



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

revista.adm@uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do  
Sul  
Brasil

Silveira Torres Jr., Alvair; Pinheiro Ratão, Bruno

RELACIONAMENTO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO - ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA  
EMPRESA DISTRIBUIDORA

Gestão & Regionalidade, vol. 27, núm. 79, enero-abril, 2011, pp. 4-21

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133418611002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **RELACIONAMENTO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO – ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DISTRIBUIDORA**

### *RELATIONSHIP IN THE SUPPLY CHAIN CASE STUDY IN A SMALL BUSINESS DISTRIBUTOR*

**Alvair Silveira Torres Jr.**

Professor Doutor da FEA-USP - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Recebido em: 11/06/2010

Aprovado em: 03/05/2011

**Bruno Pinheiro Ratão**

Graduado pela FEA-USP - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

### **RESUMO**

A literatura sobre gerenciamento da cadeia de abastecimento tem considerado fundamentais a eficiência interorganizacional dos processos e a qualidade dos relacionamentos entre os agentes internos e externos à organização, objetivando o alinhamento de esforços e resultados. O presente trabalho objetiva estudar tais aspectos no interior de uma pequena empresa, explorando os elementos que envolvem alcançar resultados na sua cadeia de abastecimento em um ambiente caracterizado pelo contraste entre a informalidade ágil do pequeno negócio, porém em grande parte das vezes desestruturada, diante da formalidade profissional, eficiente, entretanto fria e calculista no seu tecnicismo. Através de uma pesquisa qualitativa de oportunidade sobre uma pequena empresa distribuidora brasileira da cidade de São Paulo, compradora cativa de um produtor de Taiwan, esta pesquisa empreendeu o método do estudo de caso simples, focando em profundidade a cadeia de abastecimento, com o intuito de analisar os relacionamentos entre a empresa, seu fornecedor e seus clientes. Foram coletados dados que apontam para a coexistência de estruturas informais e formais de relacionamento que constituíram a resposta sustentável do negócio à peculiaridade de sua cadeia de abastecimento. A conclusão aponta para uma crítica aos modelos de análise de relacionamento presentes na literatura, que não contemplam os contrastes e as peculiaridades das PME, havendo indícios para propor um processo de transição em que a informalidade deva ser modificada, porém não substituída pelo formalismo.

**Palavras-chave:** cadeia de abastecimento, relacionamento, microempresa, PME.

### **ABSTRACT**

The literature on supply chain management considers a key factor the efficient organizational processes and the quality of relationships between agents, aiming to align efforts and results. The main aim of this research is to explore the objective of supply chain in environment of informality in small company. In the case of small companies, to achieve this result in supply chain becomes more challenging in face of tension on the informality of agile small business, but largely unstructured, against the formality, efficient, but cold and bureaucratic. Through simple case study of the supply chain of a small distribution company in Brazil, captive buyer of a Taiwanese producer, the research promoted interviews among suppliers, distributor and retailers of supply chain, collecting qualitative data to analyze the influence and the level of the relationship among the agents. We analyze these tensions and concluded that the analytical models of relationship in the literature do not address these tensions and peculiarities of small companies. There is some evidence to suggest a process of transition in which informality should be changed, however, not replaced by formalism.

**Keywords:** supply chain, relationship in supply chain, small companies.

**Endereços dos autores:**

**Alvair Silveira Torres Jr.**

E-mail: [alvair@usp.br](mailto:alvair@usp.br)

**Bruno Pinheiro Ratão**

E-mail: [brunopinheiroratao@yahoo.com.br](mailto:brunopinheiroratao@yahoo.com.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Dentre as atividades executadas nas organizações, têm-se os processos que formam a denominada cadeia de abastecimento. Estes, por sua vez, envolvem as mais variadas e complexas questões, que merecem uma análise distinta e profunda, tanto em termos estratégicos quanto operacionais, dados os impactos da estruturação ou reformulação de seus processos nos resultados finais das organizações.

Por este motivo, o perfeito entendimento da dinâmica da cadeia de abastecimento tem sido reconhecidamente um fator de vantagem competitiva (BERTAGLIA, 2003). Esta, por sua vez, corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizá-los na quantidade correta, para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes os desejarem (BERTAGLIA, 2003).

Por sua vez, os relacionamentos assumem um papel de destaque dentro de qualquer cadeia de abastecimento, já que esta é composta por diferentes organizações internas e externas (clientes, fornecedores de materiais e serviços, distribuidores etc.), que se envolvem em fluxos bidirecionais de materiais, produtos, informações e insumos monetários.

Não obstante, o ponto interessante da cadeia de abastecimento é que ela atua como um elemento de vantagem competitiva, sendo o relacionamento entre as partes integrantes o fator que define o quanto eficaz a cadeia será no atendimento ao mercado. Desta forma, é fácil concluir que um bom relacionamento entre os elos constituintes de uma cadeia de abastecimento é fundamental para a vantagem competitiva.

No caso das PME<sup>1</sup>, não é diferente esta situação de busca da competitividade através da cadeia de abastecimento; entretanto, o foco sobre os pequenos negócios tem tido pouco espaço na literatura sobre *supply chain*, a qual tem privilegiado seus agentes de maior porte. Assim, o objetivo do presente trabalho é contribuir para a exploração de quais aspectos estão envolvidos na construção e manutenção dos relacionamentos da cadeia de abastecimento, vistos a partir da perspectiva da gestão das PME, considerando as

características próprias de pequenos negócios tais como a informalidade e as tensões com recursos escassos e de poder limitado sobre as decisões da cadeia.

No contexto da proposta que visa a explorar os elementos de construção e manutenção de relacionamentos no entorno de uma PME, a pesquisa foi projetada segundo duas questões básicas:

- a. Que fatores interorganizacionais centrados na PME afetam o valor que sua cadeia de abastecimento produz?
- b. Como adequar os relacionamentos interorganizacionais à estrutura de mercado da pequena empresa, na qual a cadeia de abastecimento está inserida?

Para tanto, a pesquisa foi projetada a fim de aprofundar-se na realidade de uma PME visando a investigar e analisar os fatores inter e intraorganizacionais que influenciam a entrega de valor da sua cadeia de abastecimento, bem como os relacionamentos que sustentam essa entrega.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: A CADEIA DE ABASTECIMENTO E SEUS RELACIONAMENTOS

Wood Júnior & Zuffo (1999) revelaram acreditar que o gerenciamento da cadeia de abastecimento pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades da cadeia de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos, áreas e organizações.

Segundo Chopra & Meindl (2006), a cadeia de abastecimento é dotada de dinamicidade, já que envolve fluxos contínuos, sustentados pelos relacionamentos e interações entre seus diferentes estágios. Fiala (2005) corroborou a ideia quando afirmou que a estrutura da cadeia de abastecimento é um sistema composto por potenciais fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores. Estas unidades se conectamumas às outras através de fluxos bidirecionais de materiais, de fundos e de informação.

Para que um conceito descritivo de cadeia de abastecimento seja geral e livre de pressupostos, é mais

---

<sup>1</sup> Pequenas e Médias Empresas.

adequado dizer que uma cadeia de abastecimento é representada por uma concatenação lógica de atividades diferenciadas e complementares (estágios), interligadas por fluxos bidirecionais que formulam uma estrutura global necessária para que um produto ou serviço seja criado, elaborado e colocado ao alcance do mercado.

Se cada elo da cadeia de abastecimento desenvolver o seu próprio plano sem considerar as características dos outros elos, não haverá possibilidade de se integrarem eficientemente as duas pontas do processo, ou seja, a demanda do mercado e o abastecimento, sendo necessária à integração eficiente a constituição de um planejamento coeso que direcione os elos da cadeia de abastecimento ao desempenho de atividades que beneficiem não somente uma parte, mas todas as partes que constituem a cadeia. Formar uma rede de relacionamentos na cadeia de abastecimento.

### **2.1. Estudos sobre relacionamentos na cadeia de abastecimento – confiança – parceria – colaboração; poder e dominância**

Segundo Gonçalves (2004), o estágio mais avançado dos relacionamentos de parceria é o denominado processo de cooperação, no qual cada parceiro conhece o seu potencial e, ainda, suas vantagens competitivas para o aperfeiçoamento dos processos e reduções de custos, aumentando consideravelmente a sinergia mútua, com ganhos substanciais para todos os parceiros envolvidos na cadeia de abastecimento.

Bowersox & Closs (2001) levantaram que o objetivo da cooperação na cadeia de abastecimento é aumentar sua competitividade, através da redução do risco e do aprimoramento da eficiência do processo como um todo e, por fim, da eliminação do trabalho duplicado.

Contudo, Coughlan *et al.* (2002) afirmaram que muitas das chamadas parcerias estratégicas, embasadas na cooperação mútua, na realidade, são apenas acordos táticos de conveniência, ou são simplesmente relacionamentos comerciais normais que acontecem com pouco conflito. Os referidos autores reforçaram que o termo cooperação tem sido empregado de forma equivocada para designar relacio-

namentos de poder, onde as empresas mais fortes exercem controle sobre as demais.

De fato, os relacionamentos em uma cadeia de abastecimento são relações de risco, poder, liderança e cooperação. Entretanto, Cox, Sanderson & Watson (2001) relataram haver pouca discussão sobre a questão do poder no relacionamento nas cadeias de abastecimento.

Coughlan *et al.* (2002) também relacionaram o conceito de poder com o de dependência. Os autores em referência reforçaram que os resultados da cadeia dependem do equilíbrio de poder em um determinado relacionamento, e que a dependência nunca acontece apenas em uma direção. Na realidade, ocorre a interdependência, ou seja, dependência mútua entre os membros da cadeia ajuda a criar e manter as parcerias estratégicas, incentivando a cooperação.

As cadeias de abastecimento com dependência baixa tendem a funcionar com as linhas clássicas de relacionamento econômico, como será apresentado por alguns autores em suas respectivas categorizações de relacionamento – Lambert, Stock & Vantine (1996) e Dyer, Cho & Chu (1998), pelo conceito de *Arm's length*; Bensaou (1999), através das "transações de mercado" –, nos quais predominam relacionamentos de curto prazo, cuja confiança e seu comprometimento são limitados e não existe o uso e o desenvolvimento de ativos específicos entre as partes.

Já nos casos de relacionamentos assimétricos, a parte mais fraca e mais dependente tende a assumir um maior risco. Neste contexto, existem categorias de relacionamento nas quais uma das partes se torna cativa da outra parte – como será exposto por Bensaou (1999), através dos conceitos de "compradores" e "fornecedores cativos". Para evitar esta situação, os membros da cadeia procuram reduzir sua dependência por meio de alternativas de negócios, organizando coalizões contra a parte mais forte ou abandonando a cadeia. Porém, o mais comum é que a parte mais dependente aceite a situação, não tendo nenhuma reação. Na realidade, muitos dos relacionamentos de dependência desequilibrada funcionam bem, principalmente em ambientes estáveis, cuja competição é amena e o mercado é maduro (Coughlan *et al.*, 2002).

São diversas as formas através das quais as empresas mais fortes podem exercer dominação

sobre os demais membros da cadeia de abastecimento. Munson, Rosenblatt & Rosenblatt (1999) afirmaram que as empresas podem exercer o controle da cadeia por intermédio de cinco áreas:

- i. controle de preços;
- ii. controle da estrutura do canal;
- iii. controle de operação;
- iv. controle da informação;
- v. controle de inventário.

Cox, Sanderson & Watson (2001) apresentaram uma matriz com as possíveis relações de dominação na cadeia de abastecimento (Figura 1). Observa-se que as relações variam de acordo com a estrutura e as características da cadeia, de modo que as práticas ado-

tadas em determinada cadeia nem sempre poderão ser replicadas com sucesso em outras configurações.

Não obstante as relações assimétricas influenciam a ocorrência de relações de dominância, a necessidade de fluxo de informações ágil e de qualidade faz das relações baseadas em cooperação e confiança relacionamentos de parceria com probabilidade de maior sucesso porque são dotados de ampla colaboração nessa interação e troca de informações.

De fato, Smith (2000) destacou que um dos objetivos do gerenciamento da cadeia de abastecimento é garantir o fluxo contínuo de informação e acurácia de dados. A acurácia das informações é a precisão das informações que compõem os dados utilizados pelas organizações. Desta forma, o referido autor salientou que todo o fluxo informacional de uma cadeia de abastecimento deve ser acurado.

Autoridade do Comprador	ALTA	BAIXA	
	Dominação Exercida pelo Comprador	Independência	Interdependência
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos Compradores e Muitos Fornecedores;</li> <li>• Dependência dos Fornecedores;</li> <li>• Produtos comercializados: Commodities;</li> <li>• Relação com o Comprador representa alta porcentagem das transações do fornecedor;</li> <li>• Custo de troca de Fornecedores é baixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos Compradores e Fornecedores;</li> <li>• Dependência dos Fornecedores;</li> <li>• Não há commodities poucas opções fornecedor;</li> <li>• Relação com o Comprador representa alta porcentagem das transações do fornecedor;</li> <li>• Custo de troca de Fornecedores é alto.</li> </ul>	
	Baixa		Alto
Autoridade do Fornecedor			

**Figura 1:** Relações de dominação na cadeia de abastecimento  
Fonte: COX, SANDERSON & WATSON (2001).

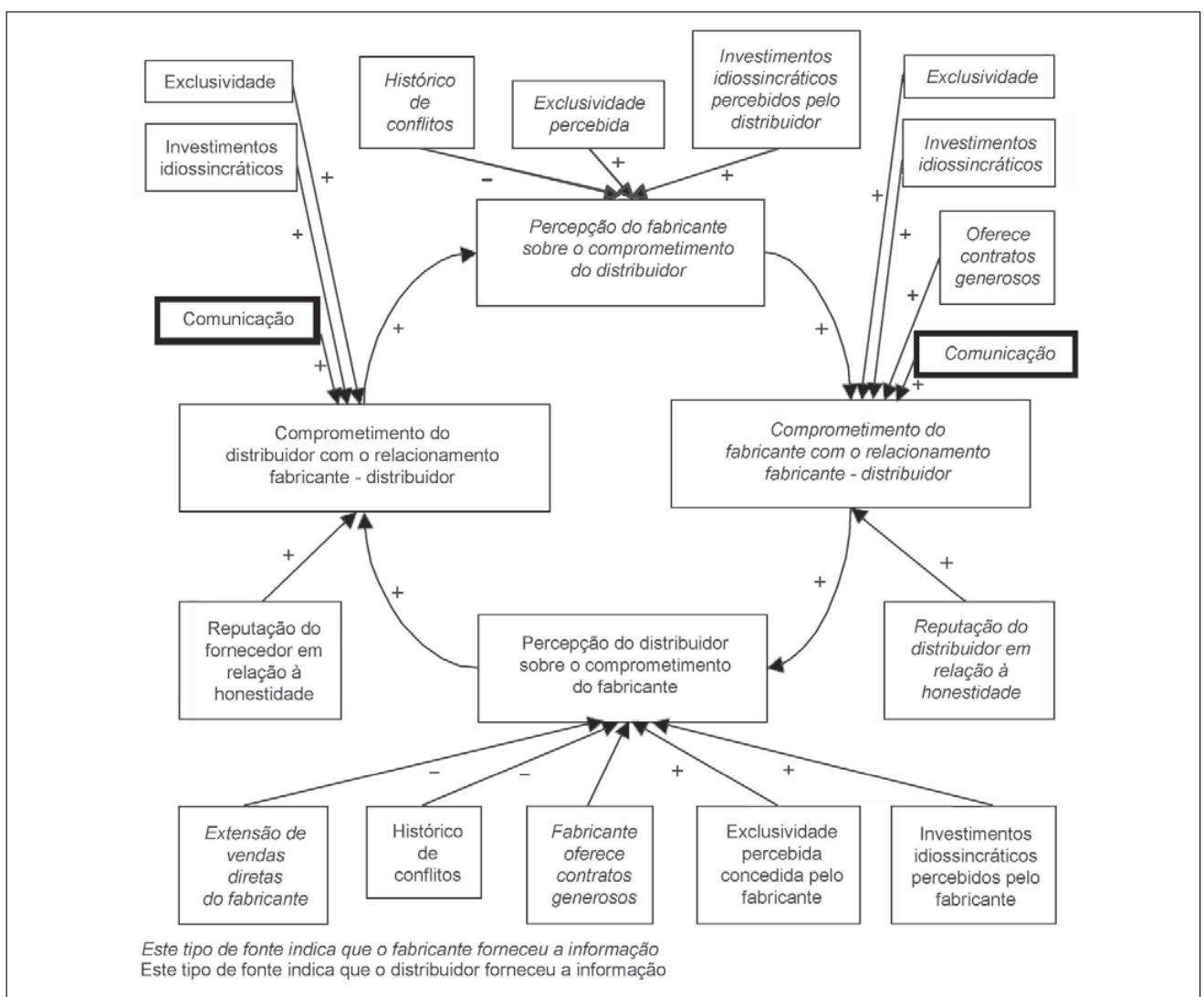
Gustin, Daugherty & Stank (1995) afirmaram que a informação acurada, seja ela trocada por meios tradicionais, seja utilizando sistemas de tecnologia informacional, facilita a identificação rápida e precisa de oportunidades de economia em custos. Além disso, a informação poderá ajudar a atingir uma diferenciação na prestação de serviços aos mercados consumidores.

De acordo com Moberg *et al.* (2002), uma das premissas básicas do gerenciamento da cadeia de abastecimento é a troca de informações entre os parceiros, que pode ajudar na redução de custos e na melhoria do nível de serviço prestado ao cliente.

Por sua vez, estes benefícios podem levar a uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo.

Ainda segundo o autor, tais informações, qualitativas e sensíveis, são usadas para aprimorar a colaboração e cooperação entre os parceiros da cadeia de abastecimento, além de auxiliar no planejamento de táticas logísticas, baseadas em mudanças estratégicas futuras.

Pesquisa de Anderson & Weitz (1992) evidenciou a vantagem da colaboração, analisando os antecedentes do comprometimento entre fabricantes e distribuidores nas relações nos canais de distribuição (Figura 2).



**Figura 2:** Modelo de comprometimento de Anderson & Weitz (1992)  
Fonte: adaptado de ANDERSON & WEITZ (1992).

No modelo proposto pelos autores em tela, os sinais positivos indicam que um determinado constructo influencia positivamente outro constructo, enquanto os sinais negativos indicam que um determinado constructo influencia negativamente outro constructo. Por exemplo, o comprometimento de uma fabricante na relação fabricante-distribuidor aumenta (+) quando o fabricante percebe que a comunicação é bidirecional e aberta. Por sua vez, o comprometimento de um distribuidor na relação distribuidor-fabricante diminui (-) quando o distribuidor percebe no fabricante uma venda direta ao mercado. Mais recentemente, Petersen, Ragatz & Monczka (2005) pesquisaram o impacto do planejamento colaborativo entre comprador e fornecedor na *performance* da cadeia de abastecimento e, sobretudo, na *performance* da empresa compradora. Além disso, os mencionados autores se propuseram a avaliar o papel do compartilhamento de informações, através de sistemas de informações interligados e interorganizacionais, bem como por meios mais tradicionais, e a influência deste compartilhamento na eficácia das atividades de planejamento colaborativo.

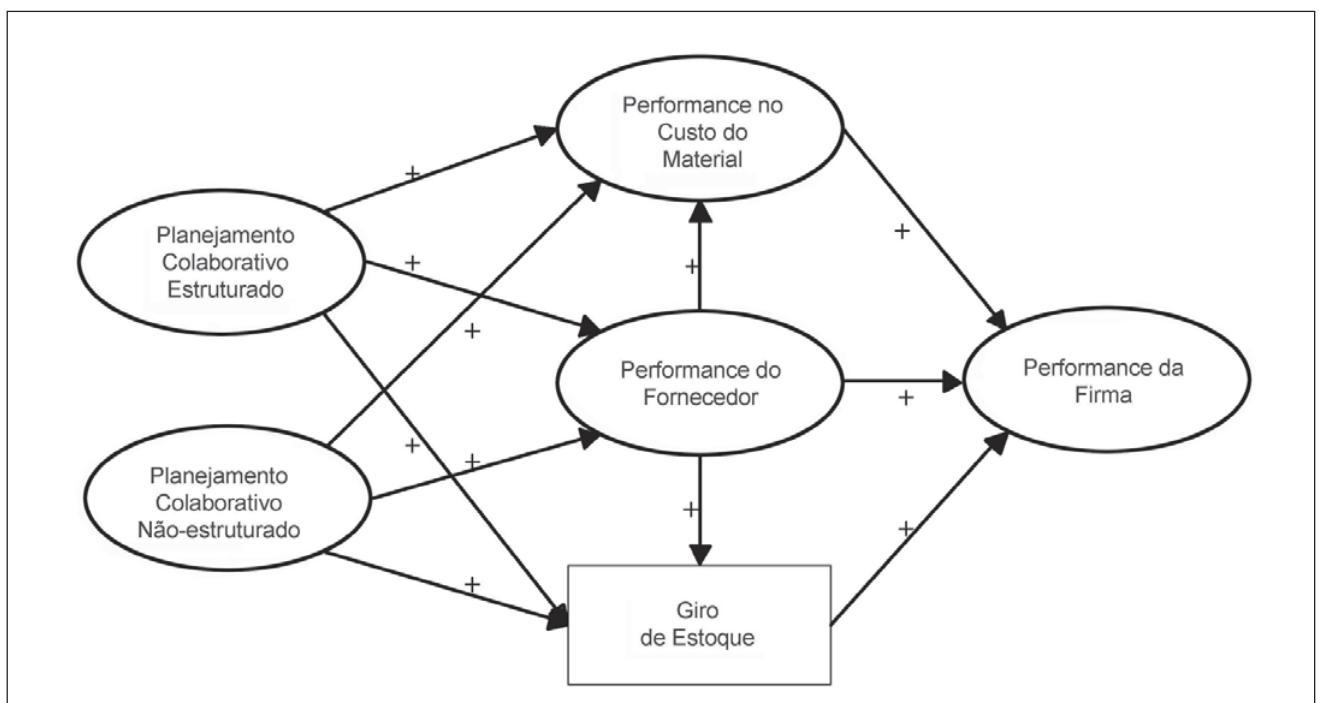
Petersen, Ragatz & Monczka (2005) conceituaram

o processo de planejamento colaborativo como sendo o processo conjunto de tomada de decisão pelo comprador e pelo fornecedor que requer informação bilateral entre os parceiros da cadeia de abastecimento.

Segundo tais autores, o planejamento colaborativo efetivo deve aprimorar a *performance* da cadeia de abastecimento, pois facilita as decisões que refletem uma visão geral da cadeia (produção-necessidade) e leva em consideração a interação entre as empresas. Ainda segundo Petersen, Ragatz & Monczka (2005), o aprimoramento da *performance* pode ocorrer nos seguintes termos:

- i. aumento do giro de estoque;
- ii. melhora na qualidade dos serviços e produtos de compradores e fornecedores;
- iii. entregas realizadas dentro do prazo;
- iv. redução dos preços de compra e do custo total.

Petersen, Ragatz & Monczka (2005) comentaram que o planejamento colaborativo necessita de mais comunicação e qualidade no compartilhamento de informações entre empresas do que é necessário em uma relação de negócio tradicional.



**Figura 3:** Modelo de Peterson, Ragatz & Monczka (2005)  
Fonte: adaptado de PETERSEN, RAGATZ & MONCZKA (2005).

De acordo com a pesquisa, tanto o planejamento colaborativo estruturado como o não estruturado apresentam um grau significativo de melhoria na *performance* das empresas compradora e fornecedora e, consequentemente, uma melhoria na taxa de giro de estoque de ambas as organizações (PETERSEN, RAGATZ & MONCZKA, 2005).

## 2.2. Categorias de relacionamento

Lambert, Stock & Vantine (1996) categorizaram as relações de parceria em três tipos (Figura 4):

- i. Tipo I: onde uma empresa reconhece a outra como parceria, mas há limitações de atividades conjuntas de planejamento e coordenação envolvendo apenas uma divisão de cada empresa durante um curto espaço de tempo.
- ii. Tipo II: as parcerias deste tipo experimentam um progresso na integração de atividades envolvendo mais áreas e departamentos de cada empresa, e o horizonte de tempo é de longo prazo.
- iii. Tipo III: as empresas possuem uma grande integração de atividades tratando-se mutuamente como uma extensão de seus próprios negócios; o sentimento de que a relação durará por um longo tempo é presente neste tipo de parceria.

Merli (1998), por sua vez, desenvolveu o conceito denominado *comakership* para traduzir a lógica do relacionamento entre compradores e fornecedores baseado no desenvolvimento das interações operacionais.

Neste conceito, os relacionamentos podem ser definidos em três categorias, a seguir explicitadas.

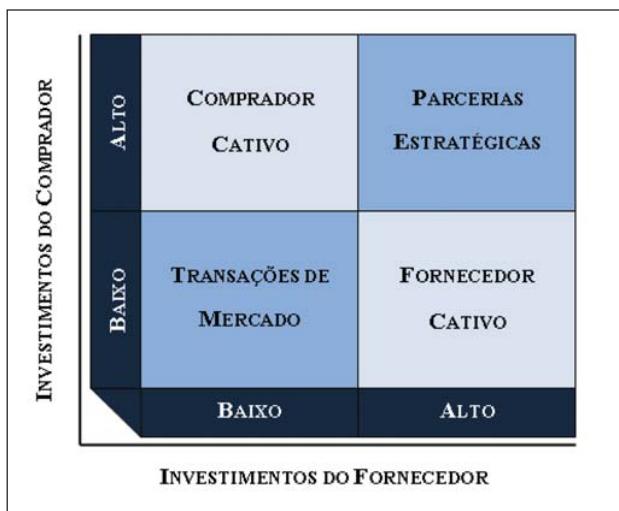
- i. Classe III: refere-se a fornecimentos tradicionais, nos quais os produtos possuem uma especificação mínima de qualidade, a negociação tem foco em preço, os lotes são individuais e necessitam de inspeções sistemáticas, o nível de estoque do comprador é relativamente alto como fator de segurança e, principalmente, a duração do relacionamento é curta.
- ii. Classe II: refere-se a fornecimentos onde há integração somente operacional entre as partes (*comakership operacional*); são características deste tipo de relacionamento as possibilidades de variação de preços dentro de critérios previamente acordados, responsabilidade de fornecimentos em lotes pequenos e frequentes, segundo a lógica do *Just-in-time*, e compromisso com a melhoria contínua, pois o relacionamento é de longo-prazo.
- iii. Classe I: são os fornecimentos nos quais há integração completa entre as partes dentro de uma lógica de parceria nos negócios (*comakership global*); além dos aspectos operacionais apresentados na Classe II, neste tipo de relacionamento há um intercâmbio constante de informações de produto e processos, além de cooperação no desenvolvimento de novos produtos, inclusive com investimentos comuns em tecnologia.

Já Bensaou (1999) identificou que o nível de investimento realizado pelas empresas para a construção de um relacionamento entre comprador e fornecedor possui correlação significativa com o perfil e com as práticas de gestão destas relações. Sendo assim, o autor desenvolveu um portfólio segmentado em quatro categorias genéricas, formando os perfis contextuais dos tipos de relacionamento



**Figura 4:** Relacionamentos de parceria segundo Lambert, Stock & Vantine  
Fonte: LAMBERT, STOCK & VANTINE (1998).

entre as partes, sendo estes: transações de mercado, comprador cativo, fornecedor cativo e parceria estratégica (Figura 5).



**Figura 5:** Portfólio de Bensaou

Fonte: BENSAOU (1999).

Os relacionamentos no portfólio de Bensaou (1999) são descritos como segue.

- Transações de mercado: são realizadas para produtos padronizados, com tecnologia madura e onde há pouca inovação. O mercado é bastante competitivo, pois conta com muitos fornecedores e a demanda é estável. Neste tipo de relacionamento, a troca de informações entre as empresas ocorre principalmente no momento da negociação, e a rotina de trabalho segue um procedimento estabelecido onde há pouca interdependência entre compradores e fornecedores. Ademais, nenhuma das partes desenvolve ativos especializados para trabalhar com a outra; elas podem trabalhar juntas, utilizando ativos de uso geral.
- Comprador cativo: o produto é tecnicamente complexo, com poucas inovações e construído sob uma tecnologia madura. O mercado possui demanda estável com poucos fornecedores, porém estes detêm a propriedade tecnológica, o que resulta num alto poder de barganha do fornecedor. Relacionamentos deste tipo possuem canais abertos de comunicação entre os departamentos das empresas, visitas

mútua, e há um grande esforço por parte do comprador no sentido de buscar colaboração do fornecedor. Conclui-se que o comprador se mantém refém do fornecedor, que se sente livre para mudar para outros clientes.

■ Fornecedor cativo: os produtos são altamente complexos com tecnologia inovadora desenvolvida pelo fornecedor. O mercado é instável com muitas trocas de fornecedores, devido ao desenvolvimento frequente de novas funcionalidades para os produtos. Como o investimento é grande por parte do fornecedor, seu poder de barganha é reduzido, em função de sua dependência do comprador. Neste tipo de relacionamento, há pouco intercâmbio de informações, sendo que, quando ocorrem visitas, geralmente estas são dos fornecedores para os compradores. A confiança entre as empresas é grande, porém não há um senso de colaboração muito forte. Assim, o fornecedor se sente forçado a unilateralmente fazer investimentos idiossincráticos para ganhar e manter os negócios com o cliente.

■ Parcerias estratégicas: os produtos são baseados em tecnologias novas com alto grau de customização e integração de subsistemas e partes. O mercado é competitivo e concentrado, com trocas frequentes de competidores devido à ausência de um padrão dominante. Os fornecedores (parceiros) detêm a competência em engenharia da inovação. Os relacionamentos são permeados com trocas de informações também frequentes, visitas regulares entre funcionários das empresas e com muito tempo despendido em coordenação de trabalhos inter-organizacionais. A confiança mútua e o compromisso com a relação são muito fortes.

De acordo com a análise de Bensaou (1999), cada tipo de relacionamento difere dos demais em três grupos de fatores:

- i. as características dos produtos comercializados e suas tecnologias implícitas;
- ii. o nível de competição no mercado a montante (*upstream*) na cadeia de abastecimento;
- iii. as capacitações dos fornecedores disponíveis no mercado.

Esses fatores podem ser associados a cada célula do portfólio desenvolvido por Bensaou (1999) para criar os quatro perfis contextuais. Este autor também sugeriu que cada célula em seu portfólio apresenta um perfil de gerenciamento específico baseado nas “melhores práticas” gerenciais (*Best practices*).

Bensaou (1999) afirmou que projetar ou reprojetar os relacionamentos entre comprador e fornecedores consiste em três passos analíticos:

- a. a seleção estratégica dos tipos de relacionamentos que se enquadram com as condições externas dadas pelo produto, a tecnologia e o mercado;
- b. a identificação de um perfil de gerenciamento apropriado para cada tipo de projeto de relacionamento;
- c. enquadramento do projeto de relacionamento, o qual pode ser super ou subprojetado, ao perfil de gerenciamento desejado. Tem-se por base a análise dos requisitos dos relacionamentos e das reais capacitações nos relacionamentos.

Outra vertente de categorização dos tipos de relacionamento entre compradores e fornecedores segue a segmentação estratégica de fornecedores. Dyer, Cho & Chu (1998) identificaram três tipos de segmentos de relacionamento com fornecedores: *arm's length*; regime de parcerias e *quasi-market*.

■ *Arm's length*, também referido na literatura como modelo de mercado, é o termo usado para o regime de relacionamento e confiança limitados entre empresas, utilizando-se de mecanismos bastante formais de contratação para salvaguardar as partes envolvidas. Este tipo de relacionamento é caracterizado por contratos de curto prazo, ou pedidos esporádicos (*spot*), incitando a competição entre os fornecedores. Desta forma, o comprador não depende de um único fornecedor, pois existe a possibilidade de adquirir o mesmo material com diversos outros fornecedores, minimizando o risco de interrupção no abastecimento e com preços baixos advindos da possibilidade de competição entre fornecedores concorrentes.

■ O regime de parcerias está fundamentado em compromissos entre as empresas para um relacionamento de longo prazo que se baseia

na confiança mútua e na definição clara de objetivos comuns, tendo como conceitos fundamentais o compartilhamento de riscos e recompensas. Este regime pode gerar práticas colaborativas que, por sua vez, podem chegar ao nível de integração de processos.

■ Para fornecedores de itens necessários, mas não estratégicos, o regime a ser adotado é o de *Quasi-market*, que se refere ao modelo tradicional de mercado, porém aplicado no longo prazo. A intenção neste regime é manter dois ou três fornecedores de um mesmo item competindo entre si através do estímulo de *benchmarking* de preço. O principal benefício deste regime é a diminuição de custos de busca de fontes de fornecimento, permitindo aos fornecedores a maximização de economias de escala e mantendo a competição no mercado fornecedor.

### 2.3. As pequenas empresas na cadeia de abastecimento

Na pequena empresa, a ausência de regras e normas escritas e a inexistência, na maioria dos casos, de uma clara definição dos cargos e tarefas caracterizam a informalidade administrativa, que permeia todas as atividades de gestão e de relacionamento de negócios. Não obstante, desta informalidade advêm particularidades comportamentais e estruturais que caracterizam as formas de interação entre a pequena empresa e seu mercado fornecedor e consumidor.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário. De forma geral, referem-se ao conservadorismo e ao individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidades na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento das técnicas gerenciais (NAKAMURA, 2000).

Dentre as particularidades estruturais, destaca-se a informalidade e a pessoalidade nas relações, a administração não profissional, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e a falta de planejamento estratégico e funcional (PINHEIRO, 1996). Escrivão Filho, Nakamura & Gallo (1998) alegaram

que a informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais causa transtornos nas comunicações internas e externas, distorce as metas e estratégias, culminando em ineficiência processual e mercadológica.

A pessoalidade é outra característica marcante. Segundo Oliveira (1998), a propriedade e a administração na pequena empresa são, geralmente, exercidas pela mesma pessoa, o proprietário, sendo que suas características pessoais exercem grande influência sobre os objetivos a serem perseguidos e as estratégias que irão ser adotadas.

Para Stern, El-Ansary & Coughlan (1996), a estrutura da cadeia de abastecimento que emerge é função dos desejos de seus membros em atingir economias de escala relacionadas a cada um dos fluxos logísticos, sendo a estrutura ótima, aquela que minimiza os custos totais do sistema, ajustando o nível de serviço conforme as necessidades de responsividade exigidas pelo mercado consumidor.

Nesta estrutura sistêmica, as pequenas empresas agem como intermediárias nos processos de troca, aumentando o fluxo de produtos disponibilizados ao mercado e, ao mesmo tempo, diminuindo o tempo de fluxo destes na cadeia de abastecimento. Neste contexto, os relacionamentos entre empresas fornecedoras e pequenas empresas compradoras tendem a gerar valor nos mercados locais, já que promovem acessibilidade a novos consumidores sem incorrer em demasiados aumentos de custos processuais.

Sob a conjuntura de Coughlan *et al.* (2002), os relacionamentos culminam em relações de poder, com baixo conflito. Segundo tais autores, as empresas mais fortes exercem um controle intrínseco sobre as demais empresas. Desta forma, as grandes organizações, ao firmarem relacionamentos de distribuição com terceiros, ainda mantêm o controle sobre os processos de produção, estrutura do canal distributivo, síntese de dados mercadológicos, bem como a estrutura de custos e preços, propiciando um elevado poder de barganha nas negociações (MUNSON, ROSENBLATT & ROSENBLATT, 1999).

Ademais, Cox, Sanderson & Watson (2001) acrescentaram que aspectos contextuais do mercado e da cadeia de abastecimento – tais como o número de fornecedores, a dependência em relação aos

mesmos, os custos de troca, a porcentagem monetária das operações entre empresas fabricantes e intermediárias, além da deficiência informacional em relação à totalidade do mercado, pelas últimas – são determinantes para a definição de forças de dominação dentro das relações interorganizacionais nas cadeias de abastecimentos.

Assim, as pequenas empresas, quando inseridas na cadeia de abastecimento, tendem a atuar como intermediárias na relação mercadológica entre as grandes empresas produtoras e o mercado consumidor, estando suscetíveis às suas estruturas distributivas, sobretudo quando dependem de um único fornecedor ou quando suas operações representam um pequeno percentual da rentabilidade geral da cadeia.

### 3. MÉTODO

Gil (2009) afirmou que a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com um tema proposto, assumindo em geral o formato de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, podendo corroborar com a aplicação de teorias, ou adaptá-las a realidades distintas. Yin (2001) declarou que o estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos dentro de seu contexto real e, por isso, é mais indicado para pesquisas organizacionais.

Conforme o exposto, é possível considerar que este estudo carrega consigo os aspectos de pesquisa exploratória, principalmente quando se identifica na literatura acadêmica a pouca atenção dada à inserção das pequenas empresas nas cadeias de abastecimento e pela relativização da importância destas nos canais de distribuição, por meio de pesquisas acadêmicas muitas vezes inócuas neste sentido.

Para que se responda às expectativas deste estudo, a escolha do método de estudos de caso foi considerado como o mais adequado por possibilitar um maior aprofundamento de detalhes que cercam a cadeia em análise. Ademais, o estudo apresentado se enquadra na categoria de caso único, já que a escolha da empresa que compõe a amostra a ser utilizada se deu por acessibilidade na qual, segundo Gil (2009), os elementos são selecionados conforme a facilidade de acesso do pesquisador.

Freitas *et al.* (2000) destacaram dois tipos de amostragem: a probabilística e a não probabilística; a amos-

tragem utilizada foi do tipo não probabilístico, ou seja, ela não apresenta qualquer fundamentação estatística, sendo o pesquisador o único responsável pela definição das premissas básicas e do tamanho da amostra.

Foram utilizadas técnicas de entrevista e questionários para coleta de dados primários. Para o desenvolvimento dos questionários utilizados neste trabalho, além da pesquisa bibliográfica sobre o tema, foram feitas entrevistas prévias com os diretores e gerentes da empresa distribuidora. Os questionários encontram-se divididos em três categorias:

- i. questionário destinado à empresa distribuidora;
- ii. questionário destinado à empresa fornecedora;
- iii. questionário destinado às empresas varejistas.

Desta forma, procurou-se salientar as especificidades das empresas que constituem a cadeia de abastecimento em análise. Para todos os questionários, utilizou-se a escala Likert com sete pontos. Neste tipo de estrutura, os respondentes são solicitados a informar o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmação.

A cada resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente para cada item analisado. Também foram utilizadas perguntas de múltipla escolha para a caracterização das atividades da empresa respondente, bem como para o esclarecimento das atitudes direcionadoras dos indivíduos nela inseridos.

No caso específico da empresa distribuidora, há perguntas abertas, cujo objetivo é trazer à luz qualquer tipo de subjetividade dos indivíduos que direcionam suas ações, além de propiciar um melhor entendimento de suas atividades e processos.

Os questionários às empresas varejistas e à fornecedora foram enviados por e-mail, juntamente com uma carta de apresentação da pesquisa. Já o questionário destinado à empresa distribuidora foi respondido por meio de entrevista presencial. O tempo hábil de resposta dos questionários foi entre o período de 5 de outubro a 30 de novembro de 2009.

Dentre os questionários enviados, 42,86% foram devolvidos; destes, 98,37% dos itens solicitados foram efetivamente respondidos; já o perfil dos respondentes é bastante variável, sendo 50% diretores e os demais compostos por gerentes e empregados do departamento de compras. As tabelas que se seguem expõem os números supramencionados.

Os questionários foram elaborados por meio do estabelecimento de parâmetros comuns, encontrados na teoria utilizada e explorada no levantamento bibliográfico. Desta forma, as questões e seus respectivos itens, elaborados para avaliação e resposta dos entrevistados, mantêm sua base teórica para futura confrontação das atitudes empresariais e o respectivo enquadramento nos parâmetros teorizados. Os parâmetros utilizados na confecção dos questionários podem ser visualizados no Quadro 1, a seguir.

A análise subsequente dos dados foi feita de forma a considerar os resultados conjuntos das empresas que constituem a cadeia de abastecimento junto à empresa distribuidora, especialmente sob quatro perspectivas: as perspectivas das pequenas empresas, a estrutura geral da cadeia de abastecimento, a gestão dos processos e a categorização dos relacionamentos.

**Tabela 1:** Retorno absoluto e percentual dos questionários

	Varejistas	Distribuidor	Fornecedor	Total
Questionários enviados	10	03	02	14
Questionários respondidos	03	02	01	06
Porcentagem	30,00%	66,67%	50,00%	42,86%

**Tabela 2:** Perfil absoluto e percentual dos respondentes

	Quantidade	Percentual
Diretores	03	50,00%
Gerentes de departamento	01	16,67%
Compradores	02	33,33%

**Tabela 3:** Número absoluto e percentual de *missing values*

	Varejistas	Distribuidor	Fornecedor	Total
Itens a ser respondidos	135	190	42	367
Itens respondidos	131	190	40	361
Itens não respondidos	04	00	02	06
Porcentagem de respostas	97,04%	100,00%	95,24%	98,37%

Referência Generalizada	Teorias Generalizadas	Parâmetros Comuns
Pequena Empresa	Qualificação e Processos	Nº de Empregados Quantidade de Níveis Hierárquicos Distribuição de Atividades dos gerentes
Alinhamento Estratégico Necessidade do Mercado	Responsividade versus Eficiência	Formas de Pagamento Realizadas Custo e Disponibilidade Expectativa do Mercado
Alinhamento de Processos e Relacionamento	Compras; Estoques e Colaboração Processual	Atrasos de Fornecimento Falta de Produtos em Estoque Excesso de Produtos em Estoque Incerteza na Demanda Giro do Estoque Controle do Estoque
Compras e Dominação	Influência no Relacionamento	Nº de Compradores Nº de Fornecedores
Dominação, Colaboração e Risco	Custo de Troca de Parcerias	Percentual nos Lucros dos Fornecedores Volume de Investimentos do Fornecedor Volume de Investimentos do Comprador Especialização do Objeto ou Produto Existência de Fornecedores Substitutos Existência de Produtos Substitutos
Relacionamento Colaborativo Performance e Influência Cultural	Colaboração e Comunicação	Percepção de Exclusividade Planejamento Conjunto e Colaborativo Disposição para Solução de Problemas Comunicação Bidirecional e Aberta Compartilhamento de Informações Integração Processual Reputação e Confiança Lealdade e Relacionamento Pessoal Compartilhando Cultura Organizacional Existência de Contratos extra-notas

#### 4. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA DISTRIBUIDORA

A empresa em foco no presente trabalho, douravante denominada de Empresa Distribuidora, foi fundada em 2000, constituindo-se numa distribuidora nacional de ferramentas manuais importadas, cuja responsabilidade engloba a manutenção e o aprimoramento do mercado brasileiro, além da representação da fabricante de ferramentas manuais e pneumáticas de Taiwan.

A Empresa Distribuidora é de cunho familiar, mantendo uma estrutura administrativa centralizada na figura de dois sócios diretores, que se responsabilizam pelas atividades financeiras, de compra, *marketing* e de relacionamento com os fornecedores.

A empresa atende aos varejistas especializados em todo o Brasil. Dentro do mercado nacional, os produtos vendidos pela empresa encontram-se como segunda ou terceira escolha de seus clientes e, atual-

mente, existem de quatro a sete marcas concorrentes. Dentre as características levantadas, a qualidade do produto, sua disponibilidade e o rápido atendimento constituem a reputação da marca. Em termos percentuais, a participação da Empresa Distribuidora no faturamento bruto da fabricante no exercício de 2008 foi de 6%.

De maneira geral, os processos logísticos efetuados pela Empresa Distribuidora no Brasil decorrem da aquisição dos produtos importados e de sua revenda no mercado nacional, mediante a colocação de pedidos junto ao fornecedor estrangeiro e a posterior venda e distribuição no varejo especializado. A Figura 6 ilustra a cadeia em análise.

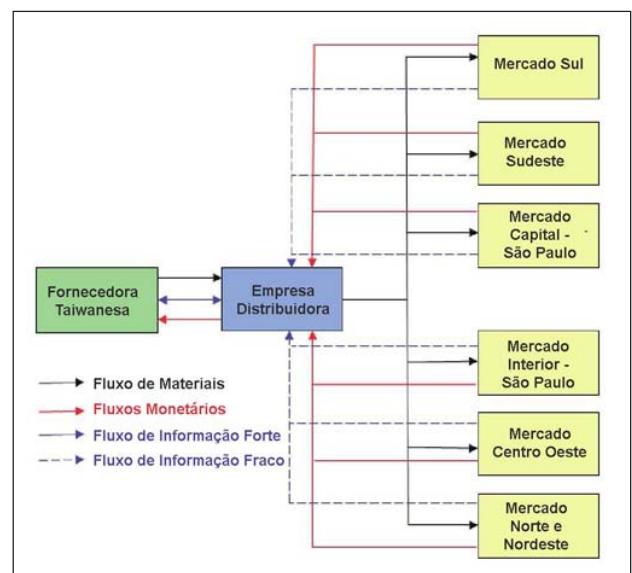


Figura 6: Cadeia de abastecimento da Empresa Distribuidora

A coleta de dados pode ser visualizada na Tabela 4, em que as informações das perguntas fechadas foram tabuladas.

As maiores pontuações da escala Likert indicam a maior concordância do entrevistado com a afirmação da pergunta; já as menores pontuações indicam baixa aderência com a afirmação. Apesar de a amostra representar quase 50% do universo das relações na cadeia da distribuidora, em função do pequeno número absoluto desse universo, a melhor solução foi sua análise qualitativa de tendência das respostas, cotejando-as com as perguntas abertas aos dirigen-

tes da distribuidora que justificavam ou explicavam as questões.

Mediante essa tabulação das perguntas fechadas e dos dados coletados nas entrevistas abertas, foram abstraídos alguns aspectos que evidenciam o alinhamento processual entre a empresa fabricante e a distribuidora, representado pelas respostas do fornecedor e dos dirigentes da “distribuidora”. Nas perguntas

abertas junto ao “distribuidor”, foram coletadas as seguintes informações que demonstram sua relativa dependência operacional em relação ao fornecedor:

- a fabricante prioriza seus distribuidores por volume de operação e pedidos;
- a fabricante trabalha num sistema produtivo *Make to stock*, contudo ela necessita de 20 a 30 dias para a montagem e expedição dos pedidos;

**Tabela 04:** Resumo da tabulação das questões fechadas do questionário de pesquisa

Relacionamento						
Questões	Distribuidor	Fornecedor	Varejo			
Existe Exclusividade nas Relações de Troca com os meus Fornecedores / Distribuidores	7	6	7	5	5	4
Há Solução Conjunta de Problemas Operacionais.	4	5	7	2	1	4
Há Planejamento Conjunto para as Operações das Empresas.	3	3	4	1	1	1
O Relacionamento com os Fornecedores / Distribuidores é Pessoal e Próximo.	7	7	6	7	6	6
Há Disposição para Contratos de salva-guarda.	4	6	6	2	1	1
Existe Comunicação Bidirecional e Contínua com meus Fornecedores / Distribuidores	5	6	7	4	6	5
São realizados relatórios informativos para os meus Fornecedores / Distribuidores	4	5	7	2	1	2
Meus Fornecedores / Distribuidores têm conhecimento de meus Níveis de Estoque.	4	4	7	2	3	3
Temos conhecimento dos Prazos de Produção dos Fornecedores / Distribuidores	7	7	7	-	-	-
Temos conhecimento dos Prazos de Entrega dos Fornecedores / Distribuidores	7	7	7	7	6	6
Recebo informações Mercadológicas de meus Fornecedores / Distribuidores	2	3	7	1	1	1
Disponibilizo informações Mercadológicas aos meus Fornecedores / Distribuidores	4	3	7	1	1	1
Questões	Distribuidor	Fornecedor	Varejo			
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Preço Ofertado é:	5	6	2	7	7	7
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Prazo de Entrega é:	6	7	7	5	6	5
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Parcelamento é:	2	3	3	6	4	3
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Desconto Compra à Vista é:	2	6	2	7	6	6
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Desconto Compra Antecipada é:	4	3	3	3	5	4
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Desconto Quantidade é:	4	3	3	6	7	6
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Reputação é:	7	7	7	6	6	5
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Disposição de Relacionamento é:	7	7	7	1	2	1
Para Parcerias Fornecedores / Distribuidores: o aspecto Disposição para Contratos é:	5	6	6	1	1	1
Comunicação						
Questões	Distribuidor	Fornecedor	Varejo			
Tempo de Relacionamento / Comunicação gasto no Processo de Compra	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%
Tempo de Relacionamento / Comunicação gasto no Processo de Pagamento	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%
Tempo de Relacionamento / Comunicação gasto no Processo de Transporte	25% - 50%	25% - 50%	50% - 75%	50% - 75%	25% - 50%	50% - 75%
Tempo de Relacionamento / Comunicação gasto no Processo de Recebimento	50% - 75%	25% - 50%	25% - 50%	50% - 75%	25% - 50%	25% - 50%
Percentual de Informação trocada quanto à Notas de Compra / Venda	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%	75% - 100%
Percentual de Informação trocada quanto aos Níveis de Estoque	00% - 25%	25% - 50%	75% - 100%	00% - 25%	00% - 25%	00% - 25%
Percentual de Informação trocada quanto à Demanda de Mercado	00% - 25%	00% - 25%	75% - 100%	00% - 25%	00% - 25%	00% - 25%
Percentual de Informação trocada quanto aos Processos e Operações	00% - 25%	00% - 25%	25% - 50%	00% - 25%	00% - 25%	00% - 25%
Custo de troca dos Relacionamentos						
Questões	Distribuidor	Fornecedor	Varejo			
Podemos trocar de Fornecedores / Distribuidores	2	3	4	6	5	6
Há ativos específicos para Compras e Operações junto aos Fornecedores / Distribuidores	7	7	1	1	1	1
Os produtos negociados são especializados	6	6	6	6	5	7
Os produtos negociados são substituíveis	3	3	1	3	5	4

- os prazos de embarque e desembarque nos portos são demasiadamente elevados;
- há eventuais atrasos no abastecimento de produtos;
- ocorrem constantes faltas de produtos para o atendimento de pedidos;
- a Empresa Distribuidora realiza promoções trimestrais para a venda de estoques;
- há eventuais excessos de produtos em estoque;
- a Empresa Distribuidora trabalha com margens de 50% a 75% sobre os produtos.

Por outro lado, ao se analisarem as respostas às questões fechadas por parte de distribuidor e fornecedor, foi possível traçar algumas características evidenciadas unanimemente pelos respondentes como indicadores da existência de uma parceria concreta, sendo estes:

- relacionamento pessoal e próximo entre as partes é percebido;
- elevada percepção de ambas as partes em relação à exclusividade nas relações;
- longa duração da parceria comercial (11 anos);
- iniciativa para a solução conjunta de problemas operacionais e processuais;
- percepção de que a comunicação é bidirecional e contínua;
- percepção de mutualismo dos negócios.

Embora ambas as empresas considerem a disposição para a confecção de contratos de salvaguarda, entre elas não existe quaisquer contratos previamente estabelecidos para a garantia da compra e do fornecimento de produtos – existe um comprometimento implícito que vincula as partes às suas obrigações. Na questão de troca de informações mercadológicas, há uma forte percepção positiva do fornecedor não correspondida pelo “distribuidor”. Inquirido sobre isso, o “distribuidor” alegou que os prazos de entrega e as normas do fornecedor continuam rígidas apesar dos apelos para flexibilização. Há pouca extensão desse relacionamento para o planejamento em comum das atividades.

Quanto às relações entre a Empresa Distribuidora e o varejo especializado, é notável a valorização de um relacionamento fundamentalmente comercial, já que as variáveis privilegiadas pelos varejistas cons-

tituem-se, quase unicamente, de variáveis financeiras e de pronto atendimento dos pedidos. Têm-se como itens importantes do relacionamento entre as organizações os preços e as condições de pagamento, sendo estes acima de fatores como disposição para o estabelecimento de parcerias, relacionamento pessoal e contratos. Constitui, portanto, uma parceria do tipo I, segundo Lambert, Stock & Vantine, visto na fundamentação teórica como do tipo que privilegia a comunicação em dada atividade limitada, no caso aqui tratado, na área comercial. Ou, ainda, elementos das Classes II e III de Merli (1998), evidenciando a colaboração restrita que há entre os agentes.

Sumariamente, destacam-se os pontos que confeccionam a interação mercadológica e o relacionamento entre a Empresa Distribuidora e os varejistas especializados. Vale ressaltar que as observações listadas abaixo foram unâimes entre os varejistas respondentes:

- existe valorização do prazo de entrega menor junto ao mercado;
- ocorre valorização de condições comerciais e financeiras;
- não há disposição para contratos vinculantes;
- não há troca de informações, exceto nas operações de compra e venda;
- não há planejamento comum;
- há elevada percepção quanto à existência de um relacionamento pessoal e próximo.

Primeiramente, é importante ressaltar que toda e qualquer atividade e relacionamento decorrente, existente na cadeia de abastecimento estudada, encontram-se mergulhados numa atmosfera dominada pelas características da micro e pequena empresa. Desta forma, a cultura organizacional advinda dos valores da família controladora e disseminada pela administração informal e pessoal encontra-se permeada em todos os relacionamentos entre os elos constituintes da cadeia de abastecimento da Empresa Distribuidora.

O alinhamento estratégico entre as empresas da cadeia de abastecimento é função direta do tipo de relacionamento que as empresas mantêm entre si, isto é, verificou-se que o planejamento e o alinhamento entre as organizações da cadeia em estudo se fez de forma pessoal e informal.

Assim, quando há planejamento, este é fruto de processos cognitivos da cúpula administrativa familiar, sendo embasados nos usos inadequados de técnicas de gerenciamento ou em intuições mercadológicas subjetivas. Além do planejamento incipiente, a estruturação dos processos logísticos se dá através de políticas instáveis que direcionam as atividades funcionais conforme as tendências momentâneas do mercado.

Desta forma, num contexto dominado pela informalidade e pessoalidade, há inexistência de um planejamento integrado entre as organizações, já que cada elo da cadeia de abastecimento desenvolve o seu próprio plano, pouco considerando as características e as estratégias dos demais elos.

A elevada informalidade dos relacionamentos dentro da cadeia de abastecimento faz com que a estrutura comercial prevaleça – a busca por melhores preços, qualidade e disponibilidade dos produtos estão acima da estruturação coesa de processos integradores. As organizações agem de forma quase independente, não compartilhando investimentos, riscos e benefícios, uma vez que interagem somente nos aspectos processuais de compra e venda.

Consequentemente, há diversas ocorrências de ineficiências. O escopo voltado para dentro da empresa restringe o foco estratégico, fazendo com que as interfaces sejam ineficientes, não disponibilidade de produtos no tempo hábil, bem como excessos de estoques, refletindo ineficiências processuais, às quais a cadeia de abastecimento encontra-se submetida.

Já as parcerias de negócio mantêm suas perspectivas de relacionamentos vindouros, mediante relacionamentos comerciais normais de pouco conflito, caracterizando uma estrutura que, a montante, desenvolve uma relação de “comprador cativo” e, a jusante, de “transações de mercado”, segundo o modelo de Bensaou (1999), a que este estudo se referiu na fundamentação teórica, porém sustentados no longo prazo por uma parceria comercial em ambos os sentidos da cadeia, previstos pelos autores Lambert, Stock & Vantine (1996) e Merli (1998) como o início do processo de parceria, mas que aqui se mantêm sem evolução, promovidos pela informalidade estrutural da PME. Torna-se evidente que as relações entre as organizações que compõem a cadeia de abastecimento da Empresa Distribuidora mostram-se integradas por vínculos comerciais, nos

quais não há (ou há pouca) interdependência entre as entidades.

Sumariamente, é possível listar alguns aspectos que contribuem para esta conclusão:

- falta de planejamento conjunto;
- não desenvolvimento de processos integrados;
- não estabelecimento de políticas sinérgicas de compras, estoques e transporte;
- carência informacional e comunicação meramente processual;
- sem riscos e investimentos compartilhados;
- não utilização de sistemas integrados e tecnologia informacional.

Outra observação importante quanto à empresa estudada é o fato de a cultura organizacional determinar as estratégias de relacionamento na cadeia e, consequentemente, as estratégias funcionais.

Sendo as políticas internas de processos derivadas das estratégias funcionais, elas são impactadas diretamente por essa cultura e sua maneira de administrar a organização. Sendo os processos de compra e de venda as principais interfaces da organização, e estando estes submetidos ao grande círculo da cultura organizacional, verificou-se que suas atividades refletem o modo de pensar e agir do empresário e do séquito familiar, resultando em fluxos logísticos que denotam informalidade e pessoalidade.

Assim, muito embora informalidade e pessoalidade tenham trazido à PME estudada a estabilidade de relacionamento comercial de vários anos com seu fornecedor e seus clientes, impediram, de outro lado, que o relacionamento integrador nos processos mais gerais do negócio – planejamento, logística, marketing, distribuição, desenvolvimento – se efetuassem para além das transações comerciais.

## 5. CONCLUSÃO

Conforme os dados coletados, há uma adesão parcial do caso estudado aos modelos de relacionamento em função da particularidade das PME no Brasil. De um lado, a cultura das PME dada pelos seus controladores de fato é um obstáculo na medida em que toda a cultura de seus proprietários é facilmente disseminada por todos os setores da organização. No

caso estudado, fica clara esta previsão teórica quando os controladores imprimem um estilo muito pessoal e informal, centrado em vínculos de negociação comercial que impedem a extensão de parcerias na introdução de planejamentos estratégicos e de alinhamento entre relacionamentos inter e intraorganizacionais.

Desta forma, conclui-se também que a própria cultura organizacional característica da pequena empresa, que sob certos aspectos constitui vantagens de flexibilidade e atendimento personalizado, também pode influenciar a falta de integração entre as organizações. Todas as operações se dão de maneira tão informal, através do comprometimento implícito, na confiança e na lealdade, que os aspectos formais de controle são obscurecidos.

Por outro lado, a informalidade é uma vantagem que, se fosse explorada em toda a sua abrangência, além do aprofundamento atual das relações comerciais, poderia vir a ser estendida também às relações estratégicas. No caso estudado, há sintomas dessa vantagem informal inexplorada, quando, numa leitura apressada do modelo de relacionamento, classificou-se a empresa estudada em "compradora cativa" segundo o modelo de Bensaou (1999); entretanto, a empresa opera assim há 11 anos e sem conflitos ou surpresas com seu fornecedor.

A compra cativa não expressa os eventuais benefícios de suavização de risco que ligações de lealdade e confiança entre as duas empresas possibilitam. O modelo, segundo Lambert, Stock & Vantine (1996), classificando a relação estudada como uma parceria do tipo I, restrita às atividades comerciais, responde parcialmente a esta lacuna, porém visto isoladamente também é incompleta, pois não revela a informação do risco que a "distribuidora" corre como "compradora cativa" em função de eventual estremecimento na relação. No caso estudado, com maior risco da empresa distribuidora, a informalidade exerce certo controle ou monitoramento da instabilidade nas relações, ao passo que, se um consultor aderente ao modelo clássico aqui fizesse uma proposta de mudança organizacional no sentido de maior formalidade no relacionamento, sem antes, porém, alterar o estado de comprador cativo, o risco de acentuar a instabilidade desta relação para o lado da empresa distribuidora acompanharia o crescimento da formalidade burocrática.

Embora, na medida mais ampla de extrapolar o estudo, tal afirmação possa ser considerada uma especulação, o fato é que vários dados coletados por meio do questionário do fornecedor de Taiwan demonstram que são a informalidade, a pessoalidade, a lealdade, fatores que tem evitado os riscos da compra cativa se efetuar. É como um portador de agente patogênico cuja doença não se manifesta porque se serve de um medicamento de controle. Na perspectiva da evolução nos relacionamentos, de acordo com Merli (1998), encontram-se elementos de relacionamento da Classe II e III, que parecem não evoluir, ora por conta da falta de uma estrutura mais formal que intensifique a parceria, ora parecendo não involuir graças à informalidade que sustenta certos contatos e trocas de informações do tipo mais avançado segundo a Classe II.

Assim, ao modelo teórico dos relacionamentos na presente pesquisa suscita a sugestão de futuros trabalhos para estudar a indicação de fatores de controle ou suporte ao risco de cada quadrante do modelo de Bensaou através da intensificação de parcerias e colaborações aprofundadas, conforme prescrito por Lambert, Stock & Vantine (1996), Merli (1998) e Petersen, Ragatz & Monczka (2005). No caso de "compra cativa" e "negócios de mercado", as PME ainda não sentem os efeitos nocivos da difícil situação estratégica em função do alto grau de pessoalidade e redes de contato que o proprietário exerce, e suportam o risco. Todavia, urge que, paralelamente ao reforço deste antídoto, a empresa faça medidas para sair desta situação antes que o remédio da informalidade não consiga compensá-lo.

Ainda é necessário saber como a cadeia de abastecimento pode se adequar à estrutura de mercado na qual se encontra inserida. Sabe-se que o mercado é formado por micro e pequenas empresas, cujo imediatismo por resultados sobrepuja qualquer tipo de estrutura mais planejada e controlada. Ademais, o mercado valoriza a responsividade traduzida sob os termos de disponibilidade do produto, atendimento rápido e personalizado, e na disposição para a solução de problemas processuais.

Cabe à cadeia adequar-se a estas características, ou seja, tornar as operações de distribuição mais responsivas a um custo aceitável no mercado. Para tanto, é necessário deslocar o limite de eficiência

custo-responsividade a um novo patamar, através do investimento em tecnologias integradoras e na estruturação de um novo modelo de negócio.

Entretanto, deslocar o limite de eficiência custo-responsividade é tarefa que exige crescimento do alinhamento estratégico e processual organizacional e na cadeia. É necessário que as áreas funcionais no interior de cada organização promovam estratégia coesa, estendendo o escopo por toda a cadeia de abastecimento. Em outras palavras, é necessário que as empresas deixem de ser feudos organizacionais e passem a adotar estruturas mais integradoras sem exceder na formalização burocrática que consome o tempo para respostas ágeis.

Não obstante, a partir dos benefícios do relacionamento informal, as PME podem construir parcerias sólidas com a formalização necessária ao profissionalismo e ganho de eficiência. O objetivo da reestruturação iniciada a partir da informalidade é modificá-lo, e não substituí-lo, isto é, visaria a suprimir as relações de “dominação” e “aprisionamento” e, a

partir do relacionamento construído na informalidade, desenvolver as relações de mercado com a confiança e a lealdade que, desde Adam Smith, se reconhecem como bases do capitalismo competitivo.

Os aspectos de confiança, flexibilidade, reciprocidade, comprometimento, comunicação aberta e tratamento personalizado seriam, assim, apoiados e apoiadores de decisões conjuntas e planejadas, pelo compartilhamento de informações logísticas e pelo compartilhamento de investimentos, custos e benefícios.

Conclui-se, portanto, que, para se aprimorar a eficiência e a eficácia da cadeia de abastecimento de uma PME, análises de formalização e regulamentação dos relacionamentos entre os agentes não devem necessariamente suprimir todos os relacionamentos informais construídos ao longo da base histórica. Devem ser modificados para, atuando sobre a base da lealdade e da confiança estabelecidas, estabelecerem-se formalizações de processos mais racionais no que diz respeito ao planejamento e aos processos interorganizacionais mais eficientes.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Erin & WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, v. 29, n. 1, p. 18-34, February, 1992.
- BAILY, Peter. *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. *Business logistics management: planning, organizing, and controlling the supply chain*. 4. ed. London: Prentice Hall, 1998.
- BENSAOU, Ben M. Portfolios of buyer-supplier relationship. *MIT Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, p. 35-44, Summer, 1999.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWERSOX, Donald J. & CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHOI, Thomas Y. & HARTLEY, Janet L. An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, v. 14, n. 4, p. 333-343, Columbia, November, 1996.
- CHOPRA, Sunil & MEINDL, Peter. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- CORRÊA, Henrique L. & CORRÊA, Carlos A. *Administração de produção e operações – manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W. & EL-ANSARY, Adel I. *Canais de marketing e distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COX, Andrew; SANDERSON, Joe & WATSON, Glyn. Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, v. 37, n. 2, p. 28-35, March, 2001.

## REFERÊNCIAS

- DYER, Jeffrey H.; Cho, Dong Sung & Chu, Wujin. Strategic supplier segmentation: the next "best practices" in supply chain management. *California Management Review*, v. 40, n. 2, p. 57-77, Berkeley, Winter, 1998.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; NAKAMURA, Mauro M. & GALLO, Ana Rita. O engenheiro, a racionalização e a pequena empresa. In: XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA – COBENGE. Anais... Manaus: Unama, 1996. Vol. 1, p. 475-488.
- FIALA, Petr. Information sharing in supply chains. *The International Journal of Management Science*, v. 33, n. 5, p. 419-423, October, 2005.
- FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCO; Amarolinda Zanella & MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa Survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 35, n. 3, São Paulo, julho/setembro, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. *Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.
- GUSTIN, Craig M.; DAUGHERTY, Patricia J. & STANK, Theodore P. The effects of information availability on logistics integration. *Journal of Business Logistics*, v. 16, n. 1, p. 1-21, 1995.
- LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R. & VANTINE, José Geraldo. *Administração estratégica da logística*. São Paulo: Valentine Consultoria, 1996.
- MERLI, Giorgio. *Comakership: a nova estratégia para os suprimentos*. São Paulo: Qualitymark, 1998.
- MOBERG, Christopher R.; CUTLER, Bob D.; GROSS, Andrew & SPEH, Thomas W. Identifying antecedents of information Exchange within supply chains. *International Journal of Physical Distributional e Logistics Management*, v. 32, n. 9, p. 755-770, 2002.
- MUNSON, Charles L.; ROSENBLATT, Meir & ROSENBLATT, Zehava. The use and abuse of power in supply chains. *Business Horizons*, v. 42, n. 1, p. 55-65, January/February, 1999.
- NAKAMURA, Mauro M. *Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas*. Recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos – SP. 2000. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: USP.
- OLIVEIRA, Marcos Antonio L. de. *Qualidade. O desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- PETERSEN, Kenneth J.; RAGATZ, Gary L. & MONCZKA, Robert M. An examination of collaborative planning effectiveness and supply chain performance. *The Journal of Supply Chain Management*, v. 41, n. 2, p. 14-25, May, 2005.
- PINHEIRO, Maurício. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP.
- SMITH, William B. Outsourcing supply chain information technology. *Logistics Spectrum*, v. 34, n. 1, January/March, 2000.
- STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. & COUGHLAN, Anne T. *Marketing channels*. 5. ed. London: Prentice Hall, 1996.
- WOOD JÚNIOR, Thomaz & ZUFFO, Paulo K. Supply chain management. *Revista Administração de Empresas – RAE*, v. 38, n. 3, São Paulo, julho/setembro, 1998.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.