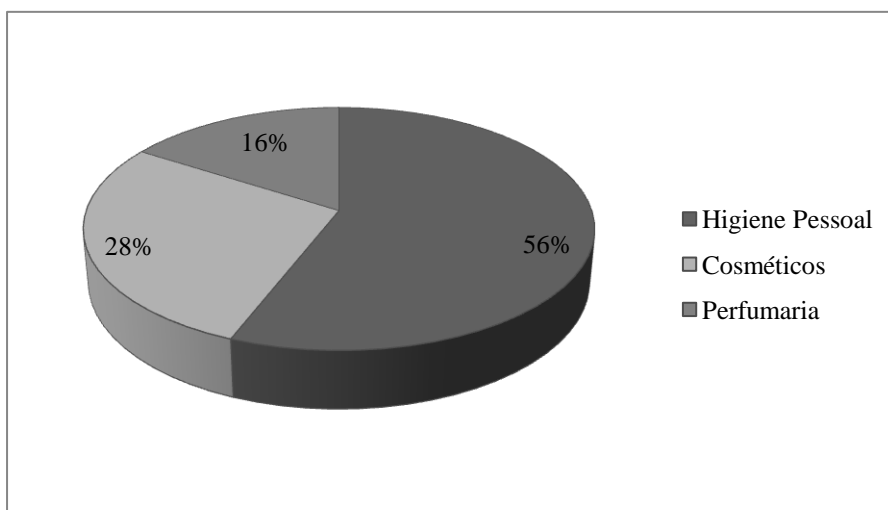


Figura 12: Participação dos componentes de HPPC no mercado brasileiro  
Fonte: (ABIHPEC, 2011)

### 3.1 Empresas do Setor de HPPC

A indústria de HPPC no Brasil é constituída de empresas multinacionais de grande porte, com atuação em diversos países, um pequeno conjunto de empresas nacionais de grande porte e uma grande maioria de pequenas e médias empresas brasileiras. Estas últimas possuem representatividade numérica significativa devido à facilidade como alguns produtos são elaborados, demandando pequeno investimento na instalação do parque fabril. Algumas fórmulas mais fáceis de serem copiadas são preparadas apenas através da mistura de componentes tornando o investimento em máquinas e equipamentos acessíveis ao pequeno produtor.

A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) reportou em seu relatório anual que em 2012 existiam no Brasil 2.289

empresas distribuídas pelas regiões brasileiras conforme a tabela abaixo. Desse total, 20 empresas possuem faturamento acima de R\$ 100 milhões e representam 73% do faturamento total. No ano de 2013 o setor faturou R\$ 38 bilhões o que representa quase 1% do Produto Interno Bruto Brasileiro.

Tabela 8: Distribuição de empresas de HPPC por regiões brasileiras  
Fonte: ABIHPEC (2012)

Regiões brasileiras	Número de empresas
Norte	45
Centro-oeste	160
Nordeste	225
Sudeste	1422
Sul	437
Total	2289

Unilever, Avon, Procter & Gamble, Johnson & Johnson e L`Oreal são alguns exemplos de empresas multinacionais instaladas no Brasil que devido ao longo tempo de operação no país possuem significativa estrutura de produção e distribuição além de uma extensa rede de fornecedores. De fato, as principais empresas mundiais de HPPC estão presentes no Brasil desde a década de 70 produzindo e comercializando seus produtos, motivadas pelo forte desempenho do setor neste país e sua perspectiva de crescimento no futuro.

Estas empresas têm a constante necessidade de introduzirem inovações no mercado como forma de sobrevivência e crescimento. Para isto, investem significativas somas em pesquisa e desenvolvimento com a criação de laboratórios especializados e destinados à criação de novos produtos. Outras usam a estrutura montada no exterior para introdução de inovações no Brasil através de alguma adaptação.

Os principais fornecedores estão no segmento de matéria prima da indústria química ou produtos naturais, mas o setor de embalagem tem uma forte relação com o setor de HPPC através do fornecimento de produtos de papelão, plástico ou vidro. Os consumidores são muito sensíveis à apresentação do produto o que traz muita relevância para o setor de embalagem e seus fornecedores na estrutura de custo da fabricante. (BNDES, 2007).



As embalagens são insumos que se destinam aos segmentos dos produtos mais sofisticados que além de proverem proteção ao produto, servem de atração do cliente pela beleza e requinte de suas formas e estilo. Devido à reduzida escala de produção das embalagens de vidro no mercado brasileiro, muitas empresas são levadas a promoverem a importação deste produto para atenderem a produção local.

Como a embalagem é um insumo estratégico e a concorrência no setor por estes componentes é acirrada, muitas empresas estrangeiras preferem adquirir suas embalagens do mesmo fornecedor da matriz, por meio de comércio intrafirma (GARCIA & FURTADO, 2002). Porém, os insumos básicos utilizados na fabricação de praticamente todos os produtos são fornecidos por empresas brasileiras da indústria química ou comunidades fornecedoras da biodiversidade brasileira.

Os fornecedores sem dúvida ajudam a diminuir a complexidade da produção, mas existem outros fatores importantes como a facilidade da operação propriamente dita. Por exemplo, os produtos de higiene pessoal requerem um investimento para produção menor devido à baixa complexidade de fabricação e menor capacitação técnica dos operadores quando comparado com as famílias de perfumes e cosméticos. É nesse segmento que atuam predominantemente as grandes empresas internacionais do setor, como Unilever, Procter & Gamble e Johnson & Johnson, em que são verificadas elevadas economias de escalas na produção e na comercialização e distribuição dos produtos.

Natura, Boticário e L'Oreal fabricam produtos com maior valor agregado do que as demais empresas porque os produtos de higiene pessoal são poucos representativos no portfólio de produtos destas três empresas. A Avon atua na mesma linha de produtos da Natura, porém eles são menos sofisticados e direcionados para um público de menor renda (BNDES, 2007).

A distribuição dos produtos de HPPC das fábricas até o consumidor final é realizada através de três tipos básicos de fluxo de produtos. A venda direta é a situação em que um conjunto de vendedoras comercializa e entregam os produtos diretamente junto ao consumidor final com movimentações dos produtos porta a porta. A principal razão de

crescimento desta modalidade está na facilidade das revendedoras obterem uma fonte de renda complementar a sua renda familiar com um horário flexível onde ela pode conjugar seus a fazeres doméstico com as visitas de vendas na sua comunidade.

O fluxo de produtos via lojas franqueadas ocorre quando a fabricante possui uma malha de instalações de terceiros que comercializa e entrega o produto ao consumidor final. Já a modalidade denominada de distribuição tradicional é representada pela malha que usa os supermercados e farmácias para colocação dos seus produtos junto ao consumidor final. A Tabela 9 a seguir aponta as principais empresas com suas respectivas estratégias de distribuição física dos seus produtos.

Tabela 9: Estratégias de distribuição física das empresas de HPPC  
Fonte: ABIHPEC (2012)

Característica	Canal	Empresa
Venda Direta	Consultoras	Natura, Avon
Venda no Varejo Tradicional	Supermercado e farmácias	Unilever, Proctors & Gamble, Johnson & Johnson
Franquias	Lojas franqueadas	Boticário

As principais empresas brasileiras são Natura e Boticário que consolidaram suas marcas através de fortes investimentos em produção, tecnologia e distribuição. A Natura adotou a estratégia de venda direta com suas consultoras apoiadas, inicialmente, de forma centralizada através do centro de distribuição (CD) no município de Cajamar, SP. Este CD foi dotado de alto grau de automação para suportar a estratégia de venda direta com centralização. Posteriormente, a Natura verificou que para competir com elevado nível de serviço no suprimento das suas consultoras precisaria investir em outros CDs ao longo do país e abandonar a estratégia de centralização o que resultou em significativos investimentos em instalações e tecnologia.

O Boticário adotou a estratégia de distribuição através das lojas franqueadas e fez significativos investimentos nestes franqueados buscando a disponibilidade de produtos. Hoje a rede de franquias conta com mais de 3200 lojas sendo considerada a maior rede de franquias do Brasil segundo a Associação Brasileira de Franchising.

As empresas multinacionais instalaram-se no Brasil seguindo três formas básicas de organização. Algumas seguiram a linha de estrutura concentrada, um pequeno grupo procurou a venda direta como via de comercialização e um grande grupo montou uma estrutura diversificada atuando não só no setor de HPPC, mas também em outros setores correlatos como farmacêuticos e alimentos. As empresas pertencentes a este último grupo conseguiram significativo ganho de escala em suas operações porque utilizam as mesmas instalações e investimentos para produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos em paralelo com os produtos dos outros setores em que atuam. Assim, por exemplo, os mesmos centros de distribuição e fábricas podem ser utilizados de forma intercambiáveis. Até mesmo pesquisa e desenvolvimento podem ser compartilhados porque os resultados de um projeto de desenvolvimento de um novo produto para a área farmacêutica podem ser aproveitados para o desenvolvimento de um novo produto na área de cosméticos (GARCIA & FURTADO, 2002).

Empresas como Unilever, Procter & Gamble, Johnson & Johnson e Colgate-Palmolive adotaram a estrutura descentralizada e utilizaram os mesmos canais de comercialização tanto para os cosméticos e higiene pessoal quanto para os produtos farmacêuticos. A comercialização é feita em todo território nacional através de canais de varejo usuais, como supermercados e farmácias. Já as empresas que montaram estruturas concentradas em produtos de HPPC possuem lojas especializadas e destinadas a comercialização de seus produtos de higiene e cosméticos, exemplos desta natureza são L'Oreal, Shiseido e Revlon e o grupo de empresas multinacionais que usam a venda direta como estratégia de comercialização de seus produtos HPPC tem representantes como Avon e Mary Kay (GARCIA, 2005).

As empresas estrangeiras que adotaram a venda direta utilizam a estrutura logística de distribuição de seus produtos HPPC para venderem outros produtos em seus catálogos como joias, utensílios domésticos e vestuário que não necessariamente foram produzidos pela empresa de HPPC. O objetivo é obter ganhos de escala com a intensa utilização da malha logística. Uma significativa parcela do faturamento da Avon é obtida com a venda de produtos que não são HPPC, tais como brincos, joias, lingerie e outros.

Consolidando os conceitos até aqui apresentados, podemos desenhar o que seria uma representação esquemática da cadeia de suprimentos deste setor. Tomando-se como referência as empresas fabricantes dos produtos HPPC, as empresas que ficam a montante da cadeia são principalmente os fornecedores que trazem enormes contribuições para seus clientes e a jusante ficam as empresas ou pessoas físicas que são os veículos que levam os produtos até os consumidores finais. A Figura 13 a seguir retrata esta configuração.

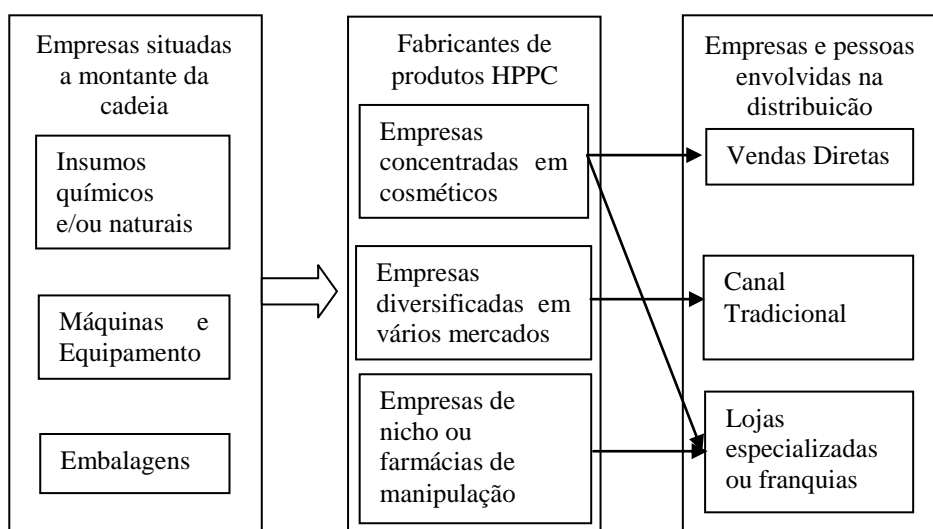


Figura 13: Cadeia de Suprimentos de HPPC  
 Fonte: Adaptado de BNDES (2010)

As principais indústrias a montante da cadeia de suprimentos são as de insumos químicos, máquinas e equipamentos e embalagens. As empresas que fornecem insumos químicos para o segmento de HPPC também são fortemente demandadas pela indústria alimentícia e farmacêutica trazendo competição acirrada na obtenção de insumos produtivos de forma geral.

Os fornecedores de máquinas e equipamentos destinam boa parte de seus produtos para serem ferramentas importantes no processo produtivo das empresas de HPPC e então possuem um relacionamento diferenciado com os seus clientes.

Já as empresas de embalagem têm uma significativa participação no relacionamento com as indústrias de HPPC porque são responsáveis por facilitar a diferenciação de

produtos e proteção dos mesmos no que se refere a segurança do uso destes produtos e prevenção contra sua contaminação (BNDES, 2010).

A Tabela 10 a seguir aponta a importância dos diferentes canais de distribuição na entrega dos produtos aos usuários finais. Considerando o faturamento médio do setor em cada uma das opções citadas na Tabela 10, observa-se que a venda tradicional é o caminho com maior representatividade respondendo por 65,9 % do valor médio de faturamento e 92,1% do volume de produtos transacionados. Já as franquias respondem apenas por 4,2% do total de faturamento do setor e o volume movimentado não chega a 1% do total.

Tabela 10: Participação das estratégias de distribuição física  
Fonte: ABIHPEC, extraído de BNDES (2010)

Canal	Valor (%)	Volume (%)
Venda Tradicional	65,9	92,1
Venda Direta	29,3	7,2
Franquia	4,2	0,7

### 3.2 Estatísticas de Desempenho

O setor de HPPC no Brasil vem experimentando crescimento fantástico nos últimos 16 anos e a previsão da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) é que este desempenho se mantenha em torno de dois dígitos até 2015. Em 2011 o setor faturou R\$ 29,4 bilhões líquido de imposto sobre as vendas. O crescimento nominal desde 1996 observado na evolução demonstrada na Figura 14 foi de cerca de 500%.

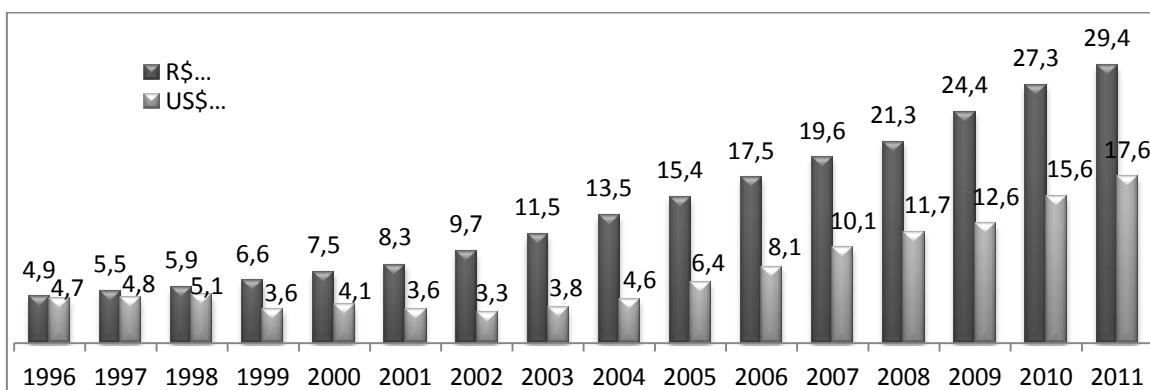


Figura 14: Faturamento líquido do setor HPPC 1996-2011  
 Fonte: Adaptado de ABIHPEC (2012)

A Tabela 11 mostra a variação percentual anual no período de 1996 a 2011 fazendo uma comparação com outros indicadores econômicos que permitem uma melhor análise do desempenho do setor porque leva em consideração a inflação do período observado. Os números desta tabela demonstram um crescimento médio do setor de 10% com características mais sólidas e consistentes do que a indústria de forma geral que cresceu 2,5% e o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu em média 3,1%.

Tabela 11: Comparação do crescimento deflacionado do setor de HPPC  
 Fonte: ABIHPEC (2012)

Ano	PIB	Indústria em Geral	Setor Deflacionado
1996	2,7	3,3	17,2
1997	3,3	4,7	13,9
1998	0,2	-1,5	10,2
1999	0,8	-2,2	2,8
2000	4,3	6,6	8,8
2001	1,3	1,6	10
2002	2,7	2,7	10,4
2003	1,1	0,1	5
2004	5,7	8,3	15
2005	3,2	3,1	13,5
2006	4	2,8	15
2007	6,1	6	9,4
2008	5,2	3,1	5,5

2009	-0,6	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,1	4,6
Soma	63,3	49	360,1
Média	3,1	2,5	10

Nota: os dados da tabela registram a variação percentual

O crescimento de faturamento médio de 10% ao ano, descontada a inflação, registrado na Tabela 11 encontra explicação em alguns fatores existentes no ambiente brasileiro que facilitaram esse desempenho acelerado. A atuação isolada ou em conjunto dos fatores abaixo, segundo a ABIHPEC, criou condições para que as vendas dos produtos de HPPC tivessem este comportamento atraente ao investidor.

- Participação crescente da mulher no mercado de trabalho e sua ascensão a postos mais elevados dos setores públicos e privados
- Incorporação de novas tecnologias de produção pelas empresas com consequente aumento de produtividade. Com isso, os preços ao consumidor tiveram aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral.
- Lançamento constante de novos produtos para atender cada vez mais as necessidades do mercado.
- Aumento da expectativa de vida, que gera a ampliação do tempo de trabalho, valorizando também a maior qualidade de vida, o bem-estar e a saúde corporal, além de trazer a necessidade de se conservar uma aparência mais jovem.
- Aumento significativo do consumo de produtos cosméticos masculinos
- Aumento do poder de consumo das classes C e D devido à elevação de renda.
- Ingresso de 40 milhões de brasileiros às classes médias emergentes, adicionando itens à sua cesta básica de produtos e mudando o perfil da economia brasileira.

Os dados de faturamento anual colocam o Brasil em posição de destaque ocupando a terceira posição entre os países que possuem os maiores mercados. A Tabela 12 a seguir

mostra a primeira posição ocupada pelos Estados Unidos, com uma participação de 14,8% do consumo mundial de HPPC, seguido do Japão com 11,1% do total consumido no mundo e em seguida surge o Brasil com uma participação de 10,1%. As posições ocupadas por estes três países vem sendo mantida ao longo dos últimos anos. Mundialmente o setor cresceu em 2011 em 9,84% comparando-se com 2010. A soma do faturamento dos dez principais países foi de US\$ 273 bilhões, equivalente a 64,1% do total.

Tabela 12: Participação dos principais mercados consumidores de produtos HPPC  
Fonte: Euromonitor International, extraído de ABIHPEC (2012)

	Mercado Mundial			
	US\$ Bilhões		Percentual	
	2010	2011	Crescimento	Participação
Mundo	387,7	425,9	9,84	100
Estados Unidos	60,7	63,1	3,8	14,8
Japão	43,4	47,3	8,9	11,1
Brasil	36,2	43	18,9	10,1
China	23,9	27,7	16	6,5
Alemanha	17,7	19,4	9,5	4,5
França	16,1	19,3	7,5	4,1
Reino Unido	15,6	17	9,1	4
Rússia	12,4	14,2	14,7	3,3
Itália	12,2	13	6,6	3
Espanha	10,5	11	5,1	2,6
Total dos 10 maiores	248,6	273	9,8	64,1

A Tabela 13 a seguir mostra a posição que o Brasil ocupa em relação ao consumo dos outros países nos diferentes tipos de produtos do segmento em estudo. Observa-se que apesar do país ocupar a terceira posição geral, em alguns produtos ele ocupa a primeira posição como é o caso dos desodorantes e fragrâncias e o segundo mercado mundial para diversos outros. Entre as subcategorias mais significativas, o país é líder em coloração, condicionador, permanente/alisante, protetor solar, sabonete e creme para o corpo (ABIHPEC, 2012).



Tabela 13: Classificação do Brasil nas subcategorias de produtos HPPC  
 Fonte: Euromonitor International, extraído de ABIHPEC(2012)

Categoria	2011
Desodorantes	1
Fragrâncias	1
Produtos Infantis	2
Higiene Oral	2
Proteção solar	2
Produtos masculinos	2
Produtos para cabelo	2
Banho	2
Maquiagem	3
Produtos para pele	4
Depilatórios	4

Em que pese este significativo desempenho do setor de HPPC no Brasil, o país ainda está longe de ser um parceiro importante quando o foco da discussão são exportações e importações no cenário mundial deste segmento. A Tabela 14 a seguir mostra o volume de exportação dos principais países no ano de 2011, o crescimento destas exportações entre 2007 e 2011 e a participação destes países no volume total de exportações. A França é sem dúvida o maior exportador respondendo por 18,2% do volume mundial exportado, seguida da Alemanha com participação nas exportações em 11,1% do total.

Tabela 14: Principais países exportadores  
 Fonte: United Nations Commodity Trade Statistics Database (2011), commodity code 553

Países ou áreas	Volume (milhões de US\$)	Média de Crescimento (% de 2007 a 2011)	Participação no total (%)
Mundo	77.425,90	7,4	100
França	14.100,20	2,7	18,2
Alemanha	8.593,70	5,6	11,1
Estados Unidos	7.541,10	5,6	9,7
Reino Unido	4.572,10	-0,1	5,9
Itália	3.672,10	4,6	4,7

Países ou áreas	Volume (milhões de US\$)	Média de Crescimento (% de 2007 a 2011)	Participação no total (%)
Espanha	3.002,00	7,9	3,9
Bélgica	2.854,20	13,4	3,7
Singapura	2.737,50	16,8	3,5
Polônia	2.624,80	14,9	3,4
China	2.533,70	12,8	3,3
México	1.801,10	13,5	2,3
Tailândia	1.741,50	18,9	2,2
Holanda	1.728,80	4,4	2,2
Japão	1.677,80	16,2	2,2
Canadá	1.573,10	5,2	2

A Tabela 15 retrata os principais importadores em milhões de dólares no ano de 2011, além de apresentar o crescimento nas importações dos principais países importadores no período de 2007 a 2011 e sua participação no volume total das importações no ano de 2011. Os Estados Unidos são o país com maior volume de importação, respondendo por 8,7 % do volume total das importações no ano de 2011, seguido da Alemanha com participação de 6,8%.

Tabela 15: Principais países importadores  
 Fonte: United Nations Commodity Trade Statistics Database (2011), commodity code 553

Países ou áreas	Volume (milhões de US\$)	Média de Crescimento (% de 2007 a 2011)	Participação no total (%)
Mundo	74.084,90	7,1	100
Estados Unidos	6.419,10	5,9	8,7
Alemanha	5.050,40	5,9	6,8
Reino Unido	4.491,20	1,5	6,1
Rússia	2.825,50	7,2	3,8
China, Hong Kong	2.701,20	17,4	3,6
França	2.653,60	2,2	3,6
Japão	2.464,50	9,2	3,3
Itália	2.361,40	2,9	3,2
Canadá	2.346,70	4,6	3,2

Países ou áreas	Volume (milhões de US\$)	Média de Crescimento (% de 2007 a 2011)	Participação no total (%)
Espanha	2.184,50	2,7	2,9
Holanda	2.117,90	5,8	2,9
Singapura	2.067,40	12	2,8
Bélgica	1.961,40	5,5	2,6
Emirados Árabes	1.837,80	8,8	2,5
Polônia	1.518,30	9,3	2

A balança comercial brasileira entre os anos de 2002 e 2011 pode ser observada na Tabela 16 a seguir, que registra o movimento de importação e exportação do nosso país no segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Ao compararmos o desempenho do Brasil em termos de importação e exportação no ano de 2011 com os maiores exportadores e importadores mundiais relacionados nas tabelas anteriores, observamos que as trocas internacionais brasileiras são algumas dezenas de vezes menores que os principais países do mercado de HPPC.

Tabela 16: Balança comercial de produtos HPPC 2002-2011  
Fonte: SECEX (2011)

Ano	Exportações (Milhões de US\$)	Importações (Milhões de US\$)
2002	203	152
2003	244	150
2004	332	157
2005	408	212
2006	489	295
2007	537	373
2008	648	466
2009	588	456
2010	693	697
2011	754	880

### 3.3 Desenvolvimento de Novos Produtos

As empresas deste setor dependem significativamente de inovação e introdução no mercado de diferentes produtos para manterem a competitividade e dar continuidade ao crescimento. Neste particular destaca-se a importância do desenvolvimento de novos produtos, especialmente novas essências ou substâncias que são incorporadas aos produtos cosméticos. Para isso, as grandes empresas internacionais mantêm relações estreitas com seus fornecedores de produtos químicos, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e aplicações que são incorporadas aos cosméticos. Essa capacidade de desenvolvimento de tecnologias e de novas aplicações é peça fundamental no processo de concorrência do setor de cosméticos, já que os desenvolvimentos tecnológicos são rapidamente difundidos por meio tanto das estratégias imitadoras, como pelos fornecedores que transitam entre as várias empresas (VILHA & QUADROS, 2006).

Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento das empresas internacionais são concentrados nos países de origem ou em outros países desenvolvidos onde a empresa está presente. A empresa L'Oreal, por exemplo, possui centros de pesquisa e desenvolvimento situados na França, Estados Unidos e Japão que empregam centenas de pesquisadores voltados para criação de novos produtos que são disseminados pelos países onde a empresa tem atuação. O Brasil recebe estas inovações elaboradas no exterior para introdução no mercado local e os laboratórios aqui existentes realizam algumas adaptações às características brasileiras (GARCIA, 2005).

As maiores empresas brasileiras como Natura e O Boticário também possuem centros de pesquisa e desenvolvimento na busca de novos produtos porque entendem que a diferenciação pela inovação traz vantagens competitivas que possibilitam o crescimento. Em outras empresas brasileiras de menor porte, a busca por inovação acontece em pequenos laboratórios destinados à adaptação para o mercado local de produtos desenvolvidos no exterior.

Qualquer que seja a estratégia adotada, o resultado é uma grande dependência de novos produtos conforme registro a seguir:

Os lançamentos e as novas apresentações de produtos são responsáveis por 35% do faturamento bianual do setor, o que significa que a cada quatro anos as empresas precisam reformular quase completamente seus portfólios, o que torna o segmento quase tão dinâmico quanto os setores de informática e telefonia/comunicação móvel (ABIHPEC, 2012).

### 3.4 Perfil dos Investimentos Realizados pelas Empresas do Setor

As empresas deste segmento têm a característica de competirem por diferenciação de seus produtos conforme já mencionado acima e, neste contexto, a inovação é fundamental para permitir a diferenciação como arma competitiva. Assim, elas investem significativas somas de recursos em pesquisa e desenvolvimento quando comparadas com empresas de outros segmentos. A média de investimentos em pesquisa e desenvolvimento do setor como percentual do seu faturamento é da ordem de 2% quando a média da indústria brasileira é de 0,7% (BOOZ & ABIHPEC, 2011).

Algumas frações do segmento de HPPC chegam a investir até 5% do seu faturamento em pesquisa e desenvolvimento na busca de inovação e nos últimos dois anos cerca de 30% do faturamento destas frações estão correlacionados aos lançamentos de novos produtos criados em decorrência dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (ABIHPEC, 2012).

A Figura 15 registra os investimentos em bilhões de reais realizados em marca, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e ativos no período de 2000 a 2012. Os investimentos em ativos refletem o crescimento da capacidade produtiva com a criação de novas plantas fabris e equipamentos que dinamizam a produção, além do estabelecimento de malha logística que possibilite o rápido escoamento dos produtos produzidos até o cliente final. Já os investimentos em marca sinalizam a credibilidade que o setor tem no crescimento para os próximos anos, dando prosseguimento ao desempenho até aqui obtido.

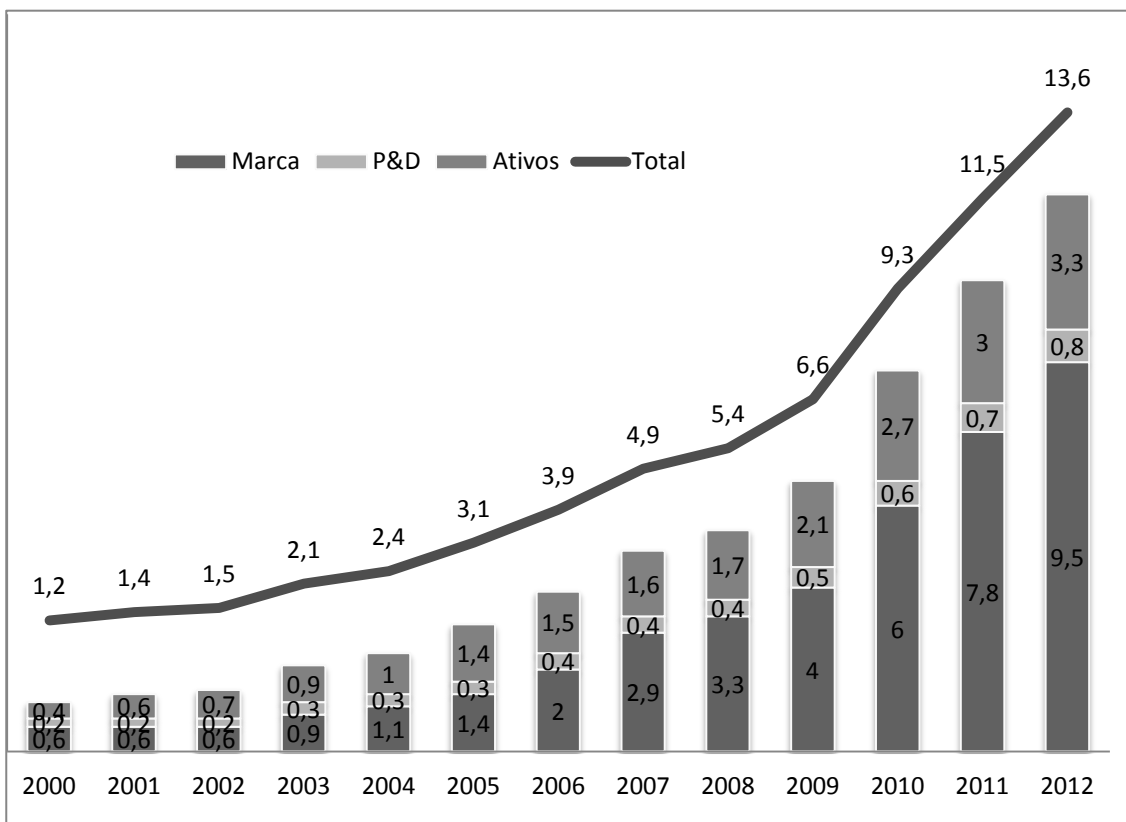


Figura 15: Investimentos em marca, P&D e ativos  
 Fonte: ABIHPEC (2012)

Alguns exemplos de investimentos em ativos podem ser observados na Tabela 17 que mostram a preocupação das empresas com a capacidade produtiva e com a respectiva infraestrutura logística que serve de apoio para movimentação dos produtos. Por outro lado, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são bem pequenos relativamente aos investimentos em marca e ativos. Isto pode levar as empresas a utilizarem os seus fornecedores como uma forma de trazer inovação ao mercado, através de relacionamentos colaborativos, e que motivem estes fornecedores a realizarem investimentos em P&D em benefício da empresa produtora de HPPC.

Tabela 17: Exemplos de investimentos em ativos  
 Fonte: Adaptado de BOOZ e ABIHPEC (2011)

Empresa	Exemplo de Investimento
Avon	No ano de 2010 finalizou a construção de um grande centro de distribuição, em Cabreúva (SP) que é considerado o maior e mais moderno centro de distribuição da empresa no mundo e custou 150 milhões de dólares. Em 2003 concluiu a construção do centro de distribuição em Simões Filho na Bahia. Na época, era o terceiro centro de distribuição da empresa no país, com custo de 15 milhões de dólares.
Natura	Inicialmente realizava a distribuição dos produtos de forma centralizada em Cajamar, SP, mas acabou por construir mais sete novos centros de distribuição para atender ao requisito de rapidez na entrega dos produtos demandados.
O Boticário	Em 2010 foi inaugurado o centro de distribuição da empresa em Registro, SP com capacidade de armazenagem de produtos acabados mais do que o dobro da existente antes da inauguração deste centro de distribuição em São José dos Pinhais, PR. Esta instalação recebe os produtos das fábricas e repassa para os nove centros de distribuição terceirizados que por sua vez entregam nas lojas da marca em todo país.
Colgate & Palmolive	No ano de 2008 realizou expansão e modernização do parque fabril para tornar o Brasil um dos centros de exportação mais importantes do mundo. Operação de um centro global de pesquisa e desenvolvimento para higiene oral no Brasil.
Johnson & Johnson	Início da produção no Brasil de produtos anteriormente importados, como Listerine e Neutrogena. Centralização da produção de itens para toda a América Latina no Brasil.
Nívea	Em 2003 inaugurou sua fábrica no Brasil, deixando de importar seus produtos aqui comercializados, mas também criando capacidade de atendimento a toda América Latina. Abertura de um centro de distribuição na região central do país.
Unilever	Em 2002 inaugurou a fábrica de sabonetes em Valinhos, SP visando o mercado brasileiro e América Latina. Em 2005 inaugurou a fábrica para cremes dentais, desodorantes e produtos para cabelo em Pernambuco para atendimento do mercado brasileiro e América Latina. Implementação de centro de desenvolvimento global de sabonetes. Em 2006, inauguração de sua nova sede administrativa em São Paulo.
Procter & Gamble	Investimentos de R\$ 90 milhões em duas fábricas no Rio de Janeiro para produção de artigos para cabelo (higiene e cosméticos). Investimentos adicionais de R\$ 80 milhões para construção de nova fábrica em Seropédica, RJ. Investimentos de R\$ 70 milhões em um centro de distribuição na cidade de Itatiaia, RJ.

## 4.0 Metodologia

### 4.1 Perguntas da Pesquisa

O problema apresentado no início deste texto diz respeito à lacuna do conhecimento sobre implementação de relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor no Brasil, com foco no segmento de HPPC. Assim sendo, esta tese contribuirá para a solução do problema apresentado com resposta à seguinte pergunta genérica de pesquisa:

Como as grandes empresas no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil se organizaram para conduzir os relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor?

Perguntas Específicas:

Quais os atributos ou antecedentes que facilitaram o nascimento e manutenção da colaboração?

Quais as iniciativas de colaboração adotadas?

Que barreiras aconteceram para o estabelecimento do relacionamento colaborativo?

Quais foram os resultados obtidos?

A estratégia de pesquisa a ser utilizada na abordagem do problema será o estudo de casos, pois esta pesquisa possui características semelhantes àquelas definidas por Yin (2013) para emprego desta estratégia, quais sejam: as questões de interesse do estudo referem-se ao “como” e ao “porque”, o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o foco da pesquisa é um fenômeno contemporâneo em um contexto atual.

Os casos a serem estudados fornecerão os dados para sustentação do modelo conceitual a ser proposto que servirá de referencial para realização de outras pesquisas destinadas a testar as relações a serem propostas, em consonância com outro critério também definido por Yin (2013) para emprego de estudo de casos que aponta esta abordagem de



problema de pesquisa apropriada quando tratar-se de fenômeno pouco investigado e que exige estudo profundo de poucos casos que proporcionem a identificação de construtos e geração de proposições a serem testadas posteriormente.

#### 4.2 Justificativa do Uso do Método de Construção de Teoria a partir de Estudo de Casos

O tema sobre implementação dos relacionamentos colaborativos no Brasil ainda é um tema novo na realidade brasileira (CORSO *et al.*, 2005b) comprovado pelos poucos trabalhos científicos existentes sobre o assunto que tratam da colaboração entre comprador e fornecedor e aqueles que o fazem não trazem um quadro referencial que defina com maior precisão a extensão da colaboração entre comprador e fornecedor na cadeia de suprimentos brasileira. Portanto, a revisão de literatura mostrou que este tópico ainda não foi contemplado com um quadro referencial contendo os conceitos, e suas relações e mostrando como e porque este fenômeno ocorre.

A estratégia de pesquisa mais apropriada para abordagem das questões de pesquisa delineadas parece ser a construção de teoria a partir de estudo de casos, devido à situação inexplorada do tema da tese. Este autor não tem a pretensão de construir teoria sobre o assunto e prefere a humildade acadêmica de classificar seu trabalho como desenvolvimento de um quadro conceitual de implementação de relacionamentos colaborativos no setor de HPPC que poderá ser testado em futuras pesquisas para examinar as relações que serão mostradas.

Ainda que o autor não classifique seu trabalho como teoria qualitativa, o trabalho desenvolvido atenderá ao rigor metodológico de construção de teoria apoiado nos autores clássicos que desenvolveram esta metodologia ao longo do tempo.

Estudos quantitativos sobre assuntos no Brasil ainda investigam uma pequena fração do tema, ou seja, aquela voltada para o impacto dos antecedentes, ou atributos do relacionamento na cadeia de suprimentos o que justifica a adoção de pesquisa qualitativa e indutiva para examinar a implementação dos relacionamentos

colaborativos criando um quadro referencial que possa ser testado por outros pesquisadores.

“A construção de teoria a partir de estudo de casos responde a perguntas de pesquisa que endereçam questões do tipo “Como” e “Porque” em áreas de estudo inexploradas” (EISENHARDT & GRAEBNER, 2007). Esta estratégia de pesquisa envolve o “uso de um ou mais casos para criar-se construtos teóricos, proposições e/ou teoria intermediária baseada nos casos estudados e evidências empíricas” (EISENHARDT & GRAEBNER, 2007). Também se destina a construção de um quadro referencial que defina com maior precisão a extensão da colaboração entre comprador e fornecedor na cadeia de suprimentos de HPPC.

Serão usados os trabalhos de Eisenhardt e Graebner (2007), Strauss e Corbin (1998), Corbin e Strauss (1990) e Eisenhardt (1989b) para orientação metodológica, com a limitação de que só existe um pesquisador para fazer as análises, ou seja, o autor desta tese, e também serão usados os trabalhos de Corley e Gioia (2011) e Whetten (1989) para controle de qualidade do trabalho a ser desenvolvido.

#### 4.3 Resumo da Metodologia de Construção de Teoria a partir de Estudo de Casos de Eisenhardt (1989b)

Eisenhardt (1989b) é uma reconhecida referência quando o tema é construção de teoria<sup>3</sup> a partir de estudo de casos porque a autora teve o mérito de estruturar o conhecimento sobre o assunto, que antes era disperso e fragmentado, e sugerir um passo a passo para facilitar o trabalho dos pesquisadores que desejarem usar esta metodologia com alternativa para solução de suas questões de pesquisa. Ravenswood (2011) realizou um estudo sobre o impacto de Eisenhardt (1989b) em outras pesquisas e constatou, através de análise na base Web of Knowledge que até o ano de 2008 Eisenhardt (1989b) tinha

---

<sup>3</sup> Teoria é um conjunto de conceitos bem desenvolvidos e interligados através de regras de relacionamento que juntos constituem um quadro referencial integrado que pode ser usado para explicar ou prever um fenômeno (STRAUSS & CORBIN, 1998). Teoria é traduzida em um conjunto de conceitos e seus inter-relacionamentos que mostra como e/ou porque um fenômeno ocorre (CORLEY & GIOIA, 2011).

tido citado 2509 vezes e que estas citações apresentaram crescimento exponencial nos últimos anos da análise.

Ravenswood (2011) desdobra sua pesquisa não somente sobre o número de citações de Eisenhardt (1989b), mas também sobre a qualidade destas citações identificando, dentre outros pontos, que estas citações aconteceram com maior intensidade em revista da mais alta classificação do que nas demais. Ravenswood (2011) conclui que duas décadas depois da publicação de Eisenhardt (1989b) o artigo ainda era considerado seminal no que se refere à construção de teoria a partir de estudo de casos.

Eisenhardt (1989b) argumenta que seu trabalho é uma síntese de trabalhos anteriores como os elaborados por Miles e Huberman, Yin, Glasser e Strauss e traz algumas complementações como a necessidade de especificação prévia de construtos, triangulação com diferentes pesquisadores, análise interna de cada caso e análise comparativa caso a caso, além do papel fundamental da literatura sobre o tema estudado. O resultado prático deste trabalho de Eisenhardt (1989b) foi a elaboração do processo de construção de teoria a partir de estudo de casos consolidado na Tabela 18.

Tabela 18: Processo de construção de teoria a partir de estudo de casos  
Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989b)

Etapa	Atividade	Motivo
Preparação inicial	Definição das perguntas de pesquisa Possível identificação antecipada dos construtos	Focar os esforços Proporcionar melhor sustentação das medidas dos construtos
Seleção dos casos	Seleção da amostra de forma teórica e não randômica	Focar os esforços em casos que sejam teoricamente úteis, ou seja, permitem a replicação ou extensão da teoria através do atendimento das categorias conceituais.
Elaboração das ferramentas e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados Múltiplos pesquisadores com dados qualitativos e quantitativos	Dar sustentação a teoria através da triangulação das evidências Diferentes perspectivas podem levar a maior sustentação das descobertas.
Coleta de dados	Superposição da coleta de dados e análises Método de coleta flexível e oportunista	Trazer velocidade na análise e possibilita ajustamentos na coleta de dados Permite que os pesquisadores possam tirar proveito de temas emergentes ou detalhes de casos únicos
Análise dos Dados	Análise interna dos casos Procura de padrões comparando caso a	Ganhar familiaridade com os dados e geração preliminar da teoria

	caso usando técnica divergente	Forçar o investigador a olhar além das impressões iniciais e enxergar evidências com múltiplas lentes
Formulação de hipóteses	Tabulação iterativa de evidências para cada construto Replicação da lógica através dos casos Procura de evidências dos porquês além do relacionamento	Aprimorar a definição dos construtos, validade e medição. Confirmar, ampliar e moldar a teoria. Contribuir para validade interna
Literatura envolvente	Comparação com a literatura conflitante Comparação com a literatura similar	Contribuir para validade interna, aumentar o nível teórico e aperfeiçoar a definição dos construtos. Contribuir para generalização, melhorar a definição dos construtos e elevar o nível teórico.
Encerramento	Saturação teórica quando possível	Terminar o processo quando os ganhos marginais forem pequenos.

### 4.3.1 Preparação inicial

O planejamento da pesquisa começa com uma ideia, ainda que superficial, da pergunta da pesquisa para orientar o pesquisador no tipo de organização que será escolhida para coleta dos dados e que tipo de dados serão obtidos. Sem este norte inicial o pesquisa não tem como focar em um tipo de organização e pode terminar por coletar um grande volume de informações e que não sejam necessárias para o estudo.

Outro ponto importante nesta fase introdutória é a definição dos construtos antes da coleta dos dados para permitir uma melhor definição e medida destes construtos quando da obtenção dos dados em campo. Pode ser que a definição prévia dos construtos não seja possível. Isto não invalida a construção de teoria. É desejável que se tenha os construtos antecipadamente, mas a sua ausência não prejudica o trabalho. Contudo, se os construtos que são antecipados vão se confirmando conforme o estudo vai progredindo, o resultado é uma teoria emergente mais fortemente suportada pelos dados.

Embora seja desejável que se tenha a definição da pergunta de pesquisa e o desenho dos construtos no início do estudo de construção de teoria a partir de casos de estudo, não existe garantia de que estes construtos iniciais serão utilizados e também não se pode afirmar que a pergunta da pesquisa será a mesma desde o início até o final do trabalho. Possíveis alterações e ajustes podem ocorrer ao longo do processo.

Eisenhardt (1989b) recomenda que nesta etapa inicial não se deva ter nenhuma teoria já concebida e também não é desejável que se tenha hipóteses para serem testadas. O pesquisador deve formular suas questões de pesquisa e alguns construtos sem, contudo ter já pensamento formado sobre a teoria que se deseja desenvolver porque isto pode trazer um viés indesejável na construção da teoria emergente.

#### 4.3.2 Seleção dos casos

A seleção dos casos que serão estudados tem importância similar à estratégia de pesquisa que usa os casos para testar hipóteses. Eles definem a população de onde será extraída a amostra e com isso pode-se controlar a interferência de variáveis estranhas ao ambiente da pesquisa e também facilita a generalização para a população de onde a amostra foi retirada.

Embora a definição da população traga as contribuições mencionadas, é preciso atentar para o fato de que a seleção dos casos deve obedecer a preceitos teóricos e não estatísticos. Os casos não são escolhidos randomicamente e são identificados de modo a “replicar casos anteriores, ampliar a teoria emergente, preencher categorias teóricas ou ainda proporcionar exemplos de tipos de casos opostos” (EISENHARDT, 1989b). A presença de casos de situações extremas ou opostos à maioria selecionados traz maior robustez à teoria emergente devido à possibilidade de se analisar os diversos ângulos de um problema em apreço.

Em estudos de teste de hipóteses os casos são selecionados randomicamente e a preocupação é buscar evidências acuradas da distribuição estatística da amostra dentro da população. No caso da estratégia de construção de teoria a partir do estudo de casos, a seleção pode até ser aleatória, mas não é desejável e também não é recomendável.

#### 4.3.3 Elaboração das Ferramentas de Coletas de Dados e Protocolos de Entrevista

O pesquisador que utiliza a construção de teoria a partir de estudo de casos como estratégia de pesquisa, normalmente emprega múltiplos meios de coleta de dados para

atender ao princípio da triangulação, para proporcionar uma maior sustentação dos construtos e das proposições a serem formuladas.

O objetivo da triangulação pode ser obtido através de diferentes veículos de coleta de dados. Para cada veículo, o pesquisador deve preparar um instrumento que viabilizará a coleta. Entrevistas, observações da realidade onde o caso está se desenrolando e acesso a arquivos de documentos que registram o fenômeno investigado são exemplos de fontes de triangulação. Para cada uma delas existe um instrumento apropriado para capturar em campo aquilo que o pesquisador deseja.

Outro ponto importante é que a fase de coleta de dados pode ser executada por vários pesquisadores para atender a dois propósitos. O primeiro diz respeito a gerar oportunidade para criatividade oriunda de diferentes pesquisadores. Cada um tem a capacidade de captar os dados com diferentes ângulos e isto pode trazer revelações significativas e esclarecedoras que contribuem para o resultado. O segundo objetivo é obter convergência na opinião dos diferentes pesquisadores. Caso esta convergência não seja obtida significa que determinado ponto não é conclusivo e que merece maiores investigações.

#### 4.3.4 Coleta de dados

O ponto de destaque durante esta fase é a recomendação de se realizar a coleta de dados em paralelo com a análise destes dados. Esta característica do processo de construção de teoria a partir da análise de casos oferece uma grande flexibilidade ao pesquisador que além de adiantar a fase da análise propriamente dita permite fazer alguns ajustes nos instrumentos de coleta de dados para capturar pontos que vão surgindo ao longo do processo. A flexibilidade também está ligada a possibilidade de se acrescentar novos casos que não tinham sido previstos inicialmente ou outros informantes dentro dos casos previstos que possam contribuir para consolidar pontos que surgiram durante as análises preliminares.

Os ajustes nos instrumentos de pesquisa podem ser adição de perguntas no protocolo de entrevistas ou também adição de perguntas no questionário de coleta de dados

quantitativos. Estas alterações levantam questionamentos sobre a validade de se alterar a maneira de coleta de dados durante o estudo. Estes questionamentos passam pela crítica de que o pesquisador não está sendo consistente quando adota este procedimento. Contudo, esta flexibilidade é justamente para aproveitar as oportunidades que surgem no decorrer das investigações e tornar o estudo mais abrangente. Esta flexibilidade não significa que o pesquisador não está sendo sistemático metodologicamente, apenas espera ser oportunista das questões emergentes e produzir uma teoria mais consolidada.

#### 4.3.5 Análise dos Dados

A análise de dados é o coração da estratégia de pesquisa de construção de teoria a partir de estudo de casos. Ela é dividida em duas grandes partes que se interagem e completam pavimentando o caminho para as conclusões que serão necessárias. Estas partes devem ser claramente explicitadas como os pesquisadores desenvolveram a lógica que resultou na formação da teoria.

O primeiro passo é a análise interna dos casos. Ela utiliza as transcrições das entrevistas, notas de campo realizadas pelos pesquisadores durante as entrevistas, observações pessoais, documentos obtidos ou quaisquer outras fontes dados. A ideia é permitir ao pesquisador conhecer em profundidade o caso e torna-se familiar com os dados nele contido até identificar um padrão ou estilo único próprio do caso em análise.

O próximo passo é a análise comparativa entre casos com o objetivo de se identificar padrões ou modelos que emergem da comparação entre eles. Para que isto aconteça é necessário que o pesquisador “examine os dados de várias maneiras diferentes e com lentes diversas. Uma tática utilizada é a identificação de categorias e dimensões e depois procurar similaridades dentro dos grupos e diferenças entre os grupos” (EISENHARDT, 1989b). As dimensões ou construtos podem ser obtidos no problema de pesquisa ou identificados na literatura existente. O pesquisador pode ainda usar sua experiência no assunto e simplesmente escolher algumas dimensões que julgue sejam apropriadas para serem incluídas na análise.

A análise interna de cada caso pode ser realizada através de uma matriz 2x2 onde os construtos são tabulados para facilitar a comparação entre eles de uma só vez. A análise entre pares de casos deve buscar similaridades e diferenças eles. O exame de casos aparentemente diferentes pode revelar similaridades e o exame de casos aparentemente parecidos pode apontar diferenças permitindo um melhor entendimento do investigador. “O resultado desta comparação forçada pode ser o surgimento de novas categorias, construtos e conceitos que o pesquisador não tinha antecipado” (EISENHARDT, 1989b). O último passo na análise de caso x caso pode ser a comparação entre grupos de três ou quatro casos.

Eisenhardt (1989b) também recomenda que os dados sejam divididos pelas suas respectivas fontes de informação e cada pesquisador trabalhe cada uma delas. Assim, as entrevistas, observações de campo e questionários, por exemplo, serão trabalhados por pessoas diferentes. A ideia aqui é identificar padrões em fontes diferentes de evidências que se convergem permitindo que as descobertas sejam lastreadas nos dados de campo. Uma variação desta iniciativa poderia ser a separação dos dados por grupo de casos, realizando-se a análise em um grupo e depois terminando a análise com o grupo remanescente.

Em suma, a intenção da análise caso a caso ou que permeia todos os casos é levar o pesquisador a usar instrumentos estruturados e com diferentes lentes para examinar os dados e identificar teoria mais acurada e com alinhamento com os dados coletados em campo. O resultado é o surgimento de conceitos, novos construtos ou confirmação daqueles que foram antecipados e possíveis relacionamentos entre eles.

#### 4.3.6 Formulação de Proposições

Nesta fase o pesquisador deve sistematicamente comparar o quadro teórico que for emergindo com cada caso para avaliar-se se este quadro tem suporte nos dados de cada caso. O objetivo é constatar que existe alinhamento entre a teoria que está surgindo com os dados de campo registrados em cada caso. O alinhamento é importante para construção de teoria porque permite a captura de novos indícios existentes nos dados e o desenvolvimento de uma teoria empiricamente válida.



Além disso, esta fase se destina efetivamente a construção de proposições e isto pode ser realizado através de duas maneiras interligadas. A primeira diz respeito ao aprimoramento dos construtos que se refere ao refinamento da definição destas dimensões e construção de evidências que sirvam de medidas destes construtos. Isto ocorre através da iteração entre dados e construtos utilizando-se diferentes fontes e casos que convergem para a medida efetiva destes construtos.

Este é um procedimento onde o pesquisador tenta provar a validade dos construtos e guarda semelhança com o mesmo procedimento de validade dos construtos em pesquisas que se destinam a testar um conjunto de hipóteses, ou seja, processo dedutivo. A diferença é que na pesquisa de construção de teoria, ou seja, processo indutivo, os construtos, suas definições e suas medidas emergem da análise do processo e não são definidos previamente.

O segundo passo na direção de formulação de proposições é a averiguação se os relacionamentos identificados são sustentados por evidências existentes nos respectivos casos. Isto pode normalmente levar a situações em que o relacionamento é confirmado pelas evidências, mas podem existir ocasiões onde os relacionamentos não encontram suporte nos dados, pois cada proposição é examinada para cada caso. Nesta situação, a proposição precisa ser reexaminada, refeita, reescrita ou descartada. “Em suma, casos que confirmam o relacionamento emergente aumenta confiança na validade dos relacionamentos. Casos que não confirmam o relacionamento frequentemente oferecem uma oportunidade para refinar e ampliar a teoria”(EISENHARDT, 1989b).

#### 4.3.7 Literatura Envolvente

Esta fase compreende a comparação dos conceitos, teorias ou proposições com a literatura existente que deve ser a mais ampla possível para permitir que confirmações ou conflitos sejam apontados. O ponto chave é o questionamento sobre o que é similar e o que contradiz explicitando-se as razões das discordâncias. Isto contribui para a validade interna da teoria e cria oportunidade para que em situações de conflito reformulações sejam processadas de modo a ampliar a teoria dando maior validade aquilo que está sendo proposto. “O resultado é uma teoria com forte validade interna,

ampla generalização e alto nível conceitual” (EISENHARDT, 1989b). Além disso, a autora chama nossa atenção através do texto abaixo sobre a importância da literatura.

Enquanto a ligação dos resultados com a literatura é importante na maioria das pesquisas, ela é crucial na construção de teoria a partir de estudo de casos porque estas descobertas normalmente estão apoiadas em um número pequeno de casos. Nesta situação qualquer fato que traga corroboração de validade interna ou generalização é um importante melhoramento (EISENHARDT, 1989b).

#### 4.3.8 Encerramento

Dois pontos são importantes quando se chega próximo ao término do trabalho. Um desses pontos diz respeito a não se incluir mais casos na análise porque chegou ao limite da saturação teórica, ou seja, não adianta trazer novos casos porque as contribuições são mínimas e quanto maior o número de casos mais complexa fica a gestão de grande volume de dados. Nesta situação o pesquisador acaba tendo a mesma situação encontrada nos outros casos sem progressão para teoria. Eisenhardt (1989b) é de opinião que o número de casos deve ficar entre 4 a 10 exemplares.

O segundo ponto é quando se deve parar a iteração da teoria com os dados e novamente a questão da saturação teórica se faz presente, ou seja, deve-se parar quando não existe mais nova contribuição no processo de iteração. “O produto final da construção de teoria a partir de estudo de casos pode ser conceitos, um quadro conceitual ou proposições ou possivelmente teoria” (EISENHARDT, 1989b).

#### 4.3.9 Forças e Fraquezas da Metodologia

Eisenhardt (1989b) elaborou uma lista de aspectos que considera como força ou vantagens do uso da metodologia de construção de teoria a partir de casos de estudo e, por outro lado, também relacionou as fraquezas ou desvantagens do seu uso. A Tabela 19 resume as observações de Eisenhardt (1989b).

Tabela 19: Forças e fraquezas da construção de teoria a partir de casos de estudo  
 Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989b)

Forças	Fraquezas
Possibilidade de gerar nova teoria com originalidade	A teoria resultante pode ser muito complexa em oposição ao que deveria ser uma boa teoria que deve ser simples.
A teoria criada pode ser testada, seus construtos medidos e as proposições podem ter sua validade comprovada	Teoria restrita e muito específica dificultando sua generalização
A teoria resultante é empiricamente válida	A teoria criada é referente a um fenômeno específico e não tem a amplitude de outras teorias como por exemplo a teoria dos custos de transação.

## 5.0 Coleta dos Dados

A fase de coleta de dados foi executada utilizando-se os métodos abaixo listados para levantamento das informações necessárias:

- a) Entrevista presencial com informante chave usando questionário semi estruturado.
- b) Entrevista telefônica com questionário semi estruturado.
- c) Artigos de jornais e revistas.
- d) Web sites das empresas com setor para fornecedores.
- e) Observação pessoal durante as visitas às fábricas das empresas analisadas.

As entrevistas foram realizadas utilizando-se como instrumento o protocolo do Apêndice 3. Este documento experimentou algumas modificações e adaptações no decorrer das entrevistas de modo a torná-lo mais apropriado para o objeto da pesquisa, conforme recomendado por Eisenhardt (1989a). O documento do Apêndice 2 traz o protocolo na sua versão original onde constam perguntas para os profissionais do setor jurídico e financeiro que eram aspectos considerados inicialmente.

As entrevistas foram todas gravadas e posteriormente transcritas por profissional qualificado e revistas pelo pesquisador. As transcrições foram encaminhadas para os respectivos entrevistados para obtenção das devidas ratificações quanto ao conteúdo a ser trabalhado na análise dos dados. Todas as transcrições foram arquivadas em um banco de dados da tese e os resumos serão apresentados mais adiante no decorrer da análise de cada caso.

As empresas não foram escolhidas randomicamente e sim em função da contribuição de cada uma para o estudo em apreço. O informante chave foi consultado previamente por telefone pelo pesquisador sobre a intensidade de contribuição da sua empresa para o objeto da pesquisa. Em outras palavras, em todos os casos foi feito o alinhamento prévio de terminologia a respeito de relacionamento colaborativo e identificado se as empresas poderiam fornecer informações relevantes para o presente estudo.

A literatura registra que pequenas empresas têm grande dificuldade de estabelecer relacionamentos colaborativos com fornecedores devido a várias razões como, por exemplo, dificuldade de assimilar a importância deste tipo de relacionamento e também porque estão muito envolvidas com questões básicas de estruturação da empresa e não

consideram práticas mais sofisticadas como relacionamentos com fornecedores (CAO & ZHANG, 2011). Morrissey & Pittaway (2006) realizaram uma pesquisa empírica com empresas de pequeno porte (abaixo de 250 empregados) e concluíram que "o conceito de colaboração é uma iniciativa de luxo realizada pelas empresas grandes que não faz parte da realidade das empresas pequenas" (p. 293).

Mudambi *et al.*(2004) realizaram um estudo com 24 pequenas e médias empresas do setor metal mecânica e de material elétrico, compradoras da região central do reino unido sobre relacionamentos colaborativos com fornecedores e chegaram à conclusão que de uma forma geral elas não desenvolvem este tipo de relacionamento e os poucos casos em que este relacionamento apresentou sinais de existência, ficou claro para os pesquisadores que as empresas não conduziram esta atividade a contento.

Embora as evidências acima sobre o porte da empresa apontem na direção do uso de grandes empresas para se estudar o tema, ainda assim o pesquisador decidiu realizar uma entrevista em uma empresa de pequeno porte junto com as quatro grandes, intencionalmente selecionadas, para verificar se o comportamento esperado na literatura seria confirmado na prática. A Tabela 20 mostra o conjunto de casos selecionados e as respectivas entrevistas.

Tabela 20: Amostra da pesquisa e número de entrevistas  
Fonte: Autor

Empresa	Entrevistas realizadas
Alfa	3
Bravo	2
Charlie	1
Delta	2
Echo	1

A empresa Echo é uma pequena organização participante de um grande grupo nacional, mas que ainda está nos estágios iniciais de estruturação. Possui seis anos de idades e tem a sua produção totalmente terceirizada. Seus processos ainda são muitos básicos e parece que relacionamento colaborativo com fornecedor é algo para um futuro muito

distante para esta empresa que tem como prioridade se estabelecer e criar uma estrutura de governança.

Diante da confirmação de que a empresa Echo não seria um caso adequado para o estudo desta tese, ela foi descartada e as quatro empresas restantes passaram a ser a amostra da pesquisa.

## 5.1 Características da Empresa Alfa

Alfa é uma empresa aberta de capita nacional fundada em 1969 e hoje possui sete mil empregados, cinco mil fornecedores de matéria prima, serviços em geral e serviços terceirizados de produção. Possui ainda 32 comunidades de fornecedores e 3100 famílias que extraem os insumos da natureza que são utilizados nos processos produtivos.

A empresa é considerada como a maior empresa do Brasil no setor de HPPC com receita líquida total de R\$ 7,01 bilhões em 2013, o que representa 18,45% de fatia do mercado. O setor de HPPC somou um faturamento de R\$ 38 bilhões neste mesmo ano. A variação da receita líquida em relação a 2012 foi de 10,5% e em relação a 2011 o crescimento foi de 13,5%.

Possui três fábricas em São Paulo e uma no Pará e oito centros de distribuição, além de operações na Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França. Esta estrutura prepara e distribui 62,3 mil pedidos por dia.

A participação nas vendas de produtos lançados há menos de dois anos é da ordem de 63%, razão pela qual a empresa investe 3% da sua receita líquida em inovação. Sua rede de consultoras de vendas ultrapassa 1,6 milhão de pessoas no Brasil e demais países da América Latina e França.

## 5.2 Características da Empresa Bravo

A empresa Bravo é multinacional com sede na Europa e está presente no Brasil há 85 anos onde possui 13000 empregados, nove fábricas espalhadas por SP, MG, GO e PE e

mais de 20 centros de distribuição nas regiões nordeste, centro-oeste, sudeste e sul. Conta com o apoio de mais de 6000 fornecedores. A empresa no Brasil é a segunda maior operação do grupo globalmente e apresentou faturamento bruto de R\$ 15,3 bilhões no ano de 2013. Existe a intenção de dobrar o tamanho da operação no Brasil até 2020.

A gestão dos fornecedores ocorre em três níveis, nacional (Brasil), regional (América Latina) ou global, sendo que a maioria das grandes negociações é conduzida pela matriz no exterior. Atua nas categorias da indústria de HPPC, alimentos e limpeza.

Bravo é uma empresa de capital fechado e tem sua estrutura de governança corporativa organizada de acordo com as diretrizes da matriz. O seu modelo de negócio atual considera a manutenção da liderança em segmentos já conquistados, quanto o crescimento nas demais categorias como em produtos para cabelo, por exemplo, a empresa acredita que tem grande possibilidade no mercado nacional e a aposta central é a inovação.

### 5.3 Característica da Empresa Charlie

Empresa brasileira que nasceu em 1977 e hoje é líder do grupo que junto com ela somam quatro empresas, todas voltadas para produção e comercialização de produtos de HPPC. Possui cerca de 6000 empregados e o seu faturamento em 2013 lhe garantiu uma fatia de mercado de 7%.

O grupo tem uma fábrica na região sul do país inaugurada em 1982 e hoje possui capacidade de produção de 280 milhões de unidades por ano. Estão em andamento obras de ampliação dos ativos industriais que deve aumentar a capacidade de produção para 315 milhões de unidades ano. Na mesma região da fábrica existe um centro de pesquisa e desenvolvimento com mais de 8000 m<sup>2</sup> de área construída.

A fábrica encaminha os produtos produzidos para um centro de distribuição (CD) situado na região sudeste que possui um terreno de 130.000 m<sup>2</sup> e a área construída conta com 32.000 m<sup>2</sup>. Os produtos são distribuídos deste CD para as filiais espalhadas pelo

país. Existe um segundo CD situado na região norte com área construída de 25.000 m<sup>2</sup> com capacidade de expedir 1800 caixas de produtos e separar 42000 peças por hora.

A empresa líder do grupo acredita ter a maior rede de franquias do Brasil e a maior do mundo em perfumaria e cosméticos, atuando com cerca de 3.628 lojas no Brasil e com presença também em nove países.

#### 5.4 Características da Empresa Delta

Empresa multinacional de capital aberto com sede na Europa e está presente em 130 países. Possui 72.600 funcionários e faturou em 2013 EUR 22,98 bilhões. Considerada líder mundial em cosméticos, com uma produção de 6,3 bilhões de unidades deste segmento em 2013. Possui 45 fábricas e 71 centros de distribuição ao redor do mundo. Investe cerca de 3,7% do faturamento em inovação.

Ingressou no Brasil em 1939 com uma fábrica de 1200 m<sup>2</sup> e 16 empregados. Hoje a empresa conta com duas fábricas, uma no Rio de Janeiro e outra em São Paulo que somam 60.000 m<sup>2</sup> de área construída e gera 2000 empregos diretos no país.

O faturamento da America Latina representa 8,9% do grupo. Nesta área geográfica estão incluídos Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Guatemala, México, Panamá, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela. O faturamento em 2013 no Brasil foi de R\$ 2,2 bilhões, portanto, 6% do mercado neste ano. As demais regiões e suas respectivas participações no faturamento do grupo estão descritas na lista abaixo:

- a ) Europa ocidental - 35,1%
- b) América do Norte (EUA e Canadá) – 25,1%
- c) Ásia – 20,6%
- d) Europa oriental – 7,9%
- e) África e Oriente Médio – 2,4%



## 6.0 Análise dos Dados

### 6.1 Análise interna dos Casos

Esta fase da metodologia utiliza os dados coletados através dos diversos instrumentos sendo que as entrevistas e suas respectivas transcrições assumem papel de grande importância nesse processo. Todos os textos coletados são analisados linha por linha atribuindo-se códigos para cada ideia encontrada. Posteriormente estes códigos são reduzidos em categorias e as categorias são reduzidas em construtos.

Os construtos foram identificados a partir da revisão de literatura, experiências do autor da tese e indicações que surgiram durante as entrevistas de campo, conforme descrito na seção de metodologia desta tese. Estes construtos serão à base de comparação futura entre os casos.

#### 6.1.1 Análise do Caso da Empresa Alfa

Foram realizadas duas entrevistas com a gerente de relacionamento com fornecedores e uma realizada com a gerente do departamento jurídico. Observações pessoais colhidas durante a visita às instalações da empresa e análise de documentos obtidos também contribuíram para confecção do resumo deste caso que segue nas próximas linhas e foram úteis no processo de triangulação.

##### 6.1.1.1 Estrutura Organizacional

A empresa possui uma estrutura específica para cuidar do relacionamento com fornecedores com quatro coordenadores e uma profissional com cargo gerencial para esta finalidade. Este grupo pertence à diretoria de suprimentos. A seleção dos fornecedores para participar no grupo seletivo daqueles classificados como colaborativos é realizada através de metodologia semelhante à definida por Kraljic (1989) e reconhecida na literatura como o trabalho seminal na área de relacionamento com fornecedores.

O trabalho de relacionamento com fornecedores é feito no universo de 220 fornecedores de insumos produtivos (matéria prima, embalagens e terceirização) e realiza a identificação das categorias de insumos estratégicos. Dentro de cada categoria estratégica a empresa faz outra classificação entre os fornecedores desta categoria cujo critério é o gasto anual (*spend*), resultando em três conjuntos distintos de fornecedores sendo o de classificação mais elevada associado a fornecedores colaborativos.

Para realização desta classificação são analisados, além de outras informações, os dados de volume de compras com o fornecedor, notas de desempenho obtidas no quesito de qualidade e logística e também é observado o alinhamento entre a estratégia de crescimento da empresa compradora com a estratégia do fornecedor.

Todo ano é feita uma revisão desta classificação para ver que relações estão orientadas para a linha que se deseja desenvolver. Não existe no momento um documento específico que estabeleça o relacionamento colaborativo, mas a empresa está revendo seu processo e pretende adotar esta prática no próximo ano. Por outro lado, o contrato que estabelece a relação comercial é diferenciado para incorporar as particularidades do relacionamento colaborativo, como registrado nas linhas 77 e 78 na transcrição da entrevista com o setor jurídico da empresa em análise “A gente pode entender, como contrato, que ele é um contrato atípico, você pode estabelecer alguma coisa nesse sentido”. Eles recebem a comunicação de que foram classificados como colaborativos pelos canais convencionais de comunicação.

Os fornecedores com relacionamento colaborativo são cerca de 10 fornecedores, mas a equipe constante da estrutura da empresa responsável por implementar e manter este tipo de relacionamentos também é empregada para atender os relacionamentos com os fornecedores classificados no segundo patamar hierárquico e que somam 30 fornecedores.

Não existe uma categoria de insumos específica para se ter os relacionamentos colaborativos, o que existe é uma conjugação da classificação dos fornecedores

conforme acima delineado com as estratégias da empresa compradora para o futuro. Isto tudo contribui para a indicação dos fornecedores colaborativos.

São estabelecidas no mínimo três reuniões anuais com a alta gerência do grupo de 10 fornecedores onde a pauta a ser tratada depende da necessidade do momento, mas passa por sustentabilidade, inovação, logística, qualidade, dentre outros assuntos. Em algumas destas reuniões são trocadas informações estratégicas.

O motivo que levou a empresa a adotar estes relacionamentos mais próximo e colaborativo com o conjunto de 10 fornecedores foi a necessidade de crescimento e se destacar pela diferenciação entre os concorrentes devido às inovações trazidas pelos fornecedores. Em outras palavras, o estabelecimento de relacionamentos colaborativos foi uma definição da alta gerência da empresa compradora em função da necessidade de envolver os fornecedores no suporte ao crescimento.

O benefício para a empresa compradora é o crescimento e para o fornecedor também, pois este consegue introduzir as suas inovações através da empresa compradora. Estas definições do que são benefícios estão em processo de redefinição para constarem em um documento formal que estabeleça os ganhos e perdas do fornecedor. No momento o seu ganho é ser fornecedor da empresa compradora e usufruir do crescimento que ela venha conquistar.

A empresa está em fase de revisão do processo de relacionamento colaborativo e espera tornar ainda mais claro os riscos e recompensas para o fornecedor através da formalização deste relacionamento em documento apropriado conforme mencionado nas linhas 219 a 222 e linhas 224 a 227 da transcrição da entrevista com a gerente de relacionamento com fornecedores: “na etapa que estamos agora de revisão desse processo, um desses objetivos é justamente formalizar quais os benefícios que o fornecedor ganha sendo parte, por exemplo, dessa segmentação e sendo parte do nosso programa de relacionamento com fornecedor”. “Nosso próximo passo para iniciar o ano que vem é formalizar quais são os benefícios do fornecedor sendo parte deste programa e que coisa ele poderia perder se, por exemplo, não manter uma performance acima das metas que a nossa empresa colocou”.

A formalização mencionada diz respeito a documentar as responsabilidades conforme citado nas linhas 250 a 253 da transcrição da mesma entrevista como parte do processo de reestruturação de modo a tornar a relação mais clara: “assim, que tivermos, por exemplo, um contrato que estabeleça, um acordo, algum documento que estabeleça formalmente, hoje não temos, mas é nosso próximo passo e o ano que vem vamos ter, assim pudermos definir claramente o que o fornecedor ganha e o que o fornecedor perde ele vai ter as coisas mais claras”.

A empresa não possui o processo de orientar as demais áreas que interagem com os fornecedores colaborativos sobre como deve ser a interação com este grupo seletivo de fornecedores, dada a importância deles para a empresa compradora. Além disso, as outras áreas interagem com estes fornecedores, marcam reuniões sem o conhecimento e participação do setor com responsabilidade de fazer a gestão do relacionamento.

Não houve nenhum treinamento específico para o grupo da gerência de relacionamento com fornecedores para lidar com os colaborativos, mas existe a intenção de fazê-lo no futuro. Foi percebido durante as entrevistas que a empresa reconhece a necessidade de treinar seu pessoal em alguns assuntos conforme linhas 151 a 154 da transcrição da discussão com a gerente de relacionamento com fornecedores: “ótima comunicação, por exemplo, uma ótima capacidade de engajamento dentro da nossa empresa. Uma capacidade analítica forte também porque nós temos responsabilidades do programa de desenvolvimento com um programa de indicadores. Então sim, precisamos de habilidade analítica também”.

A falta de treinamento acontece também nas demais áreas que interagem com o fornecedor, apesar da cultura colaborativa ser bem sedimentada na empresa compradora.

Os fornecedores colaborativos deixam uma equipe constantemente dentro das instalações da compradora para atendê-la da melhor forma possível.

### 6.1.1.2 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto

Existe troca de informações operacionais e estratégicas suficiente para orientar o planejamento do fornecedor.

A empresa compradora participa junto com o fornecedor em planejamento de capacidade de produção em função da estratégia de crescimento esperado pela empresa compradora. Existe planejamento conjunto de produção.

As equipes técnicas fazem visitas nos fornecedores. Os fornecedores fazem visitas técnicas nas instalações da empresa compradora. Quando um fornecedor apresenta um problema técnico a equipe da compradora passa um tempo nas instalações do fornecedor dando treinamento e orientação para solução do problema. A entrevistada cita um exemplo de um fornecedor que não estava conseguindo melhorar o seu indicador de OTIF (*on time in full*) e foi constituída uma equipe com representantes da empresa compradora e representantes do fornecedor que montaram juntos um plano de trabalho nas instalações do fornecedor até que o problema fosse resolvido conforme a entrevistada menciona nas linhas 405 a 407 da transcrição da entrevista “deu um resultado impressionante. O indicador melhorou muito. Aprenderam muito com a nossa equipe de planejamento e vice-versa”.

Existe planejamento logístico com os fornecedores colaborativos para que as entregas aconteçam conforme desejado pela empresa compradora. Estes fornecedores deixam uma equipe nas instalações da compradora para, entre outras atividades, suportar a empresa cliente nas entregas a serem realizadas.

A compradora tenta entender a estrutura de custo do fornecedor e também verifica a possibilidade de interferir nesta estrutura de modo a diminuir os custos do fornecedor através de alguma iniciativa que tenha resultados para os dois lados. Este comportamento com relação a custo não é somente com os fornecedores colaborativos. A questão de custo é tratada como um programa para todos os fornecedores.

O planejamento das decisões técnicas e operacionais acontece de forma conjunta até porque o fornecedor colaborativo passa muito tempo dentro das instalações de produção da empresa compradora possibilitando a integração desejada. Os comentários da entrevistada nas linhas 443 a 446 na transcrição da entrevista confirma este fato: “Temos muitas reuniões com os fornecedores até para entender como as coisas são feitas nas empresas deles, quais são os seus limites, se eles têm algum problema com a nossa empresa e então trazerem este problema para resolvermos em conjunto, e aí melhorar nosso nível de serviço e melhorar a eficiência dele”.

Se por outro lado o problema for causado pela empresa compradora, a partir destas interações isto fica mais explicitado e a compradora empreende ações para resolver o problema, mas a solução acontece combinada conjuntamente.

As soluções são compartilhadas entre os diferentes setores da organização, mas não existe uma preocupação em documentar isto de maneira formal para orientar situações futura. A entrevistada exemplifica que o trabalho de melhoria de OTIF mencionado anteriormente serviu de referência para outro trabalho de melhoria de qualidade. Não havia nada formalizado sobre o que aconteceu no caso de melhoria OTIF, o que foi possível usar foi a experiência das pessoas e as lições aprendidas.

#### 6.1.1.3 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação)

A empresa realiza reuniões com os fornecedores colaborativos para troca de informações estratégicas e, diante do conhecimento da estratégia da empresa compradora, eles apresentam seus projetos e iniciativas de desenvolvimento de novos produtos em embalagens e matéria prima.

Os fornecedores colaborativos são chamados para discutir sobre o desenvolvimento de novos produtos que são conduzidos pela empresa comparadora e participam em diferentes estágios desse desenvolvimento e com diferentes ações. Eles podem entrar somente com ideias, com a execução de parte do projeto ou ficarem com o projeto todo, isto vai depender de vários fatores como, por exemplo, a característica do projeto

propriamente dito, o escopo da categoria, a estratégia definida para o momento da inovação, dentre outros motivos.

O principal momento de inovação acontece quando por ocasião da reunião anual onde a empresa compradora apresenta suas estratégias gerais e para cada categoria de insumo em particular e espera que os fornecedores retornem com as suas abordagens inovadoras para satisfazer as estratégias que foram colocadas para eles.

Os fornecedores apresentam suas respostas e isto vai sendo refinado ainda na fase de planejamento, ou seja, são realizadas várias análises nas propostas de inovação que retornaram após a reunião de definição estratégica e então acontece a seleção das ideias mais interessantes na perspectiva da compradora. Após isto são feitas novas reuniões individuais com os fornecedores portadores de projetos de maior interesse, sendo uma delas denominada de *innovation day*, onde a empresa compradora abre com mais detalhes a sua estratégia e o fornecedor apresenta com mais detalhes a sua inovação.

A empresa compradora empreende esforços para convencer os seus fornecedores que ela é o melhor caminho para seus fornecedores introduzirem suas inovações no mercado e não procurarem os concorrentes para isto.

O trabalho de inovação pode ocorrer de diferentes formas. Pode ter o caso da inovação ficar totalmente a cargo da empresa compradora, ou totalmente a cargo do fornecedor, ou ainda ser feita em parceria das duas empresas.

Quando a inovação é realizada em parceria entre os dois, a empresa compradora faz um contrato que estabelece as responsabilidades. Formaliza o que cada um deve fazer para que tudo fique documentado.

Existem indicadores de acompanhamento mensal e indicadores para se verificar como um determinado projeto de inovação está se desdobrando.

Existem projetos colaborativos diferentes de inovação e estão voltados para questões sócios ambientais ou comerciais que refletem o amplo escopo que a empresa analisada trata a colaboração com seus fornecedores.

#### 6.1.1.4 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor

A empresa faz medições e avaliações dos seus fornecedores, inclusive os colaborativos, tomando como referência um determinado período de tempo e considerando aspectos como qualidade, logística, inovação, competitividade, proteção ao meio ambiente, social e relacionamento e depois manda estas avaliações para seus respectivos fornecedores. Aqueles que tiveram um desempenho abaixo de uma meta estabelecida em qualquer dos aspectos citados, têm que apresentar um plano de recuperação. As metas são iguais para todos os fornecedores. Eles também recebem notas pelo seu desempenho, são classificados e premiados em uma cerimônia anual.

Os fornecedores possuem indicadores de desempenho operacionais que devem atender e caso isto não aconteça ele deve superar estas deficiências antes de se envolver em assuntos de inovação ou outros tópicos estratégicos. O fornecedor tem que cumprir as questões do dia a dia para mover na escala de importância das interações.

Existem reuniões com a alta gerência tanto da empresa compradora quanto do fornecedor, onde os resultados são apresentados e discutidos. A reunião anual com a premiação tem participação do mais alto escalão dos administradores da empresa compradora. A entrega dos prêmios é feita pelo presidente da empresa compradora.

Existem visitas regulares nas instalações do fornecedor para verificar se ele está cumprindo o plano de desenvolvimento acordado. O fornecedor também visita a compradora.

A Compradora se preocupa em treinar seus fornecedores em diferentes assuntos como mencionado pela entrevistada nas linhas 566 a 569 da transcrição da entrevista: “nós temos, por exemplo, uma grade de treinamento ao longo do ano para fornecedor, tópicos ambiental, faço um workshop ambiental, faço um workshop de processos, mas isso aí não é só para os colaborativos, é para um público maior, mas temos uma grade de treinamento por fornecedor”.



A empresa compradora ajuda no desenvolvimento de comunidades carentes que fornecem matéria prima extraída da natureza.

O treinamento do fornecedor nas instalações da empresa analisada tem a finalidade de transmitir os requisitos de fabricação para que o fornecedor possa se preparar para o fornecimento.

#### 6.1.1.5 Atributos ou Antecedentes da Colaboração

##### a) **Cooperação e reciprocidade**

A entrevistada percebe a existência de cooperação e reciprocidade nas relações. Alguns fornecedores mudaram sua estrutura para atender a compradora, trouxeram mais pessoas para seus quadros para atender o nível de cooperação esperado.

##### b) **Compartilhamento de Informações**

A empresa compartilha com o grupo de fornecedores colaborativo qual a sua estratégia de longo prazo. Estas informações são passadas em reuniões em setembro ou outubro de cada ano onde são apresentadas as estratégias a serem perseguidas para os próximos quatro anos. Um mês depois é feita uma segunda reunião onde o fornecedor apresenta a estratégia dele. Nesta reunião ele apresenta o que ele vai fazer de acordo com as informações que recebeu. Conforme a entrevistada menciona na linha 78 da entrevista, “é um intercâmbio de informações estratégicas”.

A entrevistada reforça a importância dos seus fornecedores colaborativos registrando nas linhas 82 a 84 sua observação sobre a iniciativa de troca de informações estratégicas. “Eu acho que hoje a maior diferença desse grupo é o acesso ao nosso planejamento estratégico, eu não abro planejamento estratégico para outro grupo de fornecedores”.

##### c) **Confiança**

A entrevistada acredita e confia que os fornecedores colaborativos se dedicarão para o sucesso da compradora. As relações de trocas mencionadas neste resumo não seriam possíveis se não existisse o suporte da confiança.

#### **d) Cultura Colaborativa**

A importância do relacionamento com os fornecedores faz parte da cultura da empresa e é disseminada pelos setores que interagem com estes fornecedores de modo a se estabelecer o padrão de comportamento desejável entre os integrantes da empresa.

A cultura vem sendo construída na empresa e no fornecedor ao longo do tempo, com ações simples que mostrem a importância dos dois lados. A empresa compradora, por exemplo, efetua regularmente uma pesquisa interna para avaliar seus fornecedores no quesito relacionamento. O questionário a respeito de cada fornecedor contém perguntas variadas como facilidade de trabalho, canais de comunicação, interesse no relacionamento, dentre outras. Os fornecedores mais pontuados procuram a empresa compradora para entender as razões que os levaram a tirar uma nota baixa ou aprender como podem fazer para melhorarem ainda mais uma boa nota recebida. Isto demonstra a preocupação da sua cultura interna em direção à colaboração.

A empresa compradora também faz uma pesquisa junto aos seus fornecedores para entender como ela está sendo vista por eles no quesito relacionamento. Os fornecedores indicam pontos específicos que a compradora precisa melhorar no relacionamento e ela faz workshop com eles para discutir este ponto e implementar mudanças.

#### **e) Investimentos em Ativos Específicos**

O investimento ocorre quando surge a necessidade de fazê-lo. Nem sempre o relacionamento tipo aliança demanda investimento da empresa compradora ou do fornecedor. Dependendo do fornecedor e da categoria que a empresa compradora tem interesse, pode haver um acordo formalizado que estabeleça a necessidade e responsabilidades de cada parte.

Quando comprador ou fornecedor realizam investimento de tempo e de recursos em algum projeto, podem ser obtidos os seguintes resultados: a) o produto da parceria fica com a compradora; b) o produto da pesquisa fica com o fornecedor; e ainda c) o produto do projeto fica para o comprador e o fornecedor e demanda a elaboração de um contrato que estabeleça as responsabilidades das partes no projeto. Estas situações acontecem em função dos objetivos que a empresa compradora tem com relação à inovação.

**f) Alinhamento Estratégico**

O alinhamento entre as empresas é verificado antes de o fornecedor ingressar no grupo colaborativo e ele é mantido através das reuniões de intercâmbio de estratégia.

**g) Perspectiva de Longo Prazo**

A questão do prazo de relacionamento anterior está sendo discutida se entra como um critério para definição se o fornecedor pode ser classificado na categoria de colaborativos porque o curto prazo de relacionamento não permite a construção do quesito confiança necessário neste tipo de interação. O programa colaborativo é muito recente e ainda está experimentando revisões.

A empresa teve recentemente um caso de um fornecedor com pouco prazo de envolvimento com a compradora que pelos critérios até então adotados seria classificado como colaborativo, mas acabou não sendo classificado desta forma, por questões de insegurança da compradora, justamente devido ao pouco prazo de negócios entre as duas empresas.

**h) Poder**

A entrevistada não acredita que poder seja um fator que influencia as relações colaborativas. Muitos fornecedores classificados neste conjunto são fornecedores globais de tamanho semelhante ao tamanho da compradora e os terceirizados também não sofrem influência de poder porque tudo é negociado. O fornecedor enxerga valor participando no conjunto colaborativo e não atende as solicitações da compradora devido ao poder que ela tem porque às vezes este poder não existe. Conforme mencionado nas linhas 747 a 751 da transcrição da entrevista com a gerente de relacionamento com fornecedores: “eu acho que é muito valorizada essa relação, até porque, se não – o que nós fazemos, por exemplo, trabalhamos juntos, resolvemos problemas juntos, se eles têm algum problema nós tentamos ajudar. Se nós temos algum, por exemplo, alguma demanda adicional o fornecedor vai tentar ajudar. Então existem interesses genuínos para construir juntos, mais que poder”.

**i) Comprometimento**

Os fornecedores e a compradora estão empenhados em relações de longo prazo e dispostos a fazerem sacrifícios pela sua contraparte.

j) **Coordenação**

A entrevistada concorda que precisa haver uma coordenação muito grande para que as iniciativas colaborativas aconteçam. Além disso, a coordenação tem que existir também para evitar que o fornecedor ao participar de diversas reuniões na empresa compradora não fique confuso com diferentes orientações recebidas.

k) **Interdependência**

A relação de interdependência é muito mais clara e presente nas relações da compradora do que poder. A entrevistada menciona nas linhas 752 e 753 que “esta interdependência vai mais para o lado da confiança, da colaboração, da construção”.

#### 6.1.1.6 Resultados Alcançados

Os resultados alcançados com a colaboração são difíceis de serem medidos e identificados com precisão. Os aspectos operacionais são medidos pelos indicadores de desempenho para as atividades do dia a dia. Para contornar esta situação, a empresa realiza reuniões periódicas com os fornecedores colaborativos para acompanhar o andamento dos projetos que se encontram em desenvolvimento.

##### 6.1.1.6.1 Resultados Gerenciais

a) **Aumento na coordenação das atividades de planejamento e execução**

A entrevistada concorda que houve aumento da coordenação entre sua empresa e seus fornecedores. Considera este aumento como satisfatório.

b) **Maior participação das empresas no processo decisório**

A entrevistada considera isto importante e é de opinião que houve maior envolvimento no processo decisório.

c) **Maior comprometimento**

Concorda com o maior comprometimento.

**d) Maior troca de informações**

Está segura quanto a aumento da troca de informações

**e) Melhor gerenciamento das atividades**

Concorda que houve aumento do gerenciamento das atividades

**f) Aumento do nível de confiança**

Também acredita no aumento da confiança

**g) Aumento da produtividade**

Houve aumento de produtividade tanto na empresa compradora quanto nos fornecedores.

#### 6.1.1.6.2 Resultados Operacionais

**a) Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoques**

A entrevistada acredita que isto aconteça, mas não soube precisar como isto acontece.

**b) Inovação em processos tecnológicos**

Os relacionamentos colaborativos levam a inovação não só de produto, mas também de processo e isto foi experimentado pela empresa compradora.

**c) Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador**

Neste ponto a entrevistada comentou que o programa colaborativo tem muito impacto na redução de material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador devido à preocupação com qualidade do grupo de qualidade que realiza o desenvolvimento do fornecedor com foco em qualidade.

**d) Conquista de novas fatias de mercados**

Neste ponto a entrevistada acredita que o desempenho é meio indireto. Difícil de medir.

**e) Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado**

Neste ponto a entrevistada sentiu confiança em dizer que houve aumento de produtos oferecidos ao mercado devido ao resultado das inovações que acontecem através do fornecedor.

**f) Redução de erros, defeitos e falhas no desenho e na execução**

O trabalho da equipe técnica da compradora tem influência nas reduções destes pontos devido ao trabalho de desenvolvimento do fornecedor para melhorar a qualidade e outros aspectos técnicos.

**g) Aumento de qualidade**

O aumento de qualidade, assim como o quesito anterior, é reflexo do trabalho da equipe técnica da compradora que atua no fornecedor de modo a melhorar a qualidade dos produtos, serviços e processos dos fornecedores.

**h) Aumento do nível de serviço**

O aumento do nível de serviço acontece devido a diferentes razões associadas à colaboração. Para mencionar uma delas registra-se o fato de que o fornecedor colaborativo deixa uma equipe direto nas instalações da empresa compradora o que aumenta o nível de serviço devido à rapidez como os problemas são solucionados.

**i) Redução do tempo de atendimento de pedidos**

A entrevista não acredita que isto aconteça por conta dos relacionamentos colaborativos.

**j) Acurácia nas previsões de demanda efetuadas**

A entrevistada não acredita que ocorra melhoria na acurácia nas previsões de demanda por conta dos relacionamentos colaborativos.

**k) Melhoria de processos**

A colaboração traz melhoria dos processos devido ao aumento no nível de entendimento e coordenação entre a empresa compradora e seu fornecedor.

**l) Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente**

A entrevistada não ficou bem certa a respeito deste quesito. Pode ser que isto não se aplique à realidade da empresa examinada.

**m) Rapidez na introdução de novo produto no mercado**

A entrevistada respondeu este quesito com certeza de que a colaboração promove a rapidez na introdução de novo produto no mercado.

**n) Responder rapidamente a variações na demanda**

A colaboração contribui para responder rapidamente a variações na demanda.

**o) Aumento de flexibilidade**

A entrevistada acredita que a colaboração contribui para aumento de flexibilidade no sentido de que as empresas fornecedoras realizam alterações em suas empresas para facilitar o relacionamento.

**p) Redução do custo de produção**

A redução de custo normal faz parte de um programa que independe se o fornecedor é colaborativo ou não, pois todos têm que buscar esta redução de custo. No caso dos colaborativos, a redução de custo suplementar pode acontecer devido a projetos específicos que focam um determinado objetivo, como por exemplo, um ganho tecnológico que traga significativa redução no custo de como fazer um produto. Estes projetos especiais acontecem e são bem sucedidos.

#### 6.1.1.7 Barreiras ao Relacionamento Colaborativo

A principal barreira na visão da entrevistada é a falta de integração interna na sua empresa no que se refere a relacionamento com o fornecedor porque existem várias áreas que interagem com ele em épocas diferentes, diversas reuniões acontecem tratando de vários assuntos que por vezes são superpostos e tudo isto poderia transcorrer através de uma iniciativa central que coordenasse as áreas internas no trato com o fornecedor. Apesar da afirmação da entrevistada de que a colaboração aumenta a coordenação, e esta realmente ocorre quando se examina, setorialmente, a relação de

uma determinada área da empresa compradora com o fornecedor, mas no conjunto de todas as áreas da compradora parece que ainda existem problemas a serem resolvidos.

Os aspectos mencionados no parágrafo anterior não inviabilizam o estabelecimento da colaboração, foi mencionado como barreira na entrevista, mas com o propósito de se ter isto em mente como objetivo de se obter melhores resultados do que os atualmente obtidos. A entrevistada menciona os planos da sua empresa para resolver o problema da integração nas linhas 949 a 951 da transcrição da entrevista: “acho que nosso principal objetivo neste ano vai ser justamente integrar a energia gerada com todas as áreas para ter melhores resultados e que sejam sustentáveis”.

#### 6.1.1.8 Construtos e suas Evidências na Empresa Alfa

As próximas três tabelas mostram o resultado do processo de codificação das passagens existentes na documentação obtida e denominação dos construtos ou dimensões encontrados nos dados coletados.

A Tabela 21 traz os construtos, principais evidências e comentários do pesquisador sobre as evidências registradas. Foi utilizada nesta análise a entrevista com a gerente de relacionamento com fornecedores que estava deixando a empresa por ter sido considerada a entrevista referencial para esta análise. Já a Tabela 23 reúne as evidências de todas as entrevistas realizadas.



Tabela 21: Construtos da empresa Alfa

Fonte: Autor da tese

Construto	Evidências	Comentários
Crescimento da Compradora	<p>“acho que o maior objetivo de abrir estratégias é fazer acontecer, construir juntos o caminho do futuro, não só aproveitando as inovações do fornecedor, mas também tendo uma relação de ganha, ganha”</p> <p>“vou cuidar desse fornecedor porque ele vai atender meus negócios daqui nos próximos anos”</p>	<p>O crescimento da compradora depende da relação com os fornecedores colaborativos que proporcionam inovação e trazem vantagens competitivas ao permitir que seu cliente promova competição por diferenciação.</p>
Gestão de Fornecedores	<p>“Iniciamos com um processo de segmentação de fornecedores”</p> <p>“segmentação das categorias de fornecimento”</p> <p>“vou chegar a uma matriz tradicional de segmentação”</p> <p>“utilizamos um critério de spend anual e fizemos este link da segmentação da categoria com uma classificação do fornecedor”</p> <p>“chegamos a três tipos de fornecedores que nós chamamos hoje de fornecedores aliança que é o primeiro grupo”</p> <p>“E nossos fornecedores aliança fazem parte daquele grupo top com quem eu faço um relacionamento diferenciado, são todos 11 fornecedores”</p> <p>“entrando neste grupo de fornecedores Aliança, eu faço uma série de atividades diferenciais”</p> <p>“Para os fornecedores Aliança, normalmente a pauta inclui temas de sustentabilidade, inovação, inovação falando de estratégia e alguns temas, por exemplo, de logística, qualidade, dependendo da necessidade do momento”</p>	<p>A gestão dos fornecedores é baseada na segregação dos mesmos em três diferentes grupos de modo que o grupo chamado de aliança é composto dos fornecedores colaborativos.</p> <p>A segmentação dos fornecedores é efetuada segundo uma metodologia conhecida e bastante comentada na literatura sobre o assunto.</p> <p>O relacionamento diferenciado com estes fornecedores contempla vários assuntos de interesse da compradora.</p>
Estrutura da Colaboração	<p>“a gerência de relacionamento com fornecedores é parte da diretoria de suprimentos”</p> <p>“estrutura de quatro coordenadores”</p> <p>“responsáveis, por exemplo, de trabalhar na segmentação”</p> <p>“implementar algumas estratégias”</p> <p>“garantir todas aquelas iniciativas que nós definimos no início do ano”</p> <p>“eu não faço nenhum evento com estes fornecedores sem que as áreas envolvidas estejam. Gerentes de compras e matérias-primas, embalagens, gerentes de inovação”</p> <p>“não houve um treinamento</p>	<p>A empresa mantém uma estrutura de uma gerente e quatro coordenadores focados no relacionamento com os fornecedores.</p> <p>A gerente do setor procura ser o elo entre a empresa e os fornecedores colaborativos. O processo colaborativo está em fase de revisão e pretende-se que todas as reuniões das outras áreas com os fornecedores colaborativos sejam realizadas com a participação da gerência de relacionamento com fornecedores.</p> <p>A equipe da gerência de relacionamento não foi treinada para as interações</p>

	<p>diferenciado da equipe da minha gerência, mas há intenção de se compor este grupo com pessoas portadoras de algumas características que facilite o relacionamento. Não tivemos até agora um treinamento diferenciado mas é o objetivo”</p> <p>“não há um treinamento formal de relacionamento com os fornecedores”</p> <p>“uma diretriz que veio de cima”</p> <p>“estamos agora na revisão desse processo, e um desses objetivos é justamente formalizar quais os benefícios que o fornecedor ganha sendo parte, por exemplo, dessa segmentação e sendo parte do nosso programa de relacionamento com fornecedor”</p> <p>“nossa equipe de planejamento é muito próxima dos fornecedores”</p>	<p>diferenciadas com os fornecedores colaborativos, mas a empresa reconhece esta necessidade.</p> <p>As demais áreas que interagem com estes fornecedores também não receberam treinamento especial, mas são focadas na colaboração.</p> <p>A colaboração é um processo que foi definido pela alta gerência e conta com seu apoio.</p> <p>A revisão do processo passa pela elaboração de um documento formal que venha especificar as responsabilidades das partes envolvidas na colaboração.</p>
Informação	<p>“A nossa empresa faz um encontro anual que o nome é encontro aliança, onde a nossa empresa abre para estes fornecedores a estratégia de longo prazo que é definida neste mesmo mês”</p> <p>“Um mês depois eu faço outra reunião em que o fornecedor traz para mim o que ele vai fazer, qual que é a estratégia dele”</p>	<p>A empresa compradora realiza o intercâmbio da sua estratégia com a estratégia do fornecedor de modo que cada um conheça os movimentos do outro. Isto só é feito com os fornecedores colaborativos.</p>
Investimentos	<p>“O investimento ocorre quando surge a necessidade de fazê-lo. Nem sempre o relacionamento tipo aliança demanda o investimento da empresa ou do fornecedor”</p>	<p>São realizados investimentos por ambas as empresas quando for preciso. Existem diversos relacionamentos colaborativos implementados sem a necessidade de investimentos específicos.</p>
Planejamento Conjunto	<p>“a maior diferença desse grupo é o acesso a nosso planejamento estratégico, tipo, eu não abro planejamento estratégico para outro grupo de fornecedores”</p> <p>“todos os fornecedores Aliança tem que ter uma reunião de discussão de capacidade de produção, não. Mas acontecem sim”</p> <p>“Nós assinamos acordos logísticos com fornecedores”</p> <p>“troca de informações para facilitar o planejamento dele”</p> <p>“estas práticas acontecem sim porque nossa equipe de planejamento é muito próxima dos fornecedores”</p> <p>“relacionamento próximo para definir e planejar entregas”</p> <p>“tento entender a estrutura de custos do fornecedor”</p>	<p>O planejamento estratégico do outro é conhecido pela compradora e pelo fornecedor.</p> <p>O planejamento operacional é realizado em conjunto com os fornecedores. Informações operacionais são trocadas para facilitar o planejamento conjunto que contempla os seguintes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de produção do fornecedor</li> <li>Programação da produção</li> <li>Programação de entregas</li> <li>Gestão de custos do fornecedor</li> <li>Decisões técnicas e operacionais</li> <li>Solução de problemas experimentados pelo fornecedor ou pela empresa compradora</li> </ol> <p>A empresa também tem a prática de promover a gestão do conhecimento sobre as soluções encontradas aos</p>

	<p>“Como minha empresa poderia otimizar o frete dele e assim diminuir o custo do meu fornecedor”</p> <p>“decisões técnicas e operacionais. Ele passa muito tempo aqui na empresa planejando projetos ou otimizando as entregas, mas sim, é colaborativo mesmo”</p> <p>“Temos muitas reuniões com os fornecedores até para entender como as coisas são feitas nas empresas deles, quais são os seus limitantes, se ele tem algum problema com a nossa empresa e então trazer este problema para resolver em conjunto, e aí melhorar nosso nível de serviço e melhorar a eficiência dele”</p> <p>“compartilhamos as informações – ah, aconteceu este problema com este fornecedor, resolvemos assim o que foi bom nesse caso foi isso”</p> <p>“Replicamos um modelo de acompanhamento, de frequência para melhorar a qualidade e dar uma ressonada, mas assim, foi formal? Assim, formalizado não”</p>	<p>problemas experimentados pelos fornecedores.</p>
Inovação	<p>“fazemos os <i>follow-up</i> daquelas iniciativas que surgiram neste intercâmbio de informações estratégicas”</p> <p>“o fornecedor traz quais são as inovações que ele poderia apresentar”</p> <p>“Assim, eu vou me beneficiar das inovações do fornecedor e ele também vai se beneficiar do meu futuro porque se ele conseguir inovar e eu consigo operacionalizar o que ele está inovando, o negócio vai continuar para os dois em longo prazo”</p> <p>“o fornecedor pode participar com sugestões”</p> <p>“alguma melhora em alguma peça, alguma funcionalidade por que finalmente são eles que têm a experiência nisso”</p> <p>“varia do fornecedor, do projeto, do momento”</p>	<p>A empresa incentiva os fornecedores a trazerem suas inovações para integrarem a estratégia da compradora. Eles apresentam respostas inovadoras diante do conhecimento da estratégia da empresa compradora.</p> <p>A compradora convence o fornecedor que ela é o melhor caminho para ele introduzir sua inovação no mercado. Existem diferentes formas de o fornecedor participar da inovação. Pode ser somente com ideias ou sugestões, ficar responsável por uma parte do projeto ou conduzir todo o projeto.</p>
Desenvolvimento de Fornecedor	<p>“nós temos responsabilidades do programa de desenvolvimento com um programa de indicadores”</p> <p>“nós temos uma meta em termos de qualidade, de logística....uma série de expectativas e de metas e nós acompanhamos todos os meses os indicadores desses fornecedores”</p> <p>“Nosso programa de</p>	<p>O desenvolvimento do fornecedor acontece nos quesitos operacionais. A empresa compradora estabelece um conjunto de indicadores em diferentes segmentos e os fornecedores devem atingir ou superar as metas estabelecidas em cada indicador.</p> <p>Os fornecedores recebem o resultado das avaliações efetuadas e se reúnem com a</p>

	<p>desenvolvimento mede diferentes pilares”</p> <p>“então tem indicador de qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental e social e relacionamento”</p> <p>“o programa inicialmente como foi definido, teve uma meta para cada tipo de fornecedor”</p> <p>“a meta dos fornecedores Aliança era maior”</p> <p>“todos os meses eu meço, eu faço um painel com resultado dos indicadores e envio para cada fornecedor um painel”</p> <p>“indicadores fora da meta, ele tem que entregar um plano de ação”</p> <p>“nossa equipe de planejamento trabalhou com esse fornecedor uma vez por semana indo a equipe da nossa empresa lá no fornecedor, trabalhando dentro da casa do fornecedor”</p> <p>“Equipe multi funcional com pessoas da nossa empresa e pessoas do fornecedor. E assim, deu um resultado impressionante”</p> <p>“Nós temos, por exemplo, uma grade de treinamento ao longo do ano para fornecedor”</p> <p>“nossa empresa vai investir nele, não”</p> <p>“no final do ano eu faço uma premiação para os melhores fornecedores das categorias inclusive os alianças”</p> <p>“normalmente quem participa de reuniões de discussão de desempenho do fornecedor é a alta gerência”</p> <p>“Os diretores da minha empresa participam da reunião”</p> <p>“o ano passado foram feitas reuniões individuais, abri para cada um dos fornecedores”</p> <p>“aqueles benefícios do programa estão em processo de redefinição para formalizar para o fornecedor – ah, ganha isso ou você deixa de ganhar isso”</p>	<p>direção da empresa compradora para definição de planos de melhoria. Anualmente os fornecedores que se destacaram em termos de desempenho naquele ano são premiados em evento contando com participação do presidente da empresa compradora e sua diretoria. Existe uma equipe da compradora que visita os fornecedores oferecendo orientação técnica e também são realizadas visitas dos fornecedores nas instalações da compradora para conhecer onde o seu produto entra na produção da sua cliente.</p> <p>Existem treinamentos programados para os fornecedores nos aspectos que são importantes para a empresa analisada. Não existem investimentos por parte da compradora para ajudar no desenvolvimento do fornecedor.</p> <p>A empresa está reformulando o seu processo colaborativo e no futuro próximo vai documentar os benefícios que podem ser auferidos pelo fornecedor ao participar de um programa de desenvolvimento e ser um fornecedor colaborativo.</p>
Cooperação e reciprocidade	<p>“sim porque às vezes acontece que o fornecedor precisa ter uma estrutura de pessoas para atender só a minha empresa”</p> <p>“precisam em algum caso, por exemplo, ter uma estrutura para atender”</p>	<p>O fornecedor e a empresa compradora estão dispostos a realizar mudanças para acomodar as necessidades do outro.</p>
Confiança	<p>“se a minha empresa traz um fornecedor aqui ou alocar uma equipe interna para trabalhar dentro</p>	<p>A empresa compradora confia nos fornecedores colaborativos sempre que demandar sua participação em qualquer</p>

	da casa do fornecedor é porque tem confiança que ele vai melhorar e porque tem interesse em melhorar o nível de serviço do fornecedor”	empreendimento e acredita que os mesmos se esforçam para contribuir para o sucesso de ambos
Cultura da Colaboração	<p>“Parte da cultura da nossa empresa são as relações. Então a nossa empresa, por exemplo, tem este conceito de relações para todos os públicos. Os fornecedores são nosso público e todo mundo sinceramente cuida das relações”</p> <p>“o diferencial da nossa empresa é cuidar das relações. Então parte destas relações chega também ao público fornecedor”</p> <p>“a importância do nível de relacionamento está presente sempre e todo mundo enxerga e todo mundo valoriza e acha importante”</p> <p>“aumenta a vantagem competitiva da empresa? sim, é muito claro para todo mundo”</p> <p>“o fornecedor tem muito claro que as relações com a nossa empresa são muito importantes”</p>	<p>A empresa compradora tem a cultura de relacionamento muito bem sedimentada. Todas as áreas internas que interagem com o fornecedor reconhecem as vantagens competitivas que podem ser obtidas em decorrência do relacionamento colaborativo.</p> <p>A empresa faz uma pesquisa interna com todos os setores que têm contato com os fornecedores colaborativos para avaliar somente o ponto relacionamento. Os fornecedores recebem notas e procuram saber como fazer para melhorar os diferentes quesitos que compõe esta avaliação.</p> <p>Outra pesquisa é realizada junto ao fornecedor para entender que pontos precisam ser melhorados pela compradora na busca de melhor relacionamento. Na última pesquisa os fornecedores apontaram a necessidade de maiores canais de comunicação</p>
Alinhamento estratégico	<p>“o fornecedor traz para mim o que ele vai fazer, qual que é a estratégia dele”</p> <p>“ele se casa com a nossa estratégia e qual seria o plano de trabalho”</p>	A troca de informações estratégicas contribui sobremaneira para o alinhamento estratégico das duas empresas e constitui-se um requisito da colaboração.
Longo prazo de relacionamento anterior	<p>“Não tem sentido ser um fornecedor de longo prazo, se não existisse confiança”</p> <p>“tivemos um caso de um fornecedor aliança, tinha pouco tempo de relacionamento e, por exemplo, acontece que às vezes gera a pergunta – humm, será que este fornecedor já estava pronto para ser aliança”?</p>	A empresa está cogitando a inclusão do tempo de relacionamento anterior como um critério para seleção dos fornecedores colaborativos.
Poder	“não falaria de poder, mas eu acho que estes fornecedores enxergam e valorizam o relacionamento”	Parece que o poder não é um atributo do relacionamento colaborativo
Comprometimento	<p>“trabalhamos juntos, resolvemos problemas juntos, se eles têm algum problema nós tentamos ajudar”</p> <p>“Se nós temos algum, por exemplo, alguma demanda adicional o fornecedor vai tentar ajudar”</p> <p>“sim, eles têm uma expectativa e a minha empresa também e é um relacionamento de longo prazo”</p>	A empresa compradora e o fornecedor se dedicam ao relacionamento colaborativo e esperam manter este relacionamento por um longo período de tempo
Coordenação	“Precisamos não só de uma coordenação grande, mas também dedicação”	A coordenação é um fator chave no desenvolvimento da colaboração
Interdependência	“Então existem interesses genuínos para construir juntos”	A dependência mútua gera a interdependência entre as empresas, mas

	<p>“Esta interdependência vai mais para o lado da confiança, da colaboração, da construção”</p>	<p>é algo que vai surgindo depois da colaboração implementada. Parece ser um requisito anterior a implementação, mas que se torna forte depois de iniciada a colaboração.</p>
Resultados Gerenciais	<p>“Não existe um processo, por exemplo, dentro de minha área que é a área de relacionamentos com fornecedores para medir quanto que foi a afetividade dessa colaboração”</p> <p>“aumento da coordenação”</p> <p>“Maior participação das empresas no processo decisório”</p> <p>“maior comprometimento”</p> <p>“maior troca de informações”</p> <p>“Melhor gerenciamento das atividades”</p> <p>“nível de confiança. Aumenta”</p> <p>“produtividade. Também”</p>	<p>Os aspectos gerenciais são atendidos e confirmados pela gerente de relacionamento. Durante a entrevista foi percebido um clima de satisfação da empresa compradora com os relacionamentos colaborativos estabelecidos.</p> <p>A falta de instrumentos específicos de monitoramento da colaboração é compensada com as reuniões de acompanhamento entre a direção da empresa compradora e do fornecedor.</p>
Resultados Operacionais	<p>“redução de custos de produção. se o fornecedor entrega um produto fora da qualidade esperada pela nossa empresa, eu vou ter um custo... eles também”</p> <p>“eles precisam reduzir alguns indicadores sócios ambientais, por exemplo, eles têm que reduzir consumo água, tem uma meta de redução de CO2”</p> <p>“inovação e processo tecnológico. Tem muito impacto”</p> <p>“índice de qualidade que nós medimos no programa de relacionamento. Tem impacto”</p> <p>“conquista de novas fatias de mercado. pode ser que tenha impacto sim”</p> <p>“de produtos e serviços oferecidos ao mercado, inovação e produto”</p> <p>“redução de erros, defeitos, falha na execução”</p> <p>“aumento de qualidade”</p> <p>“aumento do nível de serviço”</p> <p>“melhoria de processos. Tem muito impacto”</p> <p>“rapidez nas modificações no produto. acho que sim”</p> <p>“rapidez na introdução de novos produtos no mercado. Acho que sim”</p>	<p>Os resultados operacionais comprovam a praticidade do programa através de metas tangíveis que são alcançadas pelos fornecedores.</p> <p>Não existe uma metodologia de medir o sucesso da colaboração porque este é representada pela multiplicidade de iniciativas que são conduzidas. A forma de contornar isto é através das reuniões que são realizadas com os fornecedores.</p>
Barreiras	<p>“coordenação e engajamento para ter um resultado mais eficiente”</p>	<p>Praticamente não existe barreira para a colaboração, o que existe é um aspecto que pode melhorar ainda mais o relacionamento que é a questão da coordenação entre as diversas áreas da empresa compradora no trato com o fornecedor colaborativo.</p>
Riscos e	<p>“hoje não temos, mas é nosso próximo passo e o ano que vem</p>	<p>Os riscos e recompensas estão para ser definidos em documento formal o que</p>

Recompensas	vamos ter, assim poderemos definir claramente o que o fornecedor ganha e o que o fornecedor perde e ele vai ter as coisas mais claras”	torna sua existência bastante clara e de fácil auxílio para a tomada de decisão do fornecedor.
-------------	--	--

A Tabela 22 é uma consolidação dos construtos registrados na Tabela 21 para que o autor pudesse construir outra tabela trazendo as evidências das demais entrevistas na empresa Alfa. O autor utilizou os conceitos de construtos de segunda ordem e primeira ordem para realizar esta agregação, sendo os de segunda ordem uma reunião de outros de primeira ordem. Os construtos de segunda ordem foram utilizados nas Tabela 23.

Tabela 22: Reclassificação dos construtos da empresa Alfa  
 Fonte: Autor da tese

Construto de Segunda Ordem	Construto de Primeira Ordem
Competitividade	Crescimento da Compradora
Estrutura da Colaboração	Gestão de Fornecedores Riscos e Recompensas
Antecedentes do Relacionamento Colaborativo	Troca de Informações Cooperação e reciprocidade Confiança Cultura da Colaboração Alinhamento estratégico Longo prazo de relacionamento anterior Comprometimento Coordenação Interdependência Poder Investimentos
Iniciativas Colaborativas – Inovação	Inovação
Iniciativas Colaborativas - Desenvolvimento de Fornecedor	Desenvolvimento de Fornecedor
Iniciativas Colaborativas - Planejamento Conjunto	Planejamento Conjunto
Resultados	Resultados Gerenciais Resultados Operacionais
Barreiras	Barreiras



Tabela 23: Evidências de todas entrevistas em Alfa  
 Fonte: Autor da tese

Constructo	Entrevista “a”	Entrevista “b”	Entrevista “c”
Competitividade	<p>“acho que o maior objetivo de abrir as estratégias é fazer juntos, construir juntos o caminho futuro não só aproveitando as inovações do fornecedor, mas também tendo uma relação um ganha, ganha”</p> <p>“vou cuidar desse fornecedor porque ele vai atender meus negócios daqui nos próximos anos”</p>	<p>“a prestação de serviços de um fornecedor que é Aliança, então a gente dá uma roupagem diferente para o contrato”</p> <p>“Então a gente dá uma roupagem diferente porque o objeto é diferente”</p>	
Estrutura da Colaboração	<p>“a gerência de relacionamento com fornecedores é parte da diretoria de suprimentos”</p> <p>“responsáveis, por exemplo, de trabalhar na segmentação”</p> <p>“implementar algumas estratégias”</p> <p>“garantir todas aquelas iniciativas que nós definimos no início do ano”</p> <p>“eu não faço nenhum evento com estes fornecedores sem as áreas envolvidas”</p>	<p>“quando a gente fala em um contrato tipo Aliança que você está falando, é, a gente tem um cuidado mais especial, não é um contrato de prestação de serviços qualquer”</p>	<p>“Todo ano é feita uma revisão desta classificação para verificação se as relações estão orientadas para a linha que se deseja desenvolver”</p>
Antecedentes do Relacionamento Colaborativo	<p>“A nossa empresa faz um encontro anual que o nome é encontro aliança, onde a nossa empresa abre para estes fornecedores a estratégia de longo prazo que é definida neste mesmo mês”</p> <p>“sim porque às vezes acontece que o fornecedor precisa ter uma estrutura de pessoas para atender só a minha empresa”</p> <p>“se a minha empresa traz um fornecedor aqui ou alocamos uma equipe interna para trabalhar dentro da casa do fornecedor é porque temos confiança que ele</p>	<p>“Então esse capítulo da confiabilidade é importante para garantir confiabilidade de toda rede daquele fornecedor”</p> <p>“Quando eu falo reserva de mercado é assim, saber que os principais executivos que pegaram uma parte maior naquele projeto, que eles não desenvolvam trabalhos semelhantes para empresas concorrentes diretas, por exemplo”</p> <p>“Se a empresa que é parceira, neste contrato Aliança, ela vai ter acesso a informações muito confidenciais da</p>	

Constructo	Entrevista “a”	Entrevista “b”	Entrevista “c”
	<p>vai melhorar e porque tem interesse em melhorar o nível de serviço do fornecedor”</p> <p>“a importância do nível de relacionamento está presente sempre e todo mundo enxerga e todo mundo valoriza e acha importante”</p> <p>“ele se casa com a nossa estratégia e qual seria o plano de trabalho”</p> <p>“Não tem sentido ser um fornecedor de longo prazo, se não existisse confiança”</p> <p>“sim, eles têm uma expectativa e a minha empresa também e é um relacionamento de longo prazo”</p> <p>“Precisamos não só de uma coordenação grande, mas também dedicação”</p> <p>“Esta interdependência vai mais para o lado da confiança, da colaboração, da construção”</p>	<p>estratégia da empresa. Então a gente se preocupa em fazer um capítulo sobre a confiabilidade das informações”</p>	
<p>Iniciativas Colaborativas - Inovação</p>	<p>“o fornecedor traz quais são as inovações que ele poderia apresentar”</p> <p>“Assim, eu vou me beneficiar das inovações do fornecedor e ele também vai se beneficiar do meu futuro porque se ele conseguir inovar e eu consigo operacionalizar o que ele está inovando, o negócio vai continuar para os dois em longo prazo”</p>	<p>“A gente pode entender, como contrato, que é um contrato atípico, você pode estabelecer alguma coisa nesse sentido”</p> <p>“Que o fornecedor não use a ideia porque a gente esta fazendo um trabalho conjunto, então que ele não utilize essa ideia com um concorrente direto da nossa empresa, por exemplo”</p> <p>“o fornecedor vai desenvolver atividades de consultoria para inúmeras empresas, mas com tanto que ele não use essa criação, essa ideia específica que foi criada às vezes de uma certa forma em conjunto, para um concorrente direto por exemplo. Então a ideia</p>	<p>“O trabalho de inovação pode ocorrer de diferentes formas. Pode ter o caso da inovação ficar totalmente a cargo da empresa, ou totalmente a cargo do fornecedor, ou ainda ser feita em parceria das duas empresas”</p> <p>“Quando a inovação é realizada em parceria entre os dois, a empresa compradora faz um contrato que estabelece as responsabilidades. Formaliza o que cada um deve fazer para que tudo fique documentado”</p> <p>“Existem indicadores de acompanhamento mensal e indicadores para se verificar como um determinado projeto de inovação está se desdobrando”</p>

Constructo	Entrevista “a”	Entrevista “b”	Entrevista “c”
		é que a gente proteja isso no contrato”	
Iniciativas Colaborativas - Desenvolvimento de Fornecedor	<p>“nós temos responsabilidades do programa de desenvolvimento com um programa de indicadores”</p> <p>“então tem indicador de qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental e social e relacionamento”</p> <p>“normalmente quem participa de reuniões de discussão de desempenho do fornecedor é a alta gerência”</p> <p>“no final do ano eu faço uma premiação para os melhores fornecedores das categorias inclusive os alianças”</p> <p>“nossa equipe de planejamento trabalhou com esse fornecedor uma vez por semana indo a equipe da nossa empresa lá no fornecedor, trabalhando dentro da casa do fornecedor</p>		<p>“A empresa tem premiação para os fornecedores. Reuniões com os dirigentes para passar as estratégias aos seus fornecedores. Cada empresa traz pessoas importantes da alta gerência para falar sobre o assunto”</p> <p>“O investimento ocorre quando surge a necessidade de fazê-lo. Nem sempre o relacionamento tipo aliança demanda o investimento da empresa ou do fornecedor. Dependendo do fornecedor e segmento que ele atua, pode haver um acordo formalizado que estabeleça a necessidade e responsabilidades de cada parte”</p> <p>“A empresa ajuda no desenvolvimento de comunidades de matéria prima”</p> <p>“O treinamento do fornecedor nas instalações da empresa tem a finalidade de passar os requisitos de fabricação para que o fornecedor possa estar preparado para o fornecimento”</p>
Resultados	<p>“aumenta a vantagem competitiva da empresa? sim, é muito claro para todo mundo”</p> <p>“Não existe um processo, por exemplo, dentro de minha área que é a área de relacionamentos com fornecedores para medir quanto que foi a afetividade dessa colaboração”</p>		<p>“Quando houver investimento de tempo e de recursos em algum projeto, podem-se ter os seguintes resultados: A) o produto da parceria fica com a compradora; B) o produto da pesquisa fica com o fornecedor; e ainda c) o produto do projeto fica para comprador e fornecedor e requer que um contrato que estabeleça responsabilidades no projeto. Estas situações acontecem em função dos objetivos que a empresa</p>

Constructo	Entrevista “a”	Entrevista “b”	Entrevista “c”
			compradora tem com relação à inovação que é o exemplo mais sólido. Se a empresa compradora tiver o objetivo de dar continuidade ao projeto que está sendo desenvolvido em conjunto, ela vai orientar para que o produto seja compartilhado pelas empresas participantes.”
Barreiras	“coordenação e engajamento para ter um resultado mais eficiente”		

Notas: a) entrevista “a” foi realizada com a gerente de relacionamento com fornecedores que estava saindo da empresa

b) entrevista “b” foi realizada com a gerente do departamento jurídico

c) entrevista “c” foi realizada com a gerente de relacionamento com fornecedores que assumiu esta função. Esta profissional já trabalhava com a gerente anterior e conhecia o assunto em profundidade.

### 6.1.1.9 Relacionamento entre os Construtos da Empresa Alfa

A Figura 16 apresenta a rede de relacionamentos entre os principais construtos da empresa Alfa

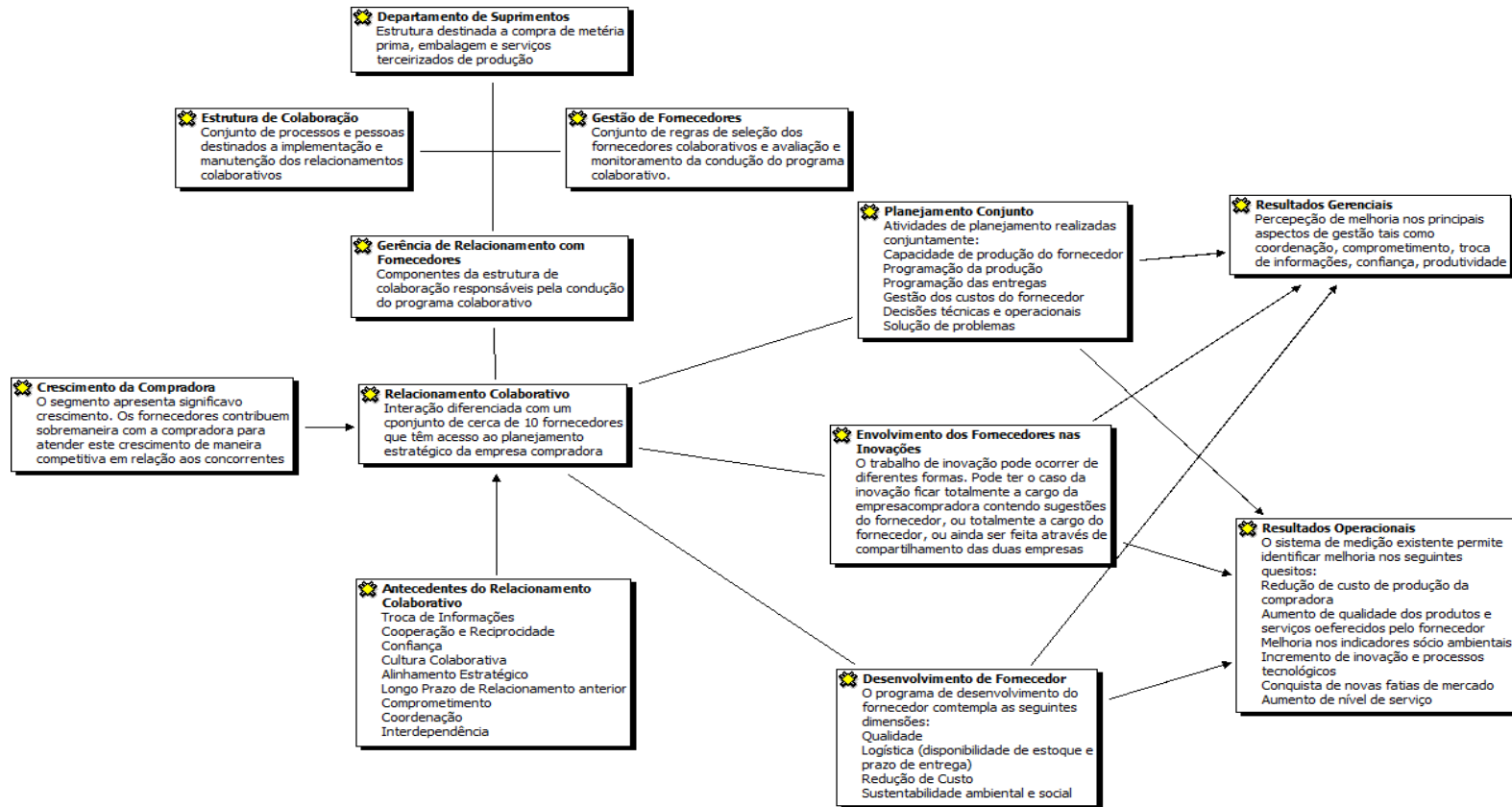


Figura 16: Rede de relacionamentos dos construtos da empresa Alfa

Fonte: Autor da tese

## 6.1.2 Análise do Caso da Empresa Bravo

Uma gerente de categoria e outra de suprimentos foram entrevistadas. As duas têm familiaridade com o programa colaborativo para fornecedores, pois trabalham diretamente com a gestão destes fornecedores.

A triangulação dos dados coletados foi obtida comparando-se os depoimentos das entrevistas com os documentos obtidos, informações existentes na página da empresa na internet e discussões não estruturadas com outros profissionais. A empresa atua fortemente nos setores de alimentos e limpeza, mas os mesmos conceitos e processos na relação com fornecedores são usados para os negócios de HPPC.

### 6.1.2.1 Estrutura Organizacional

A entrevistada iniciou seu depoimento apresentando uma visão geral da estrutura da Função Compras na organização. Para executar a atividade de Comprar existem três subáreas distintas que se completam e interagem. A primeira subárea é composta de compradores e denominada de “*Material Procurement*”. Cada comprador tem um portfólio de materiais sob sua gestão sendo responsável pela estratégia de relacionamento com fornecedores a ser adotada para o portfólio e ao mesmo tempo encarregada pela negociação e seleção dos fornecedores. Estas atividades têm dimensões globais, pois o comprador exerce suas funções com foco em todas as regiões do mundo atendidas pela empresa.

Outra subárea recebe a denominação de “*Category Procurement*” e é composta de profissionais voltados para ligação entre os compradores e os clientes internos. Estes profissionais são organizados por segmentos de produtos produzidos pela organização. Eles são profundos conhecedores das necessidades dos clientes internos, conhecem em detalhes os projetos dos segmentos que apoiam e trazem os desejos e aspirações do cliente interno para o comprador, assim como obtêm informações estratégicas e operacionais desses compradores para aprimorar as análises que são realizadas no âmbito do segmento de produto que apoia.

A última subárea é denominada de “*National*” e é voltada para implementar no Brasil as inovações que chegam da matriz no exterior. Esta implementação, às vezes, requer algum trabalho de adaptação às características culturais brasileiras e características de miscigenação do nosso país.

Os profissionais da subárea de “*Material Procurement*” são os responsáveis pelo programa de relacionamento com fornecedores e também são as mesmas pessoas encarregadas de definir as estratégias do material.

O programa de relacionamento colaborativo da Empresa é conduzido por cada comprador, mas existe uma estrutura centralizada chefiada por um profissional com a função de gerenciar os relacionamentos colaborativos. Cada comprador é responsável por um portfólio de materiais e tem um pequeno conjunto de fornecedores de peso com quem o comprador vai buscar relacionamentos colaborativos.

Apesar da abordagem inicial da colaboração com os fornecedores ser descentralizada, existe um programa estabelecido que orienta o comprador nas suas ações. Este programa tem objetivos definidos voltados à sustentabilidade, inovação e capacidade de produção, além da expectativa de longo prazo do relacionamento.

A motivação para o estabelecimento deste programa surgiu de cima para baixo, quando a alta gerência visualizou que o crescimento desejado só seria possível com a participação de um conjunto de fornecedores que pudessem ser considerados como parceiros. A aspiração da alta gerência foi sendo transmitida para todos os escalões subordinados de modo a difundir a cultura da colaboração.

Um fato importante observado foi a constatação de que o crescimento desejado somente seria possível com os fornecedores colaborativos, visto que os demais fornecedores são aqueles do dia a dia. A gerente de categorias menciona na linha 66 da transcrição da entrevista que a empresa “é muito grande, o crescimento desejado também é muito grande e este crescimento só é possível com a colaboração de parceiros grandes”.

A área de Compras ficou responsável por selecionar, implementar e acompanhar o estabelecimento dos relacionamentos colaborativos. O setor de Compras teve auxílio da área de pesquisa e desenvolvimento em ações voltadas para inovação que é um dos pilares do projeto de colaboração. Já na parte de planejamento a tarefa ficou com o setor de Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Suprimentos) que passou a elaborar as previsões de demanda com a acuracidade desejada de modo a oferecer estas informações para o fornecedor que passou a se planejar melhor, principalmente no que se refere à capacidade. Então toda parte operacional da gestão da cadeia de suprimentos e a parte de pesquisa e desenvolvimento são feitas integradas com o setor de Compras na gestão de relacionamentos colaborativos que na empresa analisada recebe o nome de “*Partner to Win*”.

Os compradores durante suas atividades lidam com os fornecedores comuns e também com os colaborativos que são os integrantes do programa “*Partner to Win*”. Os compradores recebem treinamento sobre como lidar com os fornecedores colaborativos. Contudo, os integrantes das outras áreas que lidam com estes fornecedores não recebem treinamento adequado para a interação com este grupo de fornecedores diferenciados.

A condução das atividades operacionais parece ser igual aos demais fornecedores, conforme a transcrição nas linhas 108 a 110, onde a entrevistada (gestora de categorias) se refere ao comportamento do profissional da sua empresa em contato diário com o fornecedor colaborativo “vai ser muito mais na percepção do nosso profissional que o fornecedor é um fornecedor importante, ou na sua experiência do que numa coisa que ele tenha aprendido, numa habilidade específica”.

Os fornecedores que são selecionados para o programa colaborativo são aqueles considerados como estratégico a partir de uma classificação onde são considerados o nível de gastos com os fornecedores e a importância estratégica do material que eles fornecem e utilizados na produção dos produtos da empresa compradora.

A partir da classificação mencionada, a empresa inicia os trabalhos colaborativos com um pequeno grupo e depois vai ampliando até englobar todos fornecedores



considerados estratégicos. Assim, não existe uma categoria específica onde os esforços colaborativos são concentrados.

Após a definição do fornecedor participante (a maioria dos fornecedores do programa “*Partner to win*” são fornecedores globais, alguns poucos são fornecedores nacionais), este assina um protocolo de intenções onde constam os objetivos a serem alcançados com a colaboração, deveres e responsabilidades consubstanciados em um documento denominado de “*joint business development plan*” (*jbdp*). Conforme mencionado nas linhas 126 a 130 da transcrição da entrevista com a gestora de categorias, “esse documento lista quais são as iniciativas em que as duas empresas vão trabalhar colaborativamente. Seja em relação a crescimento, expansão da capacidade, seja em relação a inovações, a custo, programas de redução de custo e sustentabilidade”.

O “*joint business development plan*” é bem detalhado abordando questões de monitoramento e acompanhamento através de indicadores de desempenho para medir se os objetivos foram alcançados. As informações obtidas em decorrência do monitoramento são discutidas em reuniões programadas para verificar se a evolução do projeto está na direção dos objetivos delineados. Algumas dessas reuniões contam com a presença da alta gerência tanto do comprador como do fornecedor.

Embora existam indicadores de desempenho definidos para monitoramento, não existe sistema automatizado ou ferramenta eletrônica que facilite as medições e acompanhamentos. Os controles são manuais, assim como as análises que são realizadas em função dos dados coletados.

#### 6.1.2.2 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto

O programa conjunto dá ênfase ao planejamento de capacidade, que é feito de forma conjunta com o fornecedor e é um dos pilares do programa “*Partner to Win*”. A capacidade do fornecedor em atender as expectativas de crescimento da compradora é um dos pontos importantes do programa de colaboração recentemente implantado e algumas vezes são necessários alguns investimentos para que isto aconteça. Estes

investimentos normalmente são realizados pelo fornecedor, mas podem existir algumas situações em que a empresa compradora também participa com recursos financeiros.

O planejamento conjunto é suportado por bom fluxo de informações entre comprador e fornecedor. No conjunto de informações que são trocadas existem aquelas de cunho estratégico que possibilitam que o fornecedor conheça para onde a compradora está caminhando. Conforme linha 167 da transcrição da entrevista com a gestora de categoria “é um relacionamento de muita confiança”.

O diretor e o comprador de determinado portfólio de produtos são responsáveis por passar para o fornecedor, individualmente, as informações necessárias do cotidiano. Antes da assinatura do documento “*joint business development plan*”, as informações estratégicas são trocadas com os fornecedores também de modo individual. Além disso, duas vezes por ano, são realizadas reuniões de amplitude global, com a presença da alta gerência da empresa compradora e dos fornecedores que fazem parte do programa colaborativo.

A organização compradora não interfere na programação de produção dos seus fornecedores colaborativos a não ser em pouquíssimas ocasiões. A empresa compradora acredita que não precisa influenciar naquilo que o fornecedor precisa fazer porque já está tudo definido no documento “*joint business development plan*”.

O planejamento das operações do dia a dia, principalmente voltadas para entregas fica a cargo do fornecedor, que deve fazer os ajustes necessários para atender as demandas que são colocadas pela compradora, que informa a necessidade e o formato que precisa receber o material.

Existem alguns fornecedores que têm representantes dentro das instalações da empresa compradora para resolver qualquer problema que possa acontecer no atendimento da necessidade da empresa cliente e da maneira que ela desejar. Por exemplo, existem representantes de fornecedores de material de embalagem que se preocupam com o atendimento de qualidade. Mas isto não é regra geral. Nem todos os fornecedores

participantes do programa colaborativo têm representantes diariamente nas instalações da organização compradora.

A empresa compradora trabalha com abertura de custos e se esforça para eliminar possíveis pontos onde sua ação esteja trazendo mais custos ao fornecedor do que seria necessário.

Existe apoio técnico para os fornecedores que tenham problemas no seu processo produtivo. Este apoio é conduzido pela equipe de desenvolvimento de fornecedores e também é feito sob uma perspectiva global. A entrevistada, gestora de categoria, informou nas linhas 213 a 215 da transcrição da entrevista que esta atividade é realizada de maneira global “porque os projetos são conduzidos globalmente, a estrutura da empresa já é toda globalizada. Os compradores compram globalmente, definem a estratégia dos portfólios já globalmente, tudo já é feito global”.

O aprendizado com as dificuldades encontradas ao longo da execução do projeto colaborativo estabelecido entre comprador e fornecedor vai sendo documentado em continuação ao acordo inicial denominado como “*joint business development plan*” para que as soluções encontradas possam servir de orientações e lições para novos projetos que vierem a ser estabelecidos e executados.

Ainda com relação a planejamento, a entrevistada informou que são feitos esforços para conjuntamente elaborarem planos que possam levar a captura de oportunidades que surgem no mercado.

### 6.1.2.3 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação)

A busca por inovação pode acontecer de duas formas. Um caminho é através da iniciativa da própria empresa que através de pesquisa de mercado identifica uma oportunidade, desenvolve uma ideia e a partir desta ideia já pronta pede aos fornecedores para trabalharem nesta ideia. Outro caminho é através de sugestões e

iniciativas do próprio fornecedor. O que tem acontecido ultimamente é que a compradora tem incentivado mais a obtenção da inovação via fornecedores.

Quando os fornecedores trazem a inovação, normalmente, eles ficam responsáveis pelo desenvolvimento de todo projeto. Porém, quando a ideia surge na compradora, o fornecedor pode participar de parcela do desenvolvimento. Existe também a situação em que as ideias são geradas conjuntamente, conforme mencionado nas linhas de 251 a 253 da transcrição da entrevista da gestora de categorias, “A gente promove às vezes alguns *workshops* de geração de ideias em conjunto com o fornecedor. Então os fornecedores participam, fazem *brainstorm* de ideias” e com isso ocorre a colaboração na direção da inovação.

#### 6.1.2.4 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor

A empresa tem um programa de medição e monitoramento de desempenho do fornecedor principalmente considerando indicadores de nível de serviço, prazo de entrega e qualidade para todos os fornecedores e aqueles participantes do “Partner to Win” também são monitorados, porém com indicadores de desempenho diferenciados.

O fornecedor que não tiver um desempenho de acordo com a expectativa da empresa, possivelmente não será considerado como fornecedor de uma próxima inovação que a empresa estiver pensando em introduzir no mercado.

O fornecedor que atinge todas as métricas destinadas a medir seu desempenho durante seis meses seguidos recebe a classificação de fornecedor qualificado, se durante um ano ele atinge todas as metas ele passa a ser um fornecedor certificado e se em um mês ele ficar abaixo da meta ele perde a certificação.

Os profissionais de compras e da área técnica da organização compradora fazem visitas nos fornecedores colaborativos para conhecerem o processo de produção deles e eventualmente fazerem algumas sugestões. Contudo, não foi possível observar se existe

algum treinamento estruturado ou mesmo montado sob encomenda para ajudar os fornecedores a superarem alguma dificuldade observadas nas visitas comentadas.

As entrevistadas informaram que todos os fornecedores passam por uma auditoria periodicamente onde são discutidos pontos relacionados aos requisitos que eles precisam atender para serem fornecedores da organização compradora. Porém, uma vez identificada a necessidade, a tarefa de solução dos problemas fica com o fornecedor.

É dada ao fornecedor a oportunidade de visitar o processo da organização compradora para que ele possa se familiarizar com a produção e em especial com os requisitos de qualidade que são exigidos do fornecedor. Contudo, estas visitas não têm o cunho de treinamento ou capacitação técnica. Elas têm caráter voluntariado e depende do interesse de cada um.

Neste ponto da entrevista, o entrevistador indagou sobre os benefícios do fornecedor uma vez que ainda não tinha percebido a vantagem de ser um fornecedor colaborativo do tipo “Partner to Win”. As duas entrevistadas responderam que o fato do fornecedor ter negócios com sua empresa já é um benefício, conforme linhas de 306 a 308 da transcrição da entrevista da gestora de categoria: “O benefício dele é ser fornecedor da nossa empresa. O benefício da parceria é se a nossa empresa realmente conseguir crescer da maneira que ela quer, o fornecedor também vai crescer. Não tem nenhum benefício específico”.

A empresa compradora e o fornecedor realizam investimentos com o propósito de atender ao projeto colaborativo. O documento “*joint business development plan*” que é assinado formalizando a colaboração traz o delineamento do volume de investimentos que será necessário por cada parte para que o projeto seja implementado. Estes casos de investimentos normalmente estão relacionados com a questão de capacidade.

A empresa não tem a preocupação com movimentos oportunistas por parte do fornecedor diante de investimentos realizados por ela, porque tudo fica documentado e as empresas fornecedoras têm uma reputação a zelar. Elas são grandes empresas de fornecedores. Não parece que este desvio de conduta tenha ocorrido. A empresa

compradora afirma que se tivesse a preocupação de movimentos oportunistas do fornecedor, estes não fariam parte do grupo “Partner to Win”.

As entrevistadas alegam que dois motivos ajudam a afastar movimentos oportunistas. Um é estar perto a todo o momento do fornecedor sob uma perspectiva relacional e o outro é o monitoramento.

#### 6.1.2.5 Atributos ou Antecedentes da Colaboração

##### **a) Cooperação e reciprocidade**

A entrevistada acredita que muitas das iniciativas dos projetos colaborativos consideram que deverá haver mudanças estruturais entre as partes para adaptação ao novo cenário colaborativo. Para isto é preciso que exista cooperação e reciprocidade entre as partes.

##### **b) Compartilhamento de Informações**

As empresas compradora e fornecedora procuram trocar informações suficientes para dar andamento aos seus projetos integrativos. A compradora procura transmitir suas estratégias para orientar o planejamento dos seus fornecedores tipo “Partner to Win”.

##### **c) Confiança**

A questão da confiança é muito importante no processo colaborativo da compradora porque ela só seleciona o fornecedor para ser “Partner to Win” se ele for um fornecedor já de longa data e que tenha construído uma relação de confiança com a empresa. Todos concordam que existe um embasamento jurídico, legal, bem sólidos, com termos de confidencialidade e outros mecanismos de proteção, mas no final a confiança tem um peso considerável.

A característica de confiança neste processo é que ela é eliminatória para se estabelecer um relacionamento colaborativo. A dimensão da confiança neste processo está ligada a intensidade da relação antes do estabelecimento do programa “Partner to Win”. Quanto maior for esta relação anterior, mais apto o fornecedor estará para ser incluído no programa. O longo prazo de relacionamento é uma característica fundamental na construção da confiança.

#### **d) Cultura Colaborativa**

O programa colaborativo foi uma iniciativa criada pela alta gerência e foi disseminado pela organização levando ao envolvimento dos profissionais ligados ao assunto.

Como ele nasceu na alta gerência e foi cascadeada para os demais integrantes da organização, a cultura foi sendo criada e aceita por todos porque era uma orientação do alto escalão da organização. Hoje todos estão imersos nesta orientação e a adotam sem questionamento.

A cultura colaborativa pelo lado da empresa compradora é mais forte no setor de Compras, mas existe a preocupação de disseminar esta cultura para as outras áreas procurando mostrar que os fornecedores *Partner to win* precisam ter um relacionamento diferenciado.

A cultura colaborativa pelo lado do fornecedor acontece devido à imposição do documento que ele assina norteando suas ações colaborativas. Assim, ele tem que doutrinar seu pessoal interno na direção colaborativa delineada no contrato que assinou. A cultura se não existia passa a ser criada em decorrência de um dispositivo legal.

#### **e) Investimentos em Ativos Específicos**

Os investimentos são realizados preferencialmente pelo fornecedor e estes têm forte relação com a necessidade de aumento de capacidade do fornecedor para acompanhar o crescimento da compradora. Outros investimentos acontecem nesta relação, mas com menos intensidade do que os destinados a aumento de capacidade.

O investimento de tempo da organização compradora para estabelecimento e manutenção do programa é considerado significativo na visão da entrevistada. Ela informou que quando o programa começou a alta gerência determinava a expressão constante das linhas 397 e 398 da transcrição da entrevista: “não é uma atividade para ser feita sexta-feira à tarde, é uma atividade que é para estar no seu dia a dia”.

Todos os resultados obtidos em decorrência de ações realizadas conjuntamente são de propriedade da empresa compradora. Em outras palavras, as inovações que são criadas conjuntamente para a organização compradora passam a ser de sua propriedade.

**f) Alinhamento Estratégico**

A empresa compradora realiza reuniões individuais com os fornecedores do programa colaborativo, além de reuniões globais com todos os fornecedores juntos onde as estratégias da compradora são divulgadas de modo a que os fornecedores possam desenhar suas estratégias de acordo com aquelas que a compradora seguirá.

Também são realizadas reuniões entre a alta gerência das duas partes para acompanhamento das iniciativas listadas no programa.

**g) Longo prazo de relacionamento anterior**

Os fornecedores selecionados a participar do programa colaborativo tipo “Partner to Win” são aqueles de longo prazo de relacionamento e com negócios com a compradora já de longa data de modo a permitir uma avaliação mais precisa do grau de confiança que se pode ter nestes fornecedores e trazê-los para um programa de destaque como é o “Partner to Win”.

**h) Poder**

A entrevistada acredita que o poder da compradora é um fator que impacta a disposição do fornecedor em participar do programa colaborativo. Alguns fornecedores têm significativa parcela do seu faturamento dependente da relação com a compradora e isto traz vantagens para a empresa compradora quando se analisa o equilíbrio entre poder e dependência. Contudo, este poder é usado de forma saudável para fomentar os relacionamentos colaborativos.

**i) Comprometimento**

Tanto a compradora como o fornecedor está disposta a se empenharem para o sucesso do projeto de colaboração existente entre os dois e esperam manter este relacionamento por um longo período de tempo.



#### **j) Coordenação**

A entrevistada acredita que o relacionamento colaborativo depende de um tipo de coordenação diferente. Afirmou nas linhas 449 e 450 da transcrição da entrevista da gestora de categorias que “Tem mais pessoas focadas, dedicadas, conduzindo o programa e olhando para isso no futuro”.

#### **k) Interdependência**

A relação de poder e dependência está ligada ao tamanho da compradora em relação ao tamanho do fornecedor. Quando o tamanho é desbalanceado então entra a questão do poder impactando o estabelecimento dos relacionamentos colaborativos que são mais impostos. Quando os tamanhos são equilibrados então entra a questão da interdependência e os relacionamentos colaborativos são mais negociados.

### **6.1.2.6 Resultados Alcançados**

Os resultados obtidos ainda não podem ser medidos ou não são conclusivos sobre o desempenho do programa, pelas razões expostas nas linhas 470 a 478 da transcrição da entrevista com a gestora de categorias: “Esse programa aqui na nossa empresa é relativamente novo, alguma coisa de dois anos ou até menos de dois anos. Então, ele está começando, a gente não tem ainda resultados concretos de, por exemplo, investimentos que foram feitos, esse tipo de coisa. Os “*joint business development plan*” estão sendo assinados agora, então a gente tem alguns fornecedores com quem já foi feito esse acordo, e alguns ainda estão caminhando para assinar o acordo; ou seja, está ainda muito embrionário, está muito no começo. Mas de maneira geral, eu acho que o resultado é muito positivo, a gente consegue enxergar a parceria real desses fornecedores quando eles fazem parte desse programa, uma vontade de fazer um plano de longo prazo, um fornecimento mais colaborativo mesmo”.

Apesar desta visão geral apresentada sobre resultados alcançados e relatada acima, foi possível obter das entrevistadas a percepção delas sobre alguns pontos relacionados a resultados gerenciais e resultados operacionais que seguem abaixo descritos:

#### 6.1.2.6.1 Resultados Gerenciais

Aumento na coordenação das atividades de planejamento e execução

Maior participação das empresas no processo decisório

Maior comprometimento

Maior troca de informações

Melhor gerenciamento das atividades

Aumento do nível de confiança

#### 6.1.2.6.2 Resultados Operacionais

Na parte de resultados operacionais a gerente de suprimentos foi questionada sobre sua percepção sobre redução de custo de produção. Ela respondeu nas linhas 777 a 781 da transcrição da entrevista que “olha, eu acho que se medido, sim. Mas eu não sei se alguém mede e mostra, mas com certeza, como ele é *Partner to Win*, ele me traz mais ideias, então muitas das coisas eu implemento que são grandes, o cara tem um *spend* grande, qualquer dois centavos é milhões, né? Então eu acho que sim, agora, eu gostaria de ver isso num *report* global de todos os *Partner to Win* juntos, e isso eu nunca vi”.

Ainda no que se refere a resultados operacionais, principalmente quanto à questão de redução de custo a gerente de categorias mencionou que sua empresa tem um programa específico de redução de custos para todos os seus fornecedores, independentemente do fornecedor ser do programa “*Partner to Win*” ou não. O foco do programa “*Partner to Win*” é inovação, capacidade, sustentabilidade e outros pilares. A redução de custo para os fornecedores colaborativos como um projeto específico ocorre quando o fornecedor desenvolve uma tecnologia, por exemplo, que proporcionará o rompimento de uma barreira tecnológica com consequente significativa redução de custo.

A gerente de categoria deu seu parecer sobre os resultados operacionais alcançados nos pontos abaixo de forma genérica a favor do programa colaborativo e disse que devido ao pouco tempo de implementação do programa colaborativo não poderia ser mais específica, mas alegou conforme registro nas linhas 541 e 542 da transcrição da

entrevista que o que ela “gostaria é que daqui a um ano, pudesse responder sim para todas essas coisas. Porque a gente visa tudo isso com esse programa”. Os aspectos questionados foram:

- Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoques
- Inovação em processos tecnológicos
- Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador
- Conquista de novas fatias de mercados
- Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado
- Redução de erros, defeitos e falhas no desenho e na execução
- Aumento de qualidade
- Aumento do nível de serviço
- Redução do tempo de atendimento de pedidos
- Acurácia nas previsões de demanda efetuadas
- Melhoria de processos
- Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente
- Rapidez na introdução de novo produto no mercado
- Responder rapidamente a variações na demanda
- Aumento de flexibilidade

A gerente de suprimentos acredita no crescimento de inovações como resultado obtido, além de redução de material em desacordo com as especificações, aumento de qualidade, aumento dos produtos e serviços oferecidos ao mercado, aumento do nível de serviço, diminuição do tempo de atendimento aos pedidos dos clientes da empresa compradora, melhoria nos processos. Apesar dos sistemas de medidas ainda não estarem estabilizados e necessitando melhoramentos, as reuniões com a alta gerência da compradora com o fornecedor preenche esta lacuna.

#### 6.1.2.7 Barreiras ao Relacionamento Colaborativo

Uma barreira aventada pelas entrevistadas foi a existência de um documento formal que estabeleça os parâmetros do relacionamento colaborativo. Isto pode vir a ser uma restrição se o fornecedor se sentir desconfortável em assinar um documento que lhe

traga compromissos baseados em uma premissa de crescimento da compradora que pode não ocorrer.

Outro obstáculo identificado foi o fato de que existe certa falta de coordenação quando da interação entre o pessoal da compradora e o fornecedor na fase de execução da parte operacional. Muitos setores interagem com o fornecedor e cada um o aborda de forma diferente. Não existe uma comunicação de forma centralizada. A gerente de categoria menciona nas linhas de 598 a 604 da transcrição da entrevista que “existe esse risco e isso acontece muito aqui na empresa. Muitas pessoas diferentes falam com o fornecedor. Só dentro da área de compras são 3 subáreas, então são, no mínimo, 3 pessoas diferentes falando com ele; e ainda tem o gerente, os coordenadores, imagina, isso se multiplica. Ainda se você for considerar a pessoa da área técnica, a pessoa de qualidade, a pessoa de planejamento, então são muitos contatos com o fornecedor com a nossa empresa, muitos contatos diferentes. Acho que existe sim, o risco de ele achar a nossa estrutura descentralizada e desorganizada”.

#### 6.1.2.8 Construtos e suas Evidências na Empresa Bravo

As próximas três tabelas mostram o resultado do processo de codificação das passagens existentes na documentação obtida e denominação dos construtos ou dimensões encontrados nos dados coletados.

A Tabela 24 traz os construtos, principais evidências e comentários do pesquisador sobre as evidências registradas. Foi utilizada nesta análise a entrevista com a gerente de categoria por ter sido considerada a entrevista referencial para esta análise. Esta entrevista foi realizada presencialmente, durante o dobro do tempo da entrevista com a gerente de suprimentos e foi mais abrangente. Já a Tabela 26 reúne as evidências de todas as entrevistas realizadas.

Tabela 24: Construtos da empresa Bravo

Fonte: Autor da tese

Construtos	Evidência da entrevista realizada	Comentários
Crescimento da Compradora	“o motivo é justamente criar essa aliança porque a gente tem uma missão muito grande de crescimento, a estratégia da empresa é um crescimento muito grande, todo um direcionamento em sustentabilidade, então a gente precisa de parceiros para conseguir atingir esses objetivos”	A necessidade de crescimento para atender a rápida evolução do setor conta com o auxílio dos fornecedores colaborativos que principalmente trazem inovação e diferenciação entre os competidores.
Estrutura da Função Compras	“a estrutura de compras aqui na empresa é dividida em três subáreas” “ <i>material procurement</i> , que são os compradores, efetivamente” “definem a estratégia para aquele determinado portfolio” “outra subárea que a gente chama de categoria, <i>category procurement</i> ” “é a área da qual eu faço parte” “levar as necessidades da categoria para os compradores e vice-versa” “a terceira área que temos aqui, chamamos de <i>national</i> ” “responsáveis por implementar as inovações do exterior que serão lançadas no Brasil”	Existe estrutura específica para cuidar dos relacionamentos colaborativos com um gerente a frente do respectivo setor. A estrutura da função compras é o ponto de partida de implementação do relacionamento em apreço.
Gestão de Fornecedores	“pelo menos cada comprador tem um fornecedor que é de peso, com quem ele vai montar essa parceria de acordo com esse programa que a gente tem” “Eles têm um método de classificação que leva em conta o <i>spend</i> do fornecedor, qual a importância do material que ele está fornecendo para os nossos produtos, leva em conta uma série de variáveis e os fornecedores que são considerados estratégicos” “Começa a trabalhar com um grupo bem seleto de fornecedores”	Existem segregação e diferenciação no tratamento com fornecedores devido à estratificação que foi mencionada pela entrevistada. O uso da matriz clássica e classificação das diferentes categorias permite identificar quem são os fornecedores estratégicos. Isto é uma indicação que a gestão dos fornecedores é realizada de forma segmentada e diferenciada de acordo com as melhores práticas nesta área.
Estrutura da Colaboração	“esse programa aqui dentro tem até um nome, a gente chama de <i>Partner to Win</i> ” “existe estrutura de um gerente e pessoal dedicado ao acompanhamento dos <i>partner to win</i> ”. “foi uma estratégia definida de cima e estabelecida e cascateada,	A estrutura é descentralizada sendo que o programa colaborativo é conduzido pelo grupo de compradores pertencentes ao setor <i>materials</i> seguindo orientações pré-estabelecidas pela empresa de como implementar este programa e é acompanhado por um gerente dedicado a esta finalidade. Sua função é gerente dos

Construtos	Evidência da entrevista realizada	Comentários
	<p>um programa que foi montado e toda a empresa teve que começar a trabalhar dessa maneira”</p> <p>“as pessoas responsáveis por esse programa de relacionamento com os fornecedores são os <i>materials</i>, são as mesmas pessoas responsáveis pela estratégia do material”</p> <p>“Então a <i>R&amp;D</i> é muito envolvida, a parte de <i>supply chain</i>, no que diz respeito ao planejamento também”</p> <p>“Então a gente tem bastante treinamento específico sobre esse programa e sobre todos os <i>skills</i> necessários para trabalhar nesse programa”</p> <p>“o treinamento é muito mais forte para quem está na área de compras do que quem está nas outras áreas”</p> <p>“O <i>joint business development plan</i> lista quais são as iniciativas em que as duas empresas vão trabalhar colaborativamente”</p> <p>“os projetos são conduzidos globalmente, a estrutura da empresa já é toda globalizada. Os compradores compram globalmente, definem a estratégia dos portfólios já globalmente, tudo já é feito global”</p>	<p><i>partner to win</i>.</p> <p>Os profissionais do setor <i>materials</i> contam com a participação de outras áreas no desenvolvimento de programas como Pesquisa e Desenvolvimento e <i>Supply Chain</i>.</p> <p>Os fornecedores que participam do programa assinam um documento especificamente desenhado para registrar as responsabilidades de cada parte no programa de modo que ambos podem avaliar os riscos e as recompensas de cada lado.</p>
Informação	<p>“troca de informações. Sim, precisa ter. Porque a gente precisa mostrar para o fornecedor onde nós queremos ir para ele poder nos ajudar”</p> <p>“é feita uma apresentação da nossa estratégia e tudo mais para o fornecedor, para cada um deles separadamente”</p> <p>“a gente também tem duas vezes por ano, globalmente, uma reunião que junta todos os fornecedores que fazem parte desse programa para mostrar o andamento do programa e também um pouco da nossa estratégia”</p>	<p>As informações que são trocadas abrangem a parte operacional e a parte estratégica facilitando o planejamento do fornecedor.</p>
Investimentos	<p>“Eventualmente sim. Tem investimento envolvido, pode ter investimento tanto do fornecedor como dentro dos nossos programas”</p> <p>“Muitos dos <i>jbds</i> que são assinados com o fornecedor, dentro do pilar de capacidade têm relacionados investimentos que vão precisar ser feitos dentro do fornecedor e a minha empresa faz parte disso”</p> <p>“a gente dedica um tempo bastante grande”</p>	<p>Investimento não é requisito de colaboração. Ele pode ocorrer de acordo com a necessidade do empreendimento.</p> <p>Estes investimentos estão normalmente associados a incremento de capacidade do fornecedor.</p>

Construtos	Evidência da entrevista realizada	Comentários
Planejamento Conjunto	<p>“um dos pilares desse programa é justamente a capacidade do fornecedor”</p> <p>“bastante troca de informações”</p> <p>“programação de fabricação dele. não necessariamente a gente tem que influenciar”</p> <p>“A gente sempre passa para o fornecedor qual é a nossa necessidade, qual o formato que a gente precisa receber, qual a forma de entrega, e aí o fornecedor se adéqua a isso que estamos solicitando”</p> <p>“se alguma coisa falha é feita toda a análise de causa raiz, etc. para entender o que foi que falhou e os resultados são registrados no <i>joint business development plan</i>”</p>	<p>Informações estratégicas e operacionais são trocadas com o fornecedor colaborativo contribuindo para o planejamento conjunto.</p> <p>A programação de produção parece não existir e o planejamento de entregas acontece de forma estruturada.</p> <p>Alguns fornecedores alocam funcionários para trabalharem todo dia nas instalações da compradora para facilitar o planejamento e controle de qualidade.</p> <p>Existe planejamento conjunto de custos do fornecedor.</p> <p>A compradora procura manter memória dos acontecimentos e aprender com as situações ocorridas registrando os problemas e soluções no próprio documento que formaliza a colaboração.</p> <p>A empresa realiza planos conjuntos para captura de oportunidades no mercado</p>
Inovação	<p>“O que tem acontecido ultimamente é que a gente tem incentivado mais os fornecedores a trazerem inovações para gente”</p> <p>“A gente promove às vezes alguns <i>workshops</i> de geração de ideias em conjunto com o fornecedor”</p>	<p>E empresa compradora tem o fornecedor colaborativo como a sua principal fonte de inovação.</p>
Desenvolvimento de Fornecedor	<p>“os nossos técnicos de R&amp;D fazem todo o programa de desenvolvimento junto com os fornecedores”</p> <p>“a gente tem um programa que a gente chama de Vértice, que é de monitoramento do serviço dos fornecedores, o tipo de entrega e a qualidade”</p> <p>“os indicadores de Vértice para o <i>Partner to Win</i> são diferenciados, mas é o mesmo programa”</p> <p>“a nossa área técnica de qualidade e desenvolvimento faz visitas nos nossos fornecedores para conhecer o processo deles e eventualmente poder fazer alguma sugestão”</p> <p>“existe uma conversa conjunta para discutir qual é a nossa visão com relação ao processo dele ou o que a gente precisaria”</p> <p>“As visitas servem para entender o nosso processo, para entender como o material dele é utilizado”</p> <p>“Temos procedimentos de certificação e premiação dos fornecedores e isto faz parte desse programa Vértice”</p> <p>“O benefício da parceria, se a minha empresa realmente</p>	<p>A empresa tem um programa de desenvolvimento específico com metas diferenciadas para os fornecedores colaborativos.</p> <p>Este programa contempla diversos pontos como; questões de qualidade, problemas técnicos do fornecedor, visitas no fornecedor e na compradora, certificações e premiações para os que tiverem melhor desempenho.</p> <p>A empresa compradora tem uma equipe destinada a conduzir o programa de desenvolvimento de fornecedores.</p> <p>O programa de desenvolvimento não tem estruturado um conjunto de visitas e treinamento dos fornecedores. As visitas do fornecedor nas instalações da compradora acontecem quando solicitado pelo fornecedor.</p>

Construtos	Evidência da entrevista realizada	Comentários
	conseguir crescer da maneira que ela quer, o fornecedor também vai crescer. Não tem nenhum benefício específico”	
Cooperação e reciprocidade	“Muitas das iniciativas de fato consideram que terá que haver uma mudança estrutural”	A cooperação é um ponto marcante devido a mudanças estruturais que precisam ser implementadas.
Confiança	“é um relacionamento de muita confiança” “A gente tem um embasamento jurídico, legal, bem sólido. Tem acordo de confidencialidade, assinado, etc. Mas eu acho que tem uma relação de confiança mesmo entre as empresas” “a confiança tem que existir antes do relacionamento colaborativo” “é um fornecedor com quem a gente já tem uma parceria forte”	Confiança é um requisito que norteia o relacionamento colaborativo nesta empresa.
Comprometimento	“a gente trabalha numa parceria de longo prazo com os fornecedores”	Todos têm empenho em continuar o relacionamento por um longo prazo.
Cultura da Colaboração	“Foi um programa que foi criado pela alta cúpula de compras da empresa como um todo e foi sendo disseminado dentro de toda estrutura, então eles impuseram essa cultura dentro da nossa área. A gente está já bastante imerso nessa cultura, todo mundo faz parte disso” “as outras áreas sabem do programa e entendem”	A cultura da colaboração na empresa compradora nasceu na alta gerência e foi disseminada por toda empresa. Os fornecedores aprenderam a praticar a colaboração diante das exigências da compradora, principalmente porque as iniciativas colaborativas são delineadas em documento formal assinado pelo fornecedor.
Alinhamento estratégico	“a gente tem periodicamente as reuniões dos compradores com os seus fornecedores sobre esse programa, para fazer o acompanhamento do programa e reuniões duas vezes por ano, globais, com todos os fornecedores juntos”	A estratégia da compradora é apresentada regularmente aos seus fornecedores colaborativos.
Longo prazo relacionamento anterior	“Não é um fornecedor que a gente não tem nenhum vínculo, nenhuma proximidade”	São fornecedores grandes e de longo tempo de relacionamento anterior.
Poder	“sim, é uma questão de poder muito forte”	O poder da compradora sobre alguns fornecedores facilita a implementação do programa, mas existem outros que a relação de poder é favorável para o fornecedor e ainda assim ele é considerado como colaborativo.
Comprometimento	“tanto um quanto o outro vai fazer o maior esforço possível para a continuidade da relação”	Comprador e fornecedor mostram-se empenhados na continuidade do relacionamento por longo prazo
Coordenação	“Acredito sim na necessidade de maior coordenação” “Tem mais pessoas focadas, dedicadas, conduzindo o programa e olhando para isso no futuro”	A coordenação acontece com maior intensidade entre o setor de suprimentos e o fornecedor



Construtos	Evidência da entrevista realizada	Comentários
Interdependência	“depende do tipo de material”	A interdependência não é um fator decisivo que contribua para a colaboração.
Resultados Gerenciais	<p>“Esse programa aqui na Empresa é relativamente novo, alguma coisa de dois anos, menos de dois anos pra cá”</p> <p>“a gente não tem ainda resultados super concretos”</p> <p>“Mas de maneira geral, eu acho que o resultado é muito positivo, a gente consegue enxergar a parceria real desses fornecedores quando eles fazem parte desse programa, uma vontade de fazer um plano de longo prazo, um fornecimento mais colaborativo mesmo”</p>	<p>A empresa ainda não teve tempo de aferição necessário para emitir uma avaliação sobre o programa devido ao pouco tempo de sua existência.</p> <p>Ainda assim, a entrevistada tem a percepção de que vantagens competitivas são desenvolvidas pelas empresas. Também acredita que houve aumento de coordenação, maior participação das empresas no processo decisório, maior comprometimento, maior troca de informações, melhor gerenciamento das atividades, aumento de confiança,</p>
Resultados Operacionais	<p>“O <i>joint business development plan</i> tem objetivos muito específicos, tem <i>KPIs</i> pra medir o atendimento dos objetivos e aí tem um programa de monitoramento, de acompanhamento desse acordo. Reuniões para discutir, monitorar, enfim”</p> <p>“o foco do programa não é <i>cost saving</i>, é inovação, capacidade, sustentabilidade, tem vários pilares; então pode ser que nem tenha o benefício em custo, que o foco seja diferente”</p>	<p>Os relacionamentos colaborativos têm sua medição específica e diferente daquela que mede o desempenho de todo fornecedor. O programa de redução de custo de produção é para todo fornecedor e é combinado com o programa colaborativo, mas não é seu objetivo principal. Pode ser que aconteçam projetos específicos de redução de custo para os colaborativos.</p> <p>A entrevistada tem dificuldade em avaliar os resultados devido a pouca maturidade do programa. Contudo, ela tem certeza sobre a evolução positiva do acréscimo de inovação.</p>
Barreiras	<p>“poderia ser um fornecedor que não se sente à vontade em assinar o acordo”</p> <p>“são muitos contatos com o fornecedor com a nossa empresa, muitos contatos diferentes. Acho que existe sim, o risco de ele achar a nossa estrutura desorganizada, descentralizada e desorganizada”</p> <p>“a principal reclamação do fornecedor é que não existe um único ponto de contato, nossa empresa é muito grande e ele tem que falar com muita gente”</p>	<p>O fato de o programa ter a exigência de assinatura de um documento pode ser uma barreira devido ao sentimento de intimidação que este documento pode trazer ao fornecedor. A falta de coordenação de comunicação com o fornecedor também pode interferir no relacionamento.</p>
Riscos e Recompensas	“O benefício de ser fornecedor da minha empresa. O benefício da parceria, se a minha empresa realmente conseguir crescer da maneira que ela quer, o fornecedor também vai crescer. Não tem nenhum benefício específico”	Riscos e recompensas são bem esclarecidos no documento de trabalho conjunto que o fornecedor tem que assinar. Os benefícios são decorrentes do relacionamento trazendo melhores condições competitivas para o fornecedor e para a empresa compradora.

A Tabela 25 é uma consolidação dos construtos registrados na Tabela 24 para que o autor pudesse construir outra tabela trazendo as evidências da segunda entrevista na empresa Bravo. O autor utilizou os conceitos de construtos de segunda ordem e primeira ordem para realizar esta agregação, sendo os de segunda ordem uma reunião de outros de primeira ordem. Os construtos de segunda ordem foram utilizados nas Tabela 26.

Tabela 25: Reclassificação dos construtos da empresa Bravo  
 Fonte: Autor da tese

Constructos de segunda ordem	Construtos de primeira ordem
Competitividade	Crescimento da Compradora Estrutura da Função Compras
Estrutura da Colaboração	Gestão de Fornecedores Estrutura da Função Compras Riscos e Recompensas
Antecedentes do Relacionamento Colaborativo	Troca de Informações Cooperação e reciprocidade Confiança Cultura da Colaboração Alinhamento estratégico Longo prazo de relacionamento anterior Comprometimento Coordenação Investimentos Poder Interdependência
Iniciativas Colaborativas – Inovação	Inovação
Iniciativas Colaborativas - Desenvolvimento de Fornecedor	Desenvolvimento de Fornecedor
Iniciativas Colaborativas - Planejamento Conjunto	Planejamento Conjunto
Resultados	Resultados Gerenciais Resultados Operacionais
Barreiras	Barreiras

Tabela 26: Evidências de todas entrevistas em Bravo  
 Fonte: Autor da tese

Constructo	Evidências da entrevista “a”	Evidências da entrevista “b”
Competitividade	<p>“o motivo é justamente criar essa aliança porque a gente tem uma missão muito grande de crescimento, a estratégia da empresa é um crescimento muito grande, todo um direcionamento em sustentabilidade, então a gente precisa de parceiros para conseguir atingir esses objetivos”</p> <p>“a estrutura de compras aqui na empresa é dividida em três subáreas”</p> <p>“<i>material procurement</i>, que são os compradores, efetivamente”</p> <p>“definem a estratégia para aquele determinado portfolio”</p>	<p>“o movimento colaborativo nasceu da necessidade de crescimento da empresa”</p> <p>“o <i>Partner to Win</i> surge nesse momento em que você tá com fornecedores muito profissionais, Anchor, caras grandes que têm muito profissionalismo, que têm um faturamento enorme, um profissionalismo enorme, e o <i>Partner to Win</i> entra para formalizar uma parceria em nível global, um negócio global com esses fornecedores”</p>
Estrutura da Colaboração	<p>“O <i>joint business development plan</i> lista quais são as iniciativas em que as duas empresas vão trabalhar colaborativamente”</p> <p>“os projetos são conduzidos globalmente, a estrutura da empresa já é toda globalizada. Os compradores compram globalmente, definem a estratégia dos portfólios já globalmente, tudo já é feito global”</p>	<p>“existe um gerente encarregado da gestão dos <i>partner to win</i>”.</p> <p>“o vice-presidente de procurement tem a responsabilidade do Partner to Win, e ele tem diretores, um diretor e acredito que dois gerentes embaixo dele, só para cuidar do Partner to Win no mundo. Coincidentemente, um desses caras, desses gerentes, tá no Brasil, tá sentado no Brasil”</p> <p>“a seleção dos fornecedores começa a partir da matriz de compras e foca principalmente nos estratégicos e aplicam-se alguns critérios previamente estabelecidos. O foco está voltado para os fornecedores estratégicos”</p> <p>“Riscos e recompensas são transparentes em documentos definido para colaboração”</p> <p>“monitoramento da colaboração ainda deficiente, necessitando dar visibilidade para toda empresa compradora e não somente para o setor que acompanha os colaborativos”</p> <p>“a gente faz um steering committee com cada fornecedor Partner to Win, pelo menos duas vezes ao ano pra ver como andam todas as iniciativas”</p> <p>“é um negócio estruturado”</p>
Antecedentes do Relacionamento	<p>“troca de informações. Sim, precisa ter. Porque a gente precisa mostrar para o fornecedor onde nós queremos ir para ele poder nos ajudar”</p>	<p>“Eu acho que é muito importante a gente ver que o Partner to Win não é só importante para Empresa, mas é importante para o fornecedor”</p>

Colaborativo	<p>“Muitas das iniciativas de fato consideram que terá que haver uma mudança estrutural”</p> <p>“a confiança tem que existir antes do relacionamento colaborativo”</p> <p>“a gente tem periodicamente as reuniões dos compradores com os seus fornecedores sobre esse programa, para fazer o acompanhamento do programa e reuniões duas vezes por ano, globais, com todos os fornecedores juntos”</p> <p>“Não é um fornecedor que a gente não tem nenhum vínculo, nenhuma proximidade”</p> <p>“tanto um quanto o outro vai fazer o maior esforço possível para a continuidade da relação”</p>	<p>“acho que confiança é um dos requisitos pra ele entrar no programa”</p> <p>“acho que a confiança nasce da trajetória”</p> <p>“Eu acho que é muito difícil você ter um cara novo que chega</p> <p>“Oba, amanhã eu sou Partner to Win”. Por mais que seja uma empresa mega inovadora, o pessoal não vai arriscar”</p> <p>“São orientados pra isso, eles sabem que o cara é Partner to Win, até o cara da fábrica sabe”</p> <p>“eu acho que não tem que ter investimentos, não necessariamente investimentos”</p> <p>“às vezes esse cara é tão representativo no meu spend que eu realmente dependo dele”</p>
Iniciativas Colaborativas – Inovação	<p>“O que tem acontecido ultimamente é que a gente tem incentivado mais os fornecedores a trazerem inovações para gente”</p>	<p>“Sem dúvida. Ele responde com inovação em função das informações que ele recebe da nossa estratégia futura”</p> <p>“Sim, eu acho que além de a gente mostrar o potencial daquela inovação em termos de o que a gente espera daquela inovação”</p>
Iniciativas Colaborativas - Desenvolvimento de Fornecedor	<p>“os nossos técnicos de R&amp;D fazem todo o programa de desenvolvimento junto com os fornecedores”</p>	<p>“Tem preocupação de treinamento, às vezes a gente dá treinamento”</p> <p>“o técnico dele vem na nossa fábrica direto, lançamento tem sempre um técnico do fornecedor na nossa fábrica, principalmente para embalagem”</p> <p>Eu tenho alguns fornecedores que dão muito pau, que às vezes eu tenho um cara deles aqui. não é porque o cara é Partner to Win que tem que ter alguém dele na minha fábrica, mas se naquele momento, aquele projeto... daí ele manda alguém”</p>
Iniciativas Colaborativas - Planejamento Conjunto	<p>“A gente sempre passa para o fornecedor qual é a nossa necessidade, qual o formato que a gente precisa receber, qual a forma de entrega, e aí o fornecedor se adéqua a isso que estamos solicitando”</p>	<p>“A gente tem um exercício feito em todas as categorias, foods, HPPC, que chama <i>long term capacity plan</i>, a gente manda a visão de volume dos próximos 5 anos de cada item para cada fornecedor, e eles voltam com as possíveis restrições de capacidade”</p> <p>“passo o quanto a gente acha que a empresa vai crescer”</p> <p>“a equipe de planejamento faz isso, sim. Tipo, “Olha, você produz duas vezes por semana, tais e tais dias vem o caminhão aqui para puxar, demora X dias para chegar para mim, então vamos otimizar a nossa produção desse jeito””</p> <p>“questão da entrega também, o planejamento é conjunto”</p>

		<p>“Sim, o cost modelling sim”</p> <p>“A gente não só fala muito do total cost of ownership, quanto a gente tem um programa com os fornecedores que é o Value Improvement Program, que a gente chama de VIP, é uma forma de redução de custo. Agora, o que se espera de um Partner to Win é uma colaboração maior”</p> <p>“temos reuniões mensais com cada fornecedor, como que tá indo a entrega, qualidade”</p> <p>“acontece muito de past practice de um fornecedor a gente passar para outro”</p>
Resultados	<p>“Esse programa aqui na Empresa é relativamente novo, alguma coisa de dois anos, menos de dois anos pra cá”</p> <p>“a gente não tem ainda resultados super concretos”</p>	<p>“aumento na coordenação. Sim”</p> <p>“maior participação das empresas no processo decisório. Sim”</p> <p>“maior comprometimento. sim”</p> <p>“maior troca de informações. Sim”</p> <p>“Melhor gerenciamento de atividades. Sim”</p> <p>“Maior aumento de nível de confiança. Sem dúvida”</p> <p>“A gente tem acho que uma conversa muito mais honesta com o Partner to Win”</p> <p>“Redução do material entregue em desacordo com a especificação. Isso, sem dúvida”</p> <p>“tem, por exemplo, essas reuniões de steering, que cada Partner to Win tem com a gente duas vezes ao ano. Isso tem. O que a gente não tem aqui é a visibilidade daquelas ideias que eles apresentaram nas feiras de inovações, o que foi para frente e o que não foi. Que eu acho que isso tem que ser melhorado”</p>
Barreiras	<p>“poderia ser um fornecedor que não se sente à vontade em assinar o acordo”</p> <p>“são muitos contatos com o fornecedor com a nossa empresa, muitos contatos diferentes. Acho que existe sim, o risco de ele achar a nossa estrutura desorganizada, descentralizada e desorganizada”</p> <p>“O benefício de ser fornecedor da minha empresa. O benefício da parceria, se a minha empresa realmente conseguir crescer da maneira que ela quer, o fornecedor também vai crescer. Não tem nenhum benefício específico”</p>	<p>“Então eu acho que é mostrar que o programa deu certo mesmo, e que muita coisa legal surgiu porque tem esse programa, do contrário não teria”</p> <p>“O que a gente não tem aqui é a visibilidade daquelas ideias que eles apresentaram nas feiras de inovações, o que foi para frente e o que não foi. Que eu acho que isso tem que ser melhorado”</p>

Nota: a entrevista “a” foi realizada com uma gerente de categoria e a entrevista “b” com uma gerente de suprimentos

### 6.1.2.9 Relacionamentos entre os Construtos da Empresa Bravo

A Figura 17 mostra a rede de relacionamentos entre os construtos da empresa Bravo.

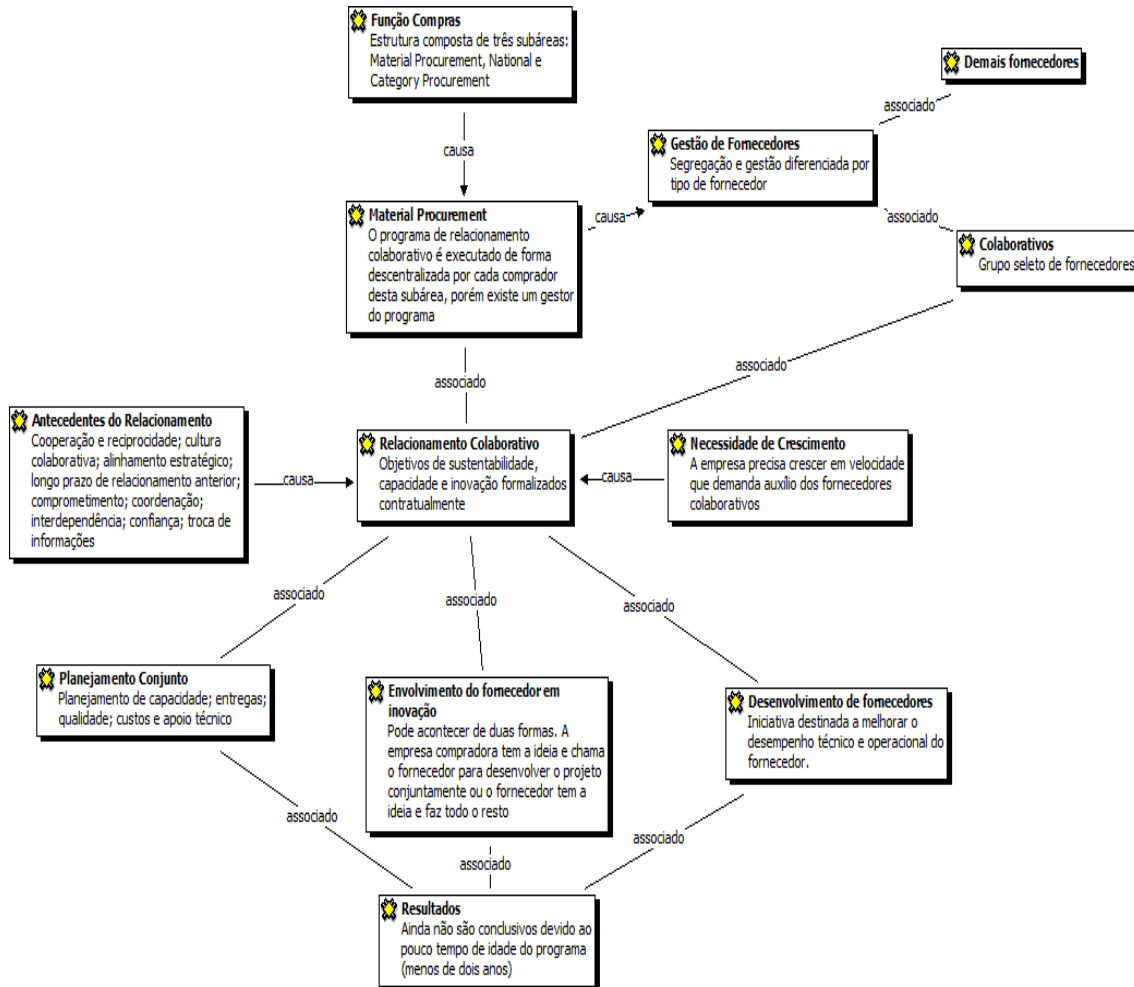


Figura 17: Rede de relacionamentos dos construtos da empresa Bravo  
Fonte: autor da tese

### 6.1.3 Análise do Caso da Empresa Charlie

A análise do caso da empresa Charlie foi realizada utilizando-se como referência a entrevista com o gestor de suprimentos que nos últimos 16 anos ocupou, alternadamente, funções na diretoria de logística e suprimentos voltadas para gestão de fornecedores. Além das discussões durante a reunião sobre o tema da tese, o anfitrião conduziu este pesquisador para uma visita às instalações da fábrica onde foi possível coletar dados sobre a interação da empresa com os fornecedores. Adicionalmente, o entrevistado forneceu alguns documentos e apresentações internas que tratam da gestão de fornecedores. A próxima seção desta tese traz o resumo das interações ocorridas na empresa Charlie, constituídas de entrevista, observação pessoal e análise da documentação obtida com o entrevistado.

#### 6.1.3.1 Estrutura Organizacional

O departamento de Compras está dividido entre Compras para insumos e Compras para as demais categorias. A compra para insumos é dividida entre compra para materiais direto e compra para materiais indireto. O assunto da entrevista está na esfera de compra direta, ou seja, compra de insumos que são levados diretamente à produção. O universo de fornecedores de materiais diretos é da ordem de 238 empresas, todas auditadas e homologadas para ter negócios com a empresa do entrevistado. Deste total, 38 fornecedores são considerados estratégicos, sendo que 35 respondem por cerca de 80% de todos os gastos anuais da empresa do entrevistado. Neste último conjunto, existem fornecedores das principais famílias de insumos no segmento de cosméticos, que na opinião do entrevistado são fragrância, vidro, válvulas, plásticos, papeis e terceirizações.

As terceirizações da produção são muito importantes porque complementam a capacidade fabril e permitem que a empresa do entrevistado possa atender o significativo crescimento de demanda experimentado pelo mercado. Outro grupo bastante significativo é o grupo de embalagens incluindo as categorias já mencionadas de vidros, válvulas, plásticos e papeis.

As categorias de embalagens são mais complexas do que a de matéria prima. Esta última é mais regulamentada e os fornecedores desta categoria são internacionais. A gestão de embalagens é diferente porque os fornecedores são brasileiros, têm origens internacionais, mas a gestão de suas empresas é um pouco amadora, conforme o entrevistado afirma nas linhas 147 a 153 da transcrição da entrevista. “Geralmente estas empresas de embalagens que vinham para o Brasil, faziam aquisição de empresa nacional e aí deixava [...] o negócio como estava e cuidava do mercado principal deles que é o europeu ou o americano. Como as coisas mudaram, hoje eles estão tendo que trabalhar nessa gestão [...] porque a competitividade do Brasil hoje é muito maior do que a competitividade do mercado europeu porque não está estagnada, ela está crescendo. Isso gera muitas oportunidades de novos entrantes no Brasil”.

A empresa analisada resolveu concentrar seus esforços de colaboração nos fornecedores de embalagens para atender ao crescimento da empresa e atender às exigências cada vez maiores dos seus clientes que passaram a ter relacionamentos com seus fornecedores mais sofisticados do que os executados pela empresa em análise.

Em termos de estrutura propriamente dita, a empresa não possui uma área central responsável pelos relacionamentos colaborativos, mas o entrevistado sente a necessidade de sua existência conforme mencionado nas linhas 216 e 220. “Então não tem uma área central, quem encabeça a relação com os fornecedores é suprimentos, mas ela não é responsável por todas as relações, ela tenta entender o que está acontecendo, mas não tem especificamente alguém para cuidar disso ainda, mas essa é uma necessidade latente que a gente tem percebido”.

A cadeia de valor da empresa compradora possui os segmentos de desenvolvimento e abastecimento. A parte de desenvolvimento fica a cargo da área de pesquisa e desenvolvimento. As atividades do dia a dia da operação ficam a cargo do setor de abastecimento e as questões de qualidade são discutidas com uma área específica para cuidar disto. Desse modo, o fornecedor se relaciona com todas estas áreas, com pessoas diferentes e com diferentes níveis de capacitação para a gestão colaborativa.



O entrevistado reconhece a importância de constante treinamento da equipe de suprimentos e de outras áreas para lidar com os fornecedores colaborativos. Mencionou que quando implementou o programa colaborativo em 2010 todos foram treinados, mas a rotatividade de pessoal e a descontinuidade de treinamento levaram a uma situação em que acredita que apenas 50% tem treinamento adequado para a finalidade de colaboração. Informou que no passado as outras áreas também eram treinadas, mas também tiveram interrupção de treinamento. Observou ainda que as demais áreas que interagem com os fornecedores colaborativos o fazem sob a perspectiva interna dos objetivos da área especificamente e não sob uma perspectiva global de relacionamento.

A necessidade de colaboração com os fornecedores nasceu da estratégia da empresa, de cima para baixo, por entender que o crescimento só seria possível com um relacionamento mais próximo com o fornecedor, em que pese o fato de 50% dos fornecedores da empresa ter mais de 20 anos de relacionamento com ela, sendo que alguns deles não possuem qualquer contrato comercial.

Os relacionamentos colaborativos estão sendo implementados a partir de 2010. A seleção do fornecedor é decorrente da classificação do mesmo em uma matriz onde o *spend* anual com os fornecedores é uma dimensão importante. A outra dimensão da matriz é a importância deste fornecedor para o negócio da empresa no que diz respeito à inovação que ele pode proporcionar.

A empresa faz reuniões anuais de avaliação e reconhecimento do desempenho atendido pelos fornecedores. Os melhores classificados são premiados em evento estabelecido para esta premiação. Contudo, não existe um sistema para avaliar o desempenho do fornecedor antes e depois de um programa de colaboração específico que possa mostrar a evolução da colaboração.

#### 6.1.3.2 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto

A empresa faz coleta de informações sobre a capacidade atual e futura de um conjunto seleto de fornecedores para entender qual a disponibilidade nos seus principais

fornecedores que possa ser utilizada para acompanhar o seu crescimento. Em poucos casos a empresa compradora sentou com o fornecedor para discutir sua capacidade de produção para atender a determinado projeto a ser oferecido pela compradora. O entrevistado tem restrições com relação a esta colaboração e diz que se não fosse a sua empresa buscar esta informação no fornecedor, este não teria a iniciativa de informar. Assim, ele questiona se isto é realmente colaboração.

O entrevistado afirma o seguinte nas linhas 601 a 606 da transcrição da entrevista: “eu acredito que essa questão da colaboração com o fornecedor para o nosso grupo de empresas, é questão de dois anos, três anos a gente vai ter ferramentas estruturadas para isso porque nós hoje já estamos fazendo colaboração para frente [...]. Então assim, isso para mim é só questão de tempo e eu não digo que é nem priorização porque um dos pontos que nós queremos fazer é só a questão de estabilizar uma fórmula, aprender com isso e depois ver como vai ficar. Mas para mim é coisa de dois a três anos no máximo a gente vai colaborar com os principais fornecedores nossos”. Apesar desta declaração, o entrevistado respondeu todas as perguntas indicando que já tem os relacionamentos implementados. Esta declaração está voltada para aprimoramento das interações colaborativas iniciadas em 2010.

A empresa elabora o seu planejamento estratégico de Compras, mas muito incipiente porque não conta com a participação e compartilhamento dos planos dos fornecedores, porque não há abertura destes na direção de integração entre as duas empresas. O entrevistado fez o seguinte comentário nas linhas 169 e 170 “nós não temos colaboração com nenhum fornecedor em termos de planejamento”. Ele afirma isto porque acredita não haver fidelidade quando se faz planos para o futuro. O desafio, portanto é trazer a alta gerência dos fornecedores para conhecer os investimentos da empresa do entrevistado e incentivar os fornecedores a realizarem maiores aportes em capacidade produtiva, desenvolvimento, capacitação de gestão, tecnologia e inovação.

O primeiro passo da reestruturação da empresa no caminho da colaboração na visão do entrevistado é o planejamento logístico com o fornecedor porque é neste ponto que é colocada em prática aquilo que foi negociado.

A empresa troca informações estratégicas e operacionais que facilitam o planejamento do fornecedor. Informações sobre composição de custo, mediante planilhas abertas discutidas com os fornecedores e deliberações conjuntas de entrega de produto.

Existe análise de composição de custo e a empresa do entrevistado tem a preocupação de identificar áreas da sua empresa que podem interferir de forma a diminuir o custo do fornecedor, que passa inclusive melhorar as especificações de modo a exigir somente o necessário e eliminar requisitos que oneram o fornecedor e não tragam valor para a empresa compradora.

A empresa Charlie e seus fornecedores tomam decisões técnicas e operacionais em conjunto em projeto colaborativo conforme consta das linhas 657 a 664, “esse é um ponto que a gente geralmente faz muito junto com eles [...]. Sempre que a gente abre um projeto nós chamamos os fornecedores aqui, passamos os *briefings* para eles e eles têm e eu acho assim, a forma como nós fazemos em alguns projetos, até mesmo os mais relevantes principalmente – nós os colocamos na mesma sala e passamos os *briefings* para todos eles. [...] depois abrimos seções para algumas dúvidas, esclarecimentos e até abertura para alternativas que eles trazem para gente. Soluções diferentes do que a gente imaginava”.

A empresa entrevistada tem a preocupação com o aprendizado e ensinamentos extraídos dos projetos colaborativos de modo a usar as experiências passadas para facilitar soluções de problemas futuros. Eles fazem a análise crítica do caso e apresentam para a alta gerência ressaltando quais foram os aprendizados obtidos e o que deve ser feito para que os problemas não aconteçam novamente.

### 6.1.3.3 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação)

A empresa incentiva com muita ênfase à prática de envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos. Esta prática se manifesta através de participações em feiras onde os fornecedores realizam exposições, visitas nas matrizes dos

fornecedores, visitas aos seus centros tecnológicos e até mesmo convênio com universidades onde estes fornecedores também têm convênios.

Isto é muito importante para a empresa analisada, pois o entrevistado menciona na linha 724 que estas ações fazem parte do DNA da empresa compradora. Este um dos pilares do relacionamento colaborativo, impulsionando os fornecedores para que tragam coisas diferentes, tragam coisas novas.

Os fornecedores trazem ideias para novos produtos que serão produzidos pela empresa cliente e também ficam responsáveis por todo o projeto de inovação assumindo todo risco associado a esta iniciativa. Os resultados experimentados pela empresa do entrevistado foram fantásticos nas palavras dele e é por isso que ele é de opinião que ainda existe muito que fazer no desenvolvimento da colaboração. Ele chega a mencionar nas linhas 713 e 714 que os fornecedores precisam ser impulsionados nesta direção “É por isso que eu falo, essa cadeia está muito na zona de conforto”.

Representantes da compradora fazem visitas nas instalações das matrizes dos fornecedores para verificar o que eles têm de inovação no exterior que poderia ser trazido para o Brasil e serem utilizados pela empresa compradora.

#### 6.1.3.4 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor

A empresa compradora possui um conjunto de indicadores de desempenho que mede os fornecedores e apresenta os resultados em reuniões de avaliação e também faz premiação em função dos resultados alcançados.

No que se refere à colaboração propriamente dita, não existe um conjunto de indicadores que são medidos antes e depois do projeto colaborativo. O que existe nesta área em termos de medição de desempenhos dos colaborativos está voltado para entrega e qualidade.

A empresa possui um grupo destinado a realizar a gestão técnica dos fornecedores, que tem como principal objetivo buscar melhorias de qualidade nos produtos produzidos e, em paralelo, melhoria no processo produtivo. Este grupo tem pessoas das áreas técnicas especializadas em cada segmento. Essas pessoas visitam o fornecedor, fazem auditoria, passam um período de tempo nas instalações do fornecedor e, se necessário, elaboram um plano de ação que deverá ser seguido pelo fornecedor para resolver o problema de qualidade e entrega. Este grupo não fornece orientação técnica. Esta orientação deve ser elaborada pelo próprio fornecedor. A alegação do entrevistado de adotar o procedimento de não fornecer orientação técnica surge nas linhas 535 e 536 quando foi perguntado por que agir desta forma. “Porque existe uma resistência muito grande por parte dos fornecedores de quando você vai fazer isso, eles se sentem muito invadidos”.

O entrevistado mencionou que a parte de gestão das empresas escolhidas para o programa colaborativo é deficitária por diversos motivos sendo o principal deles a falta de maturidade, apesar de serem fornecedores com origem internacional. Em função disto, a empresa do entrevistado realiza iniciativas de melhoria de gestão nos fornecedores escolhidos.

A empresa faz reuniões periódicas com seus fornecedores em nível estratégico para dar mais uma contribuição no desenvolvimento deles e criar a oportunidade de poderem participar em projetos que estão previstos mesmo se o fornecedor estiver com algum problema na visão do pessoal de avaliação de desempenho. O registro nas linhas 445 a 448 exemplifica uma conversa do entrevistado com um grupo de fornecedores mencionando sua preocupação com o desempenho e desenvolvimento deles. “baseado no que nós conversamos com vocês, vocês estão com problemas de qualidades ou vocês estão saturados no seu parque fabril ou vocês hoje tem um problema de gestão que se vocês não se prepararem para isso, vocês não vão aproveitar essa oportunidade”.

O grupo de gestão técnica faz visitas regulares nas instalações dos fornecedores para investigação de assuntos técnicos. O fornecedor também faz visitas nas instalações da empresa compradora para resolver problemas relacionados ao seu produto, verificar onde o seu produto entra no processo produtivo da compradora. O ambiente é receptivo conforme menciona o entrevistado nas linhas 752 a 755 da transcrição da entrevista

“nós promovemos essa troca, a gente está sempre muito aberto a receber os fornecedores aqui. Isso é uma coisa assim, as nossas portas estão sempre abertas para eles. Isso é uma coisa que é muito clara para eles também”.

A empresa compradora usa sistema de avaliação de desempenho dos fornecedores, usa mecanismo de certificação, faz premiação daqueles que mais se destacaram em uma reunião anual, tem classificação em ouro, prata e bronze.

A empresa se preocupa em treinar os seus fornecedores com foco nas suas operações e não com o propósito de capacitar tecnicamente o fornecedor. Quando a compradora inicia um programa colaborativo com um fornecedor ou quando grande parte da equipe do fornecedor é alterada, este é convidado a visitar, durante um dia inteiro, as instalações da compradora para entender os seus processos e interagir pessoalmente com as áreas da organização compradora que mais se relacionarão com o fornecedor. O entrevistado comenta esta iniciativa nas linhas 768 a 773 da entrevista. “um treinamento *on the job* mesmo para entender os nossos parâmetros, nossas políticas e quando a gente está mudando alguma coisa interna aqui que possa impactar nossos fornecedores fazemos um *workshop* para colocar todos eles no mesmo lugar para poder falar, treinar sobre aquele assunto e depois se for necessário, pontualmente a gente atua junto com alguns fornecedores”.

#### 6.1.3.5 Antecedentes ou Atributos da Colaboração

##### **a) Cooperação e reciprocidade**

O entrevistado mencionou que sua empresa e seus fornecedores do grupo dos 35 escolhidos praticam estas atitudes no dia a dia da relação. Ele chega a mencionar que isto é uma característica do negócio dele. Estes são fornecedores de longo prazo de relacionamento e que lutam pelo sucesso recíproco e que fariam significativos esforços para ver o sucesso da empresa compradora.

##### **b) Compartilhamento de Informações**

O entrevistado afirma que realiza troca de informações estratégicas conforme mencionado nas linhas 174 a 176 “quando nós vamos fazer alguns movimentos grandes

nas nossas cadeias, nós envolvemos estes fornecedores para mostrar qual o caminho que a gente está indo para ver se eles estão preparados ou não”.

A empresa faz reuniões regulares com seus fornecedores colaborativos onde passa as estratégias a serem seguidas pela empresa e quais serão seus principais movimentos no futuro. Faz reuniões individuais com fornecedores onde examina os negócios passados e oportunidades futuras conforme mencionado nas linhas 422 a 425: “dar uma olhadinha no que aconteceu no ano interior, qual foi o caminho que a gente está trilhando, quais são os grandes projetos que nós temos que eles vão ser envolvidos, para eles saberem que vão participar deste projeto”. Adicionalmente, alerta aos seus fornecedores nas linhas 469 a 473 “que se eles não resolverem as coisas passadas, dificilmente vão capturar as oportunidades futuras, ninguém sai sem compromisso depois da reunião de esclarecimento de estratégia, isso aqui é meu, isso aqui é seu. Eu mostro para eles, o tamanho do negocio é esse, se você quer continuar crescendo, tá aqui. Essa é a formula que a gente trabalha”.

O entrevistado argumenta que o mais interessante de iniciativas desta natureza é que os fornecedores retornam com projetos de crescimento, com planos de longo prazo para acompanhar o crescimento da empresa compradora.

### **c) Confiança**

A confiança é também parte muito importante do negócio. Não significa confiar cegamente conforme mencionado pelo entrevistado porque ele mesmo afirmou que faz variadas medições dos seus fornecedores, tanto no aspecto operacional quanto no aspecto financeiro e se algum desvio é detectado eles são chamados a prestarem conta da situação. A confiança na opinião do entrevistado está muito ligada a transparência das ações de cada um para que o outro possa entender e agir tempestivamente.

A compradora acredita que seus fornecedores colaborativos empregariam esforços para ajudá-la em momentos de crise e se caso isto não venha acontecer o respectivo fornecedor poderá até ser trocado por outro, mas é dada total transparência das ações da compradora.

#### **d) Cultura Colaborativa**

A cultura colaborativa já está bem disseminada na empresa do entrevistado. As ações desta empresa com seus fornecedores, na visão do entrevistado, se resumem em passar o maior número possível de informações ao fornecedor e deixar bem claro o que se espera dele. Compartilhar o que for possível, trazer o fornecedor para dentro da empresa compradora, tentar resolver os problemas conjuntamente.

Alguns fornecedores ainda não enxergaram o benefício da colaboração, mas a empresa do entrevistado se esforça para desenvolver esta cultura também no fornecedor aqui no Brasil. Por vezes fica um pouco difícil porque o fornecedor é internacional e precisa obedecer a restrições vindas do exterior, mas mesmo assim ele é pressionado a colaborar.

#### **e) Investimentos em Ativos Específicos**

Os fornecedores depois das reuniões de informações estratégicas retornam com seus planos de investimento de médio e longo prazo para acompanhar o crescimento da empresa compradora.

Os investimentos em ativos existem tanto de um lado como de outro, mas é muito maior pelo lado do fornecedor do que pelo lado do comprador. O entrevistado exemplifica nas linhas 782 a 787 um tipo destes investimentos: “hoje os tanques de álcool que temos aqui dentro foram comprados pelo fornecedor. Tanques de alguns produtos. Hoje como o consumo é grande, eles são comprados pelos fornecedores, a gente assina um contrato de garantia de abastecimento por um período de cinco anos e coloca lá, se por acaso romper isso no meio do caminho a gente tem uma cláusula onde a gente vai pagar a parte que não foi ainda amortizada”. O fato é que a existência do tanque nas instalações do cliente aumenta significativamente o nível de serviços prestado para este cliente.

Os investimentos realizados pela compradora são muito mais raros, mas acontecem conforme citado pelo entrevistado nas linhas 794 a 795. “Nós já fizemos alguns investimentos no fornecedor, mas para tirar o fornecedor de uma situação complicada e que a gente queria estabelecer uma situação de longo prazo”. O entrevistado é de



opinião que esta situação tem origem na gestão da empresa fornecedora que ocorre de forma incipiente e depois a compradora tem que entrar para solucionar o problema.

O entrevistado comenta que uma limitação para fazer investimentos nos seus fornecedores é a preocupação de que seus fornecedores podem vir a ter problemas de realização de negócios com outras empresas. Por exemplo, os concorrentes da empresa aqui analisada podem deixar de ter relações de negócios com um determinado fornecedor ao perceberem que ele tem tido aportes de investimentos da empresa Charlie. Os concorrentes podem entender que o fornecedor que recebeu o investimento possa adotar uma política de prioridade de atendimento para a empresa de onde recebeu o investimento, em detrimento dos concorrentes que também são atendidos pelo mesmo fornecedor.

O entrevistado não identificou movimentos oportunistas dos fornecedores porque acredita nos processos de sua empresa em termos de promover garantias contratuais e financeiras que inibem este tipo de comportamento.

Alguns investimentos, como por exemplo, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, geram uma inovação que é compartilhada com o fornecedor.

#### **f) Alinhamento Estratégico**

O alinhamento estratégico é importante para a empresa compradora que busca isto nas reuniões de alinhamento com seus fornecedores onde passa a estratégia a ser adotada no futuro próximo.

#### **g) Prazo de Relacionamento Anterior**

Os relacionamentos atuais já são de longo prazo e a empresa compradora pretende mantê-los dessa forma.

#### **h) Poder**

O entrevistado acredita que o poder influencia no estabelecimento dos relacionamentos colaborativos devido à importância do negócio da compradora para o fornecedor. Contudo, ele também acredita que um forte fator impulsionador é a confiança de que a

relação com a sua empresa vai levar o fornecedor a outros níveis mais elevados de crescimento. Os fornecedores já estão com a compradora em interações de longo prazo, então conseguem enxergar que estar junto com a compradora vai lhes proporcionar crescimento. Assim, ele resume que há uma mistura de poder e confiança nos resultados a serem alcançados com a compradora.

#### **i) Comprometimento**

O grau de comprometimento depende muito do perfil empreendedor do fornecedor. Os mais arrojados entram firme na relação, assumem riscos, fazem investimentos e outras iniciativas. Contudo, todos têm a visão de continuidade e de longo prazo da relação colaborativa.

#### **j) Coordenação**

Os relacionamentos colaborativos dependem muito de coordenação entre as partes.

#### **k) Interdependência**

O entrevistado acredita na necessidade de interdependência entre as duas empresas para que o relacionamento possa acontecer.

### **6.1.3.6 Resultados Alcançados**

#### **6.1.3.6.1 Resultados Gerenciais**

Aumento na coordenação das atividades de planejamento e execução

O entrevistado concorda que houve aumento na coordenação das atividades de planejamento e execução

Maior participação das empresas no processo decisório

Não acredita que isto tenha acontecido

Maior comprometimento

Acredita em maior comprometimento das empresas

### Maior troca de informações

Acredita que a troca de informações vai além de ser um resultado. Ela é um condicionante conforme afirmação nas linhas 1032 a 1035. “A troca de informações [...] é um pré-requisito para esta colaboração”. Eu acho que ela tem que [...] estabelecer este grau de confiança em troca de informações para poder vir a colaboração. Acho que é um pré-requisito para ter a colaboração.

### Melhor gerenciamento das atividades

Acredita que isto é uma consequência dos relacionamentos colaborativos

### Aumento do nível de confiança

O entrevistado afirma com convicção de que o nível de confiança aumentou. No início a confiança existente permite o estabelecimento da relação, mas depois ela vai aumentando.

Foi observado que em determinados momentos o entrevistado comentava sobre o resultado alcançado pela sua empresa, mas em outros ele deu a sua opinião sobre o que o relacionamento colaborativo pode proporcionar sem associar a resultado alcançado pela sua empresa.

## 6.1.3.6.2 Resultados Operacionais

Foi perguntado ao entrevistado a sua opinião sobre os resultados alcançados nos tópicos abaixo. Ele respondeu que não consegue avaliar os resultados alcançados com a colaboração porque não possui ferramentas tecnológicas que permitam medir as variações nos projetos colaborativos nos quesitos abaixo. A única exceção é o tópico que trata de inovação, onde o entrevistado consegue ver resultados práticos:

- Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoques
- Inovação em processos tecnológicos
- Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador
- Conquista de novas fatias de mercados
- Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado
- Redução de erros, defeitos e falhas no desenho e na execução
- Aumento de produtividade.

- Aumento de qualidade
- Aumento do nível de serviço
- Redução do tempo de atendimento de pedidos
- Acurácia nas previsões de demanda efetuadas
- Melhoria de processos
- Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente
- Rapidez na introdução de novo produto no mercado
- Responder rapidamente a variações na demanda
- Aumento de flexibilidade

O entrevistado diz que a colaboração funciona muito bem na sua empresa para aspectos de gestão (planejamento conjunto, inovação e desenvolvimento de fornecedores), mas quando chega a aspectos operacionais de redução de custo, por exemplo, ele sente uma deficiência de apurar estas reduções de custo por falta de ferramenta tecnológica.

Ele afirma que não consegue fazer a ligação entre resultados e as iniciativas colaborativas. Em sua opinião falta uma forma de mensurar o quanto a colaboração está trazendo de ganho para sua empresa, porque é isto que vai convencer o CEO a fazer colaboração com fornecedores. O entrevistado afirma nas linhas 1133 a 1135 o seguinte: “essa é a dificuldade que todo mundo tem. Como é que eu vou falar assim – como é que eu vou dizer que eu estou colaborando com meu fornecedor de frasco, eu vou conseguir reduzir o custo de produção”.

#### 6.1.3.7 Barreiras ao Relacionamento Colaborativo

Uma barreira forte é a fraca gestão dos fornecedores e a impossibilidade de estabelecer contratos colaborativos que defina níveis de investimentos e demais ações que precisam ser atendidas pelos dois lados. O fato de a empresa ter muitos fornecedores sem nenhum contrato comercial cria dificuldade de se estabelecer documentos formais de colaboração 20 anos depois de um relacionamento sem contrato. Por outro lado, eles não fazem os investimentos necessários somente com conversas e explicações da necessidade.

Falta de ferramentas tecnológicas que possibilitem o acompanhamento da evolução da colaboração através de indicadores que facilitem a análise do sucesso ou não deste empreendimento.

#### 6.1.3.8 Construtos e suas Evidências na Empresa Charlie

As próximas três tabelas mostram o resultado do processo de codificação da entrevista na empresa Charlie e outras fontes de coleta de dados como parte da análise interna deste caso da mesma forma como já ocorreu em outras seções desta tese.

A Tabela 27 traz os construtos, principais evidências e comentários do pesquisador sobre as evidências registradas e tomando como referência a entrevista efetuada. A Tabela 29 é uma consolidação das evidências encontradas nas fontes de coleta de dados analisadas em complementação a entrevista.

Tabela 27: Construtos da Empresa Charlie  
 Fonte: Autor da tese

Construtos	Evidências	Comentários
Crescimento da Compradora	<p>“Nós não somos nada sem os fornecedores”</p> <p>“agente tem estes fornecedores de terceirização que fazem parte da nossa produção para suportar o crescimento”</p>	<p>A empresa precisa dos seus fornecedores para atender a crescente demanda. Sua capacidade de produção ainda é limitada e aquém da necessidade do mercado.</p> <p>A ideia deste tipo de relacionamento nasceu na alta gerência.</p>
Estrutura da Função Compras	<p>“nós vamos falar aqui de suprimentos como insumos para produtos, não está ligado a compras de indiretos”.</p>	<p>A empresa tem dois segmentos para administração das atividades de suprimentos.</p> <p>Os profissionais de suprimentos e de outras áreas não são treinados para se relacionarem colaborativamente com os fornecedores</p>
Gestão de Fornecedores	<p>“Dentro dessa cadeia de 238, nós temos 38 fornecedores que nós os chamamos de estratégicos”.</p> <p>“Estes 35 fornecedores representam em média 75 a 80% do nosso spend”.</p> <p>“quando a gente está falando da parte comercial está muito claro em suprimentos quem é que gostaríamos de dar foco, mas tem algumas coisas de inovação, de plataforma de inovação dentro de alguns fornecedores”</p> <p>“nós avaliamos o processo de gestão deles”.</p> <p>“depois nós reunimos todos esses fornecedores, uma vez por ano para poder premiá-los sobre a classificação dentro do programa”.</p>	<p>A empresa faz a segregação dos seus fornecedores e identificação daqueles considerados estratégicos.</p> <p>Avaliação dos fornecedores com foco em qualidade estabelece premiação, apresenta resultados para os dirigentes e cobra melhoria a partir das discrepâncias observadas.</p> <p>Este pequeno grupo de 35 fornecedores são responsáveis por contribuir com mais intensidade para o crescimento da compradora.</p>
Estrutura da Colaboração	<p>“não tem especificamente alguém para cuidar disso ainda, mas essa é uma necessidade latente que a gente tem percebido”</p> <p>“relação dessas áreas com os fornecedores, mas muito mais ligada ao seu viés interno de necessidade daquela área, não como um cuidado desse relacionamento”</p>	<p>O departamento de Suprimentos tem as primeiras ações de aproximação do fornecedor, mas as demais ações não são coordenadas centralmente.</p> <p>As demais áreas que interagem com o fornecedor não têm a preocupação do relacionamento.</p>
Informação	<p>“A alta direção da administração compartilha as nossas estratégias”. “Compartilham os nossos resultados”. “Falamos dos planos de futuro”.</p> <p>“para mim a troca de informações, eu acho que ela é um pré-requisito para esta colaboração”</p> <p>“confiança em troca de informações para poder vir a</p>	<p>Troca de informações estratégicas que facilitam o planejamento de longo prazo. Isto acontece na mesma ocasião que divulgam os resultados anuais de avaliação de desempenho.</p>

Construtos	Evidências	Comentários
	colaboração”	
Investimentos	<p>“reuniões estratégicas dá visibilidade onde eles vão ter que investir para poder suportar nosso crescimento”</p> <p>“existir existe, porém de forma muito incipiente”</p> <p>“não é algo assim que tenha muita frequência”</p>	<p>O conhecimento da estratégia da compradora facilita as decisões de investimentos do fornecedor para acompanhar o crescimento. Os investimentos de ambas as partes para construção da relação acontecem muito esporadicamente, o que não se constitui uma prática colaborativa.</p>
Planejamento Conjunto	<p>“planejamento de capacidade.... olha, de uma forma muito incipiente”</p> <p>“temos uma ferramenta, foi montada internamente que nós chamamos de avaliação de capacidade desses fornecedores”</p> <p>“avaliar qual é a capacidade dos ativos que nós temos dentro destes fornecedores para poder suportar nosso crescimento”</p> <p>“estrategicamente a gente troca estas informações hoje”</p> <p>“eu não consigo fazer isso de interferir na programação dele porque é muito mais por restrições que ele tem, ele tem que mostrar o planejamento dele e ele não me mostra isso”</p> <p>“Então hoje com praticamente todos estes fornecedores nós trabalhamos com custos abertos”</p> <p>“deliberações conjuntas de entrega do produto. Sim isto a gente faz”</p> <p>“deliberação conjunta sobre a composição de custos.... então, isso a gente vem evoluindo, é um passo que a gente vem dando”</p> <p>“preocupação de identificar alguma área que a empresa poderia interferir de forma a diminuir o custo dele....sim. Esse para mim é o papel principal é uma das facetas lá do strategic sourcing”</p> <p>“decisões técnicas e operacionais em conjunto..... esse é um ponto que a gente geralmente faz muito junto com eles de forma muito. Sempre que a gente abre um projeto nós chamamos os fornecedores aqui, passamos os <i>brifings</i> para eles e eles têm e eu acho assim, a forma como nós fazemos em alguns projetos, até mesmo os mais relevantes principalmente”</p> <p>“preocupação com o aprendizado.... isso ai a gente pratica dentro de cada área nossa envolvida”</p>	<p>A compradora levanta informações de capacidade dos fornecedores para adequar suas necessidades. Pouco planejamento de capacidade.</p> <p>Existe transparência no preço praticado pelo fornecedor, mas o entrevistado acredita que precisa evoluir principalmente no que se refere ao comprador proporcionar redução de custo do fornecedor.</p> <p>Existe necessidade de reformular o planejamento logístico com o fornecedor</p> <p>A empresa tem a preocupação em aprender com as experiências passadas para orientar ações futuras.</p>
Inovação	<p>“demandas de inovação que para nós é fundamental”</p> <p>“ele participa com sugestões e com algumas responsabilidades”.</p> <p>“Sempre que a gente abre um projeto nós chamamos os</p>	<p>O desenvolvimento de inovação através do fornecedor é considerado como fundamental para sustentar o crescimento.</p> <p>A compradora tenta envolver o fornecedor no desenvolvimento</p>

Construtos	Evidências	Comentários
	<p>fornecedores aqui, passamos os <i>briefings</i> para eles”</p> <p>“um dos pilares que a gente trabalha muito com eles é que trazem inovações, trazem coisas diferentes, coisas novas”</p> <p>“está no DNA da gente fazer esse negócio”.</p> <p>“investimentos em algumas pesquisas, por exemplo, então isso é compartilhado”</p>	<p>de novo produto. Isto passa por sugestões e algumas responsabilidades do projeto.</p> <p>Fomenta iniciativas do fornecedor na direção da inovação.</p> <p>Os investimentos em inovação são aqueles que proporcionam a criação do conhecimento sob uma forma melhor de conduzir a relação entre comprador e fornecedor. Os demais investimentos quase não existem.</p>
Desenvolvimento de Fornecedor	<p>“o planejamento aciona a gestão técnica de fornecedores para atuar e para entender o que está acontecendo”</p> <p>“o cara do GTF que foca bastante nisso”</p> <p>“visita regular as instalações do fornecedor”</p> <p>“visitas as próprias matrizes desses fornecedores do Brasil lá fora”.</p> <p>“conhecer onde é que o produto dele passa na nossa produção”</p> <p>“Conhecer nosso processo de planejamento, porque a gente faz isso”</p> <p>“agente está sempre muito aberto a receber os fornecedores aqui”</p> <p>“reunião anual, premia onde a gente chama, tem toda uma celebração, toda. Onde eles são classificados em ouro, prata e bronze”</p> <p>“treinamento <i>on the job</i> para entender os nossos parâmetros”</p>	<p>As ações da compradora ficam restritas a identificação do problema e cobrar resultados do fornecedor sobre a solução.</p> <p>A equipe de gestão técnica de fornecedores (GTF) foca no desenvolvimento de qualidade e entregas realizadas pelo fornecedor.</p> <p>As visitas servem de aprimoramento tecnológico.</p> <p>Realizam premiação em função do desempenho apresentado.</p> <p>Os treinamentos existentes são para conhecimento da rotina da compradora e suas áreas de interação com o fornecedor e não de transmissão de conhecimento técnico.</p>
Cooperação e reciprocidade	<p>“isso é uma característica desse negócio”.</p> <p>“isso é uma prática que a gente vem fazendo ao longo do tempo”.</p>	A cooperação é um atributo importante do relacionamento
Confiança	<p>“Isso é uma coisa assim, nós temos no mercado esta responsabilidade, do respeito, da transparência que nós temos com o fornecedor, isso é algo que eu digo que é um diferencial, que é algo que agente houve muito dos nossos fornecedores, que é a questão da confiança”.</p> <p>“eles acreditam muito nesta visão de sucesso que ainda vão ter”</p> <p>“confiança em troca de informações para poder vir à colaboração”</p>	Apesar de a confiança ser um requisito do relacionamento, a compradora monitora seu fornecedores colaborativos no aspecto operacional, financeiro, legal e de sustentabilidade. Quando acontece alguma discrepância eles são chamados a sanar o problema, mas tudo com muita transparência entre as partes. Os fornecedores se esforçam para o sucesso da compradora.
Cultura da Colaboração	<p>“agente está sempre mesmo muito aberto aos fornecedores a colaborar com eles”</p> <p>“se você não me passar isso, você vai começar a ser preterido em algumas coisas”</p>	A cultura colaborativa está disseminada na empresa compradora, mas não se pode afirmar o mesmo com relação aos fornecedores. Mesmo não havendo este tipo de cultura no fornecedor o comprador tem como orientar a interação na direção da colaboração.



Construtos	Evidências	Comentários
Alinhamento estratégico	“a alta direção da administração compartilha as nossas estratégias, eles compartilham os nossos resultados, falam dos planos de futuro, aqui deles e isso dá visibilidade a eles onde a gente possa saber qual caminho nós estamos trilhando e onde eles vão ter que investir para poder suportar este crescimento”.	A empresa compradora tem a preocupação de mostrar ao fornecedor sua estratégia de crescimento para facilitar o planejamento destes fornecedores. Contudo, as estratégias dos fornecedores não são claramente conhecidas pela compradora.
Longo prazo relacionamento anterior	“hoje não tem nenhum destes fornecedores que tenha pelo menos cinco anos de relacionamento com a gente”	O relacionamento anterior permite construir a confiança necessária à colaboração
Poder	“sim do poder que é uma conta importante para ele”	O poder contribui, mas não é um fator que tem muito impacto na colaboração.
Comprometimento	“os mais empreendedores, entram muito de cabeça nisso, assume riscos e tem outros que você tem que realmente despendar mais energia”	O nível de comprometimento varia entre os fornecedores, mas de forma geral eles possuem esta característica.
Coordenação	“o relacionamento colaborativo depende de coordenação das atividades desenvolvidas” “eu acho que sim”	Coordenação é um fator importante porque se ela não existir a colaboração deixa de acontecer na prática.
Interdependência	“tem que ser bom para os dois”	A interdependência neste ponto está sendo considerada como um negócio que seja interessante tanto para o comprador como para o fornecedor.
Resultados Gerenciais	“acho que para mim a troca de informações, eu acho que ela é um pré-requisito para esta colaboração” “se existe uma primeira tarefa ela tem que estabelecer este grau de confiança em troca de informações para poder vir a colaboração”	Aumento da coordenação. Não teve maior participação no processo decisório Maior comprometimento Maior troca de informações Melhor gerenciamento das atividades Melhora nível de confiança
Resultados Operacionais Monitoramento	“falta ferramenta tecnológica para dar suporte para poder trazer resultados efetivos” “não consegue medir que resultado que este tipo de trabalho esta trazendo para gente” “as carências que a gente sente de ferramentas que mostrem o quanto a gente efetivamente está ganhando com isso” “como é que eu vou dizer que eu colaborando com meu fornecedor de frasco, eu vou conseguir reduzir o custo de produção” “se eu colaborar com o fornecedor de frasco, eu vou diminuir meu custo de produção? Não. Eu vou diminuir meu custo	A colaboração na empresa ainda está nos seus estágios iniciais de evolução. Por isso o entrevistado argumenta que não consegue medir a colaboração. Não consegue porque sua empresa ainda não estabeleceu processos e sistemas de permitam enxergar a viabilidade do empreendimento. Por exemplo, a empresa ainda não possui indicadores de desempenho que indiquem a evolução dos projetos colaborativos.

Construtos	Evidências	Comentários
	logístico? Vou”	
Barreiras	<p>“falta de ferramentas tecnológicas”</p> <p>“competência de gerir este relacionamento”</p> <p>“eles ainda estão em uma zona de conforto”</p>	<p>A falta de ferramenta de tecnologia de informação impede que a empresa faça os acompanhamentos necessários.</p> <p>A falta de contrato na relação com os fornecedores impede que algumas iniciativas colaborativas sejam implementadas</p>
Riscos e Recompensas	<p>“nós provocamos algumas reuniões durante o ano”</p> <p>“isso não dá garantia nenhuma que eles vão ser os ganhadores destes projetos”</p>	<p>A questão de risco e recompensa não é colocada com clareza para permitir a realização de investimentos porque não existe segurança do fornecedor em ser o ganhador dos projetos. Mesmo depois de realizados alguns investimentos pelo fornecedor eles vão competir pelo projeto.</p>

A Tabela 28 é uma consolidação dos construtos registrados na Tabela 27 para que o autor pudesse construir outra tabela trazendo as evidências das demais entrevistas na empresa Alfa. O autor utilizou os conceitos de construtos de segunda ordem e primeira ordem para realizar esta agregação, sendo os de segunda ordem uma reunião de outros de primeira ordem. Os construtos de segunda ordem foram utilizados nas Tabela 29.

Tabela 28: Reclassificação dos construtos da empresa Charlie  
 Fonte: Autor da tese

Constructos de segunda ordem	Construtos de primeira ordem
Competitividade	Crescimento da Compradora Estrutura da Função Compras
Estrutura da Colaboração	Riscos e Recompensas Gestão de Fornecedores Estrutura da Colaboração
Requisitos do Relacionamento Colaborativo	Troca de Informações Cooperação e reciprocidade Confiança Cultura da Colaboração Alinhamento estratégico Longo prazo de relacionamento anterior Comprometimento Coordenação Investimento Poder Interdependência
Iniciativas Colaborativas – Inovação	Inovação
Iniciativas Colaborativas - Desenvolvimento de Fornecedor	Desenvolvimento de Fornecedor
Iniciativas Colaborativas - Planejamento Conjunto	Planejamento Conjunto
Resultados	Resultados Gerenciais Resultados Operacionais
Barreiras	Barreiras

Tabela 29: Evidências de todas as fontes de dados da empresa Charlie

Fonte: Autor da tese

Constructo	Evidências da entrevista	Evidências de outras fontes
Competitividade	<p>“não é só infraestrutura que vai fazer com que você acompanhe uma locomotiva como o segmento de cosmético na velocidade que ela tem”</p> <p>“no caso do nosso grupo o crescimento tem sido exponencial ultimamente e principalmente com a entrada de novos negócios”</p> <p>“se isso não acontecer em termos de gestão você não consegue acompanhar”</p> <p>“precisávamos estar mais próximos dos nossos fornecedores”</p> <p>“o que nós percebemos ao longo do tempo é que os clientes desse segmento de cosméticos, eles estão na frente em termos de gestão dos fornecedores e aí nós sentimos a necessidade de puxá-los junto com a gente para trazê-los para um patamar próximo do nosso”</p> <p>“mapear o que é relevante para o nosso negócio em termos de garantir nosso abastecimento”</p> <p>“trazer a alta direção dos fornecedores de dentro do país para poder mostrar o que é esse mercado, para conhecer nossos investimentos para que eles possam fazer aportes maiores não só em capacidade produtiva, mas também em desenvolvimento e capacitação de gestão, de tecnologia, de inovação. Trazer isso aí, esse é o grande desafio que nós temos hoje”</p> <p>“Nós não somos nada sem os fornecedores”</p> <p>“quando nós vamos fazer alguns movimentos grandes na nossa cadeia, nós envolvemos estes fornecedores para mostrar qual o caminho que a gente está indo para ver se eles estão preparados”</p>	<p>“fornecedores colaborativos aumentam vantagens competitivas”</p> <p>“As empresas do setor dependem de inovação para manter competitividade”</p> <p>“As compras de materiais diretos são realizadas pelo setor estratégico do departamento de compras”</p> <p>“Setor cresce a taxa média de dois dígitos nos últimos 16 anos”</p>
Estrutura da Colaboração	<p>“a cadeia é dividida em desenvolvimento e abastecimento, esses dois grandes processos dentro do grupo têm relacionamento com o fornecedor”</p> <p>“não existe uma área responsável por cuidar deste relacionamento como um todo”</p> <p>“Quem encabeça a relação com os fornecedores é suprimentos,</p>	

Constructo	Evidências da entrevista	Evidências de outras fontes
	<p>mas ela não é responsável por todas as relações”</p> <p>“ela é responsável por liberar o programa de avaliação e desempenho do fornecedor”</p> <p>“eu não digo que os treinamentos dos profissionais de suprimentos que lidam com os fornecedores foram deixados de lado”</p> <p>“relação das outras áreas com os fornecedores devido ao seu viés interno de necessidade daquela área, não como um cuidado desse relacionamento”</p> <p>“Estes 35 fornecedores representam em media 75 a 80% do nosso spend”.</p> <p>“a grande maioria deles é de materiais de embalagens e que tem um peso muito relevante no custo do nosso produto”</p> <p>“chamamos de programa de avaliação de desempenho que é o PADF”</p> <p>“A gente só trata este grupo de fornecedor com essa metodologia”</p>	
<p>Antecedentes ou facilitadores do Relacionamento Colaborativo</p>	<p>“A alta direção da administração compartilha as nossas estratégias”.</p> <p>“para mim a troca de informações, eu acho que ela é um pré-requisito para esta colaboração”</p> <p>“cooperação e reciprocidade é uma característica desse negócio”</p> <p>“Fornecedores de confiança, de respeito, de assumirmos os nossos erros e de batalharmos por eles também”</p> <p>“Assim, uma relação transparente. Não é na confiança, mas eu acho que eu trocaria confiança por transparente”</p> <p>“Esta é a cultura que nós temos”</p> <p>“A alta direção da administração compartilha as nossas estratégias”</p> <p>“Tem fornecedor, os mais empreendedores, que entram muito de cabeça nisso, assume riscos e tem outros que você tem que realmente despende mais energia”</p>	<p>“A maioria dos fornecedores tem em média de 5 anos de relacionamento. Tem um conjunto que tem cerca de 20 anos e não tem qualquer contrato de fornecimento”</p> <p>“Coordenação é um fator importante na dinâmica do relacionamento com fornecedor”</p>
<p>Iniciativas Colaborativas – Inovação</p>	<p>“a gente tem uma característica de ser uma empresa que lança muitos produtos”</p> <p>“ele participa com sugestões e com algumas responsabilidades”</p> <p>“um dos pilares que a gente trabalha muito com eles é que trazem</p>	

Constructo	Evidências da entrevista	Evidências de outras fontes
Iniciativas Colaborativas - Desenvolvimento de Fornecedor	<p>inovações, tragam coisas diferentes, coisas novas”</p> <p>“visita regular as instalações do fornecedor”</p> <p>“eles vêm para cá não só vêm para olhar nosso processo produtivo”</p> <p>“investimentos em ativos específicos. existir existe, porém de forma muito incipiente”</p> <p>“treinamento <i>on the job</i> para entender os nossos parâmetros”</p> <p>“visitas as próprias matrizes desses fornecedores do Brasil lá fora”.</p> <p>“Conhecer nosso processo de planejamento, porque a gente faz isso”</p> <p>“conhecer onde é que o produto dele passa na nossa produção”</p> <p>“nós avaliamos o processo de gestão deles”</p> <p>“é um foco muito de qualidade”</p> <p>“nós temos um guia de sustentabilidade em grupo, aonde eles têm que ser signatários”</p>	<p>“Anualmente são realizadas reuniões de premiação dos fornecedores com melhor desempenho apontado no programa PADF”</p> <p>“A empresa possui um departamento voltado para a Gestão Técnica dos Fornecedores (GTF)”</p>
Iniciativas Colaborativas - Planejamento Conjunto	<p>“planejamento de capacidade de uma forma muito incipiente”</p> <p>“É mais reativo do que colaborativo”</p> <p>“eu não diria que é uma colaboração”</p> <p>“estrategicamente a gente troca estas informações”</p> <p>“eu não consigo fazer isso de interferir na programação dele”</p> <p>“deliberações conjuntas de entrega do produto. Sim isto a gente faz”</p> <p>“deliberação conjunta sobre as composições de custos. Isso a gente vem evoluindo”</p> <p>“Sempre que a gente abre um projeto. Passamos os <i>briefings</i> para eles. Abrimos seções para algumas dúvidas, esclarecimentos e até abertura para alternativas”</p>	
Resultados	<p>“colaboração hoje em termos de gestão hoje ela existe e o que eu acho o que esta faltando hoje é uma colaboração maior que vai traduzir redução de custo, produção, redução de estoque, estruturação de custos, diminuir o estoque de manutenção”</p> <p>“Hoje, o que a gente faz hoje é uma colaboração dessa gestão, de informações, de gestão de relacionamento”</p> <p>“falta ferramenta tecnológica para dar suporte para poder trazer resultados efetivos”</p> <p>“você não consegue fazer link com algumas coisas que traga</p>	

Constructo	Evidências da entrevista	Evidências de outras fontes
	<p>como resultados ainda”  “como medir isso aqui para mim é um fator crítico de sucesso de consolidar a colaboração”  “como é que eu vou dizer que eu colaborando com meu fornecedor de frasco, eu vou conseguir reduzir o custo de produção. como é que eu vou fazer isso”</p>	
Barreiras	<p>“falta de ferramentas tecnológicas”  “competência de gerir este relacionamento”  “eles ainda estão em uma zona de conforto”  “isso não dá garantia nenhuma que eles vão ser os ganhadores destes projetos”</p>	

### 6.1.3.9 Relacionamento entre os Construtos da Empresa Charlie

A Figura 18 apresenta a rede de relacionamentos mostrando as relações causais e ligações entre construtos

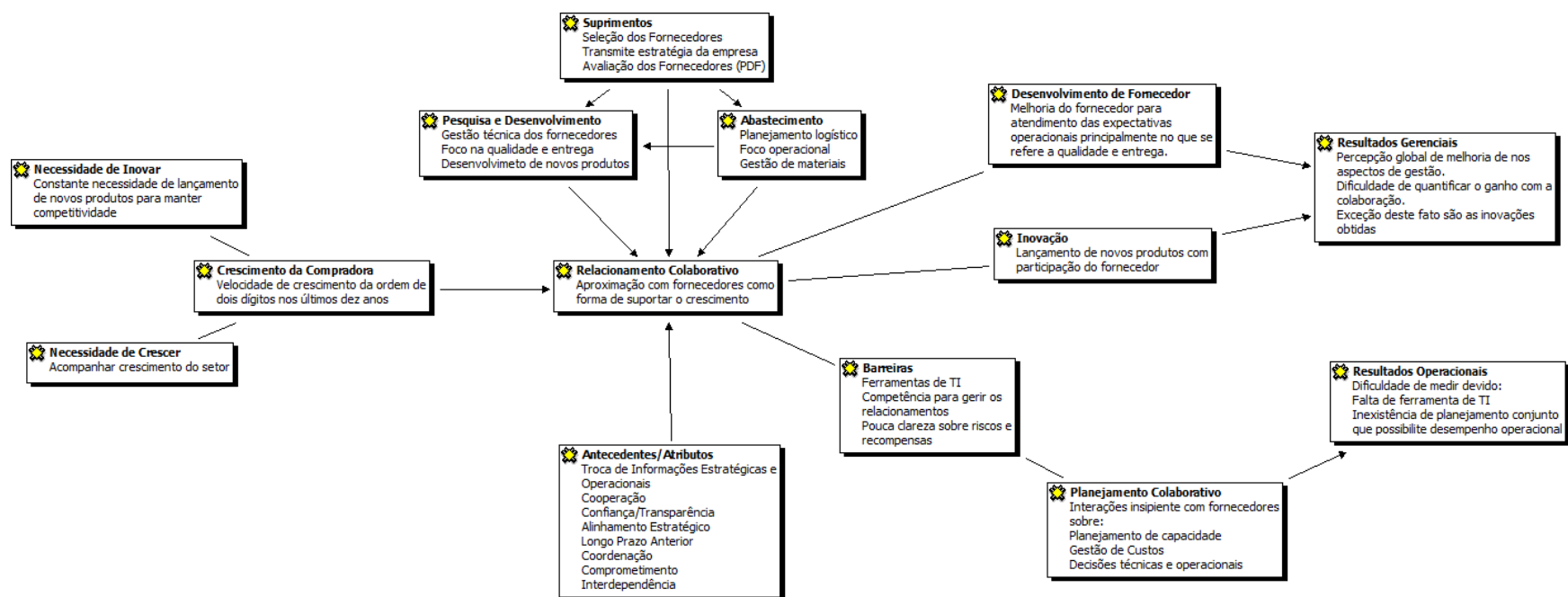


Figura 18: Relacionamento entre construtos da empresa Charlie  
 Fonte: Autor da tese



## 6.1.4 Análise do Caso da Empresa Delta

A análise do caso da empresa Delta foi realizada utilizando-se como referência a entrevista com o Diretor de Compras, cargo que ocupou nos dois anos anteriores a entrevista. Antes disso, este profissional exerceu a função de Diretor de Produção. A entrevista teve a duração de duas horas e meia e foi bastante abrangente. Após esta discussão o entrevistado conduziu este pesquisador para uma visita às instalações da fábrica onde foi possível coletar dados sobre o relacionamento da empresa com seus fornecedores. Uma segunda entrevista foi realizada na empresa, desta vez com o gerente do departamento jurídico, contribuindo para triangulação com os dados coletados anteriormente. A próxima seção desta tese traz o resumo da entrevista com o Diretor de Compras considerada referência para a análise.

### 6.1.4.1 Estrutura Organizacional

O entrevistado informou logo no início da entrevista que a mudança no trato com o fornecedor de modo a trazê-lo para uma relação mais próxima aconteceu depois que a empresa entendeu a importância estratégica do departamento de Compras que deixou de fazer aquisições de pequena monta e passou a influenciar no preço do produto produzido pela empresa, ou seja, passou a ter responsabilidade na formação do custo industrial. O entrevistado cita nas linhas 21 a 23 da transcrição da entrevista que “este foi o salto, a virada, para que a empresa pudesse se aproximar do fornecedor e criar sistemas muito bem definidos para fazer essa relação funcionar bem entre os fornecedores e a empresa”.

O relacionamento colaborativo é uma questão estratégica para a empresa que precisa crescer e precisa ir buscar no fornecedor a complementação de que necessita para fazer face ao crescimento do mercado. A empresa enxerga que ao desenvolver o fornecedor ele retorna com maior competitividade, ou seja, redução de custo. Cria-se um laço forte entre as empresas que traz ganhos para ambos os lados.

A empresa possui cinco centros de Compras no mundo e um deles, que não está localizado no Brasil, concentra as informações e orientações a cerca dos

relacionamentos colaborativos que aqui são estabelecidos. Todas as informações e orientações a cerca da gestão dos fornecedores vêm da matriz através de um dos centros de Compras que possui a responsabilidade de produzir normas e diretrizes.

Este tipo de relacionamento foi inicialmente dedicado ao grupo de fornecedores estratégicos nas categorias de embalagem, matéria prima e serviços de produção terceirizados. O entrevistado informou que como o processo colaborativo já está bem avançado a empresa decidiu ampliar este tipo de relacionamento para todos os fornecedores destas categorias. Assim, todos os fornecedores relacionados ao produto final, ou seja, matéria prima, embalagem e serviços terceirizados de produção já estão incluídos no programa colaborativo. Os fornecedores de serviços terceirizados são todos nacionais, mas os fornecedores de matéria prima e embalagem são internacionais.

O departamento de Compras conta com o departamento de logística e departamento industrial para a interação do dia a dia com o fornecedor. A política colaborativa é difundida internamente para os outros setores, mas ela é mais forte entre os profissionais do departamento de Compras.

O entrevistado acredita que o pessoal de Compras tem as habilidades para o estabelecimento do programa colaborativo porque isto foi cultivado ao longo do tempo, mas os profissionais de outras áreas ainda precisam ser treinados a respeito.

A empresa compradora afirma que não possui estrutura ou metodologia para identificar quem são os fornecedores colaborativos, o entrevistado entende que todos os seus fornecedores são colaborativos. Ele mencionou que tem um relacionamento diferenciado com aqueles que têm mais confiança, mas não existe um mecanismo para identificar estes fornecedores. Foi perguntado ao entrevistado se ele consegue estratificar a sua base de fornecedores e ele respondeu nas linhas 1099 a 1105 que “aí na verdade é mais no sentimento, no relacionamento, porque confiança é uma coisa que não dá para você ter um indicador muito numérico, mais é pelas ações que o cara demonstrou e pelos fatos que vão acontecer ao longo dessa relação; porque aconteceu um problema, você liga para o cara “preciso da sua ajuda”, e você já vê a forma como o

cara reage. Se ele diz “não, deixa comigo, vou fazer aqui...”, ele te ajuda para retirar aquele peso das tuas costas, ele divide com você o problema, é diferente”.

#### 6.1.4.2 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Planejamento Conjunto

O planejamento é feito pela compradora que entrega ao fornecedor o detalhamento daquilo que ele tem que executar, mas permite a discussão com o fornecedor daquilo que foi planejado.

Existe troca de informações a respeito de previsão de demanda para facilitar o planejamento de produção do fornecedor. A solução de problemas é feita de forma unilateral, pois se o fornecedor tiver um problema de produção, por exemplo, a solução é usar outro fornecedor para suprir a falta daquele que apresentou o problema. A empresa incentiva seus fornecedores a apresentarem seus problemas o mais rápido possível para que ela possa ter tempo suficiente de encontrar outro alternativo.

Quando os fornecedores trazem seus problemas eles são tratados pela equipe de logística para evitar que o pessoal de Compras possa se envolver na solução porque às vezes existe uma negociação com aquele fornecedor correndo em paralelo e o envolvimento na solução do problema do fornecedor pode tirar poder de negociação da empresa compradora.

Os riscos que o fornecedor corre por ingressar na relação com a empresa compradora são colocados de forma clara logo no início do processo. Além disso, a empresa compradora tem uma norma para reduzir o risco do fornecedor que é não ter negócios com ele que ultrapasse 30% do seu faturamento. Caso a necessidade de investimento que é demandada de um determinado fornecedor ultrapasse sua capacidade financeira, a empresa compradora pode adquirir o equipamento e instalar no fornecedor no regime de comodato, podendo ser retirado para outro fornecedor conforme a conveniência das negociações futuras. As expectativas de recompensas também são colocadas de forma clara para o fornecedor.

#### 6.1.4.3 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novos Produtos (Inovação)

Não existem iniciativas de capturar inovações do fornecedor ou desenvolvimento de inovações em conjunto com o fornecedor. O entrevistado afirma nas linhas 728 a 732 da transcrição da entrevista que “Isso está acontecendo na Europa, lá eles fazem uma vez por ano reuniões com fornecedores, chamam 2 ou 3 fornecedores principais e têm aparecido coisas muito interessantes em termos de embalagens, em termos de produto que a gente tem inclusive tirado proveito disso e utilizado algumas embalagens e algumas inovações desses fornecedores, mas ainda não chegou à América Latina”.

Apesar de não terem uma estrutura de inovação estabelecida reconhecem a necessidade de caminhar nesta direção, pois enxergam a capacidade dos fornecedores de inovar. O entrevistado comentou que recentemente recebeu uma comitiva de pesquisa e inovação da matriz na Europa para visitar fornecedores brasileiros. Dois profissionais europeus e o entrevistador participaram das visitas e todos ficaram muito surpresos com a capacidade dos nossos fornecedores conforme demonstra o registro das linhas 747 a 757 da transcrição da entrevista. “Os dois que vieram aqui ficaram encantados com a variedade de coisas que a gente pôde ver, sobretudo na área de maquiagem, que é onde se tem as maiores inovações dos fornecedores locais; tem fornecedores internacionais que estão presentes no Brasil; mas foi surpreendente o nível de inovação que eles têm, e uma coisa que eu não sabia, muitos desses fornecedores sendo internacionais, muitas inovações foram desenvolvidas no Brasil e depois passadas para Europa e EUA, então é uma fonte muito grande de criatividade e inovação dentro do Brasil”.

O entrevistado cita outras passagens de missões da Europa vindas ao Brasil para investigar o mercado local por conta da matriz já ter entendido a necessidade de buscar a inovação junto ao fornecedor, mas este programa ainda não existe no Brasil. Os registros aparecem nas linhas 762 a 768 da transcrição da entrevista. “Aconteceu muito de a nossa empresa estar prevendo lançar alguma coisa e o fornecedor já ter aquilo ali, ou já no mercado ou lançando, ou propondo a alguém para lançar. Essas pessoas da comitiva europeia da nossa empresa depois fizeram apresentações na Europa do que tinha visto e fizeram elogios enormes ao Brasil por essa criatividade. Depois veio outra

comissão para estudar produtos para *hair*, que é onde se tem menos inovação; shampoos, condicionadores, alguma coisa de spray, mas encontramos bastantes coisas interessantes também no Brasil nessa área”.

#### 6.1.4.4 Tipos de Iniciativas Colaborativas Realizadas: Desenvolvimento de Fornecedor

A empresa possui um conjunto de indicadores de desempenho que controla o fornecedor nos aspectos operacionais e de custo. Produz análises estatísticas do desempenho e encaminha estes resultados para os fornecedores com indicação para que eles possam incrementar melhorias em pontos discrepantes.

Não existe comunicação da empresa compradora e seus fornecedores sobre os aspectos que eles devem melhorar. Não existe antecipação dos problemas através de análises de indicadores de desempenho, contudo, quando o problema acontece a solução que a empresa compradora oferece é substituir o fornecedor.

A empresa enxerga a necessidade de se realizar reuniões preventivas com os fornecedores conforme mencionado nas linhas 817 a 819 da transcrição da entrevista “Na verdade eu estou devendo isso porque eu tinha começado a fazer esse trabalho e paramos de fazer aqui no Brasil, estabelecer essa reunião para poder chamar os caras aqui e conversar” e nas linhas 824 a 828. “Agora nós tivemos uma mudança na área de gestão dos terceiros, está entrando uma pessoa que inclusive trabalhou comigo na época que eu era diretor de produção, na área de fabricação, ele está nessa área agora, eu já falei com ele para gente começar a fazer isso. Isso tem que ser feito, eu é que estou devendo esse ponto, mas já foi feito, nós paramos de fazer e estamos retomando agora de novo”.

A empresa faz algumas visitas aos fornecedores com o propósito de observar o que o fornecedor desenvolveu e que pode oferecer para a compradora. O desenvolvimento não acontece de forma conjunta com a compradora, ou seja, o fornecedor faz o esforço e a compradora tenta conhecer este esforço com visitas ou criando condições para que o

próprio fornecedor comente o que fez para então poder usufruir de parcela do esforço do fornecedor com foco em redução de custo.

O objetivo de criar transparência da relação é para criar oportunidade do fornecedor informar as melhorias que investigou e desenvolveu e possa dividir os resultados com a empresa compradora, conforme citado nas linhas 424 a 429 da transcrição da entrevista “se o fornecedor fizer uma melhoria no processo dele, por exemplo, ele trabalhava numa linha que tinha dez pessoas, se ele fez uma otimização, baixou de dez pessoas para seis pessoas, então ele tem um custo agora muito mais otimizado, ele também não vai dividir isto com você, não repassa no preço, ele vai guardar isto para ele, se não há uma transparência, se não há esta abertura do fornecedor sentir-se a vontade para falar claramente o que está acontecendo, isto não vai acontecer nunca”.

As visitas dos fornecedores nas instalações de produção da empresa compradora não são comuns, mas estas ocorrem e têm o propósito de contribuir para o entendimento do fornecedor a respeito da operação do seu cliente.

As visitas que o pessoal da compradora faz no fornecedor e as que o fornecedor faz na organização compradora não têm o propósito de desenvolvimento técnico do fornecedor.

Em algumas visitas a equipe do comprador faz alguns comentários sobre a operação do fornecedor para ajudar na sua melhoria. Adicionalmente, a compradora não disponibiliza treinamentos para as equipes do fornecedor.

O desenvolvimento tecnológico do fornecedor acontece por iniciativa deste que tentar satisfazer a demanda da empresa compradora. Esta transmite algumas orientações, mas o esforço principal é feito pelo fornecedor.

Existem uns poucos casos em que a empresa compradora ajuda o fornecedor nas especificações técnicas e orientações na compra dos equipamentos por parte do fornecedor para atender uma necessidade da compradora. O desenvolvimento tecnológico acaba ocorrendo por necessidade operacional e não por um programa

estruturado que venha olhar para o futuro e preparar as empresas agora para atender algo que vai acontecer no médio ou longo prazo.

A empresa investigada não possui um programa de certificação ou de incentivo para que o fornecedor possa ser premiado pelo desempenho alcançado conforme mencionado nas linhas 863 a 866. “A gente não tem muito isso na nossa empresa. Eu vejo que a maioria dos nossos concorrentes tem, eu vejo os concorrentes colocando prêmio, plaquinha, troféu, eu vejo que os fornecedores gostam disso, acho que é um aprendizado que a gente tem que desenvolver aqui. Eles ficam muito felizes”.

O entrevistado tem a percepção de que ocorrem movimentos oportunistas dos fornecedores nos relacionamentos com sua empresa, pois acredita que os mesmos usam suas instalações para atender o concorrente mesmo tendo prometido a dedicar equipamentos exclusivamente para a empresa Delta. Os equipamentos foram adquiridos com recursos do fornecedor, mas com orientação da empresa do entrevistado que tem interesse em ampliar a capacidade do fornecedor para lhe atender no crescimento da sua demanda. Conforme linhas 996 a 1001, “Então muitas vezes o tanque é dele, mas a tecnologia agente coloca, as informações quando ele vai comprar o tanque você diz “é um tanque assim, com uma turbina assado, não sei o quê” e o cara compra o tanque já mais ou menos com a visão, um tanque específico para alguns produtos. E aí ele acaba melhorando. Tudo bem que você na verdade está elevando o nível do mercado”.

O comprador tentar minimizar os movimentos oportunistas através de contratos bem especificados, mas não consegue prever todos os detalhes e então abre espaço para os movimentos oportunistas mencionados conforme linhas 981 a 988. “É um risco que você corre, mas você tem que tentar cercar do máximo de formas de amarrar esse contrato, nem tudo você pode amarrar por contrato porque é muito difícil, mas acontece sim, é o risco, a gente está consciente desse risco. O fornecedor não vê isso como uma quebra de contrato, se você fez um *upgrade* na tecnologia dele, você transferiu um conhecimento para ele, ele melhorou o que ele fazia, ele faz agora melhor, e aí ele acha que na verdade que ele também participou daquela evolução, que não foi só a nossa empresa, e aí ele não se sente preso a não vender aquilo ali para o nosso concorrente”.

#### 6.1.4.5 Atributos ou Antecedentes da Colaboração

##### **a) Cooperação e reciprocidade**

O entrevistado percebe que existe uma preocupação dos fornecedores em atender sua empresa e procurar solucionar os problemas que acontecem na operação da empresa do entrevistado. Ele menciona que usa os fornecedores como uma capacidade flexível em relação a sua própria capacidade de produção. Quando ocorre algum imprevisto em alguma linha de produção do comprador, ele procura seus fornecedores e eles são bem cooperativos. Registros a cerca deste fato podem ser observados nas linhas 1035 a 1040. “Eu tenho um problema, quebrou alguma coisa, eu lanço mão desses parceiros que estão aí e dessa flexibilidade que é superimportante. Os caras hoje entendem isso; antes eles até reclamavam “você vinha fazendo um milhão agora quer fazer dois milhões”, tinha que ficar feliz, mas bagunça muito o negócio. O cara vem fazendo um milhão por mês, aí dá um salto, o cara não tem estrutura também para sustentar”.

Os fornecedores são receptivos, se esforçam para resolver o problema da compradora e percebem que suas ações contribuem para o sucesso da sua cliente.

##### **b) Compartilhamento de informações**

As informações trocadas são essencialmente operacionais do tipo data de entrega, volume a ser atendido, em quanto tempo a produção de certo número de itens precisa ficar pronta. Não são passadas informações a respeito do que a empresa compradora deseja fazer no futuro. A empresa não possui uma estrutura estabelecida de transmitir ao fornecedor informações que possam auxiliar o planejamento de longo prazo.

##### **c) Confiança**

A relação de confiança tem um forte componente de dependência de habilidades do profissional da empresa compradora na relação com o fornecedor. Estas habilidades passam por tratar o fornecedor de forma cordial e amigável para diminuir a barreira de comunicação ocasionada pela diferença de tamanho entre as empresas. O entrevistado menciona nas linhas 429 a 433 da transcrição da entrevista “Isso depende muito do interlocutor, da forma como ele conduz essa negociação, da forma como ele trata o seu fornecedor, se ele respeita este fornecedor efetivamente em uma negociação, então tudo



isso cria um vínculo de respeito entre o fornecedor e a empresa que de certa forma tem uma dependência sim da pessoa que está negociando”.

O entrevistado informou que eles sabem identificar quem são os fornecedores em que podem confiar para atender sua empresa e, por outro lado, também sabem identificar aqueles que não podem confiar muito, tomando como referência neste quesito confiança a habilidade do fornecedor em atender os problemas da empresa cliente. Os registros das linhas 1059 a 1063 comprovam esta situação. “Tem fornecedores que eu posso contar com ele 100% para o que der e vier; ele faz mudanças na fábrica dele, ele corre atrás, ele contrata gente, ele faz tudo realmente que esteja ao alcance dele para atender uma urgência nossa ou uma necessidade nossa. Mas tem outros que você fala assim “esse cara não vai mexer absolutamente nada para me ajudar”.

Complementarmente, as linhas 1065 a 1068 transmitem a ideia do que é o entendimento de confiança na visão da empresa do entrevistado. “Tem os caras que estão no *top*, que a gente sabe que são os parceiros mesmo, você pode contar com eles nos momentos difíceis, tem os outros que fazem o possível, mas quando isso começa a criar muita perturbação interna na empresa dele, ele para”.

A intensidade da confiança interfere no relacionamento colaborativo de modo que o entrevistado só oferece as oportunidades de negócios para os fornecedores que lhe parecem mais confiáveis, entendendo como mais confiáveis aqueles que se esforçam para solucionar os problemas da sua empresa.

#### **d) Investimentos em Ativos Específicos**

Os investimentos são feitos pelo fornecedor para atender a demanda específica do comprador. Os investimentos do comprador são voltados para aumento de capacidade das linhas de produção dos seus fornecedores para atender o crescimento da demanda, mas são colocados em comodato podendo ser facilmente remanejados para outro fornecedor. Tanto um como o outro não fazem investimento dedicados a projetos colaborativos que os torne difíceis de serem empregados em outro lugar. Os investimentos, quando realizados, são voltados para redução de custo.

**e) Alinhamento Estratégico**

O alinhamento de estratégia não pode se verificado porque a contratante não troca com seus fornecedores colaborativos qual a sua estratégia nos próximos anos por entender que isto tem questões de confidencialidade difícil de ser controlado.

**f) Perspectiva de Longo Prazo**

O relacionamento com os fornecedores é de longo prazo porque o entrevistado não considera interessante desenvolver um novo fornecedor, fazer uma operação de curto prazo com ele e depois abrir mão da continuidade do relacionamento conforme visto nas linhas 1117 e 1118 da entrevista: “é raro eu ter que buscar uma operação *spot* em um fornecedor, desenvolver só pra uma operação *spot* e parar”.

**g) Poder**

O tamanho da empresa compradora influencia na intenção do fornecedor em iniciar negócios com ela devido aos benefícios indiretos que pode obter em ter a empresa analisada na sua carteira de clientes, mas o poder da diferença de tamanho não influencia em relacionamentos colaborativos porque depois que o fornecedor ingressa na base de fornecimento da empresa compradora, passa a existir certa dependência desta em relação ao seu fornecedor conforme linhas 1139 a 1142 da entrevista. “Então quando ele consegue trabalhar com a gente, significa que ele tem realmente um potencial interessante e a gente não quer ter problemas de trocar e ir para outro. Então acho que essa relação mesmo com um vínculo não tão forte, mas existe sempre essa dependência”.

**h) Comprometimento**

O comprometimento só é analisado pelo lado do fornecedor em se empenhar para ajudar a compradora nos momentos em que esta atravessa algum problema. Pelo lado da compradora, quando o fornecedor passa por algum problema ela troca de fornecedor.

### **i) Coordenação**

A coordenação está associada ao fluxo operacional da execução de tarefas diárias. Não existem reuniões entre a alta gerência das empresas compradora e fornecedora para facilitar a coordenação das ações entre elas.

### **j) Interdependência**

A dependência do comprador no fornecedor está restrita ao custo da troca de fornecedor devido às exigências de ingresso na base de fornecimento da compradora, mas existe quantidade de fornecedores no mercado para suprir a demanda da compradora. Pelo lado do fornecedor a dependência está ligada a representatividade da conta da cliente que também não pode ultrapassar a 30% do seu faturamento. Assim, pode-se dizer que não existe interdependência entre as empresas.

#### **6.1.4.6 Resultados Alcançados**

O entrevistado acredita que seu relacionamento mais próximo com fornecedor contribuiu para os resultados abaixo especificados.

Melhora da coordenação

Não tem participação no processo decisório dos seus fornecedores

Maior comprometimento

Maior troca de informações

Melhor gerenciamento das atividades

Aumento de confiança

Aumento de produtividade

Resultados Operacionais

Redução do custo de produção com aumento de competitividade. Este é o principal resultado perseguido no relacionamento colaborativo empregado pela empresa analisada. Ele foi colocado pelo entrevistado com tanta ênfase que parece que os demais são de muito menor importância.

Não observada redução do nível de estoque

Não possui incremento no nível de inovação

Aumento da qualidade e recebimento dos materiais conforme as especificações recebidas.

O aumento de fatia de mercado através dos relacionamentos colaborativos acontece quando a compradora usa o fornecedor em projetos piloto para experimentar um novo mercado. Por exemplo, quando a compradora deseja lançar um produto em um determinado mercado, mas tem dúvidas sobre sua aceitação e nível da demanda, ela evita fazer os investimentos necessários para não correr risco. No lugar disto ela usa um dos seus fornecedores colaborativos para fazer os investimentos necessários e fazer o lançamento do produto por conta do fornecedor. Se houver aceitação daquele produto novo, a compradora encerra suas ações com o fornecedor, investe na sua própria linha de produção e traz o produto para ser fabricado internamente.

A redução de erros, defeitos e falhas acontece devido a uma atenção constante do pessoal do setor de qualidade que faz visitas nas instalações do fornecedor para verificar a condição de qualidade antes da entrega propriamente dita. O que acontece é que os fornecedores são pressionados por questões de qualidade que acabam realizando algum investimento para atender os requisitos de qualidade mesmo que não tenham sido antecipadamente especificados.

Não ocorre aumento de acurácia nas previsões de demanda. A previsão de demanda é feita pela compradora que indica para cada fornecedor qual a quantidade a ser produzida, sem a participação do fornecedor nesta decisão.

As modificações nos produtos produzidos pela compradora para atender as exigências do mercado consumidor são efetuadas pelos fornecedores porque a empresa compradora não tem flexibilidade para atender estes pedidos.

A rapidez na introdução de novos produtos é facilitada quando se usa o fornecedor para ser usado como piloto.

#### 6.1.4.7 Barreiras ao Relacionamento Colaborativo

Uma barreira é a condição de limite de faturamento que a compradora representa para o fornecedor, ou seja, algo da ordem de 30% do faturamento. Esta limitação tem como consequência o desenvolvimento de um relacionamento de reduzidas proporções

quando comparado com o potencial que um relacionamento poderia ter, pois o próprio fornecedor percebe que o seu comprometimento com aquele comprador tem um patamar limitador.

Falta de cultura colaborativa de alguns fornecedores, mas o poder da compradora contorna esta situação impondo as regras da chamada colaboração na visão do entrevistado.

Personalidade do profissional que estiver encarregado de implementar os relacionamentos mais próximo com fornecedor. O entrevistado acredita que dependendo da personalidade do profissional e do seu entendimento sobre a importância de estar mais próximo do fornecedor ele pode obter concessões ou não do fornecedor. Atitude arrogante devido ao tamanho da compradora inibe e leva o fornecedor a esconder aquilo de bom que pode oferecer. Comportamentos cordiais e amigos podem dar bons frutos.

Também pode ser considerada como barreira a situação econômica do país, problemas alfandegários, variação do dólar, inflação e outras questões macroeconômicas podem levar o fornecedor a solicitar reajuste de preços com frequência e isto desgasta a relação na visão do entrevistado. O registro nas linhas 1484 a 1491 traz a insatisfação do entrevistado quando foi visitar o seu fornecedor pela primeira vez depois que o mesmo foi admitido na base de fornecimento. “A primeira vez que eu fui lá ele me passou um aumento de 25% e eu falei para ele “mas como é possível 25%, que é isso? Como assim, me explica?” “É o meu preço, se você quiser é esse, se não quiser, a gente pode parar por aqui.” Assim. Curto e grosso e simples assim. Eu falei “OK, vamos em frente, vamos continuar”, então isso pode impedir que a relação continuasse. Iniciar não, porque iniciar é um casamento, o cara tá ali, feliz da vida, tudo são flores. Mas na hora que você começa a mexer na economia da empresa dele, aí complica”.

#### 6.1.4.8 Construtos e Suas Evidências na Empresa Delta

As próximas três tabelas mostram o resultado do processo de codificação da entrevista na empresa delta e outras fontes de coleta de dados como parte da análise interna deste caso. A Tabela 30 traz os construtos, principais evidências e comentários do

pesquisador sobre as evidências registradas e tomando como referência a entrevista com o Diretor de Compras. A Tabela 32 é uma consolidação das evidências encontradas nas fontes de coleta de dados analisadas em complementação a entrevista com o Diretor de Compras.

Tabela 30: Construtos da Empresa Delta  
 Fonte: Autor da tese

Construto	Evidências	Comentários
Posicionamento do Setor de Compras	<p>“No momento que a empresa identificou que o departamento de compras passou a ter uma visão muito mais estratégica do que tinha no passado, isto nos empurrou automaticamente a trazer esses parceiros para mais próximo da empresa”</p> <p>“o departamento de compras deixa de ser um departamento que faz umas comprazinhas de colocar uma ordem de compra e acompanhar o prazo de entrega e passa realmente a ter uma visão muito mais estratégica do negócio”</p>	<p>O entrevistado indica que a importância estratégica que a área assumiu dentro da organização proporcionou o estabelecimento de relacionamentos colaborativos.</p> <p>A palavra empurrar tem uma conotação de forçar, compelir, induzir, levar alguém a fazer alguma coisa.</p> <p>Parece também que não havia opção.</p> <p>A mudança da visão de compras parece ser causa e o relacionamento mais próximo com o fornecedor consequência.</p> <p>A dimensão desta postura estratégica está ligada ao quanto à empresa depende dos fornecedores neste processo de crescimento. Quanto maior for a necessidade de se recorrer ao fornecedor para dinamizar o crescimento, maior será a valorização estratégica do setor.</p>
Crescimento da Compradora	<p>“É uma questão estratégica porque no final de contas isto gera para gente mais competitividade”</p> <p>“A empresa desenvolve o fornecedor e ele te retorna com uma competitividade maior, com redução de custo”</p> <p>“você precisa que eles se desenvolvam para que eles possam acompanhar o crescimento da empresa compradora”</p> <p>“A ideia é levar o fornecedor junto com a empresa compradora de modo que ele traga suporte ao seu crescimento”</p> <p>“isto faz com que a empresa para crescer no mercado precisa dos programas com fornecedores”</p>	<p>O entrevistado antecipa que a sua empresa vai ter um crescimento significativo nos próximos anos semelhante ao que já teve na última década.</p> <p>O crescimento da empresa depende da habilidade dos fornecedores em prover e atender o aumento de demanda do seu cliente</p>
Estrutura da Função Compras	<p>“O departamento de compras, os Sourcing Centers, são focados na aquisição”</p> <p>“tem departamento de logística, que é a logística industrial, quer dizer distribuição, que é um outro departamento que também tem muito contato com os nossos fornecedores”</p>	<p>A empresa possui estrutura centralizada de compras em torno de cinco centros mundiais.</p> <p>As orientações para o relacionamento com fornecedores no Brasil são provenientes do Sourcing Center da Europa.</p>
Gestão de Fornecedores	<p>“é preciso selecionar, muitas vezes reduzir alguns fornecedores, o</p>	<p>O entrevistado menciona exaustivamente que o fornecedor tem</p>

Construto	Evidências	Comentários
	<p>que pode parecer um contra censo porque o mercado está expandindo, mas criando nos que ficam capacidade de produção, nível de qualidade, comprometimento com prazo de entrega, como competitividade em termos de preço”</p> <p>“Inicialmente nós pegamos os estratégicos... esta classificação é mais no sentimento”</p> <p>“Os terceiros são muito mais locais do que internacionais”</p>	<p>que ser competitivo e ele está se referindo a preço praticado pelo fornecedor.</p> <p>A segregação dos fornecedores é feita de acordo com a percepção das pessoas envolvidas na gestão dos fornecedores e sem uma metodologia científica.</p>
Estrutura da Colaboração	<p>“Existe sim um grupo que cuida das orientações sobre relacionamento colaborativo que fica na Europa e que concentra as informações e dissemina as orientações”</p> <p>“E todas essas pessoas envolvidas, elas estão assim preparadas para ter este tipo de relacionamento? Te digo que no início desse processo não”</p> <p>“Quando acontece um problema essa equipe de fluxo é acionada”</p> <p>“A gente tem sempre um registro, um projeto, uma apresentação que a gente faz de <i>cases</i> que a gente teve sucesso”</p> <p>“Então estamos sempre acompanhando os resultados desses projetos”</p> <p>“o objetivo é de um ano para o outro reduzir o custo da massa de compras”</p> <p>“Apesar de todos os critérios, a pessoa, o ser humano, pesa muito nesse processo”</p>	<p>Estrutura de suprimentos centralizada com alguma autonomia regional. Envolvimento dos demais setores ocorre por questões operacionais, como é o caso do departamento de logística.</p> <p>Parece que o pessoal do setor regional de suprimentos não possui treinamento para a implementação das relações colaborativas.</p> <p>O Sourcing Center da Europa é responsável pelas orientações do programa de relacionamento colaborativo. Porém, parece que no exterior este programa está mais evoluído do que no Brasil.</p> <p>No final da entrevista observa-se que não existe um programa colaborativo estruturado. A condução do programa é feita em função das iniciativas individuais do profissional que está ocupando o cargo de gestão destes fornecedores</p>
Informação	<p>“eu tenho que dar visibilidade para ele saber se ele vai ter que investir em um novo equipamento daqui um ano”</p>	<p>A troca de informações fica no nível operacional, informações estratégicas não se configuram intercâmbio entre a compradora e seus fornecedores.</p>
Investimentos	<p>“Ele vai fazer um investimento” “para que ele ganhe na frente alguma coisa” “uma parte desse ganho ele recompõe a margem de lucro dele, que vai se degradando com a inflação ao longo do tempo”</p>	<p>Os investimentos são realizados pelo fornecedor para proporcionar redução de preço oferecido à compradora ou manter o preço sem alteração ao longo dos anos.</p> <p>O entrevistado diz que faz investimento em tecnologia no fornecedor. Isto significa simplesmente recomendar tecnicamente os equipamentos que o fornecedor precisa comprar para obter redução de custo e repassar para o comprador.</p>
Planejamento Conjunto	<p>“a gente pede esse custo aberto, para gente também ter uma ideia do que está acontecendo”</p> <p>“o primeiro tipo de proposta de solução e discussão de soluções é feita pelo pessoal do fluxo da fábrica e logicamente se a coisa</p>	<p>Não existe planejamento para contribuir com a redução de custo do fornecedor. Ele tem que fazer todos os esforços para oferecer menor preço.</p> <p>O setor de Compras procura não se envolver na solução de</p>



Construto	Evidências	Comentários
	<p>complica eles pedem ajuda para gente e a gente entra com uma equipe para poder ajudar”</p> <p>“eles vão trabalhar juntos no layout, como que as máquinas vão ser montadas, como que vai ser o fluxo de entrada e saída de produtos”</p> <p>‘Ele tem que ter a visibilidade porque isso vai estar em contrato.</p> <p>“A gente combinou com você X milhões de unidades por mês”</p> <p>“a gente tem algumas restrições em abrir completamente a nossa estratégia”</p> <p>“você participar da programação da produção dele? Nós evitamos esse tipo de ingerência”</p>	<p>problemas do fornecedor e prefere trocar o fornecedor quando o problema acontece. Orienta o fornecedor para avisar que está com problemas com antecedência para permitir que o comprador possa ter tempo de providenciar a troca por outro fornecedor.</p> <p>O planejamento não é discutido e sim imposto por regras previamente determinadas pela compradora.</p>
Inovação	<p>“Falando um pouco de inovação, de envolvimento do fornecedor. Hoje no nosso centro da América Latina a gente ainda não tem esse trabalho bem estruturado”</p> <p>“Hoje na Europa tem uma série de programas onde os fornecedores são convidados”</p> <p>“Eles fazem e nós buscamos.”</p> <p>“Você depende do conhecimento técnico deles, a forma como eles podem apresentar para você essas inovações” “Então, o nosso objetivo é a cada ano que passa a reduzir o custo para as nossas divisões.”</p>	<p>A sistemática de envolver o fornecedor no desenvolvimento de inovação está bem consolidada na sede na Europa, mas no Brasil ainda não está implementada. As visitas não regulares que são realizadas nos fornecedores têm o propósito de verificar o que o fornecedor já possui e o que ele unilateralmente fez que pode então ser aproveitado na redução de custo do próprio fornecedor e, em função disto, beneficiar a compradora.</p> <p>Não existe envolvimento da compradora no desenvolvimento da inovação. A ênfase é incentivar a inovação no fornecedor para buscar redução de custo porque este é o foco do relacionamento.</p>
Desenvolvimento de Fornecedor	<p>“avaliação é feita através de atribuição de notas e pode-se julgar se o fornecedor vem com desempenho dentro da expectativa, se o fornecedor não vem apresentando o resultado esperado e então ele é convidado a melhorar na sua performance para continuar com a empresa, e no último caso se o fornecedor não tem condições de melhorar ele deixa de fazer parte da base de fornecedores homologados”.</p> <p>“Eu tenho fornecedor com preço que já está estável durante uns 3, 4 anos, não fez nenhum aumento, zero aumento no preço dele, com inflação correndo porque ele foi desenvolvendo e foi utilizando, dando toda a utilidade no trabalho dele”.</p> <p>“Ele fez uma otimização” “agora está muito mais otimizado”</p> <p>“não vai dividir isto com você” “não repassa no preço”</p>	<p>O acompanhamento da relação é tão focado em custo que outros indicadores de desempenho do fornecedor não são verificados e não são controlados até mesmo para fazer-se uma antecipação dos acontecimentos e ajudar o fornecedor a superar algumas dificuldades</p> <p>O desenvolvimento do fornecedor acontece através do seu próprio esforço, mas a compradora tentar obter uma parcela dos ganhos.</p> <p>Caso eles não consigam promover nenhum desenvolvimento deixam de ser fornecedores da empresa.</p> <p>Estas reuniões de controle do desenvolvimento do fornecedor foram feitas no México, mas no Brasil não acontece.</p> <p>As visitas no fornecedor visam conhecer a evolução por ele</p>

Construto	Evidências	Comentários
	<p>“ele não se sente confortável de voltar duas vezes na mesma reunião”</p> <p>“Aqui no Brasil não chegamos a fazer esse tipo de reunião, estamos querendo implantar isso”</p> <p>“Então tem fornecedores que você visita em 3 anos, quando você vai lá, não é mais o mesmo fornecedor; ele já tem um leque de opções que ele poderia estar te oferecendo que você não sabe”</p> <p>“É uma troca que acontece de maneira muito esporádica”</p> <p>“programa de certificação de fornecedor, premiação. A gente não tem muito isso na nossa empresa”</p> <p>“treinamento para equipe do fornecedor. A gente não fez muito isso até então”</p> <p>“movimentos oportunistas do fornecedor. Acontece na prática isso”</p> <p>“você vai e o orienta, já levamos nossos mecânicos, os mecânicos dizem para ele ajustar algumas coisas”.</p> <p>“A gente hoje manda a pessoa da qualidade nesses terceiros de forma sistemática, não só fazendo auditorias, mas fazendo acompanhamentos”.</p>	<p>realizada e verificar o que a compradora pode ganhar com isto. A visita do fornecedor nas instalações da compradora é algo que acontece muito esporadicamente.</p> <p>Os movimentos oportunistas acontecem devido a pouca reciprocidade nas relações entre comprador e fornecedor.</p> <p>A orientação técnica é limitada e focada em redução de custo.</p>
Cooperação e reciprocidade	<p>“Isso está bem desenvolvido”</p> <p>“tem que manter essa relação saudável para que na hora que você precisar realmente ele possa fazer um esforço máximo para te atender”</p>	<p>Quando a compradora está com problemas é esperado que o fornecedor empregue esforços para ajudar o seu cliente. Porém, quando o fornecedor está com problemas, a compradora troca o fornecedor por outro de sua base de fornecedores e que já tenha preços negociados para a prestação do serviço.</p>
Confiança	<p>“Tem os caras que estão no <i>top</i>, que a gente sabe que são os parceiros mesmo, você pode contar com eles nos momentos difíceis, tem os outros que fazem o possível, mas quando isso começa a criar muita perturbação interna na empresa dele, ele para”.</p> <p>“confiança é uma coisa que não dá pra você ter um indicador muito numérico, mais é pelas ações que o cara demonstrou e pelos fatos que vão acontecer ao longo dessa relação”.</p> <p>“movimentos oportunistas do fornecedor. Acontece na prática isso, a gente tenta minimizar isso com contratos”.</p>	<p>A confiança vai acontecendo ao longo do relacionamento que o entrevistado chama de colaborativo. Não parece ser um fator que interfira na decisão se o fornecedor deve participar do programa colaborativo porque as evidências apontam que a empresa não possui este programa no Brasil, apesar de confirmar que o relacionamento com todos fornecedores é colaborativo.</p> <p>O movimento oportunista indica que a confiança entre comprador e fornecedor é frágil.</p>
Cultura da Colaboração	<p>“a gente tem que tentar outra solução, mas quando a gente tem outras possibilidades de migrar para outro fornecedor naquele</p>	<p>Os profissionais do setor de Compras e de outras áreas que interagem com os fornecedores não possuem cultura interna de</p>

Construto	Evidências	Comentários
	mês para poder segurar o problema, então é feito basicamente isto; então o primeiro contato, o primeiro tipo de proposta de solução e discussão de soluções é feita pelo pessoal do fluxo da fábrica e logicamente se a coisa complica eles pedem ajuda para gente”.	colaboração. Os executivos reconhecem esta lacuna e tentam treinar o seu público interno nesta direção. A cultura de colaboração ainda está nos seus estágios iniciais de constituição, a pesar de no Exterior isto ser bem significativo. O setor de Compras procura não se envolver nos problemas do fornecedor para manter seu poder de negociação.
Coordenação e Alinhamento estratégico	“alinhamento ajuda muito” “a gente não faz muito é abrir muito essa estratégia, porque às vezes ela tem uma confidencialidade”.	As declarações do entrevistado por diversas vezes são conflitantes. Ele tenta dizer que sua empresa tem relacionamentos colaborativos, mas as ações apontam na direção oposta. A empresa não troca informações estratégicas com seus fornecedores com receio de quebra de confidencialidade. Isto prejudica o alinhamento estratégico.
Longo prazo relacionamento anterior	“em geral esses fornecedores a gente tenta trabalhar no longo prazo”	O prazo de interação anterior não influencia na escolha dos fornecedores A empresa tenta ter uma relação de longo prazo porque o custo da mudança de fornecedor é alto, dado que a seleção do novo fornecedor é demorada e com alto custo porque envolve inclusive uma auditoria externa no candidato a fornecedor.
Poder	“Muito, para o bem e para o mal. Influencia muito”. “essa relação mesmo com um vínculo não tão forte, mas existe sempre essa dependência”. "Quando tem essa relação, o fornecedor cria certa dependência maior do cliente do que vice-versa, então você consegue direcionar um pouco mais”.	O poder da empresa influencia nas decisões de investimento do fornecedor e nas suas ações para solução dos problemas da compradora.
Comprometimento	“Sobretudo esses que a gente tem um trabalho, um relacionamento com eles há algum tempo, onde você trabalha isso fora da crise. Volta e meia a gente se liga, eles perguntam alguma coisa, falam, a gente tem um contato bastante próximo. Então esses fornecedores, a gente quer ser o cliente preferencial deles; a gente quer que eles estejam satisfeitos com a gente e a gente com eles porque no momento que você precisar, se essa relação vai bem, a coisa flui muito melhor”. “isto tem que ser estruturado também, mas a dependência das pessoas que são os interlocutores é muito importante”. “Apesar de todos os critérios, a pessoa, o ser humano, pesa muito nesse processo”.	O comprometimento do fornecedor é resultado de relações de amizade com o profissional da compradora. O fornecedor responde de maneira diferenciada dependendo da personalidade da pessoa do seu cliente com quem ele interage. Desse modo, pode-se ter ou não colaboração.

Construto	Evidências	Comentários
Interdependência	“a gente depende desses fornecedores e eles dependem da gente de certa forma, então, com esta interdependência a gente tem que se ajudar, a gente tem que realmente criar, quais são os pontos que eles fazem, então a gente vai trabalhar para efetivamente chegar mais rápido nisso aí”	A compradora depende dos seus fornecedores para suportar seu crescimento, mas ela não tem fidelidade com eles, pois troca de fornecedor quando os problemas ocorrem. As declarações de interdependência parecem conflitantes com outros trechos da entrevista
Resultados Gerenciais	“uma coordenação, uma linha, uma diretriz, pelo menos, mesmo que não seja 100% aberta, isso ajuda muito”. “maior comprometimento” “Maior troca de informação” “Aumento do nível de confiança. Certamente”.	Os resultados gerenciais são percepções do entrevistado, difíceis de serem apuradas. Não existe um sistema estruturado para se medir estes pontos.
Resultados Operacionais	“redução do custo de produção é a competitividade, ele melhora essa competitividade”. “Redução do nível de estoque, do custo e manutenção do estoque, eu acho que não necessariamente”. “Inovação. Eu não tinha buscado isso”. “Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada, sem dúvida”. “Conquistar uma fatia do mercado, para mim é um ponto que a gente não usava muito”. “Acurácia nas previsões de demanda efetuadas, não sei, porque como a gente depende muito do mercado eu acho que não”. “Rapidez na introdução de novos produtos é o que a gente falou, eu uso ele como piloto”.	Os resultados operacionais podem ser resumidos em redução de custo e melhoria de qualidade que são os objetivos principais da empresa compradora. As medições convencionais dos fornecedores apontam as variações nestes dois quesitos. A conquista de novos mercados acontece quando o fornecedor é usado como piloto
Barreiras	“são pessoas começando suas carreiras e não tem essa visão, então a responsabilidade é nossa de repassar essa cultura, você tem que ir criando este negócio, uma cultura não muda de uma hora para outra”. “Aqui na empresa a gente não tem muito uma barreira importante” “Quanto eu represento no faturamento desse fornecedor, eu tenho limites dos quais eu não posso ultrapassar por regra da empresa”. “Eu não posso responder mais do que 30% do faturamento desse fornecedor”	Foi observado falta de competência de gestão de relacionamentos colaborativos, falta de cultura colaborativa, falta de alinhamento estratégico, falta de clareza a cerca dos objetivos que se pretende com um relacionamento diferenciado. A limitação do volume de negócios com os fornecedores é uma barreira muito significativa para colaboração.
Riscos e Recompensas	“Acho que os profissionais de compras sempre usam muito mais a recompensa do que o risco”	Os riscos são apontados, mas de uma maneira não muito clara. As recompensas estão ligadas a promessas de aumento de volume

Construto	Evidências	Comentários
	<p>“Eles dizem para o fornecedor que um determinado negócio vale milhões de unidades e então o fornecedor se encanta”</p> <p>“Tem que estar claro para ele que existe um risco naquela operação, sobretudo quando a gente conhece a operação e ele não conhece”.</p>	comprado.

A Tabela 31 é uma consolidação dos construtos registrados na Tabela 30 para que o autor pudesse construir outra tabela trazendo as evidências das demais entrevistas na empresa Alfa. O autor utilizou os conceitos de construtos de segunda ordem e primeira ordem para realizar esta agregação, sendo os de segunda ordem uma reunião de outros de primeira ordem. Os construtos de segunda ordem foram utilizados nas Tabela 32.

Tabela 31: Reclassificação dos Construtos da Empresa Delta  
Fonte: Autor da tese

Constructo de segunda ordem	Construto de primeira ordem
Competitividade	Posicionamento do Setor de Compras Crescimento da Compradora
Estrutura da Colaboração	Estrutura da Função Compras Gestão de Fornecedores Estrutura da Colaboração Riscos e Recompensas
Requisitos do Relacionamento Colaborativo	Não foi identificado nenhum atributo ou facilitadores
Iniciativas Colaborativas – Inovação	Inovação (não existe)
Iniciativas Colaborativas - Desenvolvimento de Fornecedor	Desenvolvimento de Fornecedor (não existe)
Iniciativas Colaborativas - Planejamento Conjunto	Planejamento Conjunto (não existe)
Resultados	Resultados Gerenciais Resultados Operacionais
Barreiras	Barreiras

Tabela 32: Evidências das Diferentes Fontes de Dados da Empresa Delta

Fonte: Autor da tese

Constructo	Evidências “a”	Evidências “b”
Competitividade	“isto faz com que a empresa para crescer no mercado precise dos programas com fornecedores”	“O nosso relacionamento com fornecedores vai além da compra de bens e serviços. Eles são essenciais para o sucesso de longo prazo do nosso negócio”.
Estrutura da Colaboração	<p>“Inicialmente nós pegamos os estratégicos... esta classificação é mais no sentimento”.</p> <p>“E todas essas pessoas envolvidas, elas estão assim preparadas para ter este tipo de relacionamento? Te digo que no início desse processo não”.</p> <p>“Apesar de todos os critérios, a pessoa, o ser humano, pesa muito nesse processo”.</p>	<p>“quando chega um contrato para o departamento analisar a gente já pensa na pior forma – Não vai dar certo”</p> <p>“daí as questões de deixar bem clara as questões de responsabilidades. Para que no futuro caso não dê certo a gente já tenha bem estabelecido uma tese de defesa ou forma que se possa cobrar isso. Entendeu?”</p> <p>“a cada 12 meses obrigatoriamente eu tento renovar aquele contrato e se eu tenho uma mudança nessa prestação de serviço ou se eu tenho algum outro objeto que queira integrar esta prestação de serviços, obrigatoriamente eu tenho que ter essa informação”.</p>
Requisitos do Relacionamento Colaborativo	<p>“eu tenho que dar visibilidade para ele saber se ele vai ter que investir em um novo equipamento daqui um ano”</p> <p>“tem que manter essa relação saudável para que na hora que você precisar realmente ele possa fazer um esforço máximo para te atender”</p> <p>“em geral esses fornecedores a gente tenta trabalhar no longo prazo”</p> <p>“Muito, para o bem e para o mal. Influencia muito”.</p> <p>“no momento que você precisar, se essa relação vai bem, a coisa flui muito melhor”.</p> <p>“Apesar de todos os critérios, a pessoa, o ser humano, pesa muito nesse processo”.</p>	
Iniciativas Colaborativas – Inovação	“Inovação. Eu não tinha buscado isso”.	“A capacidade dos fornecedores de oferecerem inovação, desenvolvimento de novas soluções juntos ou integrar critérios ambientais, são fatores que podem contribuir para o sucesso do grupo”.
Iniciativas Colaborativas -	“É uma troca que acontece de maneira muito esporádica”	

Constructo	Evidências “a”	Evidências “b”
Desenvolvimento de Fornecedor	<p>“programa de certificação de fornecedor, premiação. A gente não tem muito isso na nossa empresa”.</p> <p>“treinamento para equipe do fornecedor. A gente não fez muito isso até então”.</p> <p>“movimentos oportunistas do fornecedor. Acontece na prática isso”.</p>	
Iniciativas Colaborativas - Planejamento Conjunto	<p>“Todas essas questões na relação com fornecedores, por mais metodologia que você tenha, por mais estrutura e sistema que você tenha para poder fazer isso acontecer, isto tem que ser estruturado também, mas a dependência das pessoas que são os interlocutores é muito importante”.</p>	
Resultados	<p>“redução do custo de produção é a competitividade, ele melhora essa competitividade”.</p> <p>“Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada, sem dúvida”.</p>	
Barreiras	<p>“Eu não posso responder mais do que 30% do faturamento desse fornecedor”</p> <p>“são pessoas começando suas carreiras e não tem essa visão, então a responsabilidade é nossa de repassar essa cultura, você tem que ir criando este negócio, uma cultura não muda de uma hora para outra”.</p>	<p>“quando chega um contrato para o departamento analisar a gente já pensa na pior forma – Não vai dar certo”</p> <p>“Qualquer alteração, qualquer parágrafo que você mude do contrato principal, obrigatoriamente você, a gente elabora um termo de alteração contratual”.</p>

Notas: a) as evidências “a” foram colhidas durante a entrevista com o diretor de compras; b) as evidências “b” são provenientes de outras fontes como visita na fábrica e entrevista com o gerente do departamento jurídico.



### 6.1.4.9 Relacionamento entre os Construtos da Empresa Delta

A Figura 19 mostra um mapa conceitual dos relacionamentos entre construtos na empresa Delta.

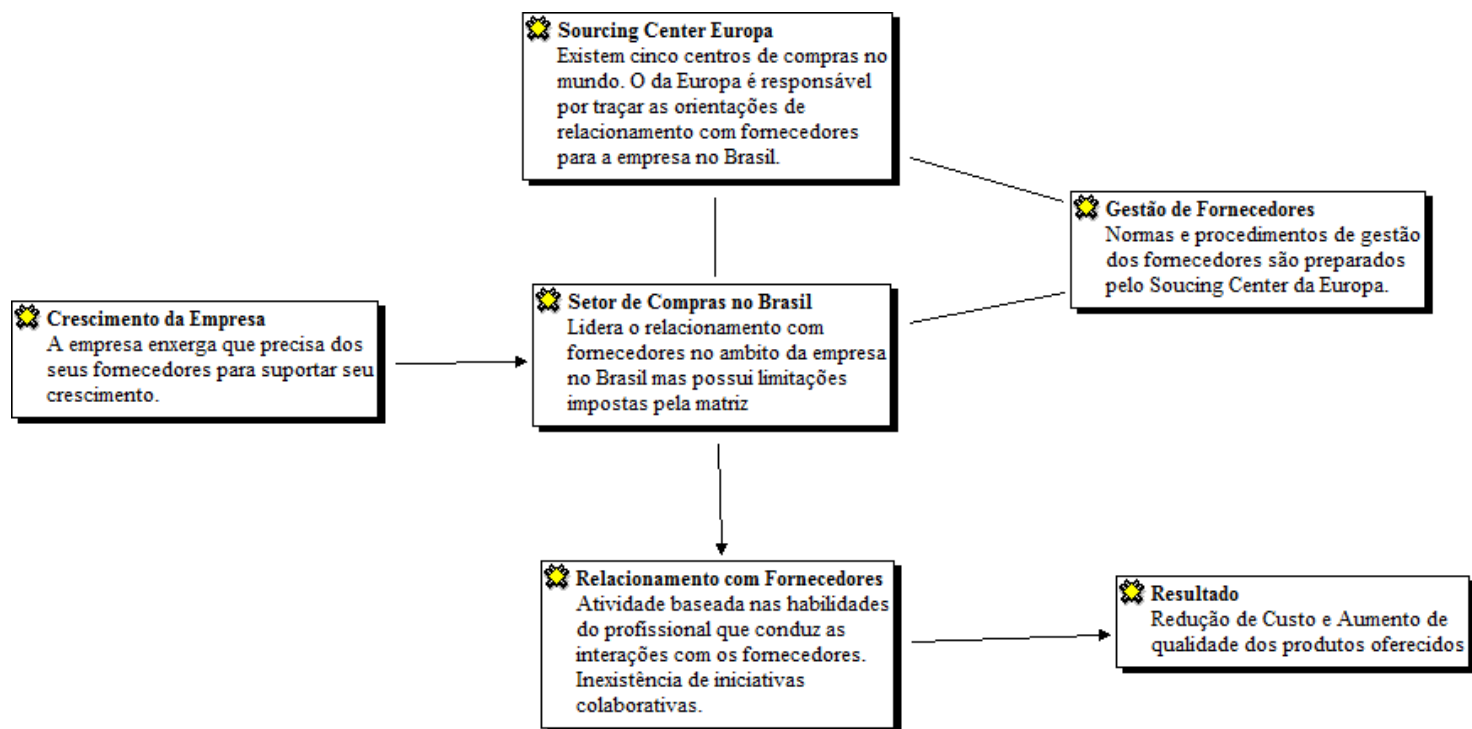


Figura 19: Relacionamento entre construtos na empresa Delta

Fonte: Autor da tese

## 6.2 Análise entre os Casos

A análise comparativa entre os casos será procedida, inicialmente, através de interações dos casos dois a dois e, mais adiante, será efetuada a comparação dos quatro casos de uma única vez. O objetivo desta técnica é identificar-se similaridades e diferenças entre casos de modo a orientar o surgimento de padrões a serem percebidos pelo pesquisador.

Recomenda-se que no emprego desta técnica o pesquisador disponha de pelo menos um caso que seja oposto aos demais para fazer um contraponto e aprimorar a reflexão sobre os padrões que forem surgindo. Nesta tese, o caso da empresa Delta apresenta em muitos aspectos linha de conduta contrária às das demais empresas.

### 6.2.1 Comparação dos Casos dois a dois

Durante a análise interna de cada caso buscou-se identificar as dimensões ou construtos existentes nos dados que caracterizaram os casos individualmente. O pesquisador chegou a um conjunto de construtos de segunda ordem que foi a menor redução possível dos casos analisados. Estes construtos de segunda ordem serão agora utilizados como referência na comparação dos casos. Em outras palavras, as chaves de entrada da análise agora serão os construtos no lugar dos casos.

A comparação dois a dois não será apresentada para os construtos denominados como requisitos ou facilitadores do relacionamento colaborativo, barreiras ao relacionamento e resultados, pois a comparação de todos os casos juntos para estes construtos mostrou-se mais adequada, devido à variedade de componentes que integram estas dimensões.

#### 6.2.1.1 Comparação do Construto Competitividade

As próximas comparações serão realizadas com auxílio de duas tabelas, a primeira tabela traz o resumo do construto estudado e a segunda tabela mostra as possibilidades de comparações entre os casos estudados.

Tabela 33: Resumo do construto competitividade

Fonte: Autor da tese

<p>Empresa Alfa: O crescimento da empresa depende do relacionamento com o fornecedor que proporciona vantagens competitivas. A empresa espera que a relação seja de ganha, ganha. Ela cuida dos seus fornecedores porque sabe que eles são importantes para o negócio no futuro. O contrato com o fornecedor colaborativo é diferenciado devido ao grau de contribuição deste fornecedor para o crescimento.</p>	<p>Empresa Bravo: A estratégia da empresa prevê um crescimento muito grande que não será possível sem a ajuda dos seus fornecedores colaborativos que trazem inovação e diferenciação entre os competidores. A estrutura de Compras da empresa foi desenhada para garantir este crescimento</p>
<p>Empresa Charlie: O crescimento exponencial experimentado pela empresa e pelo grupo a que pertence depende do suporte dos fornecedores. A empresa acredita que não consegue resultados de crescimento sem a ajuda dos fornecedores.</p>	<p>Empresa Delta: O crescimento da empresa depende da habilidade dos fornecedores em prover e atender o aumento de demanda do seu cliente. A empresa menciona que o programa de relacionamento é uma questão estratégica porque gera competitividade, que tem um significado de possuir menor custo proporcionado pelos fornecedores, foco principal do programa.</p>

Tabela 34: Interações entre os Casos sobre Competitividade

Fonte: Autor da tese

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
Alfa x Bravo	As duas empresas têm o relacionamento colaborativo como arma competitiva e de sustentação do crescimento		O relacionamento colaborativo é um diferencial competitivo e, portanto, estratégico para as duas empresas.
Alfa x Charlie	As duas empresas enxergam a importância do fornecedor colaborativo para o crescimento.		A colaboração com fornecedores vai permitir acompanhar a velocidade de crescimento do setor
Alfa x	As duas empresas reconhecem o poder competitivo dos relacionamentos	A empresa Alfa enxerga a contribuição do relacionamento diferenciado com os fornecedores sob uma perspectiva	Ainda que as visões das duas empresas sejam diferentes, elas concordam sobre o

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
Delta	diferenciados com os fornecedores	estratégica e a empresa Delta o faz com uma perspectiva operacional	impacto competitivo do relacionamento diferenciado.
Bravo x Charlie	As duas empresas reconhecem a importância do fornecedor como suporte ao crescimento	A empresa Bravo acredita na colaboração como arma competitiva. A empresa Charlie reconhece que o relacionamento diferenciado é muito importante para o crescimento, mas não acredita em colaboração.	Apesar da diferença as duas empresas enxergam a contribuição dos relacionamentos mais próximos com os fornecedores.
Bravo x Delta	As duas empresas reconhecem a importância do fornecedor como suporte ao crescimento	A empresa Bravo enxerga a colaboração com fornecedores como um veículo de aumento de sustentabilidade, inovação, capacidade de atender a crescente demanda. A empresa Delta tem a visão restrita de redução de custo.	Apesar da diferença as duas empresas enxergam a contribuição dos relacionamentos mais próximos com os fornecedores.
Charlie x Delta	As duas empresas acreditam na contribuição dos fornecedores mais próximos quanto ao atendimento do crescimento da empresa compradora	A empresa Delta é mais operacional do que a empresa Charlie e tem uma visão mais transacional no trato com os fornecedores que pertencem ao programa de maior aproximação com a empresa.	A característica operacional destas empresas não invalida o fato da contribuição dos fornecedores para o crescimento.

Notas: Independente das diferenças apontadas ficou claro que as quatro empresas reconhecem a contribuição para o crescimento proporcionado pelos fornecedores mais próximos. Este apoio permite melhor competitividade no mercado de HPPC.

### 6.2.1.2 Comparação do construto Estrutura da Colaboração

Tabela 35: Resumo do construto Estrutura da Colaboração

Fonte: Autor da tese

<p><b>Empresa Alfa</b>  A empresa possui uma estrutura específica de pessoas e processos para gerenciar os relacionamentos mais próximos com os fornecedores. Esta gerência possui diversas atribuições no sentido de implementar e conduzir a colaboração. A revisão da estrutura atual vai contemplar a exigência de assinatura de um documento específico para estabelecimento da relação colaborativa, apesar do contrato comercial já ser específico para os colaborativos. Esta reestruturação vai definir regras de qualificação do pessoal alocado para a gerência de relacionamento com fornecedores. Possui sistemas e processos de monitoramento</p>	<p><b>Empresa Bravo</b>  A estrutura do setor de suprimentos, subdividido em três áreas traz facilidade para implementação da colaboração, além de pessoal específico para cuidar da colaboração. Existe classificação metodológica dos fornecedores e os estratégicos são incluídos no programa colaborativo que possui um nome próprio para sua identificação.  Possui também uma equipe de pesquisa e desenvolvimento e uma equipe de <i>supply chain</i> para gerenciar a relação com os fornecedores colaborativos.  Possui um documento próprio para formalizar a relação com seus fornecedores escolhidos para o programa diferenciado. Possui sistemas e processos de monitoramento</p>
<p><b>Empresa Charlie</b>  Não existe um setor específico para cuidar do relacionamento colaborativo. Isto é conduzido pelo departamento de compras, mas dentro deste departamento não existe uma segregação de atividades entre os compradores que facilite a implementação e manutenção da colaboração. As ações colaborativas não são coordenadas centralmente. Não possui processos e sistemas de monitoramento</p>	<p><b>Empresa Delta</b>  A empresa recebe orientações da sua matriz no exterior no que se refere a relacionamento com fornecedores. Os profissionais não recebem treinamento e as atividades de aproximação do fornecedor dependem das características pessoais do profissional de suprimentos com capacidade de enxergar a necessidade de apoio dos fornecedores e então venha a cultivar uma relação um pouco diferenciada e com o propósito de obter redução de custo do fornecedor. Não existem sistemas e processos.</p>

Tabela 36: Interações sobre Estrutura da Colaboração

Fonte: Autor da tese

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
Alfa x Bravo	<p>Empresas possuem cultura da colaboração de forma consolidada e propagada de cima para baixo. Existem procedimentos padronizados para condução da colaboração e estão sendo revistos. Seleção dos fornecedores colaborativos com foco nos fornecedores estratégicos.</p> <p>Colaboração destina-se a projetos de inovação, sustentabilidade, desenvolvimento do fornecedor, capacidade de produção e logística de entrega. Possuem reuniões onde transmitem sua estratégia para o fornecedor colaborativo.</p> <p>Relacionamento formalizando em documento específico ou contrato atípico.</p> <p>Transmitem suas estratégias para os colaborativos.</p> <p>Conseguem medir a evolução do programa.</p> <p>Possuem setores específicos, processos e pessoas para cuidarem da colaboração.</p>	<p>A empresa Bravo possui treinamento para o pessoal encarregado de implementar a colaboração, mas a empresa Alfa não possui esta iniciativa, mas na revisão do processo de colaboração será definido o conjunto de habilidades do pessoal qualificado para trabalhar na gerência de relacionamento.</p> <p>A coordenação com as outras áreas envolvidas na colaboração parece ser mais acentuada na empresa Alfa do que na Bravo. Esta última também possui processos previamente definidos para orientar seus profissionais do setor de <i>materials</i> para as primeiras ações na direção da colaboração com fornecedores. Em Alfa as primeiras ações de colaboração ficam a cargo da gerência de relacionamento com fornecedores.</p>	<p>A duas empresas possuem processos e pessoas para atenderem a colaboração.</p> <p>Em ambos os casos a seleção do fornecedor é feita de forma criteriosa.</p> <p>O documento de formalização da relação é um ponto importante, pois estabelece logo no início dos trabalhos quais são as responsabilidades de cada parte.</p> <p>As empresas enxergam que a recompensa do fornecedor para participar neste empreendimento é conhecer a estratégia da compradora e compartilhar do seu crescimento.</p> <p>Possuem indicadores para medir o desempenho do projeto colaborativo, discutem isto com a alta gerência das empresas envolvidas no relacionamento.</p>
Alfa x Charlie	<p>Empresas têm metodologia para identificar quem são os fornecedores candidatos a um relacionamento diferenciado. Normalmente são os de maiores gastos e importância estratégica.</p> <p>Transmitem suas estratégias para os colaborativos</p> <p>Têm setor específico para desenvolvimento do fornecedor</p>	<p>A empresa Charlie não possui uma estrutura específica para cuidar da colaboração. A relação com o fornecedor é iniciada pelo setor de suprimentos e complementada por diferentes setores de acordo com o interesse de cada um. A empresa Alfa faz isto de forma centralizada.</p> <p>Os compradores da empresa Charlie não recebem treinamento para atuarem como compradores e nem para fazerem colaboração.</p> <p>O escopo do programa de relacionamento na Charlie fica em torno de avaliação de</p>	<p>A empresa Charlie não possui estrutura voltada para a colaboração. A empresa percebe que precisa ter esta estrutura e que a colaboração é uma necessidade, mas atualmente apresenta processos, pessoas e recursos físicos deficitários quando comparado com a empresa Alfa.</p>

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
		desempenho com foco em qualidade, inovação e custo. A empresa alfa tem um programa mais abrangente. A empresa Charlie não possui processos padronizados para implementação da colaboração, o que existe estruturado é o programa de avaliação de fornecedores.	
Alfa x Delta	Não há semelhança entre as empresas no que se refere à estrutura	A empresa Delta não possui estrutura, processos e critérios para identificação dos fornecedores candidatos a um relacionamento mais próximo. A condução da relação com fornecedor depende da vontade do profissional a frente do relacionamento	As duas empresas possuem profundas diferenças em termos de estrutura. Alfa está orientada para colaboração no sentido amplo e Delta enxerga colaboração com uma visão bem restrita.
Bravo x Charlie	Segmentação dos fornecedores. Não possuem estrutura específica, porém Charlie reconhece esta necessidade. Departamento de Suprimentos faz as ações iniciais. Inovação via fornecedor está na pauta das empresas.	Charlie não possui documento de formalização, mas acha importante. Não possui estrutura específica, porém reconhece esta necessidade. Também não tem treinamento do seu pessoal. Não tem processos estruturados de colaboração. O escopo do programa é menor em Charlie.	Charlie reconhece sua falta de estrutura e parece que a colaboração está iniciando nesta empresa, contudo existem evidências de que as iniciativas colaborativas foram parcialmente implementadas.
Bravo x Delta	Não há semelhança entre as empresas no que se refere à estrutura	Delta não possui estrutura, processos e pessoal qualificado. O foco do relacionamento é custo	As duas empresas possuem profundas diferenças em termos de estrutura. Bravo está orientada para colaboração, o que não acontece com Delta.
Charlie x Delta	Ambas não possuem estrutura, departamento de suprimentos conduzem as ações, não existe coordenação das outras áreas com o fornecedor. Não possuem sistemas de medidas e monitoramento. Não possuem formalização da relação colaborativa	Charlie faz a segmentação dos fornecedores de forma metodológica, Delta faz no sentimento. Charlie identifica um pequeno número de estratégicos para serem colaborativos, Delta diz que todos os seus fornecedores são colaborativos. Charlie tem um plano de desenvolvimento de fornecedor, Delta faz esta atividade dependendo do profissional que está no momento, porque institucionalmente o fornecedor é visto como possível foco de problemas.	As estruturas das duas empresas são insuficiente, Charlie reconhece isto e vai tentar mudar. Delta está limitada a processos e estrutura definidos pela matriz na Europa.
<p>Análises adicionais: A estrutura orienta o comportamento das pessoas na direção da colaboração. Empresas com melhor estrutura possuem processos mais adequados e de conhecimento das diferentes áreas da organização.</p>			

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
	<p>A existência de um documento que formalize as responsabilidades é fator de elucidação dos riscos e recompensas a serem obtidos, portanto contribui para a transparência na relação.</p> <p>A participação do setor de suprimentos é fundamental no estabelecimento de relacionamentos diferenciados tipo colaborativo. A existência de um setor específico dentro de suprimentos e com foco em relacionamento produz alavancagem na colaboração, mesmo que este setor divida suas ações com outras atividades.</p> <p>A segmentação e identificação dos candidatos à colaboração devem seguir metodologias elaboradas pela empresa. Os fornecedores são normalmente considerados como estratégicos para suas empresas.</p> <p>A existência de um setor que se preocupe com as questões técnicas auxilia sobremaneira o setor de suprimentos nestas questões.</p> <p>O contrato comercial com os fornecedores deve refletir a condição colaborativa no lugar de ser um contrato simplesmente transacional</p>		

### 6.2.1.3 Comparação do Construto Desenvolvimento de Fornecedores

Tabela 37: Resumo do construto Desenvolvimento de Fornecedores  
Fonte: Autor da tese

<p><b>Empresa Alfa</b>  Existe programa de desenvolvimento baseado em indicadores de qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental e social e relacionamento. Equipe técnica específica para orientação, planejamento e treinamento. Resultados são discutidos com a alta gerência. Certificação e premiação.</p>	<p><b>Empresa Bravo</b>  Programa de desenvolvimento baseado em indicadores de diversos pilares. Programa específico para os colaborativos. Equipe técnica visita o fornecedor, orienta, treina e discute resultado. Certificação e premiação.</p>
<p><b>Empresa Charlie</b>  Existe programa de desempenho com indicadores. Premiação e celebração. Visita da equipe técnica que orienta tecnologicamente. Foco em qualidade. Treinamento limitado. Fornecedores responsáveis por apresentar respostas às observações técnicas da equipe técnica de Charlie.</p>	<p><b>Empresa Delta</b>  Avalia fornecedor. Desempenho fora das expectativas pode levar o fornecedor a ser retirado da base de fornecimento. Não existem visitas técnicas de orientação e treinamento. As visitas tem objetivo de auditoria e foco em redução de custo. Não existe certificação e premiação.</p>



Tabela 38: Interações sobre Desenvolvimento de Fornecedores

Fonte: Autor da tese

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
Alfa x Bravo	As empresas possuem programas de desenvolvimento com indicadores, visitas, certificações e premiações.	Alfa possui programa de treinamento do fornecedor de forma estruturada e regular. Bravo possui treinamento, mas somente quando enxerga necessidade de fazê-lo. O documento “ <i>joint business development plan</i> ” estabelece o que precisa ser feito em termos de capacidade de produção do fornecedor.	Os programas são muitos semelhantes e trabalham o desenvolvimento dos fornecedores em diversos aspectos operacionais.
Alfa x Charlie	Existem programas baseados em indicadores. Equipe técnica para orientar o desenvolvimento. Premiação e certificação em eventos anual.	Alfa possui treinamento mais estruturado e regular. Participa conjuntamente no desenvolvimento do fornecedor. Charlie costuma apontar onde o desenvolvimento precisa acontecer e espera soluções do fornecedor. Alfa tem escopo de desenvolvimento mais amplo do que Charlie que tem foco em qualidade, entrega e custo.	As empresas possuem programas de desenvolvimento do fornecedor, mas Alfa tem um nível de envolvimento bem maior que Charlie no que se refere às ações que devem ser empreendidas para se buscar o aprimoramento.
Alfa x Delta	Semelhança somente no que se refere à avaliação do fornecedor para se verificar como ele vem desempenhando suas ações.	Delta não possui treinamento, orientação técnica, não visita o fornecedor para ajudá-lo tecnicamente. As melhorias esperadas no fornecedor devem ser executadas por iniciativas dele e buscando redução de custo no produto oferecido a Delta.	A empresa Delta não possui programa colaborativo de desenvolvimento de fornecedor.
Bravo x Charlie	As duas empresas possuem programas colaborativos voltados para o desenvolvimento dos fornecedores.	Bravo tem um programa com escopo maior, pois Charlie foca em qualidade e entrega de produto. O envolvimento nas ações práticas de desenvolvimento acontece com maior intensidade em Bravo.	Quanto maior for o envolvimento da empresa compradora maior será o nível de colaboração com o fornecedor. Neste caso, Bravo tem maior nível de envolvimento.
Bravo x Delta	Avaliação do fornecedor	Bravo tem programa estruturado para desenvolver e aprimorar o fornecedor em diversos aspectos. Delta espera que o fornecedor se desenvolva sozinho e apresente redução de custo	Delta não possui programa colaborativo de desenvolvimento de fornecedores

Charlie x Delta	Avaliação do fornecedor	Charlie tem programa de desenvolvimento estruturado com foco em qualidade e entrega. Delta não possui ações relacionadas a desenvolvimento de fornecedor	As ações de Delta não são compatíveis com um programa de desenvolvimento de fornecedor
<p>Análises adicionais:</p> <p>Os programas de desenvolvimento do fornecedor apresentados pelas empresas Alfa, Bravo e Charlie são programas estruturados visando à melhoria de desempenho do fornecedor em aspectos operacionais. A empresa Alfa tem alto grau de envolvimento em ações colaborativas para junto com o fornecedor buscar este desenvolvimento. Charlie é a que possui o menor grau de envolvimento, mas ainda assim possui iniciativas de orientação tecnológica e premiação. A empresa Delta não possui ações visando desenvolvimento do fornecedor, por outro lado, tem expectativa de que ele ofereça um plano de desenvolvimento que resulte em redução de custo para Delta.</p>			

#### 6.2.1.4 Comparação do Construto Inovação

Tabela 39: Resumo do construto Inovação

Fonte: Autor da tese

<p>Empresa Alfa</p> <p>Informações estratégicas são oferecidas ao fornecedor para que ele possa retornar com seu planejamento estratégico incluindo as inovações que apresentará para atender o alinhamento estratégico com Alfa. Realizam eventos chamados de <i>innovation day</i>. Existem indicadores para acompanhar a evolução das inovações. As inovações criadas em conjunto são protegidas em contrato.</p>	<p>Empresa Bravo</p> <p>A empresa transmite informações estratégicas e os fornecedores se comprometem com inovação formalizando esta intenção em documento apropriado. Quando a ideia parte da compradora, os fornecedores participam em diferentes níveis.</p>
<p>Empresa Charlie</p> <p>A empresa passa informações estratégicas para orientar o planejamento estratégico do fornecedor e facilitar seu planejamento de inovações para atender o crescimento de Charlie. Sempre que Charlie tem um projeto específico, chama os fornecedores para apresentá-lo e incentivar inovações para o projeto. Faz visitas nas matrizes dos fornecedores fora do país para identificar o que existe de inovação.</p>	<p>Empresa Delta</p> <p>A empresa não utiliza o recurso de obter inovação através do fornecedor. Os novos produtos e serviços são desenvolvidos pela própria empresa. Delta tem muitas restrições em passar sua estratégia para seus fornecedores chamados pelo entrevistado de colaborativos.</p>

Tabela 40: Interações sobre Inovação  
 Fonte: Autor da tese

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
Alfa x Bravo	As duas empresas utilizam com intensidade as inovações proporcionadas pelo fornecedor para atender suas estratégias de crescimento. Elas têm estrutura desenvolvida para incentivar e capturar as inovações proporcionadas pelo fornecedor.	Alfa protege as inovações conjuntas em contrato. Bravo obtém comprometimento do fornecedor com formalização e documento específico.	As duas empresas possuem processos e estrutura para convencer os fornecedores a trazerem inovações.
Alfa x Charlie	As duas empresas também usam os fornecedores como fonte de inovação para apoio a suas estratégias de crescimento	Charlie não possui formalização documental dos trabalhos de inovação.	Inovação via fornecedor é um ponto fundamental do relacionamento colaborativo
Alfa x Delta	Não existem ações similares sobre inovação	Delta não possui iniciativas na direção de obter inovação através dos seus fornecedores	Este importante ponto da colaboração deixa de ser explorado pela empresa Delta.
Bravo x Charlie	As duas empresas têm a iniciativa de envolverem os fornecedores colaborativos no desenvolvimento de inovações	A empresa Charlie não possui nenhum documento que estabeleça responsabilidades quanto à inovação como faz a empresa Bravo	Inovação via fornecedor é parte essencial da colaboração nestas empresas.
Bravo x Delta	Não existem ações similares sobre inovação	Delta não possui iniciativas na direção de obter inovação através dos seus fornecedores	Este importante ponto da colaboração deixa de ser explorado pela empresa Delta.
Charlie x Delta	Não existem ações similares sobre inovação	Delta não possui iniciativas na direção de obter inovação através dos seus fornecedores	Este importante ponto da colaboração deixa de ser explorado pela empresa Delta
<p>Análises adicionais:</p> <p>A iniciativa de obter inovação através do fornecedor colaborativo ou envolvimento dele nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos é uma prática que as empresas Alfa, Bravo e Charlie realizam com intensidade com seus fornecedores colaborativos. Estas empresas reconhecem a importância desta iniciativa para obterem vantagens competitivas. Alguma maneira de formalizar o envolvimento do fornecedor com inovação é empregada pelas empresas para assegurar o comprometimento do fornecedor ou proteger o resultado dos trabalhos que são realizados conjuntamente. Os fornecedores participam dos projetos colaborativos de diferentes maneiras e com diferentes graus de envolvimento, variando desde a oferta da ideia até a construção de todo projeto. A empresa Delta não explora esta iniciativa de envolver seus fornecedores na busca da inovação.</p>			

### 6.2.1.5 Comparação do Construto Planejamento Conjunto

Tabela 41: Resumo do construto Planejamento Conjunto  
Fonte: Autor da tese

<p>Empresa Alfa</p> <p>Acesso do fornecedor a planejamento estratégico. Discussão sobre capacidade de produção. Fornecedor tem planejamento logístico conjunto. Empresa possui equipe de planejamento que é muito próxima ao fornecedor. Planejamento de entrega. Entender a estrutura de custo do fornecedor. Fornecedor tem equipe alocada em Alfa para facilitar decisões técnicas e operacionais. Reuniões para entender os problemas do fornecedor. Existe preocupação com aprendizado.</p>	<p>Empresa Bravo</p> <p>Planejamento de capacidade. Intensa troca de informações. Fornecedor tem equipe alocada em Bravo para facilitar decisões técnicas e operacionais. Existe programa específico para entender a estrutura de custo do fornecedor. Aprendizado com soluções de problemas é formalizado em documento que estabeleceu o relacionamento. Realiza plano conjunto para capturar oportunidades no mercado.</p>
<p>Empresa Charlie</p> <p>Deliberação conjunta sobre entregas. Fraco planejamento conjunto de capacidade e planejamento logístico. Troca de informações contribui para planejamento operacional e estratégico do fornecedor. Entendimento de custo do fornecedor e contribuição para sua redução ainda em evolução.</p>	<p>Empresa Delta</p> <p>Setor de Compras não se envolve nos problemas do fornecedor para não atrapalhar a negociação. Fornecedor deve resolver seus problemas sozinhos. Quando fornecedor apresenta problemas Delta troca de fornecedor. Facilidade do planejamento depende do profissional de Delta encarregado do relacionamento.</p>

Tabela 42: Interações sobre Planejamento Conjunto

Fonte: Autor da tese

Interação	Similaridades	Diferenças	Análises
Alfa x Bravo	Planejamento de capacidade, decisões técnicas e operacionais, acompanhamento de custos do fornecedor. Equipes do fornecedor focadas no cliente. Aprendizado na solução de problemas.	Empresa Alfa tem reuniões para entender os problemas do fornecedor e o que pode ser feito para ajudá-lo. Bravo tem planos conjunto de capturar oportunidades que surgem no mercado.	O planejamento conjunto é uma iniciativa colaborativa de destaque nas duas empresas. Alfa parece ter mais envolvimento com o fornecedor do que Bravo na busca do aprimoramento de desempenho.
Alfa x Charlie	Significativa troca de informações. Facilidade de planejamento operacional e estratégico por parte do fornecedor. Planejamento de custo do fornecedor.	Charlie tem planejamento de capacidade incipiente com o fornecedor e o planejamento logístico é deficiente.	As duas empresas possuem planejamento conjunto, porém Charlie ainda está começando a estabelecer esta relação colaborativa e, portanto as atividades de planejamento ainda são de poucas proporções.
Alfa x Delta	Não existe similaridade entre as duas empresas	A diferença de procedimentos é muito grande. Não foi possível identificar uma ação em Delta que indique planejamento colaborativo com fornecedor	As duas empresas são opostas em termos de planejamento conjunto com fornecedor.
Bravo x Charlie	Planejamento de custo do fornecedor. Troca de informações que possibilitem planejamento operacional e estratégico.	Bravo possui representantes do fornecedor em suas instalações para facilitar o planejamento. Documenta lições aprendidas e planeja conjuntamente capturar oportunidades do mercado.	As empresas possuem diferenças e similaridades de ações em torno de planejamento conjunto com fornecedor, mas é possível perceber a preocupação de ambas em colaborar com o fornecedor.
Bravo x Delta	Não existe similaridade entre as duas empresas	Delta carece de ações que apontem na direção de planejamento conjunto com fornecedor	As duas empresas são opostas em termos de planejamento conjunto com fornecedor
Charlie x Delta	Não existe similaridade entre as duas empresas	As ações de Charlie diferem das de Delta porque esta última não possui ações de planejamento conjunto.	Charlie está reformulando seus processos para incentivar o planejamento conjunto e colaborativo com fornecedor. O planejamento em Delta é transacional e unilateral.
As empresas Alfa, Bravo e Charlie possuem iniciativas que apontam na direção do planejamento conjunto com fornecedor e de forma colaborativa. Elas diferem entre si devido a intensidade de envolvimento de cada empresa com ações colaborativas na esfera do planejamento e do empenho do fornecedor que chega a colocar uma equipe nas instalações de empresa cliente para melhorar o nível de serviço e estreitar ainda mais o relacionamento. A empresa Charlie ainda está reformulando seus processos, mas Alfa e Bravo já têm o planejamento conjunto bem consolidado. Delta possui muitas carências em termos de planejamento conjunto porque seus processos não contemplam a participação do fornecedor, além de terem características transacionais e não colaborativa.			

## 6.2.2 Comparação geral entre os quatros casos

Tabela 43: Comparação entre Competitividade, Estrutura, Desenvolvimento, Inovação e Planejamento Conjunto

Fonte: Autor da tese

CONSTRUTOS	CASOS			
	ALFA	BRAVO	CHARLIE	DELTA
Competitividade	Fornecedor traz vantagens competitivas	Crescimento depende dos fornecedores	Sem fornecedores não há crescimento	Atendimento do aumento de demanda só com fornecedores
Estrutura da colaboração	Organismos voltados para colaboração. Estrutura, pessoas e processos.	Processos, pessoas e tecnologia integrados e eficientes.	Existe estrutura, porém muito incipiente.	Não possui estrutura para colaboração no Brasil
Desenvolvimento de fornecedor	Programa com amplo escopo. Certificação e premiação	Programa com amplo escopo. Certificação e premiação	Escopo reduzido. Certificação e premiação	Não existe programa de desenvolvimento de fornecedor atual
Inovação via fornecedor	Alinhamento estratégico com inovação	Alinhamento estratégico com inovação	Alinhamento estratégico com inovação	Não possui programa de inovação via fornecedor
Planejamento conjunto	Intenso planejamento conjunto	Planejamento bem estruturado	Limitado planejamento conjunto	Não existe planejamento conjunto
<p>Análises:</p> <p>O construto competitividade é a dimensão que está presente nas empresas analisadas. Isto reforça a importância do fornecedor contribuindo para que os clientes possam atender a trajetória de crescimento por eles planejada.</p> <p>Nos demais construtos, apenas a empresa Delta não apresentou dados que pudessem confirmar se o construto em apreço fazia parte da gestão de relacionamento de Delta com seus fornecedores.</p> <p>Algumas empresas potencializam a participação do fornecedor através de relacionamentos colaborativos que proporcionam vantagens competitivas como é o caso de Alfa, Bravo e Charlie. A empresa Delta, apesar de reconhecer a importância dos seus fornecedores, ainda mantém as relações em um patamar transacional com foco em redução de custo e distante das boas práticas colaborativas considerando um escopo de atividades mais amplo.</p>				

Tabela 44: Comparação do construto Requisitos, Atributos ou Facilitadores do Relacionamento Colaborativo

Fonte: Autor da tese

Requisitos ou Facilitadores	Casos Estudados			
	Alfa	Beta	Charlie	Delta
Alinhamento estratégico	alto	alto	alto	baixo
Comprometimento	alto	alto	médio	médio
Confiança	alta	alta	alta	baixa
Cooperação e reciprocidade	alta	alta	médio	baixo
Coordenação	alta	alta	médio	baixa
Cultura da Colaboração	alta	alta	média	baixa
Interdependência	alta	alta	médio	baixa
Investimento	baixo	baixo	baixo	baixo
Longo prazo de relacionamento anterior	alto	alto	alto	baixo
Poder	baixo	alto	alto	alto
Troca de informações	alta	alta	alta	baixa

Legenda: 1) alto significa que o requisito é marcante na relação atual e também foi significativo para o estabelecimento da colaboração. 2) médio significa que o requisito não foi significativo para o estabelecimento da relação, mas passou a acontecer depois que a relação foi estabelecida. 3) A classificação baixo representa a ausência deste requisito antes e depois do relacionamento iniciado.

Os requisitos, atributos, antecedentes ou ainda chamados como facilitadores do relacionamento colaborativo possuem variações diretamente e inversamente proporcionais à construção da colaboração. O requisito de poder exemplifica a variação inversa na construção de colaboração. Relacionamentos implementados onde o poder da compradora não foi marcante e sim o entendimento entre as partes de que a colaboração traz vantagens competitivas proporciona relacionamentos mais duradouros do que aqueles estabelecidos devido à pressão do poder da empresa compradora.

Examinando a Tabela 44 acima é possível inferir que os requisitos que mais influenciam o estabelecimento do relacionamento colaborativo são: Troca de Informações, considerando informações estratégicas no conjunto de dados que são passados para o fornecedor; cooperação e reciprocidade; confiança; cultura da colaboração; alinhamento

estratégico; longo prazo do relacionamento anterior ao estabelecimento do relacionamento colaborativo; comprometimento e coordenação.

A comparação entre as barreiras ao relacionamento colaborativo, resultados gerenciais e resultados operacionais observados nos quatro casos está retratada na tabela 45, 46 e 47, com as análises que aparecem logo depois de cada tabela.

Tabela 45: Comparação do construto Barreiras ao Relacionamento Colaborativo  
Fonte: Autor da tese

Barreiras	Casos Estudados			
	Alfa	Beta	Charlie	Delta
Falta de integração interna	X	X		
Fraca capacidade de gestão dos fornecedores			X	
Impossibilidade de se estabelecer contratos colaborativos			X	
Falta de ferramentas para operacionalizar a colaboração			X	
Relacionamento comercial com o fornecedor limitado a 30% do faturamento deste fornecedor				X
Falta de cultura colaborativa do fornecedor				X
Personalidade do profissional da compradora encarregado do relacionamento com fornecedor				X
Ciclos econômico do país onde o relacionamento entre comprador e fornecedor acontecerá				X

Análises:

1) As barreiras das empresas Alfa e Bravo estão relacionadas à melhoria do relacionamento colaborativo. O objetivo é que todos os setores da empresa compradora que interagem com o fornecedor possam estar alinhados. Às vezes o fornecedor é chamado para uma reunião com um setor e logo em seguida é convidado para outra reunião com outro setor onde os assuntos tratados são semelhantes e com interseção. A centralização do relacionamento com fornecedor aumenta a produtividade.



2) A empresa Charlie tem a percepção de que a falta de um documento semelhante ao adotado pelas empresas Alfa e Bravo que formaliza as ações colaborativas é uma barreira e que, portanto, sua existência traz outro dinamismo para o relacionamento.

3) A alegação de Charlie de que a falta de ferramenta tecnológica prejudica a colaboração é questionável porque estas ferramentas poderiam ser facilmente construídas internamente. As empresas Alfa e Bravo não possuem estas ferramentas, fazem as avaliações manualmente, mas possuem um conjunto de indicadores que permitem o acompanhamento da evolução do projeto colaborativo, além de reuniões regulares entre os administradores das empresas compradoras e fornecedoras para monitorar e acompanhar o andamento dos projetos.

4) A empresa Delta menciona barreiras que impedem o relacionamento colaborativo. O fato da relação comercial não poder ultrapassar 30 % do faturamento do fornecedor tem como consequência o desenvolvimento de um relacionamento de reduzidas proporções quando comparado com o potencial que um relacionamento colaborativo poderia conquistar, pois o próprio fornecedor percebe que o seu comprometimento com aquele comprador tem um patamar limitador.

5) A empresa Delta também menciona que a colaboração é maior ou menor dependendo da personalidade do profissional encarregado deste relacionamento. Se o profissional da empresa Delta for mais amigo e tratar o fornecedor com cordialidade, o fornecedor responde com reciprocidade, mas quando ele é arrogante, o fornecedor se afasta. O relacionamento colaborativo é um processo institucional que não pode ficar dependente da vontade do profissional da empresa compradora ou da sua personalidade mais ou menos amistosa.

Tabela 46: Comparação dos resultados gerenciais alcançados com a colaboração  
 Fonte: Autor da tese

Resultados Gerenciais	Casos Estudados			
	Alfa	Beta	Charlie	Delta
Aumento na coordenação das atividades	●	◐	●	◐
Maior participação das empresas no processo decisório	●	◐	○	○
Maior comprometimento	●	◐	●	●
Maior Troca de Informações	●	◐	●	●
Melhor gerenciamento das atividades	●	◐	●	●
Aumento do nível de confiança	●	◐	●	●
Aumento de produtividade	●	◐	◐	◐

Legenda:

- Empresa está certa de que a colaboração trouxe os resultados apontados
- Empresa não acredita que a colaboração tenha sido responsável pelo resultado indicado
- ◐ Entrevistados acreditam na contribuição da colaboração para o resultado apontado, mas não têm como comprovar

Análises:

- 1) A empresa Alfa está certa de que o relacionamento colaborativo que estabeleceu com seus fornecedores permitiu os resultados listados na tabela acima.
- 2) O programa colaborativo da empresa Bravo tem menos de dois anos e a entrevistada não tem dados concretos para afirmar com certeza os resultados, mas sua percepção é que o programa vai contribuir para os resultados indicados na tabela acima.
- 3) A empresa Charlie não possui instrumentos para avaliar a evolução do programa colaborativo que mantém com seus fornecedores. Isto torna difícil avaliar os resultados com precisão.
- 4) A empresa Delta aponta alguns resultados obtidos com a colaboração, porém não foi possível identificar ações colaborativas na empresa Delta, visto que seus processos ainda são transacionais com todos os seus fornecedores. Parece que as repostas de resultado positivo apresentadas pelo entrevistado tinham o viés de apresentar bom resultado ao que foi perguntado para preservar a imagem da empresa.

Tabela 47: Comparação dos resultados operacionais alcançados com a colaboração  
 Fonte: Autor da tese

Resultados Operacionais	Casos Estudados			
	Alfa	Beta	Charlie	Delta
Redução de custo de produção	○	○	●	●
Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoque	●	●	●	○
Inovação em processo tecnológico	●	●	●	○
Conquista de novas fatias de mercados	●	●	●	○
Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado	●	●	●	○
Aumento de qualidade	●	●	●	●
Aumento do nível de serviço	●	●	●	○
Acurácia nas previsões de demanda efetuadas	○	●	●	○
Melhoria de processos	●	●	●	○
Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente	○	●	○	○
Rapidez na introdução de novo produto no mercado	●	●	●	○
Responder rapidamente a variações na demanda	●	●	●	○
Aumento de Flexibilidade	●	●	●	○

Legenda:

- Empresa está certa de que a colaboração trouxe os resultados apontados
- Empresa não acredita que a colaboração tenha sido responsável pelo resultado indicado
- Entrevistados acreditam na contribuição da colaboração para o resultado apontado, mas não têm como comprovar.

Análises:

1) A empresa Alfa está certa de que o relacionamento colaborativo que estabeleceu com seus fornecedores permitiu alguns dos resultados da tabela acima, outros não foram

possíveis medir o impacto. A redução de custo faz parte de um programa específico e separado do programa de colaboração

2) O programa colaborativo da empresa Bravo tem menos de dois anos e a entrevistada não tem dados concretos para afirmar com certeza sobre os resultados operacionais, mas sua percepção é que o programa vai contribuir para os resultados indicados na tabela acima, exceto no que diz respeito à redução de custo, pois este objetivo faz parte de um programa específico e não faz parte do programa de colaboração.

3) A empresa Charlie não possui instrumentos para avaliar a evolução do programa colaborativo que mantém com seus fornecedores. Isto torna difícil avaliar os resultados com precisão. A empresa não consegue enxergar a contribuição proporcionada pela colaboração com fornecedores.

4) A empresa Delta aponta alguns resultados obtidos tais como redução de custo e aumento de qualidade. O objetivo de redução de custo assume grande importância sobre os demais. Isto indica que o programa da empresa Delta é marcadamente transacional e muito pouco colaborativo.

## 7.0 Resultados Obtidos

A análise das comparações efetuadas possibilitou ao pesquisador desenhar o modelo conceitual proposto na tese e constante da Figura 20. Ele segue acompanhado de um conjunto de proposições que explicam o modelo ao mesmo tempo serve de referência para testes em futuros estudos.

A metodologia de construção de teoria proposta por Eisenhardt (1989b) orienta os pesquisadores para compararem o *framework* emergente com as evidências dos casos com o propósito de se buscar o alinhamento entre o modelo conceitual proposto e os dados dos casos. Assim, também será apresentado nas próximas seções o processo de alinhamento recomendado por Eisenhardt (1989b).

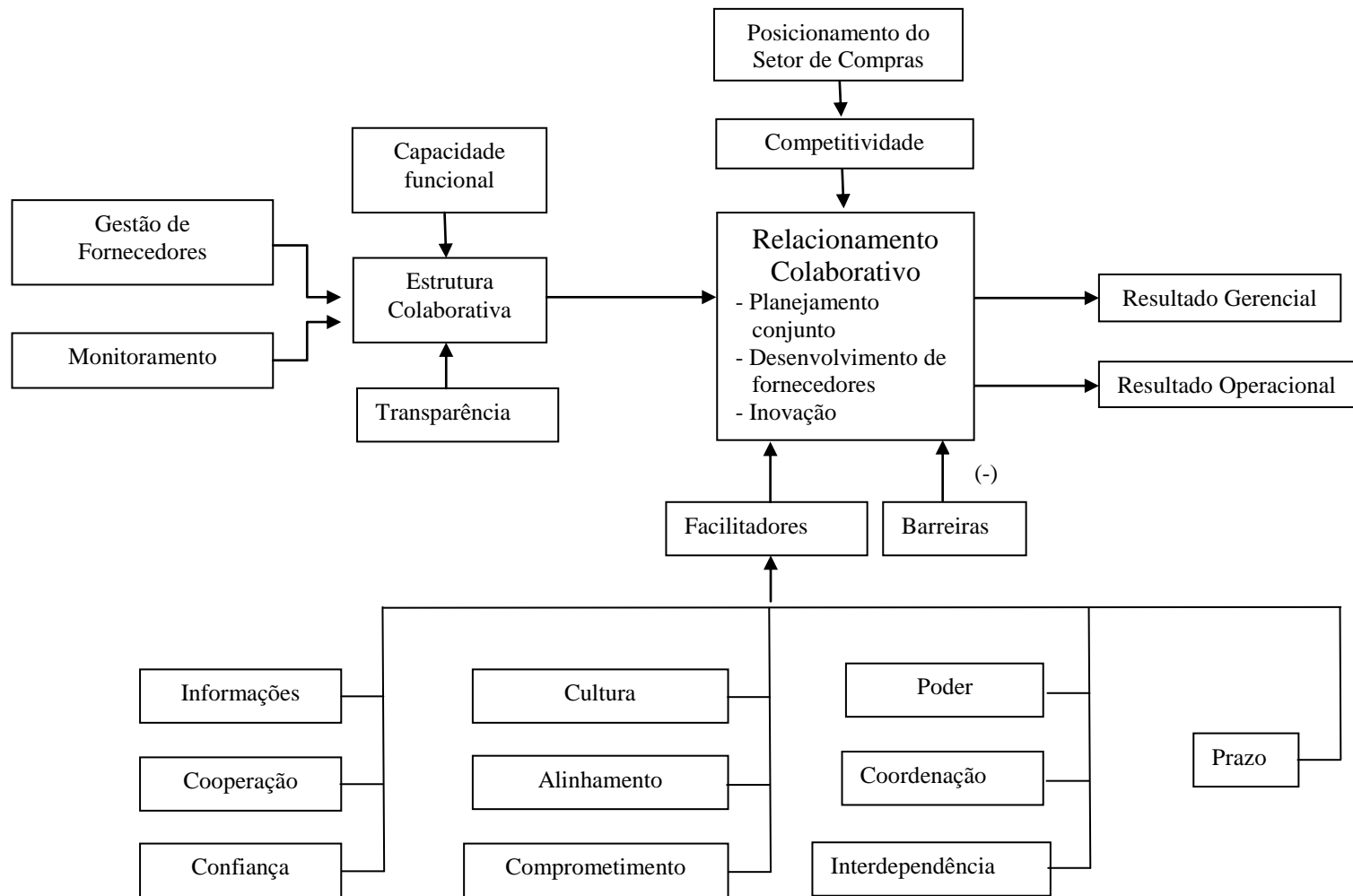


Figura 20: Modelo Conceitual Proposto  
 Fonte: Autor da tese

## 7.1 Alinhamento do Construto Competitividade

O setor de HPPC vem experimentando nos últimos dez anos crescimento de dois dígitos conforme já discutido em outro lugar nesta tese. Este significativo crescimento exerce uma pressão de demanda nas empresas do setor e elas têm que reagir oferecendo os produtos que o mercado deseja.

As empresas produtoras de produtos HPPC precisam de seus fornecedores para atender o crescimento da demanda e principalmente aqueles fornecedores com relacionamento diferenciado que contribuem ainda mais para aumento da competitividade de seus clientes.

Estes fornecedores com relacionamento diferenciado colaboram com seus clientes em atividades como redução de custo, aumento de sustentabilidade, introdução de inovações no mercado, maior volume de produtos ofertados, melhoria de qualidade e menor variabilidade na entrega.

As empresas produtoras de artigos de HPPC e analisadas nesta pesquisa registraram que ficaria muito difícil atender o crescimento do setor sem a participação dos seus fornecedores colaborativos. A Tabela 48 mostra as evidências desta afirmação, retiradas das entrevistas e documentos investigados.

Tabela 48: Evidências de Competitividade  
 Fonte: Autor da tese

Casos	Exemplos/Evidências
Alfa	“vou cuidar desse fornecedor porque ele vai atender meus negócios daqui nos próximos anos” (gerente de relacionamento com fornecedores). “a prestação de serviços de um fornecedor que é Aliança, então a gente dá uma roupagem diferente para o contrato” / “então a gente dá uma roupagem diferente porque o objeto é diferente” (gerente do departamento jurídico).
Bravo	“o motivo é justamente criar essa aliança porque a gente tem uma missão muito grande de crescimento, a estratégia da empresa é um crescimento muito grande, todo um direcionamento em sustentabilidade, então a gente precisa de parceiros para conseguir atingir esses objetivos” / “o crescimento desejado também é muito grande e este crescimento só é possível com a colaboração de parceiros grandes” (gerente de categorias).
Charlie	“Nós não somos nada sem os fornecedores” / “agente tem estes fornecedores de terceirização que fazem parte da nossa produção para suportar o crescimento” / “não é só infraestrutura que vai fazer com que você acompanhe uma locomotiva como o segmento de cosmético na velocidade que ela tem” (gerente de suprimentos). “fornecedores colaborativos aumentam vantagens competitivas” (documentos)
Delta	“A ideia é levar o fornecedor junto com a empresa compradora de modo que ele traga suporte ao seu crescimento” / “você precisa que eles se desenvolvam para que eles possam acompanhar o crescimento da empresa compradora” / “isto faz com que a empresa para crescer no mercado precisa dos programas com fornecedores” (diretor de suprimentos). “O nosso relacionamento com fornecedores vai além da compra de bens e serviços. Eles são essenciais para o sucesso de longo prazo do nosso negócio” (observação presencial).

Conforme pode ser observado pelas declarações apresentadas pelos entrevistados e outras fontes consideradas, a competitividade do setor requer relacionamentos colaborativos com os fornecedores para complementar a infraestrutura instalada. Alteração de infraestrutura é um projeto de longo prazo de maturação e investimento, logo os fornecedores colaborativos são vistos como uma opção rápida e eficaz para atender o crescimento desejado.

Proposição 1: A competitividade das empresas produtoras de produtos HPPC tem impacto na formação dos relacionamentos colaborativos com seus fornecedores. Quanto maior a competitividade maior a necessidade de colaboração com fornecedores.

A atividade de comprar bens e serviços para a produção deixou de ter uma conotação puramente transacional e adquiriu importância estratégica devido ao volume de recursos empregados nesta atividade e devido ao impacto que ela proporciona na obtenção da estratégia da organização. O caminho da sofisticação dos processos de compras ou



suprimentos nas organizações passa necessariamente pela valorização do setor e seu posicionamento estratégico junto aos demais setores.

Foi observado nas empresas analisadas nesta tese que o setor de Compras destas organizações atingiu patamares elevados no concerto das suas empresas e são responsáveis por práticas que contribuem para aumento da competitividade, dentre elas a responsabilidade de iniciar e, às vezes, gerenciar os relacionamentos colaborativos que são implementados com os fornecedores. A Tabela 49 abaixo contendo evidências retiradas das empresas analisada confirmam estes argumentos e permitem estabelecer a proposição a seguir.

Proposição 1A: Quanto maior for a valorização do setor de Compras e seu posicionamento estratégico entre as demais funções da organização, maior será sua contribuição para a competitividade da empresa.

Tabela 49: Medidas do posicionamento da função Compras  
Fonte: Autor da tese

Casos	Exemplos/Evidências
Alfa	“a gerência de relacionamento com fornecedores é parte da diretoria de suprimentos” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	“a estrutura de compras aqui na empresa é dividida em três subáreas” “ <i>material procurement</i> , que são os compradores, efetivamente” “definem a estratégia para aquele determinado portfólio” (gestora de categoria).
Charlie	“As compras de materiais diretos são realizadas pelo setor estratégico do departamento de compras” (documento interno) “a outra parte de compras que a gente trata de forma separada” (gerente de suprimentos)
Delta	“No momento que a empresa identificou que o departamento de compras passou a ter uma visão muito mais estratégica do que tinha no passado, isto nos empurrou automaticamente a trazer esses parceiros para mais próximo da empresa”. “o departamento de compras deixa de ser um departamento que faz umas comprazinhas de colocar uma ordem de compra e acompanhar o prazo de entrega e passa realmente a ter uma visão muito mais estratégica do negócio” (diretor de suprimentos)

## 7.2 Alinhamento do construto Estrutura da Colaboração

A estrutura de colaboração existente nas empresas produtoras de artigos de HPPC estudadas é composta de pessoas, processos e tecnologia que variam de intensidade entre as empresas, mas tem a finalidade de facilitar a relação colaborativa. O amplo

debate existente na literatura a cerca do impacto da estrutura sobre o comportamento das pessoas e sistemas aqui também se aplica.

Empresas que possuem estrutura dedicada à gestão do relacionamento colaborativo, mesmo que divida o tempo das pessoas com outras atividades, desenvolvem este tipo de relacionamento com seus fornecedores de forma transparente e consistente e a manutenção e o acompanhamento dos fornecedores colaborativos acontecem de modo a enxergar o fornecedor como um verdadeiro parceiro.

Por outro lado, empresas que possuem estrutura deficiente, sem definição clara de responsabilidades a respeito do estabelecimento destes relacionamentos, sem processos que definam como desenvolver estas interações com os fornecedores e que ficam dependentes do interesse e habilidades do profissional que ocupa a liderança de suprimentos em um determinado momento, apresentam relacionamentos colaborativos com escopo de atividades reduzido, a proximidade com o fornecedor é frágil e a relação é pouco diferenciada daquela transacional e mantida com todos os demais fornecedores.

A Tabela 50 registra o nível de contribuição deste constructo para a colaboração<sup>4</sup> nas empresas examinada e servirá de auxílio para construção das próximas proposições.

---

<sup>4</sup> O nível de contribuição de um determinado construto para a colaboração é uma medida criada pelo pesquisador para indicar a diferença de importância dos construtos no que se refere ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos entre as empresas investigadas. Será atribuído grau 3(três) se considerado que o constructo tem contribuição significativa na relação entre comprador e fornecedor e permite a formação de uma colaboração consistente e duradoura com amplo escopo de atividades onde a colaboração ocorre. Será atribuído grau 2(dois) se considerado que o constructo tem contribuição mediana na relação entre comprador e fornecedor e permite a formação de uma colaboração não muito consistente e com limitado escopo de atividades onde a colaboração ocorre. Será atribuído grau 1(um) se considerado que o constructo tem pouca contribuição na relação entre comprador e fornecedor resultando em uma colaboração incipiente com escopo restrito das atividades onde a colaboração ocorre.

Tabela 50: Nível de Contribuição para Colaboração do Construto Estrutura Colaborativa  
 Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de Contribuição para Colaboração	Comentários
Alfa	3	A empresa é dotada de estrutura especificamente desenhada para incentivar os relacionamentos diferenciados com fornecedores, dentre eles aqueles denominados colaborativos. Uma gerente e quatro coordenadores são encarregados desta tarefa. Possui pessoas, processos e sistemas de medidas.
Bravo	3	A empresa possui estrutura de desempenho das atividades de Compras que facilita o relacionamento com fornecedores e, adicionalmente, possui estrutura destinada a colaboração para fomentar os relacionamentos colaborativos. Possui pessoas, processos e sistemas de medidas.
Charlie	2	Os relacionamentos são iniciados pela área de suprimentos, mas diversas áreas interagem com os fornecedores sem coordenação central, sistemas de medidas, pessoas e processos.
Delta	1	A empresa possui processos bem desenvolvidos e aplicados na sua matriz no exterior. Estas orientações deveriam ser empregadas também no Brasil, mas aqui não existem pessoas e processos empregados para desenvolvimento de relacionamento colaborativo. O foco desta empresa no Brasil em se aproximar do fornecedor é somente redução de custo.

Proposição 2. A estrutura das empresas voltadas para colaboração contribui para o estabelecimento de relacionamentos colaborativos. Quanto maior e mais organizada for a estrutura, maior a facilidade de implementação deste tipo de relacionamento.

A existência de setor apropriado no organograma da instituição para gerenciar as relações colaborativas é um dos aspectos da estrutura colaborativa. Este setor normalmente se envolve em outras atividades para otimizar o emprego dos seus funcionários, mas dedica grande parte do tempo na gestão dos fornecedores colaborativos. A liderança deste segmento fica com um profissional de nível gerencial que se envolve em todos os aspectos ligados ao relacionamento colaborativo passando pela seleção dos fornecedores, monitoramento dos projetos e acompanhamento do desempenho destes fornecedores dentre outras atividades.

Além de pessoas dedicadas a gestão dos relacionamentos colaborativos este segmento possui processos institucionalmente constituídos formando uma capacidade funcional

para lidar com os fornecedores colaborativos. Esta capacidade independe de quem ocupa o cargo de cuidar das relações com os fornecedores, ou seja, as pessoas podem mudar, mas os processos são perenes e dotados de continuidade para dar tranquilidade ao fornecedor e este entender que o relacionamento colaborativo é institucional e não pessoal. A Tabela 51 traz algumas evidências deste setor nas empresas pesquisadas

Tabela 51: Evidências de Setores Específicos para cuidar da Colaboração

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de Contribuição para Estrutura Colaborativa <sup>5</sup>	Exemplos/Evidências
Alfa	3	“a gerência de relacionamento com fornecedores é parte da diretoria de suprimentos” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	3	“existe estrutura de um gerente e pessoal dedicado ao acompanhamento dos <i>partner to win</i> ”. (gerente de compras)
Charlie	1	“não existe uma área responsável por cuidar deste relacionamento como um todo” “Quem encabeça a relação com os fornecedores é suprimentos, mas ela não é responsável por todas as relações”. (gerente de suprimentos)
Delta	1	“Existe sim um grupo que cuida das orientações sobre relacionamento colaborativo que fica na Europa e que concentra as informações e dissemina as orientações” (diretor de suprimentos)

Proposição 2A. Empresas com pessoas e processos dedicados a gestão colaborativa com fornecedores apresentam capacidade funcional para exercitar a coordenação e implementação dos relacionamentos colaborativos e terão maior nível de estruturação para este empreendimento do que empresas que não possuem esta capacidade.

A seleção dos fornecedores que integram o conjunto classificado como colaborativo é um segundo aspecto da estrutura existente na maioria das empresas investigadas que empregam critérios alinhados com suas estratégias empresariais. Estas empresas utilizam como ponto de partida a classificação prévia dos fornecedores segundo as

---

<sup>5</sup> O nível de contribuição para estrutura colaborativa é uma medida criada pelo pesquisador para indicar a importância dos componentes da estrutura colaborativa das empresas. Será atribuído grau 3(três) se considerado que o componente contribui significativamente para a formação da estrutura colaborativa da empresa. Será atribuído grau 2(dois) se considerado que o componente tem contribuição média para a formação da estrutura colaborativa da empresa. Será atribuído grau 1(um) se considerado que o componente contribui pouco para a formação da estrutura colaborativa da empresa.

orientações de KRALJIC (1983) ou variações apresentadas por outros autores e focam suas escolhas naqueles integrantes da dimensão estratégica, mas não deixam de considerar outras dimensões.

Uma vez que os fornecedores estratégicos são identificados, outros filtros são aplicados para então se chegar aos candidatos dos projetos colaborativos. Estes filtros podem ser diversos parâmetros ligados aos antecedentes ou requisitos dos relacionamentos colaborativos. Outro ponto importante a ser considerado diz respeito às estratégias das empresas compradora para as categorias de produtos ou serviços ligados aos fornecedores sendo alisados.

A Tabela 52 mostra algumas evidências de como as empresas analisadas realizam seus processos de seleção dos fornecedores colaborativos

Tabela 52: Evidências da Seleção dos Fornecedores Colaborativos  
Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de Contribuição para Estrutura Colaborativa	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“divido estes fornecedores em categorias, por exemplo, matéria prima e dentro de matéria prima eu vou ter óleos químicos, petroquímicos, fragrâncias e faço uma segmentação pela categoria”</p> <p>“utilizamos um critério de spend anual e fizemos este link da segmentação da categoria com uma classificação do fornecedor”</p> <p>“dentro dessa categoria estratégica [...] vejo quais os fornecedores que eu quero fazer um relacionamento diferenciado”</p> <p>(gerente de relacionamento com fornecedores)</p>
Bravo	3	<p>“são os fornecedores mais estratégicos. Eles têm um método de classificação que leva em conta o <i>spend</i> do fornecedor, qual a importância do material que ele está fornecendo para os nossos produtos, leva em conta uma série de variáveis e os fornecedores que são considerados estratégicos, é sobre eles que a gente vai trabalhar”</p> <p>“dentro desse grupo todo tem uma priorização. Como que a gente prioriza, como que a gente começa a trabalhar? Começa a trabalhar com um grupo bem seletivo de fornecedores e aí vai abrindo uma pirâmide para a gente englobar todo o grupo” (gestora de categoria)</p>
Charlie	3	<p>“Temos uma matriz aonde nós colocamos alguns pontos”</p> <p>“nós plotamos estes fornecedores na questão comercial, é o peso que ele tem no <i>spend</i>”</p> <p>“aí nós colocamos algumas variáveis que são mais qualitativas, mas assim, o grau de inovação que esse fornecedor traz para o nosso negócio, o grau substituição para estes fornecedores no mercado, o grau de dependência destes fornecedores com a gente envolve”</p> <p>“tem um viés muito de inovação, muito de complexidade de substituição não</p>

Empresa	Nível de Contribuição para Estrutura Colaborativa	Exemplos/Evidências
		<p>só do fornecedor, mas da tecnologia, do que foi construído”</p> <p>“Dentro dessa cadeia de 238, nós temos 38 fornecedores que nós os chamamos de estratégicos”</p> <p>“Estes 35 fornecedores representam em media 75 a 80% do nosso spend”. (gerente de suprimentos)</p>
Delta	1	<p>“Inicialmente nós pegamos os estratégicos [...] esta classificação é mais no sentimento” (diretor de suprimentos)</p>

Proposição 2B. Empresas com metodologia de seleção dos fornecedores colaborativos que contemple critérios logicamente elaborados terão maior nível de estruturação para colaboração do que empresas que fazem esta seleção de forma empírica e baseada em opiniões pessoais dos profissionais a cargo do processo seletivo.

A transparência quanto aos riscos e recompensas a serem obtidos no relacionamento colaborativo além da clareza nos objetivos a serem obtidos com este relacionamento também foi considerada como uma componente da estrutura colaborativa nas empresas investigadas e é manifestada na existência de documento apropriado que governe a relação entre as empresas. Este documento pode ser um acordo específico ou um contrato comercial atípico, mas a intenção é tornar claras as responsabilidades de cada parte.

A Tabela 53 reúne as evidências existentes nas empresas quanto ao aspecto de transparência.

Tabela 53: Evidências sobre transparência  
 Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de Contribuição para Estrutura Colaborativa	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“estamos agora na revisão desse processo, e um desses objetivos é justamente formalizar quais os benefícios que o fornecedor ganha sendo parte, por exemplo, dessa segmentação e sendo parte do nosso programa de relacionamento com fornecedor”</p> <p>“Nosso próximo passo para iniciar o ano que vem é formalizar quais são os benefícios do fornecedor sendo parte deste programa e que coisa ele poderia perder se, por exemplo, não manter uma performance acima das metas que a nossa empresa colocou e tudo o mais”                      (gerente de relacionamento com fornecedores)</p> <p>“quando o jurídico é demandado para falar – olha, é a prestação de serviços de um fornecedor que é Aliança, então a gente dá uma roupagem diferente para o contrato”</p> <p>“A gente pode entender, como contrato, que ele é um contrato atípico”                      (gerente do setor jurídico de análise de contratos dos fornecedores colaborativos)</p>
Bravo	3	<p>“a gente assina com ele um documento que a gente chama <i>joint business development plan</i>, então é um plano de desenvolvimento conjunto entre a empresa e o fornecedor. O <i>joint business development plan</i> lista quais são as iniciativas em que as duas empresas vão trabalhar colaborativamente”</p> <p>“O <i>joint business development plan</i> tem objetivos muito específicos, tem <i>KPIs</i> para medir o atendimento dos objetivos e aí tem um programa de monitoramento, de acompanhamento desse acordo. Reuniões para discutir, monitorar, enfim” (gerente de categoria).</p> <p>“Riscos e recompensas são transparentes em documentos definido para colaboração” (gerente de compras)</p>
Charlie	1	<p>“muitos fornecedores não possuem contrato comercial o que impede a confecção de outros contratos ou documentos específicos para colaboração”</p> <p>“riscos e recompensas ficam a cargo da percepção do fornecedor”                      (observação presencial)</p>
Delta	1	<p>“Acho que esta preocupação tem que ser dita para eles. A maioria das pessoas não diz, dizem sim que são só flores. Então você vai, isto vai dar certo, você vai ganhar o <i>bid</i>, você vai ter não sei quantos milhões de unidades, mas atenção, existem riscos e a gente quer deixar este risco muito claro para eles” (diretor de suprimentos)</p>

Proposição 2C. Empresas que possuem mecanismos de incentivar a transparência nas relações colaborativa com clareza dos objetivos a serem alcançados com os projetos colaborativos e os riscos e recompensas associadas a estes projetos têm maior nível de estrutura de colaboração do que empresas que não possuem estes mecanismos.

O sistema de monitoramento e acompanhamento dos projetos colaborativos também foi um ponto identificado nas empresas analisadas que pode ser considerado como integrante da estrutura da colaboração e é representando pelo conjunto de indicadores

que traçam um quadro do andamento dos projetos. O sistema de monitoramento também contempla a discussão sobre o acompanhamento dos projetos em reuniões entre os participantes da alta gerência das empresas compradora e fornecedora.

A Tabela 54 a seguir consolida as evidências sobre o sistema de monitoramento dos projetos colaborativos.

Tabela 54: Evidências sobre monitoramento  
Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de Contribuição para a Estrutura Colaborativa	Exemplos/Evidências
Alfa	3	“todos os meses eu meço, eu faço um painel com resultado dos indicadores e envio para cada fornecedor um painel” “Existem indicadores de acompanhamento mensal e indicadores para se verificar como um determinado projeto de inovação está se desdobrando”. “A empresa tem premiação para os fornecedores” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	2	“O <i>joint business development plan</i> tem objetivos muito específicos, tem <i>KPIs</i> pra medir o atingimento dos objetivos e aí tem um programa de monitoramento, de acompanhamento desse acordo. Reuniões para discutir, monitorar, enfim” (gestora de categoria) “monitoramento da colaboração ainda deficiente, necessitando aprimorar acompanhamento dos projetos colaborativos” (gerente de compras).
Charlie	1	“as carências que a gente sente de ferramentas que mostrem o quanto a gente efetivamente está ganhando com isso” (gerente de suprimentos)
Delta	1	“A gente fazia isso...” “fazemos isto também em projetos com terceiros, nos projetos maiores, não fazemos em todos” (diretor de suprimentos).

Quanto maior a sofisticação do sistema de medição e acompanhamento dos projetos colaborativos, maior a facilidade de apuração dos resultados decorrentes do relacionamento colaborativo com os fornecedores.

Proposição 2D. Empresas com sistemas de medição e acompanhamento dos projetos colaborativos que permitam a avaliação destes projetos e discussão com os respectivos fornecedores sobre os resultados alcançados possuem maior nível de estrutura de colaboração do que empresas que não desenvolveram estes sistemas.



### 7.3 Alinhamento do Construto Facilitadores

Os atributos ou requisitos dos relacionamentos colaborativos são entendidos como condições pré-existentes nas relações anteriores entre o comprador e o fornecedor candidato a colaboração que facilitam a implementação do relacionamento em apreço. Eles também criam o pano de fundo para que o relacionamento colaborativo tenha sucesso no empreendimento.

Os atributos mais citados na literatura sobre o assunto são: intensa troca de informações; investimentos em ativos específicos; cooperação e reciprocidade; confiança; cultura de colaboração; alinhamento estratégico; longo prazo de relacionamento anterior; poder da empresa compradora; comprometimento; coordenação entre as partes e interdependência. Estes pontos já foram apresentados na Tabela 44 e serão utilizados nas próximas discussões sobre a comparação dos requisitos entre as firmas estudadas.

A análise dos atributos em conjunto olhando-se cada empresa individualmente como na Tabela 55 a seguir nos permite observar que existe uma gradação na quantidade e qualidade da presença destes atributos nas empresas em questão. A qualidade diz respeito à variação do atributo em relação a facilitar ou dificultar a implementação do relacionamento colaborativo.

Tabela 55: Nível de Contribuição para Colaboração do Conjunto de Facilitadores  
Fonte: Autor da tese

Caso	Nível de Contribuição para Colaboração	Comentários
Alfa	3	A empresa apresenta grande número de atributos em termos de quantidade e qualidade para facilitar a implementação da colaboração cm fornecedores
Bravo	3	A empresa apresenta grande número de atributos em termos de quantidade e qualidade para facilitar a implementação da colaboração cm fornecedores
Charlie	2	Foi observada a existência dos atributos depois de estabelecida a relação, pois alguns não existiam antes de iniciado o movimento de colaboração.
Delta	1	As relações da empresa com seus fornecedores considerados colaborativos pelos entrevistados deixaram de apresentar muitos dos atributos analisados antes e depois do relacionamento.

A interação da Tabela 44 com a Tabela 55 permite o estabelecimento da próxima proposição.

Proposição 3. Empresas dotadas de atributos ou requisitos do relacionamento colaborativo em quantidade e com qualidade que facilitem a implementação do relacionamento têm maior probabilidade de estabelecer estes relacionamentos colaborativos do que empresas que são desprovidas destes atributos ou requisitos.

O alinhamento estratégico permite que a empresa compradora e fornecedora tenha comunhão de objetivos e oriente as políticas de investimento e inovação nas empresas envolvidas no relacionamento.

Comprador e fornecedor estrategicamente alinhados colaboram de modo que crescimento de uma empresa impacta positivamente o crescimento de outra e todos caminham na mesma direção. A Tabela 59 no Apêndice 4 discorre sobre alguns comentários a respeito das empresas analisadas nesta tese no que se refere ao alinhamento estratégico e auxilia na elaboração da proposição 3A.

Proposição 3A. Empresas que possuem práticas de buscar o alinhamento estratégico com um grupo seletivo de fornecedores através do intercâmbio de estratégias entre as partes, possuem maior facilidade de implementação de relacionamentos colaborativos com seus fornecedores do que empresas que não possuem a preocupação de buscar o alinhamento estratégico.

O comprometimento diz respeito à profundidade da relação e intenção quanto ao horizonte de tempo de manter a aproximação com o fornecedor e este com a empresa compradora. No conjunto das empresas analisadas o comprometimento também foi considerado como o esforço empreendido pelo fornecedor para ajudar sua contra parte no caso de algum problema enfrentado pela empresa compradora, assim como a predisposição desta em ajudar o fornecedor no caso de dificuldade experimentada por este fornecedor. A Tabela 60 no Apêndice 4 indica os registros de evidências encontrados pelo pesquisador quanto a este atributo da colaboração e auxilia na elaboração da proposição 3B.

Proposição 3B. Quanto maior for o nível de comprometimento das empresas envolvidas na interação entre elas maior será a facilidade deste relacionamento se tornar colaborativo.

O requisito de confiança é considerado como fundamental por alguns autores para a construção do relacionamento colaborativo (CANIËLS *et al.*, 2010). Ela pode ser percebida sob dois aspectos. Um primeiro aspecto diz respeito à capacidade técnica do outro em desempenha adequadamente o fornecimento do material ou serviço que está sendo cogitado. Ou seja, o parceiro tem competência e habilidade necessárias para o desempenho da tarefa requerida (ZACHARIA *et al.*, 2011).

Um segundo aspecto diz respeito à benevolência ou boa intenção do parceiro com relação a sua contra parte de modo que não serão adotadas medidas que prejudiquem o parceiro da relação colaborativa, manterá sua palavra ou promessa efetuada, terá comportamento íntegro e honesto (LEONIDOU *et al.*, 2008).

No âmbito das empresas pesquisadas, os registros e depoimentos a respeito de confiança destas empresas nos seus fornecedores seguem na Tabela 61 no Apêndice 4 e auxilia na elaboração da proposição 3C.

Proposição 3C. Empresas que desenvolvem o atributo de confiança na relação com um grupo seletivo de fornecedores possuem maior facilidade de implementação de relacionamento colaborativo com estes fornecedores.

A cooperação e reciprocidade dizem respeito a atitudes que são adotadas pelo comprador e fornecedor no caminho de atender a necessidade do outro. Neste sentido, realizam esforços que denotam a preocupação em manter o relacionamento por longo prazo (TUTEN & URBAN, 2001). No âmbito das empresas analisadas, a cooperação está ligada ao fato do parceiro realizar adaptações na sua estrutura para atender as necessidades da sua contra parte.

Um ponto importante a ser observado neste atributo é o fato de que esta cooperação deve acontecer nos dois sentidos tanto do fornecedor para o comprador assim como do

comprador para o fornecedor e, portanto, ressaltando o princípio da reciprocidade. A Tabela 62 no Apêndice 4 descreve a existência deste atributo nas empresas da amostra analisada e auxilia na elaboração da proposição 3D.

Proposição 3D. Empresas que desenvolvem a prática de cooperação e reciprocidade com seus fornecedores terão maior facilidade de implementação dos relacionamentos colaborativos.

A coordenação pode ser associada ao conjunto de ações que são desenvolvidas em conjunto e direcionadas para o bem comum das empresas envolvidas no relacionamento (KANNAN & TAN, 2006). A iniciativa *Just-in-time* (JIT), por exemplo, depende de alto nível de coordenação das atividades que permitem a entrega do material pelo fornecedor no exato momento que será utilizado na linha de produção do comprador. A Tabela 63 do Apêndice 4 registra as evidências da coordenação e auxilia na elaboração da proposição 3E.

Proposição 3E. Empresas com maior nível de coordenação das atividades executadas pelo comprador e pelo fornecedor terão maior facilidade de implementação de relacionamentos colaborativos do que empresas onde a coordenação das atividades não é prioritária.

A cultura colaborativa também é mencionada na literatura como um atributo dos relacionamentos colaborativos e diz respeito à postura ou atitude dos setores de uma organização com relação ao projeto de colaboração. Estas atitudes devem ser orientadas para a consecução dos objetivos comuns entre comprador e fornecedor (PIGATTO & ALCANTARA, 2007).

Em determinadas empresas a decisão de estabelecer relacionamentos colaborativos nasce na alta gerência, mas a falta de cultura nos escalões inferiores prejudica o desenvolvimento deste tipo de relacionamento (CORSO *et al.*, 2005a).

Outras afirmam que possuem a cultura colaborativa, como uma das empresas entrevistadas, mas quando o fornecedor apresenta algum problema o setor de Compras

evita se envolver no caso e a solução é a troca de fornecedor. A Tabela 64 no Apêndice 4 registra as evidências da cultura colaborativa nas empresas pesquisadas e auxilia na elaboração da proposição 3F.

Proposição 3F. Empresas com alto nível de cultura colaborativa disseminada pelos seus diversos escalões terão maior facilidade de implementação de relacionamentos colaborativos do que empresas onde a cultura colaborativa é frágil e colocada em segundo plano.

A interdependência está relacionada à simetria de dependência de uma empresa em relação à outra. Ou seja, existe equilíbrio na dependência de recursos entre comprador e fornecedor. Os esforços, recursos e compartilhamentos ocorridos durante o relacionamento podem produzir a situação de interdependência ao longo do tempo (RYU *et al.*, 2009).

Observou-se entre as empresas pesquisadas que nem sempre a interdependência era uma condição pré-existente antes do relacionamento colaborativo, mas a dinâmica do relacionamento provocando intercâmbio de recursos e satisfação de necessidades levou a construção da interdependência que solidifica e consolida a colaboração. A Tabela 65 no Apêndice 4 traz os registros de interdependência e auxilia na elaboração da proposição 3G.

Proposição 3G: Quanto maior a probabilidade de construção de interdependência entre comprador e fornecedor, maior a facilidade de implementação de relacionamentos colaborativos.

Os investimentos realizados em ativos específicos para uma determinada relação são considerados ativos dedicados e de difícil emprego em outro lugar. Sua existência confirma a intenção das empresas em manter o relacionamento por um longo período de tempo para poder dar uso aos investimentos realizados dado que eles não poderão ter outro destino (ROKKAN *et al.*, 2003).

As empresas pesquisadas não apresentaram a existência de investimentos em ativos específicos associados aos seus relacionamentos colaborativos implementados. Os investimentos por parte dos compradores foi o tempo e pessoal dedicado à implementação do relacionamento e pelo lado do fornecedor algum investimento em termos de aumento de capacidade para atender a demanda da empresa compradora, mas estes investimentos não devem ser considerados como especificamente dedicados ao relacionamento porque o fornecedor pode oferecer o seu aumento de capacidade para outra empresa.

Parece que no setor de HPPC os relacionamentos colaborativos podem existir sem que haja necessidade de aquisição de ativos especificamente dedicados à operação de um projeto. A Tabela 66 no Apêndice 4 registra as observações de alguns entrevistados e todas são na linha de que algum investimento do fornecedor existirá, mas para aumentar sua capacidade ou otimizar seus processos.

Neste caso, parece que os investimentos em ativos especificamente dedicados não são requisitos ou atributos que facilitem a implementação de relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor. Assim, este autor deixará de apresentar proposição a respeito do tópico investimentos em ativos específicos para evitar que sua inferência seja especulativa.

O estabelecimento de relacionamento colaborativo é um processo de longo prazo de maturação e então passa por analisar relacionamentos anteriores para se identificar características existentes nos fornecedores que os qualifique para a colaboração, dentre elas a confiança (TUTEN & URBAN, 2001).

O tempo de relacionamento anterior contribui para se verificar se o fornecedor tem condições de evoluir para uma situação colaborativa. No caso das empresas pesquisadas, a maioria possui relacionamentos de prazos longos de interação com fornecedores e apenas uma os seleciona sem qualquer prazo de relacionamento anterior, mas não se pode considerar esta situação como colaboração. A Tabela 67 no Apêndice 4 mostra esta comparação e auxilia na elaboração da proposição 3H.

Proposição 3H. Empresas com longo prazo de relacionamento anterior com o grupo de fornecedores candidatos a colaboração possuem maior facilidade de implementação dos correspondentes relacionamentos colaborativos do que empresas que possuem curto prazo de relacionamento com seus fornecedores candidatos a colaboração.

O desequilíbrio de poder de uma empresa sobre a outra pode estar associado à necessidade de recursos, por vezes escassos, que uma empresa tem em relação à outra que é detentora destes recursos. Neste caso, a primeira empresa não encontra alternativa para realizar as respectivas obtenções em outro lugar a não ser na segunda empresa (PETERSEN *et al.*, 2008).

O nível de poder na relação entre comprador e fornecedor também pode ser influenciado pela diferença de tamanho entre eles. Esta assimetria é um fator adicional na relação de poder e tem impacto na disposição das empresas em iniciarem relacionamentos colaborativos. Isto tem ligação com a representatividade da conta de faturamento de uma em relação à outra. Um grande fornecedor que vende para uma empresa em que o faturamento com esta empresa tem pouca representatividade no seu faturamento total tem resistência no estabelecimento de relacionamentos colaborativos (MORRISSEY & LUKE, 2006).

Assim, a empresa que tem inferioridade na relação de poder normalmente está na situação de concordar com os pedidos e desejos daquela que tem superioridade na relação (POWERS & REAGAN, 2007). Neste caso, quem tem poder pode usá-lo de forma saudável para implementar relações mais sofisticadas ou exercê-lo de forma coercitiva para obter benefícios unilaterais.

A Tabela 68 no Apêndice 4 mostra a percepção dos entrevistados sobre a influência do poder nas interações das suas empresas com os fornecedores colaborativos. A empresa Alfa acredita que suas interações têm a característica de interdependência porque os 10 fornecedores colaborativos têm tamanho semelhante ou maior do que a empresa Alfa e têm amplitude de atuação global e reconhecem que a proximidade com a compradora vai permitir o crescimento de todos.

As empresas Bravo e Charlie enxergam que o poder facilita o relacionamento colaborativo porque os fornecedores têm a vontade de satisfazer o desejo da compradora. Este poder é exercido de forma saudável porque serve para alavancar a colaboração que vai trazer crescimento para o comprador e fornecedor.

Já a empresa Delta usa o poder de forma impositiva, estabelecendo que o fornecedor deva otimizar suas operações para apresentar redução de custo ou manutenção do preço por um longo período de fornecimento. Por outro lado, não existe garantia de benefícios a serem obtidos pelo fornecedor a não ser fazer parte da base de fornecimento da empresa Delta.

Proposição 3I. Empresas que utilizam o poder para alavancar suas interações com fornecedores de forma saudável e não coercitiva têm maior facilidade de implementar relacionamentos colaborativos do que empresas que utilizam o poder de forma coercitiva.

A troca de informações é um dos atributos da colaboração e representa o intercâmbio de informações que são úteis para o planejamento das empresas envolvidas na colaboração. Estas informações podem ter cunho operacional como a previsão de demanda mais imediata dos pedidos a serem colocados pela empresa compradora junto ao fornecedor e programação de entrega de material pelo fornecedor. A maioria das empresas entrevistadas faz uso desta prática.

Devem também ser incluídas no conjunto de dados que são passados ao fornecedor, aquelas que têm cunho estratégico como planejamento de demanda de longo prazo para facilitar o planejamento de capacidade do fornecedor e permitir sua alocação de investimentos para esta finalidade. A maioria das empresas entrevistadas também passa este tipo de informação para o fornecedor, assim como informações que indicam qual a estratégia a ser seguida pela empresa compradora nos próximos anos, conforme explicitado na Tabela 69 no Apêndice 4. Isto possibilita ao fornecedor desenvolver produtos e serviços inovadores para possam estar alinhados com a estratégia da empresa cliente consolidando a colaboração entre as partes.



Proposição 3J. Quanto maior o escopo e profundidade das informações estratégicas e operacionais trocadas com os fornecedores maior a facilidade de implementação de relacionamentos colaborativos com estes fornecedores.

#### 7.4 Alinhamento do Construto Iniciativas do Relacionamento Colaborativo

Este construto é o coração do modelo conceitual proposto e apresentado na Figura 20, pois representa as principais iniciativas que traduzem na prática o conceito de colaboração entre comprador e fornecedor. A interação entre estas duas empresas de maneira colaborativa passa pelo compartilhamento de responsabilidades na forma mais simples de colaboração que é o planejamento conjunto (MIN *et al.*, 2005).

Adicionalmente, o relacionamento colaborativo pode ser ampliado para considerar também esforços de ambos os lados na promoção do desenvolvimento dos fornecedores e intensificar as inovações originadas nos fornecedores ou a participação destes desenvolvimentos de novos produtos criados pela empresa compradora (CAO & ZHANG, 2011).

##### 7.4.1 Planejamento Conjunto

O planejamento conjunto diz respeito ao conjunto de decisões que são tomadas conjuntamente sobre atividades que são executadas rotineiramente. Serve para garantir o alinhamento das operações, definição de capacidade dos parceiros, planejamento de produção e solução conjunta de problemas que surgem no decorrer do dia a dia das operações (FLYNN *et al.*, 2010).

Este planejamento deve abordar ações futuras que precisam ser tomadas de ambos os lados para que os objetivos comuns sejam obtidos. Ele pode ainda ser considerado como “um motor dos esforços na direção do relacionamento colaborativo” (CLARO *et al.*, 2006). A Tabela 70 no Apêndice 5 registra as ações de planejamento conjunto experimentadas pelas empresas Alfa, Bravo e Charlie sendo que as duas primeiras têm uma intensidade maior na busca de planejamento de capacidade, troca de informações para facilitar o planejamento, planejamento logístico das entregas, preocupação

conjunta com qualidade, decisões técnicas e operacionais em conjunto, análise conjunta da estrutura de custo do fornecedor verificando-se onde o comprador pode ajudar o fornecedor a reduzir o seu custo e soluções conjuntas de problemas. Alguns fornecedores das empresas Alfa e Bravo chegam a manter uma equipe nas instalações da empresa cliente apenas para rapidamente dar solução aos problemas que surgem no dia-a-dia.

A empresa Delta possui ações de planejamento típicas de relacionamento transacional. Não oferece informações estratégicas, as informações operacionais são orientadas para o fornecedor fazer a sua cotação quando da época de contratação, as reuniões de coordenação são para colocar em prática o planejamento desenhado unilateralmente pela empresa compradora, a compradora orienta seus fornecedores que experimentarem alguns problemas no decorrer das operações a avisarem com antecedência para permitir que ela tenha tempo de trocar o fornecedor por outro que consiga atender o planejamento de produção da compradora, os problemas do fornecedor devem ser resolvidos por eles.

Proposição 4. Quanto maior o nível de planejamento conjunto entre comprador e fornecedor maior a probabilidade de colaboração entre estas empresas.

#### 7.4.2 Inovação

A obtenção de inovação através de relacionamentos colaborativos com fornecedores pode acontecer de duas formas básicas, envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos pelas empresas compradora ou convencimento do fornecedor de que a compradora é o melhor caminho para ele realizar a introdução de suas inovações no mercado (HANDFIELD *et al.*, 2009).

O envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais vai depender do seu nível de participação que pode ser simplesmente oferecer sugestões sobre o desenho do produto ou até mesmo ficar responsável pela fabricação de um módulo ou parcela do novo produto (CHEN & PAULRAJ, 2004). Neste caso, deve haver uma preocupação em se realizar a gestão do conhecimento e o intercâmbio de criatividade.

Quando o desenvolvimento do novo produto ou processo é realizado integralmente pelo fornecedor desde a concepção da ideia até a fabricação do produto, sua contribuição é potencializada se ele proporciona exclusividade ao comprador para usar sua inovação. Este é o caso de muitos fornecedores do segmento de HPPC que realizam seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento para atender a estratégia de crescimento da empresa compradora. A Tabela 71 no Apêndice 5 mostra as evidências da iniciativa de obtenção de inovação através do fornecedor.

Proposição 5. Quanto maior o envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de inovação para a empresa compradora maior o nível de colaboração entre as duas empresas.

#### 7.4.3 Desenvolvimento dos Fornecedores

A iniciativa de desenvolvimento de fornecedores pode ser entendida sob duas perspectivas. Uma voltada para o desenvolvimento de novos fornecedores e outra destinada ao desenvolvimento daqueles já existentes na base de fornecimento da empresa, mas que por algum motivo vêm apresentando um desempenho operacional abaixo de uma meta previamente estabelecida ou sua atuação está aquém de uma expectativa também antecipadamente delineada.

Esta pesquisa considera o segundo caso de desenvolvimento de fornecedor nas empresas analisadas e passa por estabelecer ações que proporcione melhora no fornecedor nos aspectos de qualidade, entrega, flexibilidade e redução de custo (CARR & KAYNAK, 2007).

As ações a serem empreendidas podem ser de responsabilidade somente do fornecedor ou também envolver o comprador. O nível de envolvimento do comprador com comprometimento de tempo e recursos vai determinar a densidade do programa de desenvolvimento e, por conseguinte, o nível de colaboração entre as partes (TERPEND *et al.*, 2011). As ações que podem ser empregadas pelo comprador estão relacionadas a seguir e elas foram listadas em ordem crescente de emprego de recursos do comprador

de modo que a primeira da lista requer o menor emprego de recursos (KRAUSE *et al.*, 2007):

- a) Avaliação dos fornecedores nos aspectos de qualidade, entrega, flexibilidade e redução de custo, usando procedimentos padronizados de averiguação
- b) Informação ao fornecedor dos resultados da avaliação
- c) Solicitação verbal ou escrita para que o fornecedor melhore o desempenho nos aspectos que estiverem abaixo da meta
- d) Convidar o fornecedor para visitar as instalações do comprador para entender como o seu produto é utilizado pelo comprador.
- e) Visitar as instalações do fornecedor com a intenção de melhorar o desempenho do fornecedor através de orientações técnicas
- f) Uso de programa de certificação de qualidade dos fornecedores
- g) Reconhecimento das conquistas e desempenho obtidos em evento com celebração e premiação dos fornecedores
- h) Treinamento técnico/educacional do pessoal do fornecedor
- i) Investimento financeiro na operação do fornecedor

A Tabela 72 no Apêndice 5 consolida as experiências das empresas analisadas, trazendo suas ações como compradora envolvida no desenvolvimento dos seus fornecedores e auxilia na elaboração da proposição 6.

Proposição 6. Quanto maior o nível de envolvimento da empresa compradora nas ações de desenvolvimento do fornecedor, maior o nível de colaboração entre estas empresas.

## 7.5 Alinhamento do construto Barreiras ao Relacionamento Colaborativo

Barreiras são obstáculos no caminho da implementação dos relacionamentos colaborativos. Estes podem ser impeditivos ao relacionamento, como a falta de apoio da alta gerência, ou pedras que aparecem na trajetória da colaboração que não chegam a impedir que ela aconteça, mas interfere diminuindo sua intensidade.

A Tabela 56 mostra as barreiras identificadas pelos profissionais entrevistados.

Tabela 56: Evidências de barreiras ao relacionamento  
 Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de impedimento para colaboração	Exemplos/Evidências
Alfa	0	“Eu acho que nosso ponto principal para o próximo ano que vem é isso. Fazer as coisas mais integradas e com as pessoas que efetivamente tem que participar. Porque, por exemplo, o suporte da alta gerencia temos, clareza dos objetivos, nós abrimos provavelmente o estratégico, as áreas abrem em detalhes. Alinhamento?, temos o desalinhamento da cultura das empresas, a cultura da nossa empresa é diferente, mas eu não achei que o desalinhamento da cultura fosse uma regra que pudesse impedir resultados e melhores resultados. Falta de competência também acho que não. Acho que nosso principal objetivo neste ano vai ser justamente sinergia gerada com todas as áreas para ter melhores resultados e que sejam sustentáveis” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	0	“são muitos contatos com o fornecedor com a nossa empresa, muitos contatos diferentes. Acho que existe sim, o risco de ele achar a nossa estrutura desorganizada, descentralizada e desorganizada” (gerente de categorias). “a principal reclamação do fornecedor é que não existe um único ponto de contato, nossa empresa é muito grande e ele tem que falar com muita gente” (gerente de compras).
Charlie	1	“falta de ferramentas tecnológicas para monitorar o relacionamento” (gerente de suprimentos)
Delta	3	“Quanto eu represento no faturamento desse fornecedor, eu tenho limites dos quais eu não posso ultrapassar por regra da empresa”. “Eu não posso responder mais do que 30% do faturamento desse fornecedor” (diretor de suprimentos)

As barreiras citadas pelas empresas Alfa, Bravo e Charlie são obstáculos que podem ser contornados e assim que retirados possibilitarem ganho na relação colaborativa, apesar da barreira da empresa Charlie ser mais restritiva do que as outras duas empresas. Já a barreira da empresa Delta de limitar o relacionamento comercial com o fornecedor em 30% do seu faturamento, praticamente inibe que a colaboração aconteça. Assim, é possível estabelecer a proposição 7.

Proposição 7. Quanto maior o nível de impedimento proporcionado pela barreira à colaboração menor a probabilidade de implementar relacionamentos colaborativos entre comprador e fornecedor.

## 7.6 Alinhamento do Construto Resultados

As empresas procuram estabelecer relacionamentos colaborativos com o propósito de aumentar suas vantagens competitivas materializadas no aumento de vendas e lucratividade. Este objetivo pode ser considerado como o resultado final e maior da colaboração. Porém, este tipo de relacionamento com fornecedores tem um conjunto de resultados intermediário, diretamente relacionados com as iniciativas colaborativas, que impactam o resultado final (VAART & DONK, 2008).

Os resultados intermediários proporcionam elevado nível de satisfação e desempenho com os relacionamentos colaborativos. A satisfação é uma medida de percepção que demonstra uma atitude positiva da empresa em relação aos resultados obtidos quando da interação com outras empresas (ADOBOR, 2011).

A medida de satisfação com o relacionamento colaborativo no âmbito desta tese foi pesquisada segundo os parâmetros abaixo e denominadas no modelo de pesquisa como resultados gerenciais. As empresas analisadas afirmaram que concordam com estes resultados:

- a) Aumento na coordenação de atividades
- b) Maior participação das empresas no processo decisório
- c) Maior comprometimento
- d) Maior troca de informações
- e) Melhor gerenciamento das atividades
- f) Aumento do nível de confiança

As medidas de desempenho são medidas de caráter operacional e demonstram o comprometimento das empresas com a operação de longo prazo e que tragam melhoramentos para o relacionamento (WHIPPLE *et al.*, 2010). No modelo conceitual proposto da Figura 20 este construto foi definido como resultado operacional e foi investigado segundo as variáveis abaixo relacionadas:

- a) Redução de custo de produção ou estruturação de um serviço
- b) Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoques

- c) Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador
- d) Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado
- e) Aumento de qualidade
- f) Aumento do nível de serviço
- g) Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente
- h) Rapidez na introdução de novo produto no mercado
- i) Responder rapidamente a variações na demanda
- j) Aumento de flexibilidade

A Tabela 57 demonstra como os resultados operacionais foram medidos pelas empresas entrevistadas.

Tabela 57: Evidências de resultados operacionais  
Fonte: Autor da tese

Casos	Evidências
Alfa	<p>A empresa possui um programa voltado para medição de desempenho que mede diferentes aspectos das atividades operacionais, conforme menciona a gerente de relacionamento com fornecedores “Nosso programa de desenvolvimento mede diferentes pilares, por exemplo, nosso programa QLICASR que chama, cada uma das letras representa um pilar, então tem indicador de qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental e social e relacionamento”.</p> <p>“Se tem um fornecedor aliança, por exemplo, que teoricamente eu teria que estar falando com ele de inovação ou de coisas a longo prazo, mas se ele tem problema na performance, essa reunião que eu faço com ele estratégica, no momento vai virar operacional. Ele sabe que ele tem que responder no mínimo e no básico que são estes indicadores de nível de serviço. Assim, ele perde, por exemplo, a oportunidade de focar mais tempo internamente dentro da nossa empresa de seguir falando sobre inovação e estratégico porque algum momento ele tem que parar e responder por assunto de qualidade e logística que são assuntos do dia-a-dia”.</p> <p>“Então, por exemplo, para cada um desses pilares você tem indicadores – no ano passado nosso foco foi no pilar QLR, porque ainda estamos em um processo de desenvolvimento dos outros pilares que será implementado agora em janeiro de 2013”.</p>
Bravo	<p>“Esse programa aqui na Empresa é relativamente novo, alguma coisa de dois anos, menos de dois anos pra cá”.</p> <p>“a gente não tem ainda resultados super concretos”</p> <p>“Mas de maneira geral, eu acho que o resultado é muito positivo, a gente consegue enxergar a parceria real desses fornecedores quando eles fazem parte desse programa, uma vontade de fazer um plano de longo prazo, um fornecimento mais colaborativo mesmo”.</p> <p>“O <i>joint business development plan</i> tem objetivos muito específicos, tem <i>KPIs</i> pra medir o atingimento dos objetivos e aí tem um programa de monitoramento, de acompanhamento desse acordo. Reuniões para discutir, monitorar, enfim” (gerente de categoria).</p> <p>“eu, da posição que eu fico, e os meus colegas aqui que não estão nesse grupo de gestão do <i>Partner to Win</i>, a gente não tem essa visibilidade. Eu acho que aí tem um super potencial, né? Esses caras têm que ter <i>KPIs</i> claros e esses <i>KPIs</i> serem divulgados pra toda a empresa” (gerente de compras).</p>
Charlie	<p>“O que nós conseguimos o que são os indicadores de tendência, por exemplo, o nível de entrega deles, isso a gente monitora mensalmente com eles, entrega e qualidade, a gente</p>

Casos	Evidências
	<p>monitora trimestralmente, nós mandamos uma carta para eles dizendo como eles estão, dois quesitos, são os mais pesados e de entrega, por exemplo, eles são monitorados mensalmente de acordo com a demanda que eles têm na minha área de logística”</p> <p>“falta ferramenta tecnológica para dar suporte para poder trazer resultados efetivos”</p> <p>“não consegue medir que resultado que este tipo de trabalho esta trazendo para gente”</p> <p>“as carências que a gente sente de ferramentas que mostrem o quanto a gente efetivamente está ganhando com isso”</p> <p>"como é que eu vou dizer que eu colaborando com meu fornecedor de frasco, eu vou conseguir reduzir o custo de produção”.</p> <p>“eu acredito que essa questão da colaboração com o fornecedor para o nosso grupo, é questão de dois anos, três anos a gente vai ter ferramentas estruturadas para isso”.</p> <p>“Então assim, isso para mim é só questão de tempo e eu não digo que é nem priorização porque é um dos pontos que nós queremos fazer é só a questão de estabilizar uma fórmula, aprender com isso e depois ver como vai ficar. Mas para mim é coisa de dois a três anos no máximo a gente vai colaborar com os principais fornecedores nossos” (gerente de suprimentos).</p>
Delta	<p>“redução do custo de produção é a competitividade, ele melhora essa competitividade”.</p> <p>“Redução do nível de estoque, do custo e manutenção do estoque, eu acho que não necessariamente”.</p> <p>“Inovação. Eu não tinha buscado isso”</p> <p>“Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada, sem dúvida”.</p> <p>“Conquistar uma fatia do mercado, para mim é um ponto que a gente não usava muito”.</p> <p>“Acurácia nas previsões de demanda efetuadas, não sei, porque como a gente depende muito do mercado eu acho que não”.</p> <p>“Rapidez na introdução de novos produtos é o que a gente falou, eu uso ele como piloto”.</p>

Os resultados práticos obtidos com os programas colaborativos implementados até o momento ainda não foram seguramente apurados de modo a se ter uma avaliação mais precisa da sua evolução. O que se tem hoje são percepções de que as empresas estão no caminho certo.

Os programas analisados nesta tese são relativamente novos, com cerca de dois de implementação e as empresas ainda estão na fase de refinar a apuração da colaboração ou estabelecer sistemas de medidas que possam realizar esta apuração com maior acuracidade.

A empresa Alfa possui um sistema de medição que ainda está em fase de evolução. Na ocasião das entrevistas realizadas na empresa a avaliação era apenas nos pilares qualidade, logística e relacionamento. Faltava a implementação de medidas de redução de custo traduzidas no pilar competitividade do programa, medidas de evolução das inovações proporcionadas pelo fornecedor e medidas voltadas para sustentabilidade representadas pelo pilar social e ambiental do programa.



A empresa Bravo já possui o sistema de medição definido, mas ainda em fase de implementação, os documentos que estabelecem a colaboração e registram os indicadores de desempenho ainda estavam sendo assinados na época das entrevistas segundo a gerente de categoria entrevistada conforme seu comentário a seguir: “Os *join business development plan* estão sendo assinados agora, então a gente tem alguns fornecedores com quem já foi feito esse acordo, e alguns ainda estão caminhando para assinar o acordo; ou seja, está ainda muito embrionário, está muito no começo. Mas de maneira geral, eu acho que o resultado é muito positivo, a gente consegue enxergar a parceria real desses fornecedores quando eles fazem parte desse programa, uma vontade de fazer um plano de longo prazo, um fornecimento mais colaborativo mesmo”.

Nesta mesma linha, a empresa Charlie tem muita dificuldade de avaliar a validade do seu programa colaborativo porque ainda não possui um sistema de medidas desenhado. Já medem os quesitos de qualidade e entrega do fornecedor, mas ainda não existem avaliações do quanto o fornecedor contribui para competitividade e para inovação. Isto leva o profissional entrevistado a ter a percepção de que a colaboração ainda não começou na sua empresa, mas ele mesmo diz que dentro de dois a três anos a colaboração será uma realidade porque ele espera que neste prazo as medidas de desempenho já estejam implementadas.

Por último, a empresa Delta só mede qualidade e capacidade de redução de custo do fornecedor porque este é foco do seu programa chamado colaborativo. Não existe intenção de ampliar a análise porque o escopo do relacionamento com os fornecedores é limitado e restrito.

Apenas a título de ilustração da característica de relacionamento que esta empresa tem com seus fornecedores considerados por ela como colaborativos, vejamos a iniciativa que a empresa possui de conquista de novos mercados em parceria com seus fornecedores. Quando existe uma oportunidade de lançar um novo produto em um determinado mercado que a empresa Delta não tem informações suficientes e seguras para fazer investimentos em uma nova linha de produção interna e com isto existe risco de perda caso o lançamento do produto não der certo, ela então entrega a produção deste novo produto a um fornecedor considerado colaborativo.

Este fornecedor considerado colaborativo faz os investimentos necessários, faz a introdução do produto no mercado e se der certo a empresa Delta descontinua o envolvimento deste fornecedor neste produto ou diminuindo significativamente sua participação e então traz o produto para ser feito internamente nas instalações de Delta. O fornecedor durante todo tempo assume todo risco. Se o lançamento der certo ele perde a produção para sua empresa compradora que passa a fazer internamente, se der errado ele também perde o investimento porque a empresa Delta se desinteressa pelo produto.

Estas foram percepções que o pesquisador obteve durante a entrevista com o diretor de suprimentos que podem ser confirmadas com o seguinte comentário do entrevistado: “Isso aconteceu com um produto nosso solar, nós fizemos o lançamento, não tínhamos unidades suficientes para comprar uma linha automatizada, lançamos no terceiro. Agora nós compramos uma linha automática, está acabando de ser instalada e estamos repatriando esse produto. Então isso serve para gente como um piloto teste para você conquistar novos mercados”.

Os resultados práticos obtidos pelas empresas com relacionamento colaborativo com fornecedores ainda não são conclusivos, devido a pouca idade dos programas e devido a aperfeiçoamentos nos sistemas de medidas que precisam ser realizados. Isto não permite que este pesquisador possa elaborar uma proposição sobre o impacto deste tipo de relacionamento nos resultados gerencial e operacional e então deixa para outros pesquisadores no futuro a análise do impacto dos relacionamentos colaborativos quando as medidas de desempenho estiverem estabilizadas e os resultados mais assertivos.

## 8.0 Discussão dos Resultados, Avaliações, Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

### 8.1 Discussão dos Resultados

A literatura sobre relacionamentos colaborativos apresenta diversas pesquisas que comprovam as relações causais entre os três pilares (antecedentes-colaboração-consequência) existente nos modelos clássicos que estudam este relacionamento. Contudo, existe a necessidade de se avançar no conhecimento e entender que outros fatores influenciam no relacionamento colaborativo além dos clássicos antecedentes (alinhamento estratégico; comprometimento; confiança; cooperação; coordenação; cultura colaborativa; interdependência; longo prazo de relacionamento anterior; troca de informações).

O modelo conceitual proposto e representado na Figura 20 surgiu a partir dos dados obtidos nas entrevistas e outras fontes utilizadas. Este contempla os três pilares tradicionais (antecedentes-colaboração-consequência), mas também traz dois componentes novos que influenciam nos relacionamentos colaborativos do setor de HPPC, ou seja, estrutura colaborativa e competitividade.

#### 8.1.1 Estrutura Colaborativa

O construto estrutura colaborativa tem grande influência nos relacionamentos colaborativos além de provocar diferenciação entre as empresas investigadas. As empresas Alfa e Bravo possuem um setor específico dentro da diretoria de suprimentos para administrar os relacionamentos colaborativos, têm pessoas e processos dedicados a este tipo de relacionamento com fornecedor, possuem metodologia para seleção dos parceiros, sistema de monitoramento e acompanhamento e ainda documento específico para formalizar o relacionamento diferenciado.

A estrutura colaborativa da empresa Charlie é mais carente do que a encontrada em Alfa e Bravo. Não existe um setor dedicado à gestão destes fornecedores colaborativos, falta centralização das ações em relação aos fornecedores, não existe ferramentas de

monitoramento e acompanhamento e a empresa não dispõe de um documento formal entre os parceiros ou contrato específico que defina os objetivos, responsabilidade, risco e recompensas de cada projeto colaborativo. O entrevistado menciona que a colaboração na sua empresa chegará dentro de dois a três anos.

A empresa Charlie possui os facilitadores mostrados na Figura 20, faz algum planejamento conjunto, executa algumas práticas de desenvolvimento de fornecedor, incentiva a obtenção de inovação via fornecedor e ainda assim o entrevistado diz que a colaboração ainda não chegou à empresa. Ele possivelmente tem esta percepção porque falta estrutura que lhe permita medir a evolução dos projetos colaborativos, definir responsabilidade entre as partes e coordenar as relações com os fornecedores. Não existe centralização e cada comprador é responsável de promover a colaboração com os fornecedores estratégicos da categoria de material de sua responsabilidade.

A empresa Delta apresenta uma estrutura colaborativa muito rudimentar, com ausência dos atributos estruturais encontrados em Alfa e Bravo, proporcionando uma colaboração com seus fornecedores muito restrita e operacional com perfil mais alinhado a relacionamentos transacionais do que colaborativos.

Quando se compara a empresa Delta no país com sua matriz no exterior percebe-se que na Europa ela possui estrutura colaborativa sofisticada e relacionamentos colaborativos com seus fornecedores semelhantes aos desenvolvidos por Alfa e Bravo. A falta de estrutura colaborativa no país pode estar associada a diversos fatores como, por exemplo, pouca credibilidade que a matriz da empresa Delta tem nos fornecedores brasileiros, mas que está mudando porque a competição está cada vez mais acirrada.

O entrevistado da empresa Delta comentou que mais recentemente tem recebido grupos de técnicos da matriz para visitar os fornecedores brasileiros. Eles ficam encantados com a criatividade e capacidade de inovação dos nossos fornecedores e voltam para suas tarefas na Europa contando os encantamentos que descobriram nas suas visitas, mas isto ainda não foi suficiente para a empresa montar uma estrutura no Brasil para capturar as inovações que os fornecedores estão oferecendo aos concorrentes da empresa Delta.

A estrutura colaborativa que as empresas montaram para suportar seus relacionamentos colaborativos foi o principal fator que diferenciou a implementação destes relacionamentos nas quatro empresas estudadas. Aquelas que se preocuparam em estabelecer um setor específico para cuidar da colaboração dotaram este setor de capacidade funcional, estabeleceram processos e metodologias de seleção dos fornecedores e criaram mecanismos de acompanhamento dos projetos colaborativos foram as empresas que mais se destacaram na implementação destes relacionamentos e que parece terem obtido mais sucesso com este empreendimento do que as empresas que não constituíram esta estrutura.

### 8.1.2 Competitividade

O construto de competitividade como componente do modelo proposto na Figura 20 reflete a situação particular do setor de HPPC de crescimento médio de 10% nos últimos 16 anos descontada a inflação. Diante deste quadro de crescimento, as empresas tiveram que lançar mão de outros mecanismos que pudessem ajudá-las na meta de crescimento. Isto trouxe significativas mudanças nas empresas do setor para poder acompanhar este crescimento, principalmente nas maiores empresas, que foram desafiadas pelo grande número de novos entrantes no setor atraído pela alta lucratividade.

Uma das transformações ocorridas foi a valorização do setor de Compras ou Suprimentos destas organizações que passou a ter um posicionamento estratégico, deixado de ter uma participação reativa e de execução das decisões tomadas em outros setores e passou a ter uma postura proativa e de planejamento, participando das decisões estratégicas da organização, além das suas tarefas operacionais.

Outra transformação foi o reconhecimento pelas empresas de HPPC da necessidade do apoio dos fornecedores para acompanharem o crescimento do setor. Além disso, perceberam também que o mercado passou a ficar muito mais competitivo devido aos novos entrantes e foram obrigadas a competir pela diferenciação através de melhor qualidade dos produtos oferecidos, melhor nível de serviço proporcionado aos seus clientes e, principalmente, muita inovação.

O caminho escolhido para se tornarem mais competitivas foi procurar a ajuda profissional dos fornecedores através de relacionamentos muito mais próximos que permitissem a colaboração destes fornecedores no desenvolvimento de inovações, redução de custo, aumento de qualidade, aumento do nível de serviço, entre outros objetivos. Estes fornecedores também passaram a ter importância estratégica devido sua contribuição para a estratégia da organização que passou a ser a diferenciação.

Como os fornecedores estão muito ligados ao setor de compras ou suprimentos pela natural negociação comercial que normalmente é conduzida pelo setor de compras e como este setor também passou a ter um posicionamento estratégico dentro das organizações, ele passou a ser o setor responsável sobre a implementação dos relacionamentos colaborativos com fornecedores.

Em que pese os programas de relacionamentos colaborativos terem o departamento de compras ou suprimentos como o principal articulador do programa, a decisão de sua implementação veio da alta gerência de todas as empresas pesquisadas. Isto foi determinante para facilitar a sua implementação, devido às implicações que o programa traz em diferentes setores da empresa.

Assim sendo, o posicionamento estratégico de suprimentos e a grande competitividade do setor de HPPC impulsionaram as empresas na direção da colaboração com fornecedores como alternativa de aumento de vantagens competitivas.

### 8.1.3 Discussão dos demais Resultados

A análise dos facilitadores, também chamados de características, atributos, antecedentes ou requisitos do relacionamento colaborativo nas empresas pesquisadas, mostrou que quase a totalidade daqueles mais citados em trabalhos anteriores confirmou seu impacto nos relacionamentos colaborativos exceto os investimentos em ativos específicos e dedicados a operação.

As quatro empresas do segmento de HPPC investigadas nesta pesquisa informaram que não ocorreram investimentos em ativos específicos e dedicados por ocasião da implementação dos seus relacionamentos colaborativos até o momento. Os

investimentos que aconteceram não tiveram a característica de serem específicos e dificilmente empregados em outros empreendimentos como é a característica do ativo específico e dedicado. Isto pode indicar que este atributo, bastante comum nos estudos de DYER (2000,1997,1996) realizados no setor automobilístico no Japão, não se aplica no ambiente de extrema competição como o setor de HPPC no Brasil.

As barreiras ao relacionamento colaborativo existentes nas empresas são decorrentes de motivos diferentes. As empresas Alfa e Bravo argumentaram que os seus fornecedores colaborativos interagem com diversos setores de suas organizações e, às vezes, diferentes setores tratam do mesmo assunto o que dá uma ideia de desorganização para o fornecedor. Assim, estas empresas esperam resolver este problema centralizando os contatos do fornecedor com o setor que tem a responsabilidade de fazer a gestão do grupo seletivo de colaborativos.

As empresas Alfa e Bravo apontaram a coordenação como uma barreira, mas não no sentido de impedir o relacionamento e sim na intenção de aprimorar o que já existe estabelecido com os fornecedores colaborativos. Elas pretendem criar mecanismos que centralize as ações destes fornecedores com suas empresas e com isso melhorar ainda mais as relações com seus parceiros.

A empresa Charlie informou que sua principal barreira é a falta de ferramentas tecnológicas que permitam o acompanhamento e monitoramento da relação. Parece que não é somente a ferramenta tecnológica, mas também processos e indicadores de desempenho que juntos possam auxiliar o gestor na tarefa de medir a evolução da colaboração.

Também parece que as barreiras mencionadas pelo representante de Charlie não sejam impeditivas do estabelecimento do relacionamento, mas contribuem para a percepção de que a colaboração está incompleta ou que ainda não chegou, conforme afirma o seu entrevistado. Novamente a questão da estrutura é trazida para o debate, dado que a falta de ferramenta tecnológica está diretamente ligada à estrutura colaborativa incipiente da empresa que impacta na construção do relacionamento colaborativo.

As iniciativas de colaboração representadas pelo planejamento conjunto, desenvolvimento de fornecedores e busca de inovação através dos fornecedores, componentes central do modelo proposto na Figura 20, confirmaram o que já era esperado na literatura de que quanto maior a intensidade de cada uma dessas iniciativas maior a colaboração entre comprador e fornecedor.

No que se referem aos resultados gerenciais encontrados pelas empresas também não houve divergência em relação ao que se esperava e discutido na literatura. Estes resultados dizem respeito à percepção se houve aumento de coordenação, maior participação das empresas no processo decisório, maior comprometimento, maior troca de informações, melhor gerenciamento de atividades, aumento do nível de confiança.

Já os resultados operacionais ainda não podem ser conclusivos, mas é esperado que o desempenho fosse coerente com o encontrado por outros autores que estudaram o tema e que constatarem o sucesso do empreendimento.

#### 8.1.4 Implicações na Cadeia de Suprimentos

As implicações para a cadeia de suprimentos estão relacionadas aos resultados gerenciais experimentados pelas empresas analisadas e passam por melhor coordenação e gerenciamento das atividades a serem desenvolvidas entre comprador e fornecedor devido a maior troca de informações entre eles e pela participação de ambos no processo decisório de condução destas atividades. Isto tudo se resume em maior integração entre estes dois agentes da cadeia de suprimentos trazendo uma série de benefícios operacionais e estratégicos previamente abordados neste texto.

A integração na cadeia de suprimentos tem sido a resposta encontrada por muitos autores para redução de ineficiências na cadeia como o conhecido efeito chicote. Outros autores examinam a integração como um mecanismo determinante de melhoria de desempenho como fez Lee *et al.*(2007) que, entre outras descobertas, concluíram que a integração proporciona aos gerentes facilidade de implementação de estratégias colaborativas na cadeia de suprimentos.



O relacionamento colaborativo, conforme visto nos casos examinados, traz integração entre comprador e fornecedor, mas também pode ser um veículo de atração de fornecedores internacionais de grande porte com interesse de investimento na cadeia de HPPC brasileira devido às oportunidades que esta cadeia oferece. Este fornecedor pode enxergar na empresa fabricante de produto HPPC no Brasil um parceiro com práticas de suprimentos sofisticadas e então facilitar a entrada deste novo entrante. Esta tendência já tinha sido observada por Cheung *et al.* (2011) quando da análise dos efeitos da integração sobre a constituição de uma cadeia de suprimentos globalizada.

## 8.2 Avaliação

O trabalho de construção de teoria segundo Eisenhardt (1989b) deve ser avaliado atendendo alguns aspectos que demonstram a qualidade dos resultados obtidos. Estes aspectos dizem respeito à verificação se o trabalho é parcimonioso, é testável e dotado de coerência lógica. Além disso, é preciso entender se o pesquisador seguiu procedimento analítico no desenvolvimento do trabalho, tem informações suficientes sobre a amostra e adotou procedimentos metodológicos de coleta e análise dos dados.

Para finalizar a avaliação, é preciso observar se os construtos apresentados pelo pesquisador estão suportados por evidências encontradas nos casos e se o trabalho traz uma contribuição para o conhecimento do assunto.

Os aspectos metodológicos relacionados por Eisenhardt (1989b) foram todos observados na construção do modelo conceitual proposto na presente tese. No que se refere à construção do conhecimento, esta pesquisa vem preencher uma lacuna no entendimento da cadeia de suprimentos de HPPC no Brasil, que vem se tornando um importante mercado no cenário internacional.

### 8.3 Limitações

Este estudo, assim como a maioria das pesquisas, possui limitações associadas a sua operacionalização. A mais clara limitação está ligada ao fato de que este estudo trata de relacionamento entre comprador e fornecedor e somente a perspectiva do comprador foi considerada na análise. Assim, a perspectiva diádica deixou de ser atendida.

Outra limitação diz respeito ao número de pesquisadores envolvidos nesta tese. Somente o autor da tese selecionou os casos, coletou os dados e faz a respectiva análise. Eisenhardt (1989b) recomenda que vários pesquisadores sejam empregados na pesquisa para trazerem suas diferentes visões para as análises e contribuam para o processo de triangulação entre pesquisadores.

A terceira e última limitação comentada neste texto é que nenhum dado quantitativo foi coletado para suportar as relações causais identificadas no modelo conceitual proposto. Estas relações foram suportadas por evidências identificadas nas entrevistas com os informantes qualificados.

### 8.4 Sugestões de Pesquisas Futuras

O modelo conceitual proposto é constituído do *framework* constante da Figura 20 e pelo conjunto de proposições apresentadas na seção de resultados obtidos. Este modelo conceitual foi suportado por evidências existentes nos casos. A próxima etapa na construção do conhecimento é a realização de outras pesquisas que comprovem as relações identificadas no modelo proposto.

Sugere-se que seja dada prioridade no exame da relação entre o construto estrutura colaborativa e o construto de relacionamento colaborativo com foco na análise do impacto do primeiro sobre o segundo. Este estudo poderia ser constituído de uma análise quantitativa na cadeia de suprimentos de HPPC. Para facilitar a constituição da amostra, o pesquisador poderia solicitar o apoio da ABIHPEC para acessar as mais de 2000 empresas do setor.

Outra pesquisa decorrente do presente trabalho poderia ser a análise do impacto dos facilitadores sobre o relacionamento colaborativo, ou seja, investigação quantitativa do impacto de coordenação, confiança, cooperação, troca de informações, cultura colaborativa, alinhamento estratégico, comprometimento, poder, interdependência e prazo anterior da relação sobre o relacionamento colaborativo na cadeia de HPPC. Parcela deste estudo proposto já aconteceu na cadeia automotiva, mas ainda existem facilitadores que não foram testados no Brasil e principalmente na cadeia de HPPC onde nenhum deles foi examinado.

A presente pesquisa identificou que os resultados obtidos com a colaboração ainda não são conclusivos devido à pequena idade dos programas de relacionamento colaborativo implantado. Logo, sugere-se outra pesquisa qualitativa para investigar especificamente os resultados obtidos com os relacionamentos colaborativos no setor de HPPC e, posteriormente, pesquisa quantitativa que amplie a amostra e traga generalização.

## 9.0 Conclusões

A competitividade do setor HPPC foi marcante para o estabelecimento dos relacionamentos colaborativos, pois as empresas enxergaram nestes relacionamentos a possibilidade de satisfazerem o aumento de volume de demanda e a crescente necessidade de diferenciação como estratégia competitiva.

O setor de suprimentos ficou encarregado de conduzir a implementação destes relacionamentos e envolver as demais áreas neste processo. Esta atribuição do setor de suprimentos de implementar a colaboração está relacionada ao recente posicionamento estratégico de suprimentos conquistado nas organizações e devido a sua familiaridade no trato com os fornecedores.

As práticas de planejamento conjunto, desenvolvimento de fornecedores e introdução de inovação via fornecedor foram as práticas colaborativas empregadas. Foi possível observar outras iniciativas que também foram empregadas, mas as três acima foram as mais usuais nas três empresas com a colaboração mais avançada.

A empresa com menor índice de colaboração foca seu programa apenas em redução de custo proporcionado pelo fornecedor e por isso tem a estrutura colaborativa mais incipiente. Já as duas mais sofisticadas e evoluídas colaborativamente, possuem programas colaborativos com amplo escopo de atividades e esperam resultados significativos decorrentes destas atividades, por isso suas estruturas colaborativas são sofisticadas e com grande emprego de recursos.

A empresa que possui nível de relacionamento colaborativo intermediário vem tentando empreender práticas de planejamento conjunto, desenvolvimento de fornecedor, busca de inovação via fornecedor, como as empresas mais sofisticadas, mas utilizando uma estrutura colaborativa incipiente proporcionando um relacionamento com seus fornecedores que não é considerado colaborativo como afirma o profissional entrevistado pelo pesquisador.

Este entrevistado afirma que a empresa precisa esperar mais uns dois a três anos para que a colaboração aconteça e esta extensão de tempo parece estar relacionada com o tempo necessário para adoção de medidas inerentes a estrutura colaborativa necessária para que a colaboração possa se firmar e ser percebida na sua empresa.

As empresas mais sofisticadas em termos de colaboração fizeram o movimento de implementar a estrutura colaborativa e depois adotarem as iniciativas colaborativas (planejamento conjunto, desenvolvimento dos fornecedores, busca de inovação via fornecedor). Parece que a empresa menos sofisticada fez o caminho contrário, tentou logo implementar as iniciativas colaborativas e agora está percebendo que não está conseguindo medir se os objetivos planejados foram alcançados, não possui documento específico que defina responsabilidades, não tem processos definidos, possui deficiência de coordenação e não consegue ser transparente para seus fornecedores colaborativos. Todos os motivos decorrentes de uma estrutura colaborativa deficiente. Assim, a estrutura que as empresas estabelecem para suportar seus relacionamentos colaborativos facilita ou dificulta a implementação destes relacionamentos.

As empresas mais sofisticadas, dentre as investigadas, possuem programas de redução de custo padronizados com todos os fornecedores. Todos, incluindo os colaborativos, devem apresentar iniciativas que melhorem seus processos ou composição dos produtos, de modo a oferecer melhores preços para as empresas compradoras. Quando a questão de redução de custo é trazida para os programas colaborativos, ela vem no sentido do fornecedor conseguir, por exemplo, uma quebra de paradigma tecnológico ou outra inovação qualquer que proporcione significativa redução de custo daquilo que oferece para a empresa compradora.

O desenvolvimento de inovações pelo fornecedor orientado para as necessidades da compradora foi possível devido à troca de informações estratégicas entre comprador e fornecedor onde o comprador abre para o fornecedor e com profundidade sua estratégia para os próximos anos e o fornecedor promove inovações para atender a estratégia da empresa compradora.

O movimento de implementação dos relacionamentos colaborativos no setor de HPPC é relativamente recente e ainda está em desenvolvimento. Os programas das duas empresas mais sofisticadas, têm cerca de dois anos de duração. O da empresa intermediária é um pouco mais antigo, com três anos de idade, porém, bem aquém daqueles das outras duas empresas mencionadas devido à questão de deficiência de estrutura. O programa da quarta empresa é tão limitado e focado em custo que é difícil afirmar tratar-se de uma colaboração. Isto mostra uma defasagem de tempo entre a prescrição da literatura e a implementação no Brasil.

Este quadro permite inferir-se que o assunto ainda está em desenvolvimento e que outros estudos serão necessários para acompanhar a evolução do tema e resultados das adaptações que ainda estão ocorrendo nas empresas pesquisadas.

Em que pese a pouca idade dos programas colaborativos com fornecedores, as empresas mais sofisticadas nesta prática tiveram significativos reflexos em suas cadeias de suprimentos devido ao processo de integração obtido entre comprador e fornecedor. Uma evidência desta integração é que as duas empresas mais sofisticadas contam com equipes dos fornecedores colaborativos diariamente nas suas instalações para resolverem rapidamente qualquer problema que possa acontecer na interação entre comprador e fornecedor.

O setor de HPPC no Brasil vem se destacando no mercado internacional devido ao desempenho de consumo de nossa população. Isto desperta a atenção de fornecedores multinacionais para o mercado brasileiro. Assim, empresas brasileiras com práticas sofisticadas de relacionamento com fornecedores possivelmente terão mais chance de atrair estes fornecedores internacionais e globalizar ainda mais a sua cadeia de suprimentos.

Embora os facilitadores ou atributos do relacionamento colaborativo e as iniciativas colaborativas identificados nesta pesquisa não sejam totalmente novos, eles não tinham sido estudados no contexto do setor de HPPC. Além disso, esta pesquisa ressalta a importância da estrutura colaborativa na implementação de tão importante tipo de

relacionamento com fornecedores, fato que ainda não tinha sido considerado por outros autores.

A maior contribuição desta pesquisa está em aumentar nosso entendimento a respeito dos relacionamentos colaborativos no Brasil e, em especial, no setor de HPPC, de uma maneira que só seria possível através de estudos qualitativos. Outras pesquisas serão necessárias para testar as relações entre os construtos apontados no modelo conceitual proposto nesta tese e avançar com maior profundidade no entendimento sobre o tema.

## 10.0 Referências Bibliográficas

- ABIHPEC. 2011, " Relatório setor higiene pessoal, perfumaria e cosméticos ".  
*Relatório HPPC*. Disponível  
em:<[http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/f569ef804822feed95bed754098589a5/2\\_Palestra.pdf?MOD=AJPERES](http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/f569ef804822feed95bed754098589a5/2_Palestra.pdf?MOD=AJPERES)>. Acesso em: 25/07/2013.
- \_\_\_\_\_. 2012, " Anuário 2012 ". pp. 149. Disponível  
em:<[http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/12/ABIHPEC\\_2012\\_internet.pdf](http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/12/ABIHPEC_2012_internet.pdf)>. Acesso em: 25/07/2013.
- ADOBOR, H., 2011, "Alliances as collaborative regimes", *Competitiveness Review*, v. 21, n. 1, pp. 66-88.
- AKBAR, Z., BILL, M., VINCENZO, P., 1998, "The strategic value of buyer-supplier relationships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 34, n. 3, pp. 20.
- ALMEIDA, A. M. D.-C. P. D., VIEIRA, J. G. V., 2013, "Logística colaborativa um estudo com fornecedores de supermercados de pequeno e médio porte", *Revista Gestão Industrial*, v. 9, n. 3, pp. 745-764.
- AMARAL, D. C., TOLEDO, J. C., 2000, "Colaboração cliente-fornecedor no processo de desenvolvimento de produto: Estudo de casos na indústria de autopeças", *Gestão & Produção*, v. 7, n. 1, pp. 56-72.
- ANDERSON, E., 1990, "Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance", *MIT Sloan Management Review*, v. 31, n. 2, pp. 19-30.
- ANVISA. *Resolução 79*: 28 de agosto. Brasília, DF, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Resolução RDC*: 14 de junho. Brasília, DF, 2005.
- ARSHINDER, KANDA, A., DESHMUKH, S., 2008, "Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions", *International Journal of Production Economics*, v. 115, n. 2, pp. 316-335.
- BARRATT, M., 2004, "Understanding the meaning of collaboration in the supply chain", *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 1, pp. 30-41.
- BASTOS, C. E., 2006, *Atributos de parcerias de sucesso em cadeias de suprimentos\_ um estudo de caso na relação fabricante-fornecedor na indústria aeronáutica*. (Mestrado) - Departamento de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- BNDES. 2007, *Relatório setorial hppc*. Rio de Janeiro, p.131-156. n. 25.
- \_\_\_\_\_. 2010, *Estrutura e estratégias da cadeia de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos*, BNDES. RJ: Janeiro p.8. s/n.



BOOZ, ABIHPEC. 2011, *Por um brasil com saúde e mais bonito: A contribuição do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para o desenvolvimento do país*, ABIHPEC. São Paulo, p.16.

BRIAN, S., PAUL, D. C., BENN, L., et al., 2009, "The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: The role of collaboration", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 29, n. 8, pp. 766-788.

BRONZO, M., 2004, "Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos", *revista de administração de empresas*, v. 44, n. Edição Especial Minas Gerais, pp. 61-73.

BUENO, B., BALESTRIN, A., 2012, "Inovação colaborativa: Uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos", *revista de administração de empresas*, v. 52, n. 5, pp. 517-530.

CANIËLS, M., GELDERMAN, C., ULIJN, J., 2010, "Buyer-supplier relationship development: An empirical study among dutch purchasing professionals", *Journal of Enterprising Culture*, v. 18, n. 2, pp. 107-137.

CANNON, J. P., DONEY, P. M., MULLEN, M. R., et al., 2010, "Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: The moderating role of culture", *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, pp. 506-521.

CAO, M., ZHANG, Q., 2011, "Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance", *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 3, pp. 163-180.

CARR, A., S. , KAYNAK, H., 2007, "Communication methods, information sharing, supplier development and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 4, pp. 346-370.

CARR, A. S., PEARSON, J. N., 1999, "Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes", *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 5, pp. 497-519.

CHEN, I. J., PAULRAJ, A., 2004, "Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements", *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 2, pp. 119-150.

CHEN, I. J., PAULRAJ, A., LADO, A. A., 2004, "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 5, pp. 505-523.

CHEUNG, M.-S., MYERS, M. B., MENTZER, J. T., 2011, "The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: A dyadic perspective and test of the pie-sharing premise", *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 10, pp. 1061-1082.

CHRISTOPHER, M., 2011, *Logistics and supply chain management*. 4 edition. ed. Harlow, England ; New York, FT Press.

CHWEN, S., HSIUJU REBECCA, Y., BONGSUG, C., 2006, "Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 1/2, pp. 24.

CLARO, D. P., CLARO, P. B. D. O., 2004a, "Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores", *revista de administração de empresas*, v. 44, n. 4, pp. 68-79.

\_\_\_\_\_. 2011, "Networking and developing collaborative relationship: Evidence of the auto-part industry of brazil", *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 26, n. 7, pp. 514-523.

CLARO, D. P., CLARO, P. B. D. O., HAGELAAR, G., 2006, "Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: The effects of trust, transaction specific investment and information network in the dutch flower industry", *Supply Chain Management*, v. 11, n. 3, pp. 216-224.

CLARO, D. P., CLARO, P. B. O., 2004b, "Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores", *revista de administração de empresas*, v. 44, n. 4, pp. 68-79.

CORBIN, J., STRAUSS, A., 1990, "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative Sociology*, v. 13, n. 1, pp. 3-21.

CORLEY, K. G., GIOIA, D. A., 2011, "Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution?", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 36, n. 1, pp. 12-32.

CORSO, J., SILVA, W., SANDRINI, G., 2005a, "Alianças estratégicas e vantagem competitiva: Uma visão analítica da cadeia de fornecedores", *Revista de Gestão USP*, v. 12, n. 4, pp. 17-31.

CORSO, J. M., SILVA, W. V., SANDRINI, G., 2005b, "Alianças estratégicas e vantagem competitiva: Uma visão analítica da cadeia de fornecedores", *Revista de Gestão USP*, v. 12, n. 4, pp. 17-31.

CORSTEN, D., GRUEN, T., PEYINGHAUS, M., 2011, "The effects of supplier-to-buyer identification on operational performance—an empirical investigation of inter-organizational identification in automotive relationships", *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 6, pp. 549-560.

COUSINS, P. D., 2002, "A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 8, n. 2, pp. 71-82.

\_\_\_\_\_. 2005, "The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 5/6, pp. 403-429.

- COUSINS, P. D., HANDFIELD, R. B., LAWSON, B., et al., 2006, "Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes", *Journal of Operations Management*, v. 24, n. 6, pp. 851-863.
- COUSINS, P. D., LAWSON, B., 2007, "Sourcing strategy, supplier relationships and firm performance: An empirical investigation of uk organizations", *British Journal of Management*, v. 18, n. 2, pp. 123-137.
- COUSINS, P. D., LAWSON, B., SQUIRE, B., 2008, "Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 28, n. 3, pp. 238-258.
- COX, A., LONSDALE, C., SANDERSON, J., et al., 2004, *Business relationships for competitive advantage: Managing alignment and misalignment in buyer and supplier transactions*. New York, Palgrave Macmillan.
- COYLE, J. J., LANGLEY, J., J. C., NOVACK, R. A., et al., 2013, *Supply chain management a logistics perspective*. 9th edition. ed. Mason, OH, South-Western College Pub.
- CUNHA, V., 2006, *Antecedentes do relacionamento e da performance em empresas da cadeia de suprimentos: Especificação e aplicação de modelos de equações estruturais*. (Doutorado) - Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H., OH, S., 1987, "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, pp. 11-27.
- DYER, J. H., 1996, "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry", *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 4, pp. 271-291.
- \_\_\_\_\_. 1997, "Effective interim collaboration: How firms minimize transaction costs and maximise transaction value", *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, pp. 535-556.
- \_\_\_\_\_. 2000, *Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks*. Oxford University Press, USA.
- DYER, J. H., CHO, D. S., CHU, W., 1998, "Strategic supplier segmentation: The next "best practice" in supply chain management", *California Management Review*, v. 40, n. 2, pp. 57-78.
- DYER, J. H., CHU, W., 2000, "The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the u.S., japan, and korea", *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 2, pp. 259-285.
- \_\_\_\_\_. 2003, "The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the united states, japan, and korea", *Organization Science*, v. 14, n. 1, pp. 57-68.

DYER, J. H., NOBEOKA, K., 2000, "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The toyota case", *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, pp. 345-367.

DYER, J. H., SINGH, H., 1998, "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, pp. 660-679.

EISENHARDT, K. M., 1989a, "Agency theory: An assessment and review", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, pp. 57-74.

\_\_\_\_\_. 1989b, "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-549.

EISENHARDT, K. M., GRAEBNER, M. E., 2007, "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, pp. 25-32.

ELLRAM, L. M., 1991, "A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 27, n. 3, pp. 2-8.

\_\_\_\_\_. 1995, "Partnering pitfalls and success factors", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 31, n. 2, pp. 35-43.

ELLRAM, L. M., HENDRICK, T. E., 1995, "Partnering characteristics: A dyadic perspective", *Journal of Business Logistics*, v. 16, n. 1, pp. 41-64.

FLYNN, B. B., HUO, B., ZHAO, X., 2010, "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach", *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 1, pp. 58-71.

FYNES, B., DE BÚRCA, S., MARSHALL, D., 2004, "Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance", *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 10, n. 4-5, pp. 179-190.

FYNES, B., VOSS, C., DE BÚRCA, S., 2005, "The impact of supply chain relationship quality on quality performance", *International Journal of Production Economics*, v. 96, n. 3, pp. 339-354.

GARCIA, R., 2005, "Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: Desafios competitivos para empresas brasileiras", *Revista Produção*, v. 15, n. 12, pp. 158-171.

GARCIA, R., FURTADO, J., 2002, *Estudo da competitividade de cadeias integradas no brasil: Impactos das zonas de livre comércio*, UNICAMP. Campinas, SP, p.100. s/n.

GOFFIN, K., LEMKE, F., SZWEJCZEWSKI, M., 2006, "An exploratory study of 'close' supplier-manufacturer relationships", *Journal of Operations Management*, v. 24, n. 2, pp. 189-209.

- GOODMAN, L. E., DION, P. A., 2001, "The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship", *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 3, pp. 287-300.
- GULBRANDSEN, B., SANDVIK, K., HAUGLAND, S. A., 2009, "Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations", *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 15, n. 2, pp. 89-102.
- HAHN, C. K., WATTS, C. A., KIM, K. Y., 1990, "The supplier development program: A conceptual model", *Journal of Supply Chain Management*, v. 26, n. 2, pp. 2-7.
- HANDFIELD, R., BECHTEL, C., 2004, "Trust, power, dependence, and economics: Can scm research borrow paradigms?", *International Journal of Integrated Supply Chain Management*, v. 1, n. 1, pp. 3-32.
- HANDFIELD, R., PETERSEN, K., COUSINS, P., et al., 2009, "An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 29, n. 2, pp. 100-126.
- HANDFIELD, R. B., KRAUSE, D. R., SCANNELL, T. V., et al., 2000, "Avoid the pitfalls in supplier development", *MIT Sloan Management Review*, v. 41, n. 2, pp. 37-49.
- HART, D. C., 1999, *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. Sage Publications Ltd.
- HAUSMAN, A., 2001, "Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 16, n. 6/7, pp. 600-616.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C., 1984, *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. Wiley.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C., CLARK, K. B., 1988, *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. Free Press.
- HOEGL, M., WAGNER, S. M., 2005, "Buyer-supplier collaboration in product development projects", *Journal of Management*, v. 31, n. 1, pp. 530-548.
- HOYT, J., HUQ, F., 2000, "From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: An evolutionary process", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 30, n. 9, pp. 750-764.
- HSU, C.-C., KANNAN, V. R., TAN, K.-C., et al., 2008, "Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis.", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 38, n. 4, pp. 296-310.
- HUMPHREYS, P. K., LI, W. L., CHAN, L. Y., 2004, "The impact of supplier development on buyer-supplier performance", *Omega*, v. 32, n. 2, pp. 131-143.

- IRELAND, R. D., WEBB, J. W., 2007, "A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains", *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, pp. 482-497.
- JAP, S. D., 1999, "Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships", *JMR, Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 4, pp. 461-475.
- \_\_\_\_\_. 2001, "Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships", *International Journal of Research in Marketing*, v. 18, n. 1-2, pp. 19-35.
- JOEL, D. W., 2003, "A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance", *Journal of Business Logistics*, v. 24, n. 1, pp. 1-27.
- KANNAN, V. R., TAN, K. C., 2006, "Buyer-supplier relationships: The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 36, n. 10, pp. 755-775.
- KEAH CHOON, T., VIJAY, R. K., ROBERT, B. H., 1998, "Supply chain management: Supplier performance and firm performance", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 34, n. 3, pp. 2.
- KRALJIC, P., 1983, "Purchasing must become supply management", *Harvard Business Review*, v. 61, n. 5, pp. 109-117.
- KRAUSE, D. R., 1997, "Supplier development: Current practices and outcomes", *Journal of Supply Chain Management*, v. 33, n. 2, pp. 12-19.
- \_\_\_\_\_. 1999, "The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers", *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 2, pp. 205-224.
- KRAUSE, D. R., ELLRAM, L. M., 1997a, "Critical elements of supplier development the buying-firm perspective", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 3, n. 1, pp. 21-31.
- \_\_\_\_\_. 1997b, "Success factors in supplier development", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 27, n. 1, pp. 39-52.
- KRAUSE, D. R., HANDFIELD, R. B., TYLER, B. B., 2007, "The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement", *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, pp. 528-545.
- KRAUSE, D. R., SCANNELL, T. V., 2002, "Supplier development practices: Product- and service-based industry comparisons", *Journal of Supply Chain Management*, v. 38, n. 2, pp. 13-21.
- KUMAR, N., 2005, "The power of power in supplier-retailer relationships", *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 8, pp. 863-866.

- KWON, I.-W. G., SUH, T., 2004, "Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships", *Journal of Supply Chain Management*, v. 40, n. 2, pp. 4-14.
- LAGES, C., LAGES, C. R., LAGES, L. F., 2005, "The relqual scale: A measure of relationship quality in export market ventures", *Journal of Business Research*, v. 58, n. 8, pp. 1040-1048.
- LAI, K.-H., 2009, "Linking exchange governance with supplier cooperation and commitment: A case of container terminal operations", *Journal of Business Logistics*, v. 30, n. 1, pp. 243-264.
- LAMBE, C. J., ROBERT, E. S., SHELBY, D. H., 2002, "Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test", *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 30, n. 2, pp. 141-158.
- LAMBERT, D. M., 2008, *Supply chain management: Processes, partnerships, performance, 3rd edition*. Supply Chain Management Institute.
- LAMBERT, D. M., EMMELHAINZ, M. A., GARDNER, J. T., 1996, "Developing and implementing supply chain partnerships", *International Journal of Logistics Management*, v. 7, n. 2, pp. 1-18.
- LANDEROS, R., MONCZKA, R. M., 1989, "Cooperative buyer-seller relationships and firm's competitive posture", *Journal of Purchasing and Materials Management*, n. fall, pp. 9-18.
- LAZZARINI, S. G., CLARO, D. P., MESQUITA, L. F., 2008, "Buyer-supplier and supplier-supplier alliances: Do they reinforce or undermine one another?", *Journal of Management Studies*, v. 45, n. 3, pp. 561-584.
- LEE, C. W., KWON, I.-W. G., SEVERANCE, D., 2007, "Supply chain performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 12, n. 6, pp. 444-452.
- LEMKE, E. A., 2003, "Investigating the meaning of supplier-manufacturer partnerships", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 33, n. 1, pp. 12-35.
- LEONIDOU, L. C., TALIAS, M. A., LEONIDOU, C. N., 2008, "Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships", *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 1, pp. 92-103.
- LETTICE, F., WYATT, C., EVANS, S., 2010, "Buyer-supplier partnerships during product design and development in the global automotive sector: Who invests, in what and when?", *International Journal of Production Economics*, v. 127, n. 2, pp. 309-319.
- LI, W., HUMPHREYS, P. K., YEUNG, A. C. L., et al., 2012, "The impact of supplier development on buyer competitive advantage: A path analytic model", *International Journal of Production Economics*, v. 135, n. 1, pp. 353-366.

- LIU, Y., LUO, Y., LIU, T., 2009, "Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from china", *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 4, pp. 294-309.
- MACCHIAVELLO, R., 2010, "Vertical integration and investor protection in developing countries", *Journal of Development Economics*, v. 93, n. 2, pp. 162-172.
- MARTINS, R., SOUZA, O. V. D., 2010, "Análise do alinhamento de práticas colaborativas entre camadas: Estudo comparativo de casos nas cadeias automobilísticas de são paulo e de minas gerais", *Revista de Administração da Unimep*, v. 8, n. 3, pp. 207-237.
- MAXWELL, J. A., 2004, *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage Publications, Inc.
- MCIVOR, R., HUMPHREYS, P., CADDEN, T., 2006, "Supplier involvement in product development in the electronics industry: A case study", *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 23, n. 4, pp. 374-397.
- MENTZER, J. T., MIN, S., ZACHARIA, Z. G., 2000, "The nature of interfirm partnering in supply chain management", *Journal of Retailing*, v. 76, n. 4, pp. 549-568.
- MIGUEL, P. L. S., BRITO, L. A. L., 2010, "Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: Eles realmente existem? Estudo empírico no brasil", *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 2.
- MIN, S., ROATH, A. S., DAUGHERTY, P. J., et al., 2005, "Supply chain collaboration: What's happening?", *The International Journal of Logistics Management*, v. 16, n. 2, pp. 237-256.
- MODI, S. B., MABERT, V. A., 2007, "Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer", *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 1, pp. 42-64.
- MOHR, J., SPEKMAN, R., 1994, "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 2, pp. 135-152.
- MONCZKA, R. M., CALLAHAN, T. J., NICHOLS, E. L., JR., 1995, "Predictors of relationships among buying and supplying firms", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 25, n. 10, pp. 45-59.
- MONCZKA, R. M., CHOI, T. Y., KIM, Y., et al., 2011, *Supplier relationship management: An implementation framework*, CAPS Research. s/n.
- MONCZKA, R. M., HANDFIELD, R. B., GIUNIPERO, L. C., et al., 2008, *Purchasing and supply chain management*. 4th Edition. ed. United States, South-Western Cengage Learning.



- MONCZKA, R. M., PETERSEN, K. J., HANDFIELD, R. B., et al., 1998, "Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective\*", *Decision Sciences*, v. 29, n. 3, pp. 553-577.
- MOODY, P. E., 1989, *Strategic manufacturing: Dynamic new directions for the 1900s*. Irwin Professional Pub.
- MORRISSEY, W. J., LUKE, P., 2006, "Buyer-supplier relationships in small firms: The use of social factors to manage relationships", *International Small Business Journal*, v. 24, n. 3, pp. 272.
- MORRISSEY, W. J., PITTAWAY, L., 2006, "Buyer-supplier relationships in small firms: The use of social factors to manage relationships", *International Small Business Journal*, v. 24, n. 3, pp. 272-298.
- MUDAMBI, R., SCHRÜNDER, C. P., MONGAR, A., 2004, "How co-operative is co-operative purchasing in smaller firms?: Evidence from uk engineering smes", *Long Range Planning*, v. 37, n. 1, pp. 85-102.
- NATIONS, U. United nations commodity trade statistics database. v. 2013. n. 03/04/2013. New York2011.
- NIELSON, C. C., 1998, "An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, v. 32, n. 5/6, pp. 441-463.
- NYAGA, G. N., WHIPPLE, J. M., LYNCH, D. F., 2010, "Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?", *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, pp. 101-114.
- PARK, J., SHIN, K., CHANG, T.-W., et al., 2010, "An integrative framework for supplier relationship management", *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 4, pp. 495 - 515.
- PARKER, D. B., ZSIDISIN, G. A., RAGATZ, G. L., 2008, "Timing and extent of supplier integration in new product development: A contingency approach", *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 1, pp. 71-83.
- PAULRAJ, A., LADO, A. A., CHEN, I. J., 2008, "Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships", *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 1, pp. 45-64.
- PETERSEN, K. J., RAGATZ, G. L., MONCZKA, R. M., 2005, "An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance", *Journal of Supply Chain Management*, v. 41, n. 2, pp. 14-25.
- PETERSEN, K. J., HANDFIELD, R. B., LAWSON, B., et al., 2008, "Buyer dependency and relational capital formation: The mediating effects of socialization

processes and supplier integration", *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 4, pp. 53-65.

PIGATTO, G., ALCANTARA, R., 2007, "Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: Uma matriz para análise", *Gestão de Produção*, v. 14, n. 1, pp. 155-167.

PILLING, B. K., ZHANG, L., 1992, "Cooperative exchange: Rewards and risks", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 28, n. 2, pp. 2-9.

POWERS, T., REAGAN, W., 2007, "Factors influencing successful buyer-seller relationships", *Journal of Business Research*, v. 60, n. 12, pp. 1234-1242.

RAGATZ, G. L., HANDFIELD, R. B., PETERSEN, K. J., 2002, "Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty", *Journal of Business Research*, v. 55, n. 5, pp. 389-400.

RAVENSWOOD, K., 2011, "Eisenhardt's impact on theory in case study research", *Journal of Business Research*, v. 64, n. 7, pp. 680-686.

ROCHA, A., LUCE, F., 2006, "Relacionamentos entre compradores e vendedores: Origens e perspectivas no marketing de relacionamento", *revista de administração de empresas*, v. 46, n. 3, pp. 87-93.

ROKKAN, A. I., HEIDE, J. B., WATHNE, K. H., 2003, "Specific investments in marketing relationships: Expropriation and bonding effects", *Journal of Marketing Research*, v. 40, n. 2, pp. 210-224.

RYU, I., SO, S., KOO, C., 2009, "The role of partnership in supply chain performance", *Industrial Management + Data Systems*, v. 109, n. 4, pp. 496-514.

SAKO, M., 2003, *Supplier development at honda, nissan and toyota: Comparative case studies of organizational capability enhancement*, University of Oxford .

SECEX. 2011, " Secretaria de comércio exterior ". Disponível em:<<http://www.comexbrasil.gov.br/conteudo/ver/chave/secex/menu/211>>. Acesso em: 01/03/2012.

SEPPÄNEN, R., BLOMQUIST, K., SUNDQVIST, S., 2007, "Measuring inter-organizational trust--a critical review of the empirical research in 1990-2003", *Industrial Marketing Management*, v. 36, n. 2, pp. 249-265.

SHETH, J. N., SHARMA, A., 1997, "Supplier relationships: Emerging issues and challenges", *Industrial Marketing Management*, v. 26, n. 2, pp. 91-100.

SHEU, C., YEN, H. R., CHAE, B., 2006, "Determinants of supplier-retailer collaboration: Evidence from an international study", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 1/2, pp. 24-49.

SHULTZ, G. P., 1995, "Economics in action: Ideas, institutions, policies", *The American Economic Review*, v. 85, n. 2, pp. 1-8.

- SIMATUPANG, T. M., SRIDHARAN, R., 2004, "Benchmarking supply chain collaboration: An empirical study", *Benchmarking*, v. 11, n. 5, pp. 484-503.
- \_\_\_\_\_. 2005a, "The collaboration index: A measure for supply chain collaboration", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 35, n. 1, pp. 44-62.
- \_\_\_\_\_. 2005b, "An integrative framework for supply chain collaboration", *International Journal of Logistics Management*, v. 16, n. 2, pp. 257-274.
- \_\_\_\_\_. 2008, "Design for supply chain collaboration", *Business Process Management Journal*, v. 14, n. 3, pp. 401-418.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., 2010, *Operations management*. 6. ed. New York, Prentice Hall.
- STANK, T. P., KELLER, S. B., DAUGHERTY, P. J., 2001, "Supply chain collaboration and logistical service performance", *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 1, pp. 29-48.
- STJERNSTROM, S., BENGTSSON, L., 2004, "Supplier perspective on business relationships: Experiences from six small supplier", *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 10, pp. 137-146.
- STRAUSS, A. L., CORBIN, J. M., 1998, *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- SU, Q., SONG, Y.-T., LI, Z., et al., 2008, "The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy", *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 14, n. 4, pp. 263-272.
- TAN, K.-C., KANNAN, V. R., HANDFIELD, R. B., et al., 1999, "Supply chain management: An empirical study of its impact on performance", *International Journal of Operations & Production Management*, v. 19, n. 10, pp. 1034-1052.
- TAN, K. C., KANNAN, V. R., HANDFIELD, R. B., 1998, "Supply chain management: Supplier performance and firm performance", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 34, n. 3, pp. 2-9.
- TERPEND, R., KRAUSE, D., DOOLEY, K., 2011, "Managing buyer-supplier relationships: Empirical patterns of strategy formulation in industrial purchasing", *Journal of Supply Chain Management*, v. 47, n. 1, pp. 73-94.
- TERPEND, R., TYLER, B. B., KRAUSE, D. R., et al., 2008, "Buyer-supplier relationships: Derived value over two decades", *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, pp. 28-55.
- TUTEN, T. L., URBAN, D. J., 2001, "An expanded model of business-to-business partnership formation and success", *Industrial Marketing Management*, v. 30, n. 2, pp. 149-164.

VAART, T., DONK, D., 2008, "A critical review of survey-based research in supply chain integration", *International Journal of Production Economics*, v. 111, n. 1, pp. 42-55.

VIEIRA, J. G. V., COUTINHO, D. P., 2008, "Avaliação da colaboração logística entre uma distribuidora e seus fornecedores", *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, v. 1, n. 1, pp. 53-68.

VIEIRA, J. G. V., JUNIOR, J. F. R., HATTORI, R. H., 2013, "Colaboração logística entre cliente e fornecedor uma aplicação visual de dados", *Sistemas & Gestão*, v. 8, n. 1, pp. 2-18.

VIEIRA, J. G. V., MACHADO, V. R., 2008, "Colaboração logística: Um estudo entre supermercados de pequeno e médio porte e seus fornecedores", *Gestão da Produção. Operações e Sistemas*, v. 3, n. 2, pp. 89-103.

VIEIRA, J. G. V., YOSHIZAKI, H. T. Y., HO, L. L., 2009, "Um estudo sobre colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista", *Gestão & Produção*, v. 16, n. 4, pp. 556-570.

VIEIRA, J. G. V., YOSHIZAKI, H. T. Y., LUSTOSA, L. J., 2010a, "Os efeitos da colaboração na transação entre o fornecedor e o supermercado: Um estudo exploratório", *Produto & Produção*, v. 11, n. 3, pp. 69-86.

\_\_\_\_\_. 2010b, "Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista", *Revista Produção*, v. 20, n. 1, pp. 135-147.

VILHA, A. M., QUADROS, R., 2006, "Development of new competencies and practices the innovation management to sustainable development: The study of natura". In: *Proceedings of Technology Management for the Global Future, 2006. PICMET 2006*. pp. 908-916.

VILLENA, V. H., REVILLA, E., CHOI, T. Y., 2011, "The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective", *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 6, pp. 561-576.

WAGNER, S. M., 2006, "Supplier development practices: An exploratory study", *European Journal of Marketing*, v. 40, n. 5/6, pp. 554-571.

WHETTEN, D. A., 1989, "What constitutes a theoretical contribution?", *Academy of Management review*, v. 14, n. 4, pp. 490-495.

WHIPPLE, J. M., FRANKEL, R., 2000, "Strategic alliance success factors", *Journal of Supply Chain Management*, v. 36, n. 3, pp. 21-28.

WHIPPLE, J. M., LYNCH, D. F., NYAGA, G. N., 2010, "A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships", *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, pp. 507-518.

- WILLIAMSON, O. E., 1979, "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations", *Journal of law and economics*, v. 22, n. 2, pp. 233-261.
- \_\_\_\_\_. 1981, "The economics of organization: The transaction cost approach", *American Journal of Sociology*, v. 87, n. 3, pp. 548-577.
- \_\_\_\_\_. 2005, "Transaction cost economics". In: MENARD, M. M., SHIRLEY, M. M. (eds), *Handbook of new institutional economics*, 1 ed, Cap 3. Netherlands, Springer.
- WILSON, D. T., 1995, "An integrated model of buyer-seller relationships", *Academy of Marketing Science. Journal*, v. 23, n. 4, pp. 335-345.
- WISNER, J. D., 2003, "A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance", *Journal of Business Logistics*, v. 24, n. 1, pp. 1-27.
- WOO, K.-S., ENNEW, C. T., 2004, "Business-to-business relationship quality: An imp interaction-based conceptualization and measurement", *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, pp. 1252-1271.
- WYNSTRA, F., PIERICK, E. T., 2000, "Managing supplier involvement in new product development: A portfolio approach", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 6, n. 1, pp. 49-57.
- WYNSTRA, F., VAN WEELE, A., WEGGEMANN, M., 2001, "Managing supplier involvement in product development: Three critical issues", *European Management Journal*, v. 19, n. 2, pp. 157-167.
- YANGA, J., WANG, J., WONG, C. W. Y., et al., 2008, "Relational stability and alliance performance in supply chain", *Omega*, v. 36, n. 4, pp. 600-608.
- YIN, R. K., 2013, *Case study research: Design and methods*. Fifth Edition edition. ed. Los Angeles, SAGE Publications, Inc.
- ZACHARIA, Z. G., NIX, N. W., LUSCH, R. F., 2011, "Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration", *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 6, pp. 591-603.
- ZHANG, C., HENKE JR, J. W., GRIFFITH, D. A., 2009, "Do buyer cooperative actions matter under relational stress? Evidence from japanese and u.S. Assemblers in the u.S. Automotive industry", *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 6, pp. 479-494.

## 11.0 Apêndices

### 11.1 Apêndice 1: Revisão de literatura estruturada

Para condução da pesquisa foram usadas as palavras chave listadas na Tabela 58 na consulta às bases de pesquisa que serão listadas mais adiantes. Foi considerada uma janela temporal de 1995 a 2013, com ênfase nos últimos cinco anos.

Tabela 58: Palavras chave consultadas

Fonte: Autor da tese

Item	Expressão
1	Alianças
2	Business to business relationship
3	Buyer relationship with supplier
4	Buyer-seller relationship
5	Buyer-supplier partnership
6	Buyer-supplier relation
7	Buyer-supplier relationships
8	Collaboration
9	Collaborative buyer-supplier relationships
10	Buyer-supplier competitive advantage
11	Comprador
12	Cooperação entre comprador e fornecedor
13	Cooperative buyer-supplier relationships
14	Customer-supplier relationship
15	Fornecedor
16	Gestão de relacionamento de fornecedores
17	Parceria comprador e vendedor
18	Parcerias
19	Relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor
20	Relacionamento comprador-vendedor
21	Supplier alliances
22	Supplier/buyer performance
23	Supply chain performance
24	Supply chain collaboration
25	Supply chain integration
26	Vendedor
27	Cosméticos
28	Higiene Pessoal
29	Perfumaria
30	HPPC
31	Cosmetics Industry
32	Construção de Teoria
33	Theory Building
34	Theory Contribution
35	Grounded Theory

As bases pesquisadas estão listadas de acordo com os grupos a que pertencem e serão desdobradas a seguir:

#### **Periódicos Nacionais**

- RAC - Revista de Administração Contemporânea/ANPAD
- RAC Eletrônica - Revista de Administração Contemporânea/ANPAD
- BAR - Brazilian Administration Review/ANPAD
- RAUSP/USP
- READ/UFRGS
- RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV
- RAE Eletrônica
- Gestão & Produção/UFSCAR
- Revista Produção/USP
- Revista Produção Online
- Brazilian Journal of Operations & Production Management.

#### **Bases de Dados de Revistas Nacionais e Internacionais**

- PROQUEST
- EBSCO
- SCIELO
- JSTOR
- EMERALD
- SCIENCE DIRECT
- WEB OF SCIENCE

#### **Organizações com significativa contribuição para o tema da pesquisa**

- CAPS Research
- Industrial Marketing and Purchasing Group
- ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

#### **Bases de Dissertações e Teses**

- Biblioteca digital de Teses e Dissertações da USP
- Biblioteca digital de Teses e Dissertações da UFMG
- Biblioteca digital de Teses e Dissertações da UFRG
- Biblioteca digital de Teses e Dissertações do Coppead/UFRJ

- Biblioteca digital de Teses e Dissertações do GPI/UFRJ
- Biblioteca digital de Teses e Dissertações do PEP/UFRJ
- Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Brasileiras
- PROQUEST (UMI) (Dissertations and Thesis)

Principais revistas consultadas, sendo que as marcadas com (\*) foram pesquisadas artigo por artigo, número a número, dentro de cada volume publicado nos últimos cinco anos. Este procedimento foi adotado para diminuir o risco da pesquisa por palavra chave ter deixado algum artigo interessante de fora, principalmente nestas revistas, consideradas de grande importância para a área.

- Journal of Operations Management (\*)
- Production and Operations Management
- Journal of Supply Chain Management (\*)
- Journal of Purchasing and Supply Management (\*)
- European Journal of Purchasing and Supply Management
- European Journal of Marketing
- Journal of Business and Industrial Marketing
- Journal of Marketing
- Supply Chain Management: An International Journal (\*)
- Journal of Marketing Research
- International Journal of Production Economics
- International Journal of Operations & Production Management
- International Journal of Logistics Management
- International Journal of Production Research
- Management Science
- Journal of Business Logistics
- Decision Science

Principais autores que publicaram artigos analíticos ou de pesquisa empírica e contribuíram para a construção do quadro conceitual.



- Robert Dwyer
- Robert Monczka
- Lisa Ellram
- Craig Carter
- Gary Ragatz
- Jeffrey Dyer
- Stanley Fawcett
- John Henke
- Paul Cousins
- Adrews Cox
- Chis Lonsdale
- Hakan Hakansson
- David Ford
- Robert Spekman
- Amelia Carr
- Jakii Mohr
- Regis Terpend
- Daniel Krause
- Robert Handfield
- Benn Lawson
- Douglas Lambert
- Oliver Williamson

Os números dos trabalhos selecionados para estudo sobre relacionamento colaborativo e cadeia de suprimentos seguem abaixo:

- 191 artigos
- 9 livros
- 4 dissertações de mestrado
- 4 teses de doutorado

No tocante a indústria de HPPC no Brasil e no exterior, foram separados para estudo 11 trabalhos e com relação a construção de teoria a partir de estudo de casos foram selecionados 33 artigos e 1 livro.

Do total de 191 artigos selecionados, 63 foram eliminados depois da leitura da introdução e da conclusão onde foram observados os seguintes critérios para inclusão no conjunto que foi estudado com profundidade:

- a) O artigo deve abordar a dinâmica da relação entre comprador e fornecedor.
- b) Examinar os impactos dos antecedentes sobre relacionamento colaborativo
- c) Estudar os resultados gerenciais e operacionais obtidos com a colaboração entre comprador e fornecedor
- d) Investigar as variáveis ambientais que possam influenciar na colaboração
- e) Propor modelo de implementação
- f) Abordar benefícios, vantagens e ganhos a serem obtidos com a relação colaborativa
- g) Tratar do tipos de relacionamento colaborativo
- h) Discutir os motivos para estabelecimento da colaboração

- i) Discorrer sobre as habilidades profissional para o estabelecimento da relação
- j) Examinar o Planejamento Conjunto entre as empresas
- k) Discutir sobre Desenvolvimento de Fornecedor
- l) Abordar as questões relacionadas a Envolvimento do Fornecedor no Desenvolvimento de Novo Produto
- m) Tratar das Barreiras à colaboração

## 11.2 Apêndice 2: Protocolo Inicial das Entrevistas

### **PERGUNTAS PARA O PROFISSIONAL DO DEPARTAMENTO JURÍDICO**

O profissional deste setor deve ter experiência na avaliação de risco de contratos que suportem os relacionamentos colaborativos, adotando-se como premissa de que todo relacionamento colaborativo terá um contrato que normatiza a relação.

Nome do Profissional

Título da função que ocupa

Tempo nesta posição

Tempo na empresa

Experiência na análise de risco de contratos colaborativos

Definição de Relacionamento Colaborativo com Fornecedores: Processo interativo entre duas empresas que elaboram soluções conjuntas para problemas rotineiros e estratégicos, compartilhando riscos e recompensas e em busca de aumento de vantagens competitivas.

Além de apresentar para este profissional a definição acima, devemos explica as iniciativas de colaboração para que ele possa ter a perfeita noção do que se deseja investigar.

- Existem contratos formais para o estabelecimento do relacionamento colaborativo ou o relacionamento foi estabelecido em acordo verbal?
- Como os conflitos são gerenciados? (aqueles que estão e os que não estão previstos no contrato)
  - O conflito foi previsto no contrato e tem valor jurídico
  - O conflito foi previsto no contrato, mas não tem valor jurídico.
  - Não foi previsto no contrato
- Quais os aspectos que são considerados quando da sua análise de risco jurídico de um contrato de relacionamento colaborativo? Considerar que possivelmente existem investimentos em ativos dedicados para construção da relação.
  - Ingerência
  - Risco trabalhista (corresponsabilidade; FGTS; etc.).

- Incentivos
- Riscos operacionais
- Sua análise leva em conta o fato de que se houver um conflito e o contrato for levado à apreciação da justiça o resultado é imprevisto?
- Sua análise chega a propor a redução do escopo e profundidade do que se imaginava estabelecer de forma colaborativa devido às incertezas jurídicas?
  - Morosidade
  - Imprevisibilidade do resultado
- Sua análise chega a propor a não realização do contrato devido às incertezas jurídicas?
  - Morosidade
  - Imprevisibilidade do resultado

### **PERGUNTAS PARA O PROFISSIONAL DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO**

O profissional deste setor deve ter experiência na avaliação de risco dos investimentos que são necessários para a implementação dos relacionamentos colaborativos.

Nome do Profissional

Título da função que ocupa

Tempo nesta posição

Tempo na empresa

Experiência na análise de risco de investimentos em ativos específicos destinados aos relacionamentos colaborativos que são estabelecidos.

Estes ativos podem ser tangíveis ou intangíveis.

As análises devem considerar o custo dos ativos comparativamente ao potencial de ganho que se espera com o empreendimento.

Definição de Relacionamento Colaborativo com Fornecedores: Processo interativo entre duas empresas que elaboram soluções conjuntas para problemas rotineiros e estratégicos, compartilhando riscos e recompensas e em busca de aumento de vantagens competitivas.

Além de apresentar para este profissional a definição acima, devemos explicar as iniciativas de colaboração para que ele possa ter a perfeita noção do que se deseja investigar.

- Quais os fatores que são considerados na análise de risco financeiro dos investimentos destinados ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos?
- Sua análise considera aspectos macro econômicos e meso econômicos? (ex: taxa de juros, carga tributária, câmbio).
- As incertezas da economia brasileira interferem na sua análise? (ex: incerteza decorrente das várias mudanças na política econômica, muitas de curto prazo, sem uma perspectiva de longo prazo).
- Esta incerteza pode acarretar a sugestão de redução dos investimentos destinados ao relacionamento colaborativo?

#### **PERGUNTAS PARA O PROFISSIONAL COM MAIOR ENVOLVIMENTO EM RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS**

Nome

Formação

Título da função que ocupa

Tempo nesta posição

Tempo na empresa

Participação em rede profissional (ANGC, CEBEC, INESUP, ETC).

Definição de Relacionamento Colaborativo com Fornecedores: Processo interativo entre duas empresas que elaboram soluções conjuntas para problemas rotineiros e estratégicos, compartilhando riscos e recompensas e em busca de aumento de vantagens competitivas.

Antes de iniciar a entrevista propriamente dita com este informante devemos solicitar que ele tome como referência o caso de colaboração de maior sucesso que a empresa experimentou e que o informante esteve envolvido no planejamento e implementação do programa.

- Você pode me dar um exemplo de relacionamento colaborativo que sua empresa estabeleceu e você participou do processo de implementação?
- Quais os motivos que levaram sua empresa ao estabelecimento desta colaboração?

### **Perguntas sobre a estrutura da empresa para conduzir relacionamentos colaborativos**

Este bloco de perguntas tem a intenção de entender como a empresa estruturou o setor responsável pela condução dos relacionamentos colaborativos, sobretudo no que se refere à qualificação dos funcionários da compradora que lidam com os fornecedores sob o regime de colaboração.

- Sua empresa possui um setor, seção ou grupo de pessoas destinadas ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos?
- Que outras áreas, setores ou grupos são envolvidos no relacionamento colaborativo com o fornecedor?
- Os profissionais que lidam diretamente com o fornecedor possuem as habilidades necessárias para conduzir os relacionamentos sob a perspectiva colaborativa? (exemplos de habilidades: capacidade de análise; comunicação; entender a importância do relacionamento; etc.).
- Sua empresa possui a cultura de colaboração, ou seja, todos os integrantes, desde a alta gerência até o funcionário de menor escalão entendem a importância deste tipo de relacionamento e trabalha nesta direção?
- Você acredita que existe alinhamento estratégico entre a estratégia da empresa e a decisão de se estabelecer relacionamento colaborativo com fornecedores ou esta iniciativa foi uma ação do setor de suprimentos porque entende a importância deste tipo de relacionamento?
- Quando do planejamento deste tipo de relacionamento, ficou claro para ambos os lados quais os deveres e responsabilidades e quais os riscos e recompensas de cada parte?
- Como são abordados os problemas que surgem no dia a dia da operação?
- Existe uma tentativa de solução de forma conjunta ou as soluções ocorrem de forma unilateral?

- Existe uma preocupação com o aprendizado de modo a usar as experiências passadas para facilitar a solução de problemas futuros?

### **Perguntas sobre o mecanismo da seleção dos fornecedores para ingresso no programa de colaboração**

A intenção deste conjunto de perguntas é conhecer como as empresas elegem os fornecedores que devem ser incluídos no programa de colaboração

- Como sua empresa faz a seleção dos fornecedores que pretende estabelecer relacionamentos colaborativos?
- Existe algum tipo de classificação prévia para orientar o processo de seleção dos fornecedores que farão parte do programa de colaboração?
- Houve preferência para uma determinada categoria de material ou serviço comprado?

### **Perguntas orientadas para o monitoramento do relacionamento**

Estas perguntas são destinadas a examinar como as empresas fazem o controle, medição e acompanhamento da colaboração, para permitir a gestão do relacionamento atual e obter aprendizado para relacionamentos futuros.

- Existe algum tipo de medição do desempenho dos fornecedores antes e depois do ingresso no programa?
- São realizadas análises comparativas de desempenho entre os dois momentos (antes e depois do programa de colaboração)?
- Os mecanismos de medição são orientados para os objetivos que se pretende alcançar com o estabelecimento do programa de colaboração?
- Os feedbacks são passados para o fornecedor?
- Existem reuniões frequentes entre o corpo gerencial de ambas as partes para discutir dúvidas e equacionar problemas que surgiram no decorrer do relacionamento?

### **Perguntas voltadas para identificar os tipos de iniciativas realizadas**

Este bloco tem o propósito de investigar os tipos de iniciativas que materializam o emprego do conceito de relacionamento colaborativo. As iniciativas mais comuns são

planejamento colaborativo, envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos e desenvolvimento do fornecedor.

Questões voltadas para planejamento colaborativo:

- Sua empresa realiza o planejamento das operações de forma conjunta com o fornecedor?
- Compartilha informações de demanda para ajudar na alocação dos estoques de modo garantir que os mesmos estejam posicionados na cadeia de suprimentos quando for necessário?
- Sua empresa participa junto com o fornecedor no planejamento de capacidade para garantir que terá o item ou serviço na época oportuna?
- Sua empresa troca informações com o fornecedor de forma a facilitar o planejamento?
- Estas informações são somente operacionais ou também são trocadas informações estratégicas?
- Sua empresa delibera conjuntamente com o fornecedor sobre a programação de fabricação?
- Sua empresa delibera conjuntamente com o fornecedor sobre a entrega de produtos?
- Sua empresa delibera conjuntamente com o fornecedor sobre a composição dos custos dos produtos?
- As duas empresas tomam decisões técnicas e operacionais em conjunto sobre projetos colaborativos?
- As duas empresas solucionam problemas técnicos e operacionais dos projetos colaborativos em um esforço conjunto?
- Você tem algum exemplo de que sua empresa buscou, junto com o fornecedor, capturar as oportunidades que surgiram no mercado?

Questões voltadas para o envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos.

- Sua empresa possui a iniciativa de envolver o fornecedor no desenvolvimento de novos produtos?



- Qual o nível de envolvimento do fornecedor? Ele somente participa com sugestões ou assume a responsabilidade de desenvolver todo o projeto considerando as fases de desenho, engenharia das peças, partes específicas ou ainda módulos completos?
- Sua empresa possui a prática de buscar inovação através do fornecedor?
- Existe integração tecnológica via CAD ou outro recurso semelhante?
- Você tenta convencer o fornecedor que sua empresa é o melhor caminho para ele introduzir a inovação que desenvolve?

Questões voltadas para verificar o uso da prática de desenvolvimento de fornecedores.

- Sua empresa discute com o fornecedor pontos sobre a avaliação de desempenho que é realizada?
- Sua empresa procura incentivar o fornecedor a melhorar alguns pontos que ele venha apresentando desempenho aquém da expectativa? São utilizadas promessas de benefícios futuros? Promessas de benefícios atuais como aumento do volume comprado?
- Sua empresa faz visitas regulares nas instalações do fornecedor para orientá-lo no processo produtivo?
- O fornecedor realiza visitas regulares na sua empresa para entender o seu processo produtivo?
- Sua empresa usa mecanismos de certificação do fornecedor e premiação?
- Sua empresa usa mecanismos de premiação?
- Existe um programa de treinamento da equipe do fornecedor?
- Existe investimento em ativos específicos por parte da sua empresa para estabelecimento e continuidade da relação?
- Existe algum tipo de mecanismo para se evitar o movimento oportunista do fornecedor, diante dos investimentos específicos que são realizados pela sua empresa?
- Como garantir que o fornecedor vai cumprir com o que foi acordado e documentado no contrato ou além do contrato?

**Perguntas associadas aos antecedentes do relacionamento colaborativo**

Estas perguntas visam investigar os atributos, características e direcionadores do relacionamento colaborativo a partir de um conjunto de fatores que foram identificados na literatura.

#### Cooperação e reciprocidade

- Sua empresa reconhece as necessidades do fornecedor parceiro e os requisitos para um trabalho em conjunto, na busca de soluções que atendam aos interesses comuns?
- O fornecedor está disposto a realizar mudanças para acomodar as necessidades da sua empresa?

#### Compartilhamento de informações

- Sua empresa e o fornecedor trocam informações de modo a manter as partes informadas de qualquer mudança ou alteração no planejamento?
- As empresas trocam informações operacionais e estratégicas?

#### Confiança

- Sua empresa acredita que o fornecedor se esforça para contribuir para o sucesso da sua empresa?
- Se algum problema acontecer, você acredita que o seu fornecedor vai responder com a solução mais adequada para ambas as partes?
- Você é de opinião que o fornecedor do programa colaborativo vai ser participativo e procurar conjuntamente com sua empresa respostas para mudanças e alterações existentes no mercado?
- Você descarta a possibilidade de movimentos oportunistas pelo fornecedor pertencente ao programa de relacionamento colaborativo? (Os movimentos oportunistas são aqueles em que o fornecedor, diante de uma situação inesperada, tenta tirar vantagens em benefício próprio em detrimento do comprador)
- O fornecedor sempre cumpre os compromissos que efetua?
- Sua empresa pode confiar neste fornecedor sempre que demandar sua participação (ex: entrega de materiais e serviços, desenvolvimento tecnológico, alteração de capacidade, etc)?

### Cultura colaborativa

- Os profissionais da sua empresa enxergam a colaboração como um mecanismo de construção de vantagens competitivas?
- Há correntes internas desfavoráveis a colaboração tanto na sua empresa como na empresa do fornecedor?
- Todos os profissionais das duas empresas (comprador e fornecedor) têm comportamento, habilidades e atitudes para implementar, manter e desenvolver os relacionamentos definidos sob a perspectiva colaborativa?

### Investimentos em ativos específicos

- Sua empresa fez investimentos em ativos específicos para o estabelecimento da relação?
- O fornecedor fez investimentos em ativos específicos?
- Sua empresa ou o fornecedor fez investimento em tecnologia?
- Sua empresa empregou significativo tempo e recurso para que a relação pudesse produzir os efeitos desejados?
- Houve treinamento de pessoal de ambas as partes?
  - Treinamento técnico do pessoal no fornecedor pelo comprador
  - Estágios de técnicos dos compradores nas instalações do fornecedor.
  - Estágios de técnicos dos fornecedores nas instalações do comprador
- Sua empresa e o fornecedor criaram, com seus respectivos investimentos, um recurso que é único para esta colaboração?
- Seus investimentos proporcionaram a criação de conhecimento sobre uma forma melhor de conduzir a relação entre suas empresas?

### Alinhamento estratégico

- Existe alinhamento de objetivos entre sua empresa e seu fornecedor parceiro?  
(exemplo: os dois têm metas de crescimento, planejam penetrar em um determinado mercado, pretendem dominar uma determinada tecnologia, etc...)

### Perspectiva de longo prazo

- Os relacionamentos colaborativos existente na sua empresa são decorrentes de interação com fornecedor durante longo prazo de duração?

- Existe uma expectativa de longo prazo de duração do relacionamento no futuro devido à colaboração que foi estruturada?

#### Poder

- Existe influência de poder da sua empresa sobre o fornecedor?
- Você acredita que o fornecedor concordaria com as iniciativas colaborativas mesmo se sua empresa não tivesse poder sobre o fornecedor?

#### Comprometimento

- Você acredita que tanto a sua empresa quanto o fornecedor se dedicam ao relacionamento colaborativo?
- As empresas esperam manter este relacionamento por um longo período de tempo?
- Sua empresa e o fornecedor esperam ampliar ainda mais este relacionamento abrangendo atividades, materiais ou serviços antes não considerados?

#### Coordenação

- Você acredita que exista coordenação entre as atividades desenvolvidas por sua empresa com o fornecedor?

#### Interdependência

- Você acredita que sua empresa e o fornecedor guardam semelhança em termos de porte e ambos os lados precisam do outro na relação, existindo a possibilidade, limitada, de um impor sua conduta sobre o outro?
- Sua empresa terá um impacto considerável (lucro cessante) caso ocorra interrupção no fluxo de bens e serviços do fornecedor?
- Sua empresa representa uma significativa fatia dos negócios deste fornecedor?

#### **Perguntas associadas aos resultados obtidos com o relacionamento colaborativo**

Este conjunto de perguntas destina-se a coletar dados a respeito dos resultados alcançados com o estabelecimento de um relacionamento diferenciado como é o caso dos relacionamentos colaborativos.

- Como sua empresa avalia o relacionamento colaborativo?

- O que faz este relacionamento ser considerado satisfatório ou insatisfatório? Você poderia considerar algumas das medidas abaixo?
  - Aumento na coordenação de atividades
  - Maior participação das empresas no processo decisório
  - Maior comprometimento
  - Maior troca de informações
  - Melhor gerenciamento de atividades
  - Aumento do nível de confiança
  - Aumento de produtividade
  
- Quais foram os resultados operacionais alcançados com a iniciativa de colaboração? A lista abaixo serve apenas de orientação para reflexão do entrevistado.
  - Redução de custo de produção ou estruturação de um serviço
  - Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoques
  - Inovação em processos tecnológicos
  - Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador
  - Conquista de novas fatias de mercados
  - Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado
  - Redução de erros, defeitos e falhas no desenho e na execução
  - Aumento de qualidade
  - Aumento do nível de serviço
  - Redução do tempo de atendimento de pedidos
  - Acurácia nas previsões de demanda efetuadas
  - Melhoria de processos
  - Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente
  - Rapidez na introdução de novo produto no mercado
  - Responder rapidamente a variações na demanda
  - Aumento de flexibilidade
  - Etc.

**Perguntas que dizem respeito às barreiras ou dificuldades que surgiram quando da implementação do relacionamento colaborativo e como estas dificuldades foram contornadas.**

A intenção destas questões é investigar que tipos de barreiras aconteceram e como as empresas resolveram estes problemas.

- Que tipos de dificuldades foram encontradas para implementação dos relacionamentos colaborativos e quais foram as soluções adotadas para contornar estas barreiras? Algumas das dificuldades estão na lista abaixo?
  - Falta de suporte da alta gerência
  - Falta de clareza a cerca dos objetivos
  - Falta de alinhamento estratégico
  - Desalinhamento de cultura das duas empresas
  - Falta de competência para gerir o relacionamento tipo parceria
  - Etc.

### 11.3 Apêndice 3: Protocolo Final das Entrevistas

#### **PERGUNTAS PARA O PROFISSIONAL COM MAIOR ENVOLVIMENTO EM RELACIONAMENTOS COLABORATIVOS**

Nome

Formação

Título da função que ocupa

Tempo nesta posição

Tempo na empresa

Participação em rede profissional (ANGC, CEBEC, INESUP, ETC)

Definição de Relacionamento Colaborativo com Fornecedores: Processo interativo entre duas empresas que elaboram soluções conjuntas para problemas rotineiros e estratégicos, compartilhando riscos e recompensas e em busca de aumento de vantagens competitivas.

Antes de iniciar a entrevista propriamente dita com este informante devemos solicitar que ele tome como referência o caso de colaboração de maior sucesso que a empresa experimentou e que o informante esteve envolvido no planejamento e implementação do programa.

- Você pode me dar um exemplo de relacionamento colaborativo que sua empresa estabeleceu e você participou do processo de implementação?
- Quais os motivos que levaram sua empresa ao estabelecimento desta colaboração?

#### **Perguntas sobre a estrutura da empresa para conduzir relacionamentos colaborativos**

Este bloco de perguntas tem a intenção de entender como a empresa estruturou o setor responsável pela condução dos relacionamentos colaborativos, sobretudo no que se refere à qualificação dos funcionários da compradora que lidam com os fornecedores sob o regime de colaboração.

- Sua empresa possui um setor, seção ou grupo de pessoas destinadas ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos?

- Que outras áreas, setores ou grupos são envolvidos no relacionamento colaborativo com o fornecedor?
- Os profissionais de suprimentos que lidam diretamente com o fornecedor, integrante do programa de colaboração, possuem as habilidades necessárias para conduzir os relacionamentos sob a perspectiva colaborativa? (exemplos de habilidades: capacidade de análise; comunicação; entender a importância do relacionamento; etc.).
- Os profissionais de outras áreas que lidam diretamente com o fornecedor, integrante do programa de colaboração, possuem as habilidades necessárias para conduzir os relacionamentos sob a perspectiva colaborativa? (exemplos de habilidades: capacidade de análise; comunicação; entender a importância do relacionamento; etc.).
- A iniciativa de se estabelecer relacionamentos colaborativos com um determinado grupo de fornecedores é decorrente de uma estratégia da empresa ou esta iniciativa foi uma ação do setor de suprimentos porque entende a importância deste tipo de relacionamento?

**Perguntas sobre o mecanismo da seleção dos fornecedores para ingresso no programa de colaboração**

A intenção deste conjunto de perguntas é conhecer como as empresas elegem os fornecedores que devem ser incluídos no programa de colaboração

- Como sua empresa faz a seleção dos fornecedores que pretende estabelecer relacionamentos colaborativos?
- Existe algum tipo de classificação prévia para orientar o processo de seleção dos fornecedores que farão parte do programa de colaboração?
- Houve preferência para uma determinada categoria de material ou serviço comprado?
- Quando do planejamento deste tipo de relacionamento, ficou claro para ambos os lados quais os deveres e responsabilidades e quais os riscos e recompensas de cada parte?



### **Perguntas orientadas para o monitoramento do relacionamento**

Estas perguntas são destinadas a examinar como as empresas fazem o controle, medição e acompanhamento da colaboração, para permitir a gestão do relacionamento atual e obter aprendizado para relacionamentos futuros.

- Existe algum tipo de medição do desempenho dos fornecedores antes e depois do ingresso no programa? São realizadas análises comparativas de desempenho entre os dois momentos (antes e depois do programa de colaboração)?
- Os mecanismos de medição são orientados para os objetivos que se pretende alcançar com o estabelecimento do programa de colaboração?
- Os feedbacks são passados para o fornecedor?
- Existem reuniões frequentes entre o corpo gerencial de ambas as partes para discutir dúvidas e equacionar problemas de desempenho que possam surgir no decorrer do relacionamento?

### **Perguntas voltadas para identificar os tipos de iniciativas realizadas**

Este bloco tem o propósito de investigar os tipos de iniciativas que materializam o emprego do conceito de relacionamento colaborativo. As iniciativas mais comuns são planejamento conjunto, envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos e desenvolvimento do fornecedor.

Questões voltadas para planejamento conjunto:

- Sua empresa participa junto com o fornecedor no planejamento de capacidade para garantir que terá o item ou serviço na época oportuna?
- Sua empresa troca informações com o fornecedor de forma a facilitar o planejamento?
- Estas informações são somente operacionais ou também são trocadas informações estratégicas?
- Sua empresa delibera conjuntamente com o fornecedor sobre a programação de fabricação?
- Sua empresa delibera conjuntamente com o fornecedor sobre a entrega de produtos?
- Sua empresa delibera conjuntamente com o fornecedor sobre a composição dos custos dos produtos?

- As duas empresas tomam decisões técnicas e operacionais em conjunto sobre projetos colaborativos?
- As duas empresas solucionam problemas técnicos e operacionais dos projetos colaborativos em um esforço conjunto?
- Existe uma preocupação com o aprendizado de modo a usar as experiências passadas para facilitar a solução de problemas futuros?
- Você tem algum exemplo de que sua empresa buscou, junto com o fornecedor, capturar as oportunidades que surgiram no mercado, através de um planejamento conjunto?

Questões voltadas para o envolvimento do fornecedor nos estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos.

- Sua empresa possui a iniciativa de envolver o fornecedor no desenvolvimento de novos produtos?
- Qual o nível de envolvimento do fornecedor? Ele somente participa com sugestões ou assume a responsabilidade de desenvolver todo o projeto considerando as fases de desenho, engenharia das peças, partes específicas ou ainda módulos completos?
- Sua empresa possui a prática de buscar inovação através do fornecedor?

Questões voltadas para verificar o uso da prática de desenvolvimento de fornecedores.

- Sua empresa procura incentivar o fornecedor a melhorar alguns pontos que ele venha apresentando desempenho aquém da expectativa? São utilizadas promessas de benefícios futuros? Promessas de benefícios atuais como aumento do volume comprado?
- Sua empresa faz visitas regulares nas instalações do fornecedor para orientá-lo no processo produtivo?
- O fornecedor realiza visitas regulares na sua empresa para entender o seu processo produtivo?
- Sua empresa usa mecanismos de certificação do fornecedor e premiação?
- Existe um programa de treinamento da equipe do fornecedor?
- Existe investimento em ativos específicos por parte da sua empresa para estabelecimento e continuidade da relação?

- Existe algum tipo de mecanismo para se evitar o movimento oportunista do fornecedor, diante dos investimentos específicos que são realizados pela sua empresa?

**Perguntas associadas aos antecedentes, atributos ou facilitadores do relacionamento colaborativo.**

Estas perguntas visam investigar os atributos, características e direcionadores do relacionamento colaborativo a partir de um conjunto de fatores que foram identificados na literatura.

Cooperação e reciprocidade

- Sua empresa e o fornecedor estão dispostos a realizar mudanças para acomodar as necessidades do outro?

Compartilhamento de informações

- Sua empresa troca informações estratégicas e operacionais?

Confiança

- Sua empresa pode confiar nos fornecedores colaborativos sempre que demandar sua participação (ex: entrega de materiais e serviços, desenvolvimento tecnológico, alteração de capacidade, etc)?
- Sua empresa acredita que os fornecedores colaborativos se esforçam para contribuir para o sucesso da sua empresa? Se algum problema acontecer, você pode confiar que o seu fornecedor, pertencente ao conjunto colaborativo, vai responder com a solução mais adequada para ambas as partes?

Cultura colaborativa

- Os profissionais de suprimentos da sua empresa enxergam a colaboração como um mecanismo de construção de vantagens competitivas?
- Os profissionais das outras áreas da sua empresa que interagem com os fornecedores colaborativos enxergam a colaboração como um mecanismo de construção de vantagens competitivas?

- Os fornecedores participantes do programa de colaboração enxergam a colaboração como um mecanismo de construção de vantagens competitivas?

#### Investimentos em ativos específicos

- Sua empresa fez investimentos em ativos específicos para o estabelecimento da relação?
- O fornecedor fez investimentos em ativos específicos?
- Sua empresa ou o fornecedor fez investimento em tecnologia?
- Sua empresa empregou significativo tempo e recurso para que a relação pudesse produzir os efeitos desejados?
- Houve treinamento de pessoal de ambas as partes?
  - Treinamento técnico do pessoal no fornecedor pelo comprador
  - Estágios de técnicos dos compradores nas instalações do fornecedor.
  - Estágios de técnicos dos fornecedores nas instalações do comprador
- Sua empresa e o fornecedor criaram, com seus respectivos investimentos, um recurso que é único para esta colaboração?
- Seus investimentos proporcionaram a criação de conhecimento sobre uma forma melhor de conduzir a relação entre suas empresas?

#### Alinhamento estratégico

- Existe alinhamento de objetivos entre sua empresa e seu fornecedor parceiro?  
(exemplo: os dois têm metas de crescimento, planejam penetrar em um determinado mercado, pretendem dominar uma determinada tecnologia, etc...).

#### Perspectiva de longo prazo

- Para que se tenham relacionamentos colaborativos é preciso que o fornecedor já tenha um longo prazo de relacionamento com sua empresa ou é possível ter-se relacionamento colaborativos com fornecedores que tenham pouco tempo de relacionamento com sua empresa?

#### Poder

- Você acredita que o fornecedor concordaria com as iniciativas colaborativas mesmo se sua empresa não tivesse poder sobre o fornecedor?

### Comprometimento

- Você acredita que tanto a sua empresa quanto o fornecedor se dedicam ao relacionamento colaborativo e esperam manter este relacionamento por um longo período de tempo?

### Coordenação

- Você acredita que o relacionamento colaborativo depende da coordenação entre as atividades desenvolvidas por sua empresa com o fornecedor?

### Interdependência

- Você acredita que o relacionamento colaborativo depende da existência da situação de interdependência entre sua empresa e o fornecedor?

### **Perguntas associadas aos resultados obtidos com o relacionamento colaborativo**

Este conjunto de perguntas destina-se a coletar dados a respeito dos resultados alcançados com o estabelecimento de um relacionamento diferenciado como é o caso dos relacionamentos colaborativos.

- Como sua empresa avalia o relacionamento colaborativo?
- O que faz este relacionamento ser considerado satisfatório ou insatisfatório? Você poderia considerar algumas das medidas abaixo?
  - Aumento na coordenação de atividades
  - Maior participação das empresas no processo decisório
  - Maior comprometimento
  - Maior troca de informações
  - Melhor gerenciamento de atividades
  - Aumento do nível de confiança
- Quais foram os resultados operacionais alcançados com a iniciativa de colaboração?

A lista abaixo serve apenas de orientação para reflexão do entrevistado.

- Redução de custo de produção ou estruturação de um serviço
- Redução do nível de estoque e custo de manutenção de estoques
- Inovação em processos tecnológicos
- Redução do material entregue em desacordo com a especificação solicitada pelo comprador

- Conquista de novas fatias de mercados
- Aumento de produtos e serviços oferecidos ao mercado
- Redução de erros, defeitos e falhas no desenho e na execução
- Aumento de qualidade
- Aumento do nível de serviço
- Redução do tempo de atendimento de pedidos
- Acurácia nas previsões de demanda efetuadas
- Melhoria de processos
- Rapidez na modificação do produto para atender aos requerimentos do cliente
- Rapidez na introdução de novo produto no mercado
- Responder rapidamente a variações na demanda
- Aumento de flexibilidade

**Perguntas que dizem respeito às barreiras ou dificuldades que surgiram quando da implementação do relacionamento colaborativo.**

A intenção destas questões é investigar que tipos de barreiras aconteceram.

- Que tipos de dificuldades foram encontradas para implementação dos relacionamentos colaborativos? Algumas das dificuldades estão na lista abaixo?
  - Falta de suporte da alta gerência
  - Falta de clareza a cerca dos objetivos
  - Falta de alinhamento estratégico
  - Desalinhamento de cultura das duas empresas
  - Falta de competência para gerir o relacionamento tipo parceria
  - Etc.

## 11.4 Apêndice 4: Evidências do Construto Facilitadores do Relacionamento Colaborativo

### 11.4.1 Alinhamento estratégico

Tabela 59: Evidências de alinhamento estratégico  
Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Comentários
Alfa	3	A empresa realiza várias reuniões anuais, coletivas e individuais, com seus fornecedores colaborativos para transmitir a sua estratégia e conhecer a estratégia dos seus fornecedores. Existem contratos de confidencialidade para impedir que estas informações sejam do conhecimento do concorrente da compradora.
Bravo	3	O alinhamento estratégico é buscado através do intercâmbio de estratégias entre comprador e fornecedor realizado nos eventos programados para garantir o alinhamento e consolidar a colaboração entre os parceiros. Existem contratos de confidencialidade para impedir que estas informações sejam do conhecimento do concorrente da compradora.
Charlie	3	A empresa tem a prática de programar reuniões anuais entre a sua alta gerência com a alta gerência do fornecedor onde as estratégias de cada parte são colocadas na mesa de reunião para garantir o alinhamento estratégico e fomentar colaboração entre as partes. Não existem contratos de confidencialidade. Muitos dos fornecedores têm mais de 20 anos de relacionamento e a compradora não tem nenhum contrato com ele. Os acordos comerciais são verbais.
Delta	0	A empresa não possui a prática de dar conhecimento de sua estratégia aos fornecedores preferenciais porque acredita que isto tem problema de confidencialidade e que a informação sobre estratégia pode ser levada para o concorrente. As informações que são trocadas com os seus fornecedores são apenas operacionais. Isto prejudica o alinhamento estratégico entre a empresa com seus fornecedores.

## 11.4.2 Comprometimento

Tabela 60: Evidências de Comprometimento

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“trabalhamos juntos, resolvemos problemas juntos, se eles têm algum problema nós tentamos ajudar”</p> <p>“Se nós temos algum, por exemplo, alguma demanda adicional o fornecedor vai tentar ajudar”</p> <p>“sim, eles tem uma expectativa e a minha empresa também e é um relacionamento de longo prazo” (gerente de relacionamento com fornecedores)</p>
Bravo	2	<p>“a gente trabalha numa parceria de longo prazo com os fornecedores” (gestora de categoria)</p>
Charlie	1	<p>“os mais empreendedores, entram muito de cabeça nisso, assume riscos e tem outros que você tem que realmente despender mais energia” (gerente de suprimentos)</p>
Delta	1	<p>“Volta e meia a gente se liga, eles perguntam alguma coisa, a gente tem um contato bastante próximo. Então esses fornecedores, a gente quer ser o cliente preferencial deles; a gente quer que eles estejam satisfeitos com a gente e a gente com eles porque no momento que você precisar, se essa relação vai bem, a coisa flui muito melhor”</p> <p>“Apesar de todos os critérios, a pessoa, o ser humano, pesa muito nesse processo” (diretor de suprimentos)</p>

## 11.4.3 Confiança

Tabela 61: Evidências de Confiança

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“se a minha empresa traz um fornecedor aqui ou alocar uma equipe interna para trabalhar dentro da casa do fornecedor é porque tem confiança que ele vai melhorar e porque tem interesse em melhorar o nível de serviço do fornecedor” (gerente de relacionamento com fornecedores)</p>
Bravo	3	<p>“é um relacionamento de muita confiança”</p> <p>“A gente tem um embasamento jurídico, legal, bem sólido. Tem acordo de confidencialidade, assinado, etc. Mas eu acho que tem uma relação de confiança mesmo entre as empresas”</p> <p>“a confiança tem que existir antes do relacionamento colaborativo”</p> <p>“é um fornecedor com quem a gente já tem uma parceria forte”</p>



Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
		(gestora de categoria)
Charlie	3	“Isso é uma coisa assim, nós temos no mercado esta responsabilidade, do respeito, da transparência que nós temos com o fornecedor, isso é algo que eu digo que é um diferencial, que é algo que agente houve muito dos nossos fornecedores, que é a questão da confiança”. “confiança em troca de informações para poder virar colaboração” (gerente de suprimentos)
Delta	1	“confiança é uma coisa que não dá pra você ter um indicador muito numérico, mais é pelas ações que o cara demonstrou e pelos fatos que vão acontecer ao longo dessa relação” “movimentos oportunistas do fornecedor. Acontece na prática isso, a gente tenta minimizar isso com contratos” (diretor de suprimentos)

#### 11.4.4 Cooperação

Tabela 62: Evidências de Cooperação

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	Três	“sim porque às vezes acontece que o fornecedor precisa ter uma estrutura de pessoas para atender só a minha empresa” “precisam em algum caso, por exemplo, ter uma estrutura para atender” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	3	“Muitas das iniciativas de fato consideram que terá que haver uma mudança estrutural” (gestora de categoria)
Charlie	3	“isso é uma característica desse negócio” “isso é uma prática que a gente vem fazendo ao longo do tempo” (gerente de suprimentos)
Delta	1	“tem que manter essa relação saudável para que na hora que você precisar realmente ele possa fazer um esforço máximo para te atender” (diretor de suprimentos)

## 11.4.5 Coordenação

Tabela 63: Evidência de Coordenação  
Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	3	“Precisamos não só de uma coordenação grande, mas também dedicação” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	3	“Acredito sim na necessidade de maior coordenação” “Tem mais pessoas focadas, dedicadas, conduzindo o programa e olhando para isso no futuro” (gestora de categoria)
Charlie	3	“o relacionamento colaborativo depende de coordenação das atividades desenvolvidas” “eu acho que sim” (gerente de suprimentos)
Delta	2	“se você tem uma coordenação, uma linha, uma diretriz, pelo menos, mesmo que não seja 100% aberta, isso ajuda muito” (diretor de suprimentos)

## 11.4.6 Cultura colaborativa

Tabela 64: Evidências de Cultura Colaborativa  
Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	3	“Parte da cultura da nossa empresa são as relações. Então a nossa empresa, por exemplo, tem este conceito de relações para todos os públicos. Os fornecedores são nosso público e todo mundo sinceramente cuida das relações” “o diferencial da nossa empresa é cuidar das relações. Então parte destas relações chega também ao público fornecedor” “a importância do nível de relacionamento está presente sempre e todo mundo enxerga e todo mundo valoriza e acha importante” “os fornecedores tem muito claro que as relações com a nossa empresa são muito importantes” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	3	“Foi um programa que foi criado pela alta cúpula de compras da empresa como um todo e foi sendo disseminado dentro de toda a estrutura, então eles impuseram essa cultura dentro da nossa área. A gente está já bastante imerso nessa cultura, todo mundo faz parte disso” “as outras áreas sabem do programa e entendem” (gestora de categoria)
Charlie	2	“agente está sempre mesmo muito aberto aos fornecedores a colaborar com eles” (gerente de suprimentos)
Delta	1	“a gente tem que tentar outra solução, mas quando a gente tem outras possibilidades de migrar para outro fornecedor naquele mês para poder segurar o problema, então é feito basicamente isto” (diretor de suprimentos)

### 11.4.7 Interdependência

Tabela 65: Evidências de Interdependência

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	2	“Então existem interesses genuínos para construir juntos” “Pode ser que exista interdependência sim” “Esta interdependência vai mais para o lado da confiança, da colaboração, da construção” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	2	“depende do tipo de material” (gestora de categoria) “os programas colaborativos geram interdependência” (gerente de compras)
Charlie	1	“tem que ser bom para os dois” (gerente de suprimentos)
Delta	1	“a gente depende desses fornecedores e eles dependem da gente de uma certa forma, então, com esta interdependência a gente tem que se ajudar, a gente tem que realmente criar, quais são os pontos que eles fazem, então a gente vai trabalhar para efetivamente chegar mais rápido nisso aí” (diretor de suprimentos)

### 11.4.8 Investimentos em Ativos Específicos

Tabela 66: Evidências sobre Investimentos em Ativos Específicos

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	-	“O investimento ocorre quando surge a necessidade de fazê-lo. Nem sempre o relacionamento tipo aliança demanda o investimento da empresa ou do fornecedor” “O investimento ocorre quando surge a necessidade de fazê-lo. Nem sempre o relacionamento tipo aliança demanda o investimento da empresa ou do fornecedor. Dependendo do fornecedor e segmento que ele atua, pode haver um acordo formalizado que estabeleça a necessidade e responsabilidades de cada parte” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	-	“Muitos dos <i>join business development plan</i> que são assinados com o fornecedor, dentro do pilar de capacidade têm relacionados investimentos que vão precisar ser feitos dentro do fornecedor” (gestora de categoria)
Charlie	-	“reuniões estratégicas dá visibilidade onde eles vão ter que investir

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
		para poder suportar nosso crescimento” “existir existe, porém de forma muito incipiente” “não é algo assim que tenha muita frequência” (gerente de suprimentos)
Delta	-	“Ele vai fazer um investimento” “para que ele ganhe na frente alguma coisa” “uma parte desse ganho ele recompõe a margem de lucro dele, que vai se degradando com a inflação ao longo do tempo” (diretor de suprimentos)

#### 11.4.9 Longo Prazo de Relacionamento anterior a Colaboração

Tabela 67: Evidências de Prazo de Relacionamento Anterior a Colaboração

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	3	Os fornecedores selecionados são fornecedores que têm longo prazo de relacionamento com nossa empresa e que já desenvolveram confiança suficiente para serem classificados com aliança. “tivemos um caso de um fornecedor aliança, tinha pouco tempo de relacionamento e, por exemplo, acontece que às vezes gera a pergunta – humm, será que este fornecedor já estava pronto para ser aliança? No final ele não foi selecionado” (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	3	“Não é um fornecedor que a gente não tem nenhum vínculo, nenhuma proximidade” (gestora de categoria) “São fornecedores que possuem longo tempo de relação com nossa empresa o que permitiu a construção de confiança nele” (gerente de compras)
Charlie	3	“hoje não tem nenhum destes fornecedores que tenha pelo menos cinco anos de relacionamento com a gente” (gerente de suprimentos)
Delta	1	“contratos em 100% dos terceiros, contratos de 1 ou 2 anos, dependendo do tipo de negócio que se faça, se é um contrato simplesmente para fazer um enchimento de um produto externo, de 1 ano que é renovado ou uma modalidade de full service onde vai exigir investimentos na compra de materiais e equipamentos, então se alonga mais este contrato” (diretor de suprimentos) “quando chega um contrato para o departamento analisar a gente já pensa na pior forma – Não vai dar certo” (gerente do setor jurídico) “a gente estabelece contratos por períodos não tão longos. Uma forma de controlar isso também é contratando por períodos, um exemplo, a nossa prática é de 12 meses. Então a cada 12 meses obrigatoriamente eu tento que renovar aquele contrato e se eu tenho uma mudança nessa prestação de serviço ou se eu tenho algum outro objeto que queira integrar esta prestação de serviços, obrigatoriamente eu tenho que ter essa informação” (gerente do jurídico)

## 11.4.10 Poder

Tabela 68: Evidências de Poder  
Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	1	<p>“não falaria de poder, mas eu acho que estes fornecedores enxergam e valorizam o relacionamento”</p> <p>“pode ser que tenha um interesse comercial, mas um grupo muito pequeno, são 10 fornecedores que eles também enxergam valor de relacionamento próximo”</p> <p>“Então existe interesses genuínos para construir juntos, mais que poder” (gerente de relacionamento com fornecedores)</p>
Bravo	3	<p>“Porque para muitos fornecedores, a minha empresa é o principal cliente. O volume é muito representativo, então se ele deixa de fornecer para minha empresa, ele perde um negócio muito grande. Então, sim, é uma questão de poder muito forte” (gerente de categoria)</p> <p>“esta relação é influenciada pelo poder da minha empresa, mas acredito que o fornecedor consegue enxergar a possibilidade de crescimento dele com esta colaboração” (gerente de compras)</p>
Charlie	3	<p>“eu acho que tem duas partes desse negócio, acho que tem o poder sim do poder que é uma conta importante para ele e depende disso, depende muito do peso que se tem para o negócio dele né, mas tem um outro lado que eu acho também que está ligada muito a questão da confiança que ele tem na nossa empresa. Então quer dizer, e o caminho de sucesso que isso tem levado ele também porque ele está junto com a gente” (gerente de suprimentos)</p>
Delta	0	<p>“Muito, para o bem e para o mal. Influencia muito”</p> <p>“essa relação mesmo com um vínculo não tão forte, mas existe sempre essa dependência”</p> <p>“Quando tem essa relação, o fornecedor cria certa dependência maior do cliente do que vice-versa, então você consegue direcionar um pouco mais” (diretor de suprimentos)</p>

## 11.4.11 Troca de informações

Tabela 69: Evidências de Troca de Informações

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para implementação de relacionamentos colaborativos	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“A nossa empresa faz um encontro anual que o nome é encontro aliança, onde a nossa empresa abre para estes fornecedores a estratégia de longo prazo que é definida neste mesmo mês”</p> <p>“Um mês depois eu faço outra reunião em que o fornecedor trás pra mim o que ele vai fazer, qual que é a estratégia dele”</p> <p>“troca de informações para facilitar o planejamento dele”</p> <p>“compartilhamos as informações” (gerente de relacionamento com fornecedores)</p>
Bravo	3	<p>“troca de informações. Sim, precisa ter. Porque a gente precisa mostrar para o fornecedor onde nós queremos ir para ele poder nos ajudar”</p> <p>“é feita uma apresentação da nossa estratégia e tudo mais para o fornecedor, para cada um deles separadamente”</p> <p>“a gente também tem duas vezes por ano, globalmente, uma reunião que junta todos os fornecedores que fazem parte desse programa para mostrar o andamento do programa e também um pouco da nossa estratégia”</p> <p>“bastante troca de informações”</p> <p>“A gente sempre passa para o fornecedor qual é a nossa necessidade, qual o formato que a gente precisa receber, qual a forma de entrega, e aí o fornecedor se ajusta a isso que estamos solicitando”</p> <p>(gerente de compras)</p>
Charlie	3	<p>“A alta direção da administração compartilha as nossas estratégias”</p> <p>“Falamos dos planos de futuro”</p> <p>“para mim a troca de informações, eu acho que ela é um pré-requisito para esta colaboração”</p> <p>“confiança em troca de informações para poder vir a colaboração”</p> <p>(gerente de suprimentos)</p>
Delta	1	<p>“eu tenho que dar visibilidade para ele saber se ele vai ter que investir em um novo equipamento daqui um ano”</p> <p>“a gente não faz muito é abrir muito essa estratégia, porque às vezes ela tem uma confidencialidade” (diretor de suprimentos)</p>

## 11.5 Apêndice 5: Evidências do Construto Iniciativas do Relacionamento Colaborativo

### 11.5.1 Planejamento Conjunto

Tabela 70: Evidências do Planejamento Conjunto  
Fonte; Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“a maior diferença desse grupo é o acesso a nosso planejamento estratégico, tipo, eu não abro planejamento estratégico para outro grupo de fornecedores”</p> <p>“todos os fornecedores Aliança tem que ter uma reunião de discussão de capacidade de produção, não. Mas acontecem sim”</p> <p>“Nós assinamos acordos logísticos com fornecedores”</p> <p>“troca de informações para facilitar o planejamento dele”</p> <p>“estas práticas acontecem sim porque nossa equipe de planejamento é muito próxima dos fornecedores”</p> <p>“relacionamento próximo para definir e planejar entregas”</p> <p>“tento entender a estrutura de custos do fornecedor”</p> <p>“Como minha empresa poderia otimizar o frete dele e assim diminuir o custo do meu fornecedor”</p> <p>“decisões técnicas e operacionais. Ele passa muito tempo aqui na empresa planejando projetos ou otimizando as entregas, mas sim, é colaborativo mesmo”</p> <p>“Temos muitas reuniões com os fornecedores até para entender como as coisas são feitas nas empresas deles, quais são os seus limitantes, se ele tem algum problema com a nossa empresa e então trazer este problema para resolver em conjunto, e aí melhorar nosso nível de serviço e melhorar a eficiência dele”</p> <p>“compartilhamos as informações – ah, aconteceu este problema com este fornecedor, resolvemos assim o que foi bom nesse caso foi isso”</p> <p>“Replicamos um modelo de acompanhamento, de frequência para melhorar a qualidade e dar uma ressonada, mas assim, foi formal? Assim, formalizado não” (gerente de relacionamento com fornecedores)</p>
Bravo	3	<p>“um dos pilares desse programa é justamente a capacidade do fornecedor”</p> <p>“bastante troca de informações”</p> <p>“programação de fabricação dele. não necessariamente a gente tem que influenciar”</p>

Empresa	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
		<p>“A gente sempre passa para o fornecedor qual é a nossa necessidade, qual o formato que a gente precisa receber, qual a forma de entrega, e aí o fornecedor se ajusta a isso que estamos solicitando”</p> <p>“se alguma coisa falha é feita toda a análise de causa raiz, etc. para entender o que foi que falhou e os resultados são registrados no <i>joint business development plan</i>” (gerente de categoria)</p> <p>“A gente tem um exercício feito em todas as categorias, <i>foods</i>, HCPC, que chama <i>long term capacity plan</i>, a gente manda a visão de volume dos próximos 5 anos de cada item pra cada fornecedor, e eles voltam com as possíveis restrições de capacidade”</p> <p>“passo o quanto a gente acha que a empresa vai crescer”</p> <p>“Aí a equipe de planejamento faz isso, sim. Tipo, “Olha, você produz duas vezes por semana, tais e tais dias vem o caminhão aqui pra puxar, demora X dias pra chegar pra mim, então vamos otimizar a nossa produção desse jeito.” Então, sim, fazemos sim”</p> <p>“A gente tem alguns caminhões com hora agendada, é estático, é como o nome diz, então 10 horas da manhã o caminhão tá lá pra carregar e 11 horas ele sai, então tem que estar tudo bonitinho, separadinho, e a doca livre pra ele encostar”.</p> <p>“Sim, o <i>cost modelling</i> sim”</p> <p>“Então, os problemas, isso pra todos, não só pros <i>Partner to Win</i>, temos reuniões mensais com cada fornecedor, como que tá indo a entrega, qualidade, algum problema”</p> <p>“acontece muito de <i>past practice</i> de um fornecedor a gente passar pra outro” (gerente de compras)</p>
Charlie	2	<p>“temos uma ferramenta, foi montada internamente que nós chamamos de avaliação de capacidade desses fornecedores”</p> <p>“avaliar qual é a capacidade dos ativos que nós temos dentro destes fornecedores para poder suportar nosso crescimento”</p> <p>“estrategicamente a gente troca estas informações hoje”</p> <p>“eu não consigo fazer isso de interferir na programação dele porque é muito mais por restrições que ele tem, ele tem que mostrar o planejamento dele e ele não me mostra isso”</p> <p>“Então hoje com praticamente todos estes fornecedores nós trabalhamos com custos abertos”</p> <p>“deliberações conjuntas de entrega do produto. Sim isto a gente faz”</p> <p>“deliberação conjunta sobre as composições de custos.... então, isso a gente vem evoluindo, é um passo que a gente vem dando”</p> <p>“preocupação de identificar alguma área que a empresa poderia interferir de forma a diminuir o custo dele.... sim. Esse para mim é o papel principal é uma das facetas lá do <i>strategic sourcing</i>”</p> <p>“decisões técnicas e operacionais em conjunto..... esse é um ponto que a gente geralmente faz muito junto com eles de forma muito. Sempre que a gente abre um projeto nós chamamos os fornecedores aqui, passamos os <i>briefings</i> para eles e eles têm e eu acho assim, a forma como nós fazemos em alguns projetos, até mesmo os mais relevantes principalmente”</p> <p>“preocupação com o aprendizado.... isso ai a gente pratica dentro de cada área nossa envolvida” (gerente de suprimentos)</p>
Delta	1	<p>“a gente pede esse custo aberto, para gente também ter uma ideia do que está acontecendo”</p> <p>“o primeiro tipo de proposta de solução e discussão de soluções é feita pelo pessoal do fluxo da fábrica e logicamente se a coisa complica eles pedem ajuda para gente e a gente entra com uma equipe para poder ajudar”</p>



Empresa	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
		<p>“eles vão trabalhar juntos no layout, como que as máquinas vão ser montadas, como que vai ser o fluxo de entrada e saída de produtos”</p> <p>“Ele tem que ter a visibilidade porque isso vai estar em contrato. “A gente combinou com você X milhões de unidades por mês”</p> <p>“a gente tem algumas restrições em abrir completamente a nossa estratégia”</p> <p>“você participar da programação da produção dele? Nós evitamos esse tipo de ingerência”</p>

## 11.5.2 Inovação Através do Fornecedor Colaborativo

Tabela 71: Evidências de Inovação via Fornecedor

Fonte: Autor da tese

Empresa	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“desenvolvimento de novos produtos... ele participa sim mas eu acho que não necessariamente desde a concepção da ideia. Ele entra em uma etapa e nós temos um processo que é um funil de execução, um funil de produto, que tem uma série de etapas, o fornecedor participa sim às vezes, os alianças normalmente são chamados para discutir algumas coisas, não é uma coisa – não posso garantir por exemplo, que é uma prática que acontece igual para todos os alianças e acontecendo no mesmo momento”</p> <p>“Às vezes o fornecedor apresentou e ele é chamado para um <i>briffing</i> de um projeto e ele sempre tem a opção, por exemplo, de apresentar uma sugestão, alguma melhora em alguma peça, alguma funcionalidade por que finalmente são eles que têm a experiência nisso”</p> <p>“nós temos encontros anuais, eu tenho dois encontros anuais com os fornecedores alianças”. O primeiro eu falo pra ele – o planejamento estratégico da nossa empresa até 2017 é este, os direcionadores, por exemplo, para a categoria de sabonetes, corpo são estes. Eu preciso tais e tais coisas. Eu faço essa reunião e um mês depois o fornecedor retorna...</p> <p>“ele vem com esse novo produto, no pipeline de inovação vou ter esse desenvolvimento e com isso vou conseguir atender ou posso desenvolver uma ideia, um produto novo pra vocês”</p> <p>“Eles fazem innovation day com alguns fornecedores, a maior parte dos fornecedores é aliança, eles abrem mais esse detalhe de estratégia de longo prazo que foi apresentada no encontro anual fazendo um <i>briffing</i> direcionado para o fornecedor e o fornecedor trás quais são as inovações que ele poderia apresentar”</p> <p>“O trabalho de inovação pode ocorrer de diferentes formas. Pode ter o caso da inovação ficar totalmente a cargo da empresa, ou totalmente a cargo do fornecedor, ou ainda ser feita em parceria das duas empresas”.</p> <p>“Quando a inovação é realizada em parceria entre os dois, a empresa compradora faz um contrato que estabelece as responsabilidades. Formaliza o que cada um deve fazer para que tudo fique documentado”</p> <p>“fazemos os <i>follow up</i> daquelas iniciativas que surgiram neste intercâmbio de informações estratégicas”</p> <p>“o fornecedor trás quais são as inovações que ele poderia apresentar”</p> <p>“Assim, eu vou me beneficiar das inovações do fornecedor e ele também vai se beneficiar do meu futuro porque se ele conseguir inovar e eu consigo operacionalizar o que ele esta inovando, o negócio vai continuar para os dois a longo prazo”</p> <p>“o fornecedor pode participar com sugestões”</p> <p>“alguma melhora em alguma peça, alguma funcionalidade por que finalmente são eles que têm a experiência nisso”</p> <p>“varia do fornecedor, do projeto, do momento”</p>

Empresa	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
		podem-se ter os seguintes resultados: A) o produto da parceria fica com a minha empresa; B) o produto da pesquisa fica com o fornecedor; e ainda c) o produto do projeto fica para minha empresa e para o fornecedor e requer que um contrato que estabeleça responsabilidades no projeto. Estas situações acontecem em função dos objetivos que a empresa tem com relação à inovação que é o exemplo mais sólido. Se a empresa tiver o objetivo de dar continuidade ao projeto que está sendo desenvolvido em conjunto, ela vai orientar para que o produto seja compartilhado pelas empresas participantes. (gerente de relacionamento com fornecedores)
Bravo	3	<p>“Pode acontecer das duas formas: ou a gente mesmo como empresa, através de pesquisa de mercado ou qualquer coisa assim, identifica uma oportunidade, tem uma ideia de uma inovação e aí já com a ideia pronta, vai pedir para os fornecedores para trabalharem nessa ideia; ou a gente aceita as sugestões e iniciativas do fornecedor. Então pode acontecer das duas formas. O que tem acontecido ultimamente é que a gente tem incentivado mais os fornecedores a trazerem inovações para a gente”</p> <p>“A gente promove às vezes alguns <i>workshops</i> de geração de ideias em conjunto com o fornecedor” (gerente de categoria)</p> <p>“tem um envolvimento muito grande do <i>Partner to Win</i>, até porque a gente faz umas feiras de inovação, global, ele apresenta realmente coisas bem inovadoras, em primeira mão para a empresa, que isso é o que a gente pede. O <i>Partner to Win</i> a gente é o primeiro a saber, e o time global trabalha, se o negócio dá certo, é <i>rolloutado</i> para todo mundo, e aí, obviamente, o cara ganha o <i>business</i>”</p> <p>“Sem dúvida. Ele responde com inovação em função da informação que ele recebe da nossa estratégia futura” (gerente de compras).</p>
Charlie	2	<p>“A alta direção da administração compartilha as nossas estratégias”</p> <p>“Compartilham os nossos resultados”</p> <p>“Falamos dos planos de futuro”</p> <p>“um dos pilares que a gente trabalha muito com eles é que tragam inovações, tragam coisas diferentes, coisas novas”</p> <p>“Trabalhamos muito com eles, forçamos muito com eles para que eles trabalhem essas coisas”</p> <p>“demandas de inovação que para nós é fundamental”</p> <p>“ele participa com sugestões e com algumas responsabilidades”.</p> <p>“Sempre que a gente abre um projeto nós chamamos os fornecedores aqui, passamos os <i>briefings</i> para eles”</p> <p>“está no DNA da gente fazer esse negócio” (gerente de suprimentos)</p>
Delta	0	“Falando um pouco de inovação, de envolvimento do fornecedor. Hoje no nosso centro da América Latina a gente ainda não tem esse trabalho bem estruturado” (diretor de suprimentos)

### 11.5.3 Desenvolvimento de fornecedores

Tabela 72: Evidências sobre Desenvolvimento de Fornecedores

Fonte: Autor da tese

	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
Alfa	3	<p>“nós temos responsabilidades do programa de desenvolvimento com um programa de indicadores”</p> <p>“nós temos uma meta em termos de qualidade, de logística...uma série de expectativas e de metas e nós acompanhamos todos os meses os indicadores desses fornecedores”</p> <p>“Nosso programa de desenvolvimento mede diferentes pilares”</p> <p>“então tem indicador de qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental e social e relacionamento”</p> <p>“o programa inicialmente como foi definido, teve uma meta para cada tipo de fornecedor”</p> <p>“a meta dos fornecedores Aliança era maior”</p> <p>“todos os meses eu meço, eu faço um painel com resultado dos indicadores e envio para cada fornecedor um painel”</p> <p>“indicadores fora da meta, ele tem que entregar um plano de ação”</p> <p>“Visitas regulares ao fornecedor. sim, mandatoriamente”</p> <p>“O fornecedor vem aqui, passa um período aqui também, passa muito tempo aqui”</p> <p>“a nossa empresa vai até o fornecedor também”</p> <p>“nossa equipe de planejamento trabalhou com esse fornecedor uma vez por semana indo a equipe da nossa empresa lá no fornecedor, trabalhando dentro da casa do fornecedor”</p> <p>“Equipe multi funcional com pessoas da nossa empresa e pessoas do fornecedor. E assim, deu um resultado impressionante”</p> <p>“Nós temos, por exemplo, uma grade de treinamento ao longo do ano para fornecedor”</p> <p>“no final do ano eu faço uma premiação para os melhores fornecedores das categorias inclusive os alianças”</p> <p>“normalmente quem participa de reuniões de discussão de desempenho do fornecedor é a alta gerência”</p> <p>“Os diretores da minha empresa participam da reunião”</p> <p>“o ano passado foram feitas reuniões individuais, abri para cada um dos fornecedores”</p> <p>“aqueles benefícios do programa estão em processo de redefinição para formalizar para o fornecedor – ah, ganha isso ou você deixa de ganhar isso”</p> <p>“nossa empresa vai investir nele, não” (gerente de relacionamento com fornecedores)</p>
Bravo	3	<p>“os nossos técnicos de R&amp;D fazem todo o programa de desenvolvimento junto com os fornecedores”</p> <p>“a gente tem um programa que a gente chama de Vértice, que é de monitoramento do serviço dos fornecedores, o tipo de entrega e a qualidade”</p> <p>“os indicadores de Vértice para o <i>Partner to Win</i> são diferenciados, mas é o mesmo programa”</p>

	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
		<p>“a nossa área técnica de qualidade e desenvolvimento faz visitas nos nossos fornecedores para conhecer o processo deles e eventualmente poder fazer alguma sugestão”</p> <p>“existe uma conversa conjunta para discutir qual é a nossa visão com relação ao processo dele ou o que a gente precisaria”</p> <p>“As visitas servem para entender o nosso processo, para entender como o material dele é utilizado”</p> <p>“Temos procedimentos de certificação e premiação dos fornecedores e isto faz parte desse programa Vértice” O benefício da parceria, se a minha empresa realmente conseguir crescer da maneira que ela deseja, o fornecedor também vai crescer. Não tem nenhum benefício específico” (gestora de categoria)</p> <p>“Tem preocupação de treinamento, às vezes a gente dá treinamento”</p> <p>“o técnico dele vem na nossa fábrica constantemente”</p> <p>“<i>Partner to Win</i> você não precisa nem pedir, né? O cara já “Quando você vai produzir”? Tá bom, tô indo aí.”</p> <p>“investimento pra desenvolver o cara. Raramente” (gerente de compras)</p>
Charlie	3	<p>“o planejamento aciona a gestão técnica de fornecedores (GTF) para atuar e para entender o que esta acontecendo”</p> <p>“o cara do GTF que foca bastante nisso. Desenvolvimento de fornecedor”</p> <p>visita regular as instalações do fornecedor também tem isso, não só de GTF, mas também os próprios compradores porque eles trocam visões diferentes e sobre fornecedor</p> <p>“visitas as próprias matrizes desses fornecedores do Brasil lá fora”.</p> <p>“conhecer onde é que o produto dele passa na nossa produção”</p> <p>“inclusive quando nós temos algumas questões, problemas – seja de qualidade ou algum processo, eles vem para cá não só vem para olhar nosso processo produtivo, mas fica muito forte, de acordo com o problema, ou com a área de qualidade ou de sentarem e entenderem quais são as necessidades de discutir problemas que parecem que são bobos, mas ali que esta o problema ou conhecer onde é que o produto dele passa na nossa produção</p> <p>“Conhecer nosso processo de planejamento, porque a gente faz isso”</p> <p>“agente está sempre muito aberto a receber os fornecedores aqui”</p> <p>“reunião anual, premia onde a gente chama, tem toda uma celebração, toda. Onde eles são classificados em ouro, prata e bronze”</p> <p>“usa mecanismos de certificação de fornecedores”</p> <p>“treinamento <i>on the job</i> para entender os nossos parâmetros”</p> <p>“investimentos. Olha, existir existe, porém de forma muito incipiente”</p>
Delta	1	<p>“programa de recuperação dele. Aqui no Brasil não chegamos a fazer esse tipo de reunião”</p> <p>“Esse é o ponto que temos que trabalhar. Na verdade eu estou devendo isso porque eu tinha começado a fazer esse trabalho e paramos de fazer aqui no Brasil, estabelecer essa reunião pra poder chamar os caras aqui e conversar”</p> <p>“O primeiro passo disso é medir corretamente, estabelecer com ele o que nós vamos medir, quais os indicadores que nós vamos colocar e fazer todo mês essa medida e chamar o cara, pegar uns 2 ou 3 que estão fora desse <i>target</i> e entender porque”</p>

	Nível de contribuição para colaboração	Exemplos/Evidências
		<p>“Então tem fornecedores que você visita em 3 anos, quando você vai lá, não é mais o mesmo fornecedor; ele já tem um leque de opções que ele poderia estar te oferecendo que você não sabe”</p> <p>“hoje mesmo tem um fornecedor que me pediu pra ver uma automação de um negócio e eu tenho que pedir autorização para pessoal da produção e deve hoje estar ali dando uma olhada”</p> <p>“programa de certificação de fornecedor, premiação. A gente não tem muito isso na nossa empresa”</p> <p>“Eu vejo que a maioria dos nossos concorrentes tem, eu vejo os concorrentes colocando prêmio, plaquinha, troféu, eu vejo que os fornecedores gostam disso, acho que é um aprendizado que a gente tem que desenvolver aqui. Eles ficam muito felizes”</p> <p>“treinamento para equipe do fornecedor. A gente não fez muito isso até então”</p> <p>“movimentos oportunistas do fornecedor. Acontece na prática isso”</p> <p>“você vai e orienta o fornecedor, já levamos nossos mecânicos, os mecânicos dizem para ele ajustar algumas coisas”</p> <p>“A gente hoje manda a pessoa da qualidade nesses terceiros de forma sistemática, não só fazendo auditorias, mas fazendo acompanhamentos”</p>