**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ABORDAGEM DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA PERSPECTIVA DAS
DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
CADEIA DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Luiz Daniel Maffei Matsumato

Orientador: Prof. Dr. Alvair Silveira Torres Junior

**SÃO PAULO
2014**

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUIZ DANIEL MAFFEI MATSUMATO

**ABORDAGEM DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA PERSPECTIVA DAS
DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
CADEIA DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Alvaír Silveira Torres Junior

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Matsumato, Luiz Daniel Maffei

Abordagem da cadeia de suprimentos na perspectiva das dimensões da estrutura organizacional : um estudo de caso na cadeia de serviços logísticos / Luiz Daniel Maffei Matsumato. -- São Paulo, 2014.

229 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.

Orientador: Alvair Silveira Torres Junior.

1. Estrutura organizacional 2. Logística 3. Distribuição física do estoque 4. Indústria farmacêutica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.1

À minha esposa e aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

À Deus, Jesus, pela vida e salvação.

À minha esposa Kamila pelo apoio e amor, ao meu pai Luiz Catsumi pelo suporte e amor, a minha mãe Laura Renata pelo amor e valores, ao meu tio Romeu e minha tia Cleony por conselhos e orações e minhas irmãs Cris e Bia por todo cuidado.

Aos meus amigos Victor França e Suzi Suyama, os quais em todas as situações sempre estiveram dispostos a ajudar.

Ao meu orientador Prof. Dr. Alvair Silveira Torres Junior por todas as instruções, sem as quais seria impossível a realização desta pesquisa.

Às empresas e entrevistados que de forma muito atenciosa colaboraram com seu tempo e conhecimentos para a execução deste trabalho.

RESUMO

As empresas sempre estão em busca de melhorias, eficácia e maior eficiência, por isso desde 1980 as empresas vêm investindo em eficiência de sua produção por meio de estratégias como just-in-time, kanban, produção enxuta, gestão da qualidade total, porém atualmente estas empresas percebem que precisam encontrar novos caminhos, assim a gestão da cadeia de suprimentos ganhou destaque na academia e no meio corporativo. Para acompanhar esta evolução na gestão das cadeias de suprimentos, os pesquisadores desenvolveram novos modelos para analisar e compreender seu comportamento e operação, em busca de novos patamares de desempenho. Assim, surgiram diversos modelos de análise, muitos destes se utilizam de conceitos de outras áreas. Estes novos conhecimentos oriundos de diversas áreas foram utilizados no estudo da gestão de cadeias, recentemente as teorias que foram desenvolvidas para a organização ganharam destaque quando utilizadas em um novo contexto, a gestão da cadeia de suprimentos. Esta pesquisa investiga como os conceitos de Estrutura Organizacional podem ajudar na gestão da cadeia de suprimentos, bem com explicar sua operação e comportamento. Para tanto, por meio de um estudo de caso, foi feita uma pesquisa de caráter qualitativo para entender na prática o que a teoria tem prescrito. O caso escolhido foi o de uma cadeia de distribuição de medicamentos, com uma das maiores indústrias farmacêuticas do mundo que trabalha em conjunto com um dos maiores operadores logísticos do mundo. Foram escolhidas as dimensões estruturais mais frequentes, centralização, complexidade, formalização e integração. Entre os principais achados podem ser destacados as dificuldades de aplicar plenamente alguns conceitos da teoria de Estrutura Organizacional. As discussões sobre as diferenças entre os contextos organizacionais e das cadeias evoluem conforme os conceitos de estrutura demonstram não serem plenamente aplicáveis neste novo contexto. Questões como a centralização do poder na alta gestão (hierarquia mais alta de uma empresa) são questionadas quando o acúmulo do poder em um alto nível hierárquico não é encontrado, mas sim é dividido entre 3 ou mais agentes. A companhia aérea mostrou grande centralização do poder, mesmo estando quatro níveis abaixo da indústria que segundo a literatura é o equivalente a alta gestão dentro da organização. Diversas explicações são propostas, por exemplo, o efeito da baixa concorrência e a não exclusividade na prestação de serviços. Esta investigação demonstra que a utilização de conceitos da estrutura organizacional explica até certo grau o comportamento da cadeia de suprimentos, mas diversas outras variáveis e questões surgem conforme essas teorias não são capazes de explicar todos os fenômenos, assim são sugeridas novas pesquisas para que a utilização desta teoria possa gerar melhor entendimento e colabore para uma melhor gestão da cadeia de suprimentos. Uma limitação encontrada nesta pesquisa foi o número de agentes participantes da cadeia, não foram entrevistados alguns agentes que possivelmente iriam elucidar mais entendimentos, por exemplo, o cliente final e as companhias aéreas.

Palavras-chave: estrutura organizacional; logística; distribuição física do estoque; indústria farmacêutica

ABSTRACT

Companies are always looking for improvements, greater efficiency and effectiveness, since 1980 companies have been investing in their production efficiency through strategies like just-in-time, kanban, lean manufacturing, total quality management, but currently these companies realize they need to find new ways, therefore supply chain management gained prominence in academy and corporate environment. Contributing to this evolution in the supply chain management, researchers developed new models to analyze and understand the behavior and operation of supply chains in order to achieve better supply chain performance. Thus, several different models of analysis have been developed, many of these models make use of concepts from other knowledge fields. These new knowledge from different disciplines were used to study the management of the supply chain, recently theories that have been developed for intra-organization environment gained prominence for its use in the context of supply chain management. This research investigates how the concepts of organizational structure can help in managing the supply chain, as well as explain its operation and behavior. Through a case study, a qualitative research study was developed to understand in practice what theory has prescribed. The chosen case is a chain of medicines distribution, lead by one of the largest pharmaceutical industries in the world, operating together with one of the largest third party logistics in the world. The most frequent structural dimensions, centralization, complexity, formalization, integration and specialization were chosen as lens to study this case. Among the main findings, difficulties to fully implement some concepts of the theory of Organizational Structure can be highlighted. The discussions about the differences between the organizational and the supply chain environment evolve as the concepts of structure cannot explain the chain behavior. Dimensions like centralization of power in top management are questioned when the context of the chain are analyzed, as an example an airline company showed great centralization of power, even though it is four levels below pharmaceutical industry, which is the equivalent of senior management within the organization, according to the literature. Several explanations are proposed, for example, the effect of low competition and non-exclusivity in the provision of logistics services. This research demonstrates that the use of concepts of organizational structure explains to some extent the behavior of the supply chain, but other variables and questions arise as this theory are unable to explain the supply chain phenomenon. Insights for further research are suggested in order to generate better understanding and collaborate in the evolution of supply chain management. Finally some limitations were found in this study, there are a large number of agents participating in the chain, but not all of them were interviewed. Therefore some agents, who would possibly elucidate more understanding, should be interviewed in future research, for example, the end customer and airlines.

Keywords: organizational structure, logistics; distribution of physical goods; pharmaceutical industry

Sumário

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2 DEFINIÇÃO OPERACIONAL	18
1.3 OBJETIVO GERAL	19
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.5 JUSTIFICATIVA	19
2. REVISÃO TEÓRICA	21
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS	21
2.2 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	24
2.3 CADEIA DE SERVIÇOS.....	24
2.4 OCORRÊNCIA DAS DIMENSÕES ESTRUTURAIS NAS ABORDAGENS ATUAIS	29
2.5 TEORIA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	33
2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.7 DESENHO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	36
2.8 DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38
2.9 DIMENSÃO: FORMALIZAÇÃO	39
2.10 DIMENSÃO: CENTRALIZAÇÃO.....	41
2.11 DIMENSÃO: COMPLEXIDADE	44
2.12 DIMENSÃO INTEGRAÇÃO	46
2.13 DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	46
2.14 DIMENSÕES ESTRUTURAIS E SUA APLICAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	49
2.14.1 O relacionamento entre os Agentes da Cadeia	50
2.14.1.1. Alianças, Parcerias, Cooperação e Colaboração.....	50
2.14.1.2. Dificuldades e Barreiras à Colaboração na Cadeia de Suprimentos	51
2.15 TRANSPORTES NO BRASIL	51
2.16 LOGÍSTICA E OPERADORES LOGÍSTICOS	52
3. METODOLOGIA	53
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.2 COLETA DE DADOS	55
3.3 PROTOCOLO DE PESQUISA	55
3.4 VISÃO GERAL DO PROJETO	56
3.5 PROCEDIMENTOS DE CAMPO	56
3.6 QUESTIONÁRIO.....	57
3.7 ANÁLISE DE DADOS	62
3.8 CRITÉRIOS DE VALIDAÇÃO DA QUALIDADE	63
4. COLETA DE DADOS	65
4.1 A ESCOLHA DO CASO.....	65
4.2 MATRIZ DE COLETA DE DADOS.....	67
4.3 ENTREVISTAS	67
5. ANÁLISE DE DADOS.....	69
5.1 ANÁLISE DE DADOS	69
5.2 BREVE EXPLICAÇÃO DA OPERAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO	69
5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	70
5.3.1 Caracterização da Cialab.....	70
5.3.2 Caracterização da Eurochain	71
5.3.3 Caracterização da Air Cargo	72
5.3.4 Caracterização da Sul Deste Cargo	72
5.4 ESTRUTURAÇÃO DAS ANÁLISES	73
5.5 CRITÉRIOS DE ANÁLISE PARA CADA DIMENSÃO	76
5.6 CLASSIFICAÇÃO FINAL DOS CRITÉRIOS	80
5.7 ANÁLISE INTRA-EMPRESA	80
5.7.1 Análise intra-empresa Air Cargo.....	81
5.7.1.1. Centralização.....	81

5.7.1.1.1.	Relacionamento Air Cargo – Eurochain.....	81
5.7.1.1.2.	Relacionamento Air Cargo – Transportadores Rodoviários	84
5.7.1.1.3.	Relacionamento Air Cargo – Cia Aéreas.....	85
5.7.1.2.	Formalização.....	88
5.7.1.2.1.	Air Cargo – Eurochain	88
5.7.1.2.2.	Air Cargo – Transportador Rodoviário.....	89
5.7.1.2.3.	Air Cargo – Companhia Aérea.....	91
5.7.1.3.	Integração.....	92
5.7.1.3.1.	Air cargo – Eurochain	92
5.7.1.3.2.	Air cargo – Transportador Rodoviário	93
5.7.1.3.3.	Air cargo – Companhias Aéreas.....	94
5.7.2	Análise intra-empresa Sul Deste Cargo.....	96
5.7.3	Centralização.....	96
5.7.3.1.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain.....	96
5.7.3.2.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Transportadores	97
5.7.4	Formalização.....	98
5.7.4.1.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain.....	98
5.7.4.2.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Transportadores	99
5.7.5	Integração.....	102
5.7.5.1.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain.....	102
5.7.5.2.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Transportadores	103
5.8	ANÁLISE INTRA-EMPRESA EUROCHAIN	104
5.8.1	Centralização.....	104
5.8.1.1.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain.....	104
5.8.1.2.	Relacionamento Eurochain – Transportadores.....	106
5.8.1.3.	Relacionamento Eurochain – Air Cargo.....	107
5.8.2	Formalização.....	110
5.8.2.1.	Relacionamento Cialab – Eurochain	110
5.8.2.2.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain.....	111
5.8.2.3.	Relacionamento Eurochain – Air Cargo.....	114
5.8.3	Integração.....	117
5.8.3.1.	Relacionamento Cialab – Eurochain	117
5.8.3.2.	Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain.....	118
5.8.3.3.	Relacionamento Eurochain – Air Cargo.....	120
5.9	ANÁLISE INTRA-EMPRESA CIALAB	121
5.9.1	Centralização.....	121
5.9.1.1.	Relacionamento Cialab - Eurochain	121
5.9.2	Formalização.....	123
5.9.2.1.	Cialab	123
5.9.2.2.	Eurochain	124
5.9.3	Integração.....	125
5.9.3.1.	Cialab - Eurochain.....	125
5.10	ANÁLISE INTER-EMPRESA	126
5.10.1	Análise da Centralização	126
5.10.1.1.	Centralização entre Eurochain e Cialab.....	126
5.10.1.2.	Centralização entre Eurochain e Air Cargo	129
5.10.1.3.	Centralização entre Air Cargo e Companhias Aéreas.....	132
5.10.1.4.	Centralização entre Air Cargo e Transportadores Rodoviários	133
5.10.1.5.	Centralização entre Sul Deste Cargo e Eurochain	134
5.10.1.6.	Centralização entre Sul Deste Cargo e Transportadores.....	136
5.10.2	Análise da Formalização	137
5.10.2.1.	Formalização entre Cialab e Eurochain.....	137
5.10.2.2.	Formalização entre Eurochain e Air Cargo	138
5.10.2.3.	Formalização entre Air Cargo e Companhias Aéreas.....	140
5.10.2.4.	Formalização entre Air Cargo e Transportadores Rodoviários.....	141
5.10.2.5.	Formalização entre Eurochain e Sul Deste Cargo	142
5.10.2.6.	Formalização entre Sul Deste Cargo e Transportadores Rodoviários.....	143
5.10.3	Análise da Integração	144
5.10.3.1.	Integração Cialab - Eurochain	144
5.10.3.2.	Integração Eurochain - Air Cargo	146
5.10.3.3.	Integração Air Cargo - Cia Aéreas	148
5.10.3.4.	Integração Eurochain - Sul Deste Cargo	149
5.10.4.1.	Integração Sul Deste Cargo - Transportadores Rodoviários.....	151
5.10.4.2.	Integração Air Cargo - Transportadores Rodoviários.....	152
5.11.1	Destaque sobre Poder do Destinatário Final.....	153
5.12	ANÁLISE DAS DIMENSÕES NA CADEIA.....	155
5.12.1	Dimensão Centralização.....	155
5.12.2	Dimensão Complexidade	157

	5.12.3	Dimensão Formalização	160
	5.12.4	Dimensão Integração.....	161
	6.	CONCLUSÃO	162
	7.	BIBLIOGRAFIA	171
	8.	ANEXOS	179
E JCR)	8.1	ANEXOS I – TABELA DOS MELHORES JOURNALS DE OPERAÇÕES E SUPPLY CHAIN (WEBQUALIS 179	
	8.2	ANEXOS II – ENTREVISTAS 1 EUROCHAIN.....	179
	8.3	ANEXOS III – ENTREVISTAS 2 EUROCHAIN II.....	189
	8.4	ANEXOS IV – ENTREVISTAS 3 CIALAB	195
	8.5	ANEXOS V – ENTREVISTAS 4 SUL DESTE CARGO.....	203
	8.6	ANEXOS VI – ENTREVISTAS 5 AIR CARGO.....	210
	8.7	ANEXOS VII – LISTA DOS ARTIGOS SOBRE ABORDAGENS DA CADEIA	220
ARTIGO	8.8	ANEXOS VIII – ASPECTOS DA ESTRUTURA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS IDENTIFICADOS POR 225	

Índice de Ilustrações

ILUSTRAÇÃO 1: PROBLEMA DE PESQUISA NA LINHA DO TEMPO	18
ILUSTRAÇÃO 2: TIPOS DE CANAIS DE RELACIONAMENTOS.....	23
ILUSTRAÇÃO 3: QUADRO DE CLASSIFICAÇÃO DE SISTEMAS PRODUTO-SERVIÇOS.....	26
ILUSTRAÇÃO 4: QUADRO COM EXEMPLOS DE SERVIÇOS PARA CADA NÍVEL DE INTANGIBILIDADE.	28
ILUSTRAÇÃO 5: DIVISÃO DOS CONCEITOS DE DESENHO ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA	37
ILUSTRAÇÃO 6: DECISÕES DO DESENHO ORGANIZACIONAL QUE CAUSAM ALTA FORMALIZAÇÃO	39
ILUSTRAÇÃO 7: DECISÕES DO DESENHO ORGANIZACIONAL QUE CAUSAM ALTA CENTRALIZAÇÃO	42
ILUSTRAÇÃO 8: CENTRALIZAÇÃO EM RELAÇÃO À FORMALIZAÇÃO	43
ILUSTRAÇÃO 9: DECISÕES DO DESENHO ORGANIZACIONAL QUE CAUSAM ALTA COMPLEXIDADE	44
ILUSTRAÇÃO 10: EXEMPLO DE CADEIA COM 3 CAMADAS DE FORNECEDORES	48
ILUSTRAÇÃO 11: EXEMPLO DE ORGANIZAÇÃO COM 3 NÍVEIS HIERÁRQUICOS.....	48
ILUSTRAÇÃO 12: ESTUDO DE CASO ÚNICO COM MÚLTIPLAS UNIDADES DE ANÁLISE	54
ILUSTRAÇÃO 13: ESQUEMA DA CADEIA DE SERVIÇOS E DAS UNIDADES DE ANÁLISE	54
ILUSTRAÇÃO 14: ESCADA DA ABSTRAÇÃO	62
ILUSTRAÇÃO 15: LIMITAÇÃO DA CADEIA A SER ESTUDADA	66
ILUSTRAÇÃO 16: EXEMPLO DIDÁTICO DA CADEIA SIMPLIFICADA	69
ILUSTRAÇÃO 17: REPRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DE DADOS	75
ILUSTRAÇÃO 18: CENTRALIZAÇÃO NA CADEIA	155
ILUSTRAÇÃO 19: COMPLEXIDADE NA CADEIA.....	157
ILUSTRAÇÃO 20: LEGENDA DA ILUSTRAÇÃO 19	158
ILUSTRAÇÃO 21: FORMALIZAÇÃO NA CADEIA.....	160
ILUSTRAÇÃO 22: INTEGRAÇÃO NA CADEIA.....	161
ILUSTRAÇÃO 23: SEQUÊNCIA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA	162

Índice de Tabelas

TABELA 1: ARTIGOS AGRUPADOS POR ABORDAGEM DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	29
TABELA 2: AS DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL APARECEM NAS OUTRAS TEORIAS	32
TABELA 3: OUTRAS DIMENSÕES QUE POSSUEM RELAÇÃO COM AS DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	33
TABELA 4: DEFINIÇÕES DE ORGANIZAÇÃO.....	33
TABELA 5: DIMENSÕES DA ANÁLISE DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL UTILIZADAS PARA O ESTUDO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS ...	38
TABELA 6: DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SUA APLICAÇÃO NO CONTEXTO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS	49
TABELA 7: QUESTIONÁRIO DIMENSÕES E CARACTERIZAÇÃO	57
TABELA 8: QUESTIONÁRIO SOBRE AUTONOMIA PARA EXECUÇÃO DO SERVIÇO	60
TABELA 9: MATRIZ DE COLETA DE DADOS PARA CADA DIMENSÃO.....	67
TABELA 10: ENTREVISTAS REALIZADAS	67
TABELA 11: VISITAS REALIZADAS	68
TABELA 12: BREVE DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS.....	70
TABELA 13: NÍVEIS DE ANÁLISE DAS DIMENSÕES.....	74
TABELA 14: CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA CENTRALIZAÇÃO	76
TABELA 15: CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA FORMALIZAÇÃO	77
TABELA 16: CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA COMPLEXIDADE.....	78
TABELA 17: CRITÉRIOS DE ANÁLISE DA INTEGRAÇÃO	79
TABELA 18: EXEMPLO DE CLASSIFICAÇÃO FINAL DA DIMENSÃO	80
TABELA 19: LEGENDAS PARA DIFERENCIAR TRECHOS ORIUNDOS DAS VISITAS, DOCUMENTOS E ENTREVISTAS.....	80
TABELA 20: RESULTADO DA ANÁLISE DA COMPLEXIDADE	159
TABELA 21: INTERPRETAÇÃO DAS DIMENSÕES NA CADEIA EM ANÁLISE	168

1. INTRODUÇÃO

Desde 1980, as empresas vêm investindo em eficiência de sua produção por meio de estratégias como *just-in-time*, *kanban*, produção enxuta, gestão da qualidade total, entre outras, porém nos últimos anos notaram que já haviam reduzido fortemente seus custos de produção e, agora, seria necessário desenvolver novos caminhos para melhorias. Algumas dessas empresas já perceberam que este caminho é investir na gestão eficiente da cadeia de suprimentos (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY e SIMCHI-LEVI, 2010).

Deste modo, a gestão da cadeia de suprimentos ganhou ênfase, segundo Miles e Snow (2007). A evolução da gestão da cadeia de suprimentos passou por três fases. Por volta da década de 80, a ênfase foi a eficiência da cadeia, eficiência operacional entre as organizações que faziam parcerias, como indústria, seus fornecedores de produtos e serviços e seus clientes. Em um segundo momento, as indústrias começaram a perceber que, além da eficiência na produção, deveriam buscar com clareza o aumento de sua competitividade por meio da eficácia e, assim, desenvolveram relacionamentos com fornecedores com foco estratégico, a fim de incorporarem melhorias, novas ideias e melhores práticas de seus fornecedores e parceiros na gestão da cadeia. No atual momento, as empresas buscam formas de expandir estas cadeias, para que estas interajam com novas redes e novas indústrias, para operar com eficiência e eficácia entre indústrias diferentes.

Para acompanhar esta evolução na gestão das cadeias de suprimentos, os pesquisadores desenvolveram novos modelos para analisar e compreender os seus mecanismos e operação e para atingir novos patamares de desempenho. Assim, surgiram diversos modelos de análise como: *Value Stream Mapping*, *Supply Chain Network Structure*, *Social Network Analysis*, entre outros. Muitos destes modelos se utilizam de conceitos de outras áreas do conhecimento. Por exemplo, *Social Network Analysis* se utiliza da teoria dos Grafos, com origens na matemática computacional (KIM et al., 2010), ou ainda *Complex Adaptive Systems*, com origens na biologia evolucionária (CHOI, DOOLEY e RUNGSTUSANATHAM, 2001). Assim, conhecimentos oriundos de diversas áreas foram aplicados no estudo da gestão da cadeia de suprimentos. Recentemente, as teorias que foram desenvolvidas para o contexto da intraorganização ganharam destaque em sua aplicação no contexto de gestão da cadeia de suprimentos (ASHENBAUM, SALZARULO e NEWMAN, 2012).

Em 2006, um dos mais referenciados periódicos da área de operações, segundo avaliação do JCR – *Journal Citation Report* (Thomson Reuters), *Journal of Operations Management*, publicou um artigo de destaque sobre uma convocação especial de pesquisadores para a aplicação de teorias organizacionais no contexto de gestão de cadeias de suprimentos. Foram recebidas 46 submissões de artigos relacionados a este tema. Ketchen e Hult (2007), autores deste artigo, analisaram o impacto dos melhores artigos entre os 46 submetidos e apontam que as teorias organizacionais podem colaborar em novos questionamentos sobre a gestão da cadeia de suprimentos e gerar novos caminhos para a pesquisa, por isso incentivam fortemente a utilização de teorias organizacionais no contexto da cadeia de suprimentos. Miles e Snow (2007), Choi e Hong (2002), Ketchen e Hult (2010), Boyle, Humphreys e McIvor (2008), Hitt (2011), Bozarth et al. (2009), são alguns dos autores que recentemente aplicaram teorias organizacionais neste novo contexto.

Ketchen e Hult (2007), apesar de destacarem o potencial da utilização das teorias organizacionais, também apontam cuidados e questionam até que ponto uma cadeia de suprimentos pode ser comparada a uma organização. Ketchen e Hult (2010) destacam que

algumas teorias não podem ser aplicadas no contexto de gestão da cadeia de suprimentos sem adaptações e outras simplesmente não devem ser aplicadas, pois pouco explicam sobre seus fenômenos. Uma destas teorias organizacionais que foram utilizadas no novo contexto refere-se ao uso dos conceitos de estrutura organizacional.

Nesta pesquisa será investigado como os conceitos da teoria de Estrutura Organizacional podem ser utilizados para compreender a gestão de cadeias de suprimentos. A Teoria de Estrutura Organizacional é uma teoria já bem estabelecida e consolidada em seu contexto original da intraorganização, porém esta ainda não foi vastamente explorada para o contexto da cadeia de suprimentos. A teoria em questão é adequada para ser analisada, pois além de ser uma teoria robusta, muitos de seus conceitos apresentam reflexos nos métodos de análise de cadeia de suprimentos. Por exemplo, o conceito organizacional por trás da dimensão centralização também pode ser encontrado nas teorias *Supply Chain Network Structure* e *Social Network Analysis*. Esta dimensão diz respeito à divisão do poder nos relacionamentos entre os agentes da cadeia, levando em consideração a centralização da tomada de decisão em uma das organizações com maior influência na cadeia. Outros conceitos desta teoria também são encontrados nos métodos já estabelecidos para as cadeias de suprimento. Isso demonstra que a análise por meio das dimensões da Estrutura Organizacional apresentará coerência em sua aplicação no contexto da cadeia de suprimentos e assim será possível realizar a pesquisa, uma vez que haverá pelo menos alguma aderência desta para o novo contexto.

O objetivo desta pesquisa é entender a aplicação – suas oportunidades e limitações – dos elementos da teoria de Estrutura Organizacional na gestão da cadeia de suprimentos, por meio de um estudo de caso e uma pesquisa de caráter qualitativo, para entender na prática o que a teoria tem prescrito.

1.1 Problema de Pesquisa

Como as dimensões estruturais concebidas em um contexto de administração intraorganizacional de empresas se manifestam em sua aplicação na gestão da cadeia de suprimentos? Quais benefícios, limitações e oportunidades? A figura 1 ilustra esta pergunta.

Ilustração 1: Problema de Pesquisa na Linha do Tempo

1.2 Definição Operacional

Dimensões Estruturais: a estrutura organizacional é uma forma de controle e organização das pessoas, atividades e grupos (GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY,

1991), os componentes identificados nesta estrutura são chamados dimensões estruturais, por exemplo, complexidade, formalização, centralização e integração.

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo responder às questões:

- Como as dimensões da Estrutura Organizacional contribuem na gestão da Cadeia de Serviços Logísticos?
- O que elas explicam sobre a operação e comportamento da Cadeia de Serviços Logísticos e quais as limitações?

1.4 Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral, três objetivos específicos precisam ser alcançados:

- Identificar as principais dimensões da análise de Estrutura Organizacional que são utilizadas pelas abordagens da Cadeia de Suprimentos.
- Identificar uma cadeia de serviços logísticos e mapear seus agentes.
- Descrever a Cadeia de Serviços Logísticos sob a perspectiva das dimensões da Estrutura Organizacional, apresentando suas limitações, forma de aplicação e oportunidades.

1.5 Justificativa

A literatura aponta a necessidade de estudos que descrevam comportamento de cadeias de suprimentos, sejam elas de produtos tradicionais ou de serviços. Segundo Choi e Hong (2002), os pesquisadores ainda estão em estágio inicial de compreensão de como uma cadeia opera e se comporta.

Esta pesquisa, além de preencher este espaço do conhecimento da cadeia de suprimentos, também caminha na direção apontada por Ketchen e Hult (2006) os quais incentivam o desenvolvimento da aplicação de Teorias Organizacionais no contexto da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Estes autores apontam que existem grandes oportunidades para a integração entre as teorias organizacionais e as teorias da Gestão da Cadeia, a fim de compreender as razões que levam algumas cadeias superarem outras.

Este trabalho utilizará como caso uma cadeia de serviços logísticos. Conforme Akkermans e Voss (2013), é grande a importância do campo de operações de serviços para a pesquisa e apontam outros diversos autores que ressaltam a importância deste tema. Giannakis (2011) também aponta a necessidade de pesquisa em Cadeias de Suprimento de Serviços. Embora os serviços de marketing e gestão de operações de serviços tornaram-se campos de pesquisa estabelecidos e desenvolveram conhecimentos sofisticados e inovadores para a produção e prestação de serviços, poucos estudos investigaram como prestadores de serviços podem criar valor por meio da integração dos processos que vão além de suas fronteiras, estudando suas cadeias.

A escolha de um caso no setor logístico se justifica devido à importância do setor, no Brasil. Segundo Pesquisa Anual de Serviços 2011 do IBGE, o setor de transporte representa em torno de 30% de toda receita líquida do setor de serviços do país, sendo que serviços representam em torno de 70% do PIB nacional. O transporte rodoviário corresponde a 52,0% da receita líquida do setor de transportes gerais ou R\$ 149,9 bilhões, segundo Pesquisa Anual de Serviços 2011 do IBGE.

Considerando a importância deste setor para o país, é importante que existam pesquisas que possam melhorar o entendimento do setor, inclusive cadeias de distribuição, como é o caso desta pesquisa. Pesquisas sobre a distribuição são raras, porém muito importantes e este é mais um ponto que justifica a escolha do caso. Cirtita e Glaser-Segura (2012) também reforçam a necessidade de que mais estudos à jusante das cadeias sejam desenvolvidos.

2. REVISÃO TEÓRICA

Os dois pilares deste trabalho são a gestão da cadeia de suprimentos e a aplicação da teoria de Estrutura Organizacional ao contexto das cadeias. Primeiramente será desenvolvido o referencial teórico referente a cadeias de suprimentos. Em seguida serão discutidas quais são as dimensões da estrutura que ocorrem nas análises de cadeia de suprimentos. Será também abordada a teoria Organizacional com foco na Estrutura Organizacional. Por último serão trabalhados os temas de Transportes no Brasil, Logística e Operadores Logísticos.

2.1 Cadeia de Suprimentos

Segundo Mabert e Venkataramanan (1998), a Cadeia de Suprimentos é uma série de unidades que transformam matéria-prima em produtos acabados e os entregam para os clientes. Para Miles e Snows (2007), Cadeia de Suprimentos é a rede de empresas que contribuem para o envio e recebimento de produtos e serviços da cadeia de valor industrial.

O desenvolvimento e a operação de Cadeias de Suprimentos tornaram-se importantes temas para acadêmicos, o que resultou em um aumento de definições. Cadeia de Suprimentos como um processo estruturado de manufatura no qual matérias-primas são transformadas em produtos acabados e então serem entregues para os clientes (BEAMON, 1998). Para Pienaar (2009), a Cadeia de Suprimentos também se define como a descrição geral de um processo de integração envolvendo organizações para transformar matérias-primas em produtos acabados e transportá-los para o usuário final. Este autor afirma que esta definição se concentra nos principais determinantes para uma Cadeia de Suprimentos efetiva.

Todas estas definições são muito semelhantes, considerando a transformação da matéria-prima e a entrega para o consumidor final. Little (1999) faz uma definição diferente. Para este autor a Cadeia de Suprimentos é o fluxo combinado e coordenado de materiais da origem até o destino, bem como o fluxo de informações que estão ligados aos materiais.

Chow e Heaver (1999) definem a Cadeia de Suprimentos como o grupo de manufaturas, fornecedores, distribuidores, varejistas e transportadores, provedores de serviços de informação e logística os quais estão envolvidos no envio de produtos para o cliente. Uma Cadeia de Suprimentos considera ambos associados internos ou externos a corporação.

Ayers (2001) define a Cadeia de Suprimentos como um processo de ciclo de vida envolvendo bens materiais, informação, e fluxos financeiros os quais tem como objetivo atender às demandas do cliente com bens e serviços de diversos fornecedores conectados.

Mentzer et al. (2001) definem a Cadeia de Suprimentos como um conjunto de entidades (por exemplo, organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos no fornecimento e distribuição do fluxo de bens, serviços, finanças e informações de uma fonte para um destino. Existem diversas definições, porém utilizá-las para descrever a realidade pode ser complicado, aparentemente o que muitos autores consideram consenso é a alteração da matéria prima ao longo da cadeia.

Mentzer et al. (2001) também indica a segmentação de 3 graus de complexidade da Cadeia de Suprimentos (veja ilustração 2):

- Cadeia de Suprimentos Direta – Esta envolve: Empresa, seu fornecedor e seu cliente e o fluxo montante e jusante de produtos, serviços e informações.
- Cadeia de Suprimentos Indireta – além dos agentes anteriores inclui também os fornecedores diretos dos seus fornecedores e os clientes diretos dos seus clientes e todos envolvidos no fluxo a montante jusante de produtos, serviços e informações.
- Cadeia de Suprimentos Máxima: Neste grau de complexidade todos os agentes envolvidos são considerados, todos os envolvidos nos fluxos de informações, produtos e serviços desde o primeiro fornecedor até o último cliente.

Mentzer et al. (2001) também aponta que essas estruturas de cadeia de suprimentos vão sempre existir, sendo que podem ou não estar sendo gerenciadas. Ou seja, independentemente do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, a Cadeia de Suprimentos pode sempre existir. Mentzer et al. (2001) também ressalta que uma vez que as Cadeias podem se tornar muito complexas alguns agentes podem ser clientes e fornecedores e cada empresa pode participar simultaneamente em diversas cadeias. Dessa forma é importante notar que as cadeias podem começar a se parecerem com redes, ou seja, estruturas mais complexas que as de Cadeia.

Ilustração 2: Tipos de Canais de Relacionamentos

Fonte: Mentzer et al. (2001)

Beamon (1998) possui outra definição, ele define cadeia de suprimentos como sendo o processo integrado no qual diversas entidades empresariais trabalham em conjunto em um esforço de:

- Compra de materiais.
- Transformarem estas matérias primas em produtos acabados.
- Entregarem estes produtos para revendedores.

De acordo com Chow, Heaver e Henriksson (1994) a cadeia de suprimentos engloba todos os participantes nos processos de transformação, venda e distribuição de produtos desde a matéria-prima até o consumidor final.

Segundo Galaskiewicz (2011) a Cadeia de Suprimentos pode ser muito extensa e englobar diversas nações e diferentes regimes políticos, ele exemplifica isso no caso de uma cadeia de produção de calçados. Galaskiewicz (2011) também afirma que sempre que uma parte da cadeia sofre algum impacto, este pode propagar para outra parte da cadeia. Este autor ainda trabalha com o tema de confiança, se esta falta entre os agentes da cadeia a única opção é se basear em contratos jurídicos e seguros, o que geralmente consome muito tempo e é custoso.

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Esta pesquisa irá analisar uma cadeia de suprimentos, portanto é imprescindível revisar a literatura sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos.

A seguir são apresentadas diversas definições sobre Gestão da Cadeia de Suprimentos, pois conforme Janvier-James (2012) afirma, existem numerosas definições.

Alguns autores abordam o tema de SCM com foco no relacionamento externo, além das fronteiras da empresa, ou seja, relacionamentos com outros agentes da cadeia de suprimentos para as diversas atividades, logística, gestão de recursos e gerir fornecedores ou clientes (DYER e SINGH, 1998; DRAKE e SCHLACHTER, 2008).

Kumar e Bharathib (2011) enfatizam o tema da complexidade da cadeia e sua constante mudança, consideram uma grande rede com diversos agentes, fábricas, armazéns, centros de distribuição e varejistas de caráter dinâmico. Estes autores também apontam a necessidade de pesquisas sobre a SCM, uma vez que as cadeias estão em constante alteração, assim é importante entender o momento atual e os possíveis cenários futuros.

Ou et al. (2010) consideram que a SCM é uma ferramenta para manter a estabilidade, crescimento e prosperidade dos negócios, esta impacta diretamente na melhora dos relacionamentos entre fornecedores e clientes. O Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos dos Estados Unidos (2009) possui um entendimento diferentemente de Ou et al. (2010), pois afirma que o SCM inclui a concepção e gestão de todas as atividades envolvidas no fornecimento, prospecção, transformação e atividades de gestão logística, com seu principal foco na coordenação e gestão da oferta e da demanda dentro e entre empresas. Wood Jr. e Zuffo (1998) também apresentam o SCM atuando fundamentalmente na coordenação e alinhamento das atividades de produção de forma a reduzir custos e otimizar a operação, maximizando o valor percebido pelo cliente. Os autores Ellram, Tate e Billington (2004) também compartilham este entendimento com foco no controle e gestão, eles consideram não apenas o fluxo de produtos, mas o fluxo de processos, fundos e informações.

Como apresentado acima, diversos autores apresentam distintas definições, alguns focam na coordenação da cadeia, outros nos relacionamentos e outros ainda na complexidade e dinamismo, mas todos consideram a interação entre diversos agentes que trabalham em conjunto.

2.3 Cadeia de Serviços

Cadeias de serviços correspondem a um dos tipos de Cadeias de Suprimentos de Serviços. No entanto, existe uma defasagem na literatura referente a esse assunto, como artigos recentes, publicados entre 2011 e 2013, comprovam. Antes, porém, de desenvolver este tema, é importante discutir o conceito e a diferença dos serviços.

Nesta direção, importantes diferenças entre serviços e produtos são levadas em consideração, conforme Akkermans e Voss (2013) apontam:

- a maioria das Cadeias de Suprimento é representada linearmente, porém as de Serviços frequentemente não são lineares, mas sim são redes, nas quais os fluxos podem ir sentido jusante e montante, segundo Sampson (2012).
- serviços são caracterizados por contato com o cliente; quanto mais essencialmente o serviço, maior o contato com o cliente (Chase, 1978). Sasser (1976) também aponta esta interação cliente-fornecedor e a classifica como uma vantagem mista, pois, por um lado, os consumidores são uma fonte da capacidade de produção, mas, por outro lado, o cliente gera incerteza para os gestores sobre o tempo do processo, a qualidade do produto, e acomodação das necessidades do consumidor.
- diferentemente da perspectiva de produto, na qual o cliente é somente quem recebe o produto, na perspectiva de Serviços, o cliente é um cocriador de valor, juntamente com o fornecedor (VARGO e LUSCH, 2004).
- não é possível estocar serviços para lidar com a variação de demanda (SASSER, 1976). Por este motivo, Giannakis (2011) aponta que serviços podem ser produzidos e consumidos ao mesmo tempo.

Segundo Akkermans e Voss (2013), o conceito de Cadeia de Suprimentos de produtos está muito bem estabelecido, entretanto o conceito de Cadeia de Suprimentos de Serviços ainda está aberto para debates.

Akkermans e Voss (2013) afirmam que algumas definições de Cadeia de Suprimentos de Serviços propostas são baseadas nos modelos de Cadeia de Suprimentos de Produtos, que são visões mais tradicionais dentro da Gestão da Cadeia de Suprimentos. Estes autores citam dois exemplos:

- Ellram et al. (2004) definem a Cadeia de Suprimento de Serviços como "a gestão da informação, processos, capacidade, desempenho e recursos de serviços desde o primeiro fornecedor até o último cliente final";
- Baltacioglu et al. (2007) propõem que a Cadeia de Suprimento de Serviços é a rede de fornecedores, prestadores de serviços, consumidores e outras unidades de apoio que desempenham as funções de transação de recursos necessários para a produção de serviços, transformação desses recursos em apoio e serviços essenciais; e a entrega de serviços a clientes.

Sasser (1976) também aponta que um serviço não pode ser transportado, logo o sistema de entrega deve ser transportado até o cliente ou o cliente deve ser transportado para o sistema pelo qual o serviço é entregue.

Sampson e Froehle (2006) abordam diversas características dos serviços, das quais destaco duas que ainda não foram citadas:

- **Perecibilidade:** este conceito refere-se à capacidade de operação do fornecedor no tempo, pois uma vez que aquela capacidade de oferecer o serviço, que foi disponibilizada e não foi utilizada, não irá ser recuperada. Por exemplo, a cadeira vazia de um dentista, que precisa que cheguem os dentes do cliente para que o serviço comece. Ou, então, no caso de uma cadeira vazia em um avião comercial, a companhia aérea não poderá colocar este assento disponível em outro avião mais tarde; se ele não for ocupado até o avião decolar, será uma venda perdida.

- Heterogeneidade: serviços variam de acordo com os recursos dos clientes. Por exemplo, em um restaurante o cliente pode pedir para diminuir o sal na comida, ou seja, alterar o processo. No McDonald's essa variação é restringida pelo cardápio fechado que é oferecido, apesar de ter diversas opções.

Ellram, Tate e Billington (2004) apontam que serviços são geralmente mais difíceis de medir e visualizar; eles também afirmam que, historicamente, os contratos que especificam serviços – como os Acordos de Nível de Serviço (*Service Level Agreements* - SLA) – não são tão específicos como as especificações de um produto industrial, bem como o desempenho de serviços não é tão fácil de medir quanto as funcionalidades e tolerâncias de um produto. Sasser (1976) também aborda este tema e aponta que, devido à característica intangível das entregas dos serviços, é muito difícil especificar e medir o nível de capacidade de operação e estas medidas acabam se tornando subjetivas e qualitativas.

Tukker (2004) trabalha com o conceito de Sistema Produto Serviço (PSS – Product-Service System), que é um conjunto de produtos tangíveis e serviços intangíveis combinados para atender as demandas dos clientes. Este autor desenvolve uma classificação de três tipos de PSS que variam conforme o nível de intangibilidade, ou seja, este autor também se baseia no contínuo de intangibilidade, que varia desde uma classificação de produto puro até serviço puro, conforme ilustração 3.

Ilustração 3: Quadro de classificação de Sistemas Produto-Serviços

Fonte: Tukker (2004)

Com base nessas características de serviços, Akkermans e Voss (2013) apontam que, recentemente, acadêmicos oriundos de Gestão de Operações de Serviços começaram a considerar a base da natureza da Cadeia de Suprimentos de Serviços, em oposição ao que os autores de Gestão da Cadeia de Suprimentos haviam desenvolvido, assim considerando diferenças e especificidades de serviços.

Sobre esta nova abordagem, Giannakis (2011) comenta sobre o grande debate nos últimos 30 anos a respeito da utilização de teorias que foram desenvolvidas para Manufatura no contexto de serviços. A perspectiva que existe é que SCM é aplicável somente na produção, uma vez que implica o transporte e gestão de recursos materiais em toda a cadeia

de abastecimento, ou seja, a perspectiva tradicional de gestão de logística. Entretanto, o pensamento tem evoluído, considerando que os conceitos de áreas como a gestão de fornecedores, terceirização e gestão de compras também podem ser aplicáveis em organizações de serviços.

Akkermans e Voss (2013) seguem nesta direção, baseados nas diversas diferenças entre produtos e serviços, como a não capacidade de estocar serviços, a alta necessidade de interação cliente-fornecedor e a intangibilidade de serviços, as quais já foram citadas no tema Serviços. Ellram et al. (2004) apontam diferenças das cadeias em si. Por exemplo, é fácil encontrar um elo comum nas Cadeias de Suprimentos de Produtos, que é a óbvia gestão de fluxo de produtos físicos; um elo comum assim já é mais complexo de se encontrar nas Cadeias de Suprimento de Serviços. Akkermans e Voss (2013) apontam também uma maior dificuldade de controle da Cadeia de Suprimento de Serviços, pois em serviços é mais difícil de entender como o impacto de uma ação, mesmo que só em uma parte da cadeia, afeta o todo.

Assim, Akkermans e Voss (2013) assumem uma própria definição de Cadeia de Suprimentos de Serviços: “Uma rede de processos de serviços interdependentes a qual engloba entidades de processos múltiplos.”

Giannakis (2011) aponta outra diferença das Cadeias de Suprimento de Serviços, o conceito de valor agregado. Este não é facilmente identificável neste tipo de cadeia. Nas cadeias de Suprimento de Produtos, a noção de valor agregado é fácil de conceber, pois está diretamente ligada à transformação da matéria-prima em produtos finais, o que não ocorre em serviços de forma sempre óbvia. O processo de transformação não ocorre da mesma maneira como na indústria; o valor é adicionado por meio da gestão dos fluxos de informação e do conhecimento, durante o processo de interação com os clientes. À medida que os serviços tornam-se mais intangíveis, seja em termos de processo, como em termos de resultado, a gestão de relacionamento com o cliente torna-se mais importante uma vez que o cliente se torna parte do processo de agregação de valor e, portanto, maior ênfase deve ser dada na coordenação de processos relacionais.

Com relação aos relacionamentos da cadeia, Giannakis (2011) destaca a complexidade devido ao necessário trabalho em conjunto dos atores. Semelhante à produção da indústria, a produção de serviços envolve a colaboração de vários atores, como os prestadores de serviços, os prestadores de serviços complementares ao principal ou recursos necessários para o projeto, os responsáveis pela entrega do serviço e os clientes do serviço, todos trabalhando juntos para coproduzir valor em cadeias de valor complexas ou redes. Na ilustração 4 são exemplificados tipos de serviços e sua tangibilidade, inclusive o serviço de transportes é ilustrado como um serviço de saídas tangíveis.

		Tangible process Intangible outcome		Intangible process Intangible outcome
Outcome	High			
	Knowledge	Distance learning education entertainment	Education Health service	Counselling Management consulting
	Information	Telecommunications Tourism Travel	Recreational services Financial services	General professional services
	Assets	Transportation Construction Postal services	Insurance	Real estate
		Low	Tangible process/ tangible outcome	
				Intangible process/ high tangible outcome
Process (Level of intangible resources)				

Ilustração 4: Quadro com exemplos de serviços para cada nível de intangibilidade.
Fonte: Giannakis (2011)

2.4 Ocorrência das Dimensões Estruturais nas Abordagens Atuais

Este trabalho tem como foco compreender a aplicação das dimensões estruturais da teoria organizacional no contexto da cadeia de suprimentos. Entretanto, diversas pesquisas de Gestão da Cadeia de Suprimentos manifestam estas, mesmo que com outra nomenclatura.

Para analisar a ocorrência destas dimensões, foram levantados 28 artigos que trabalham a análise da cadeia de suprimentos. Estes artigos foram selecionados por meio de buscas feitas no Portal de Busca Integrada da USP, o qual consolida bases renomadas como Ebsco, Proquest, Jstor, WebofScience, Wiley e Emerald. Também foi utilizado o Software “Publish or Perish” (HARZING,2007), o qual encontra os artigos mais citados. Os artigos selecionados, preferencialmente, foram publicados nos principais periódicos de Operações e Cadeia de Suprimentos com base no ranking JCR e na qualificação WebQualis; a lista com os principais se encontram no Anexo I. Na tabela 1, a seguir, todos os artigos selecionados foram agrupados em 12 abordagens da cadeia de suprimentos. Uma descrição mais detalhada por artigo encontra-se no Anexo VII.

Tabela 1: Artigos Agrupados por Abordagem da Cadeia de Suprimentos

	Método	Propósito	Descrição	Citado / Utilizado por
1	Value Stream Mapping VSM - extended value stream mapping (EVSM)	Melhorias operacionais. Exemplo: Aplicação prática. Voltado para gestores que desejam melhorar a	Foca na análise dos Fluxos de Materiais e de Informações. Objetiva avaliar o máximo possível da cadeia, desde a matéria prima até o cliente final, e desenhar o estado futuro	Jones e Womack (2002) apud Miyake, D. I.; Torres Jr A. S. e Favaro, C. (2010)
2	Value Stream Mapping Tools	eficiência da produção. Origem na metodologia	Apresenta 7 ferramentas; tem o objetivo de reduzir e eliminar desperdícios	Brunt D. (2000) Hines e Rich (1997) apud Miyake, D. I.; Torres Jr A. S. e Favaro, C. (2010)
3	Dynamic Clockspeed Analysis	<i>Lean</i> . Redução e eliminação de desperdícios na produção.	Analisar o Mapa Organizacional da Cadeia de Suprimentos, o Mapa Tecnológico da Cadeia de Suprimentos e o Mapa de Capacidades do negócio da Cadeia de Suprimentos	Fine (1998) apud Miyake, D. I.; Torres Jr A. S. e Favaro, C. (2010)
4	Quick Scan Methodology (QSM)	Oportunidades de melhorias e apontamento de riscos.	Analisa as incertezas e ataca a causa raiz relacionada a clientes, fornecedores, processo de agregação de valor e controle do sistema	Towill, Childerhouse e Disney (2000) apud Miyake, D. I.; Torres Jr A. S. e Favaro, C. (2010)

5	Supply Chain Operations Reference-model (SCOR)	Integração da cadeia. Promover a comunicação efetiva entre os agentes da rede.	Foca na análise de 5 atributos de performance: Confiabilidade, Responsividade, Agilidade, Custos e Utilização de Recursos	Supply Chain Council (2010); apud Miyake, D. I.; Torres Jr. A. S. e Favaro, C. (2010)
6	Lead time mapping	Redução do ciclo do pedido	Foca na análise do Controle de tempos desde o início do pedido até a Entrega para o cliente. O tempo é dividido em: 1 - tempo de processos (transportes); e 2 - tempo parado nos pontos de entrega da cadeia	Scott e Westbrook (1991) apud Haartveit, E. Y. ; Kozak, R. A. e Maness, T. C. (2004)
7	SNAP - supply network analysis process Tool		Foca no mapeamento dos Objetivos da Rede, no desenvolvimento de um modelo de tomada de decisão da Rede e de sua implementação	Yee C. L.; Tan, K. H.(2004)
8	SONIA	Entender as mudanças estruturais da cadeia ao longo do tempo	Entender as mudanças estruturais da cadeia ao longo do tempo por meio de Software disponível em http://www.stanford.edu/group/sonia/	Galaskiewicz, J.(2011) . É atualmente (2013) desenvolvido por Dan McFarland e Skye Bender-deMoll da Universidade de Stanford e disponível em http://www.stanford.edu/group/sonia/ .
9	Teoria de Redes e Social Network Analysis (SNA)	Analisar a estrutura da cadeia e o relacionamento entre seus agentes	Quase todas as pesquisas de SNA tentam responder as duas perguntas: Por que esses agentes são iguais?; Por que uma agente tem melhores resultados do que outros? 3 teorias básicas são consideradas neste método: 1 - Teoria da Transmissão - Grau de centralidade significa ter mais nós/ligações que se ligam a ele, quanto mais nós, mais informação. - Centralidade e Proximidade - é o quão perto está o nó, recebe mais rápida informação. - Centralidade de intermediária: os nós que ficam nos principais caminhos críticos são importantes, pois podem interferir em mudanças nas informações ou podem ser gargalos na transmissão de	Choi, T. Y. e Kim, Y.(2008) Pollock, T. G.; Porac, J. F. e Wade, J. B.(2004) Autry, C.W. e Griffis, S.E(2008) Borgatti, S. P. e Li, X.(2009) Carter, C. R. e Ellram, L. M.(2007) Greve, H. R.(2008) Carter, C. R.; Leuschner, R. e Rogers, D. S.(2007) Lee, P. D.(2005) Kim, Y.; Choi, T. Y.; Yan, T. e Dooley, K.(2010) Galaskiewicz, J.(2011)

			<p>informação.</p> <p>2 - Teoria do Controle</p> <p>Por exemplo, um fornecedor que está em contato com vários outros fornecedores pode se juntar e ficar mais forte. Deste ponto de vista, é melhor para o comprador que o fornecedor trabalhe isolado. Essa teoria também leva em consideração a imagem que os contatos trazem; posso não ser poderoso, mas se ando com alguém poderoso.</p> <p>3 - Teoria da Adaptação</p> <p>Essa teoria diz respeito a que, se dois nós tiverem os mesmos tipos de ligação aos mesmos tipos de outros nós, eles terão resultados semelhantes. Eles respondem ao ambiente</p>	
10	CAS Complex Adaptativ e Systems	Analisar a interação entre cadeia e ambiente	<p>O CAS trabalha com 3 conceitos que se interligam: o sistema; o ambiente no qual está inserido; e a coevolução, ou seja, o ambiente existe independente do sistema, porém estes evoluem, eles interagem e se adaptam</p>	<p>Keqiang, W.; Zhaofeng, Z. e Dongchuan, S.(2008)</p> <p>Hearnshaw, E. J.S. e Wilson, M. M. J. (2013)</p> <p>Pathak, S. D.; Day, J. M.; Nair, A.; Sawaya, W. J. e Kristal, M. M.(2007)</p> <p>Choi, T. Y.; Dooley, K. J. e Rungtusanatham, M.(2001)</p>
11	Supply Chain Network Structure	Entender a estrutura da rede, quem são os agentes e quais são as suas ligações	<p>Foca na análise da Estrutura da Rede, dos Processos de Negócios (compras, relacionamento com clientes e etc.); aponta também sobre os tipos de links de processos (os gerenciáveis, não gerenciáveis, os importantes) e do Gerenciamento de componentes (Planejamento e controle, estrutura de trabalho, estrutura organizacional, estrutura de produto, estrutura de informação, estrutura de poder e liderança, cultura e atitude)</p>	<p>Min, H. e Zhou, G. (2002)</p> <p>Cooper, M. C.; Lambert, D. M. e Pagh, J. D. (2006)</p> <p>Lambert, D. M. e Cooper, M. C. (2000)</p> <p>Haartveit, E. Y. ; Kozak, R. A. e Maness, T. C. (2004)</p> <p>Miyake, D. I.;Torres Jr A. S. e Favaro, C. (2010)</p>

12	Diversas Abordagens	Estes autores não utilizaram uma abordagem específica, mas trabalharam com temas como posicionamento na cadeia, cooperação e taxonomia da cadeia	Jarillo, J. C. e Stevenson, H. H. (1991) Harland, C. M.; Lamming, R. C. e Cousins, P. D. (1999) Lamming, R.; Johnsen T.; Zheng J. e Harland C.(2000) Gardner, J. T. e Cooper, M. C. (2003) Zaheer A. e Bell, G. G.(2005) Harland, C. M.; Lamming, R. C.; Zheng, J. e Johnsen, T. E.(2001) Cox, A.; Sanderson, J. e Watson, G.(2001) Ketchen Jr, D. j.; Tomas G. e Hult, M.(2007)
----	---------------------	--	---

Nos artigos analisados, foram identificados vários termos para descrever a estrutura da cadeia. Estes foram agrupados em 4 dimensões na tabela 2, a qual já antecipa a discussão detalhada das dimensões da estrutura organizacional que será feita no item 2.1.7.

Tabela 2: As dimensões da Estrutura Organizacional aparecem nas outras teorias

Dimensões	Integração	Formalização	Complexidade	Centralização
Aspectos estruturais identificados nos artigos	<ul style="list-style-type: none"> - Alianças estratégicas - Alinhamento de interesses - Colaboração - Compartilhamento de informações, recursos e riscos - Comprometimento mútuo de longo prazo - Confiança - Cooperação - Trabalho em conjunto com fornecedores - Integração entre diversos agentes da cadeia - Parceria real - Relação de longo prazo - Relacionamento próximo a fornecedores - Rica comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos que asseguram compartilhamento de riscos - Formalização no relacionamento - Mecanismos de coordenação - Métricas de avaliação - Obrigações e Normas sociais - Operação segundo regras - Políticas para fornecedores - Processos estáveis - Regras de comportamento - Regulamentos e controles - Rotinas de trabalho estabelecidas - Sanções coletivas - Termos e relações contratuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Cadeia de Suprimentos complexa - Cadeia Longa e Complexa com diversos intermediários - Complexidade da Rede - Complexidade de cadeias modernas - Dimensão de comprimento e quantidade de clientes e fornecedores por nível - Dimensão estrutural vertical e horizontal - Estrutura complexa - Grau de complexidade - Interconexões Complexas - Redes Complexas 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidade na rede e no nó - Centros de poder - Comportamento oportunista - Concentração de Poder - Descentralização - Dominância do fornecedor ou comprador - Empresa focal - Influência sobre agentes chaves da cadeia - Poder de barganha - Poder do intermediário - Poder no nó central - Posicionamento na cadeia - Relações de poder

A tabela 3 evidencia a frequência com que as dimensões estruturais da tabela 2 ocorreram nas abordagens da Cadeia de Suprimentos examinadas. Alguns artigos trabalharam com duas abordagens. Nestes casos, o artigo foi considerado uma única vez, para não distorcer a contagem. Porém, como alguns desses artigos eram os únicos representantes de uma abordagem, ao fazer esta correção algumas abordagens ficaram fora da tabela 3.

Tabela 3: Outras dimensões que possuem relação com as dimensões da Estrutura Organizacional

Abordagens da Cadeia	Quantidade de artigos	Integração	Formalização	Complexidade	Centralização	TOTAL
Diversas Abordagens	8	7	3	2	3	15
Complex Adaptive System	4	2	3	4	1	10
Teoria de Redes e Social Network Analysis	10	6	4	4	7	21
Supply chain network Structure	5	5	2	4	2	13
SNAP	1	1	-	-	-	1
TOTAL	28	21	12	14	13	

No Anexo VIII consta a identificação de cada aspecto da estrutura identificado por artigo.

2.5 Teoria Organizacional e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

Neste tópico será discutida a associação da teoria organizacional da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Primeiramente, iremos tratar da definição de organização e qual a relação desta com a definição de Cadeia de Suprimentos.

Como é demonstrado na Tabela 4, existem diversas definições de organização:

Tabela 4: Definições de Organização

Autor	Ano	Definição de Organização
Lawrance, P. R.; Lorsch J. W.	1972	Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente
Etzioni, A (refere-se a Talcott Parsons, T. em Structure and Process in Modern Societies)	1964	As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.
Price J. L.	1972	Organizações são sistemas sociais com objetivos específicos
Robbins S. P.	1983	Uma organização é a coordenação planejada de atividades coletivas de duas ou mais pessoas, as quais funcionam em uma base relativamente contínua e por meio da divisão de trabalho e hierarquia de autoridade, que busca atingir um objetivo comum ou um conjunto de objetivos

Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H.	1991	Organizações são entidades que possibilitam que a sociedade atinja conquistas que não podem ser atingidas por indivíduos atuando sozinhos
Jones, G. R.	2001	Organização é uma ferramenta utilizada pelas pessoas para coordenar as suas ações para obter algo que eles desejem ou valorizem, ou seja, atingirem seus objetivos.

Nesta tabela 4 vemos que somente Price (1972) se refere em sua definição explicitamente à organização como um sistema. Entretanto, diversos outros autores colocam em seus livros a perspectiva da organização como sistema.

O teórico Robbins (1983) afirma que existe um grande consenso entre os teóricos organizacionais de que uma perspectiva de sistema proporciona um importante entendimento de como uma organização opera. Um sistema é um arranjo de partes inter-relacionadas e interdependentes de tal forma que produzam um conjunto unificado. Esses sistemas recebem recursos, os transformam e produzem um resultado (ROBBINS, 1983).

Observando outros autores, vemos que podemos encontrar diversas citações que corroboram com Robbins.

Blau (1977), quando trabalha o tema, a organização social faz menção a esta como um sistema:

A concepção da estrutura ou do sistema implica em que as unidades componentes tenham alguma relação entre si e, de acordo com a expressão popular de que “o todo é maior que a soma de suas partes”, em que as relações entre as unidades tragam elementos novos à situação. (BLAU, 1977)

Da mesma forma, Lawrance e Lorsch (1972) consideram as organizações como sistemas altamente interdependentes.

Nascimento (2009) aponta que um conceito crítico e objetivo de organização precisa incluir as seguintes sete ideias, entre elas a seguinte: “organizações não são coisas, nem grupos, mas sistemas sociais abertos de processos e inter-relações envolvendo pessoas que produzem resultados.”

Conforme citações acima, associar o conceito de organização ao conceito de sistema de forma explícita é uma abordagem aceita por renomados acadêmicos. Assim, se for examinado, por exemplo, a definição de sistemas de Daft (2005) – o qual define um sistema como um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam como um todo para alcançar um propósito comum – é fácil identificar semelhanças aos conceitos de organização. Por exemplo, organização também é um conjunto de entidades, sistemas sociais ou unidades sociais que buscam coordenar atividades para atingir objetivos comuns. Podemos encontrar esses conceitos, por exemplo, nas definições de Etzioni (1964), Robbins (1983), Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991).

Uma vez que a associação de organização com sistemas é clara, também é possível enxergar facilmente a associação destes conceitos com a Cadeia de Suprimentos. Segundo Mentzer et al. (2001), a Cadeia de Suprimentos é um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos no fluxo jusante ou montante de produtos, serviços, finanças, e/ou informações de uma origem para o cliente.

Da definição de Cadeia de Suprimentos de Mentzer et al. (2001) é possível associar o que estes autores chamam de entidades ao conjunto de partes inter-relacionadas citadas por Daft (2005) ou ainda às unidades sociais citadas por Etzioni (1964). Também fica clara a associação das atividades que promovem o fluxo de produtos e serviços, como o objetivo comum citado por Robbins (1983) e Etzioni (1964).

Com base nessa relação entre Organização, Sistema e Cadeia de Suprimentos, existem diversos autores que propõe que as teorias organizacionais sejam utilizadas para o estudo da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Ketchen e Hult (2006) é um exemplo de trabalho que promoveu uma perspectiva da Teoria Organizacional para a Gestão de Cadeias de Suprimentos. Estes autores trabalham com o conceito de Cadeia de Melhor Valor (*Best Value Chain*), cadeias responsáveis pela melhoria de resultados chaves que irão direcionar o resultado da empresa e que também agregam valor à empresa. Neste trabalho, Ketchen e Hult utilizam nove teorias organizacionais chave para diferenciar as Cadeias de Suprimentos tradicionais das Cadeias de Melhor Valor.

Ketchen e Hult (2011), revisitando este tema, afirmam que este encontro de teorias organizacionais na pesquisa da Cadeia de Suprimentos proporciona uma boa teoria que ambos, acadêmicos e organizações, poderão tirar proveito.

Miles e Snow (2007), sobre a utilização de teoria organizacional no estudo de Cadeias de Suprimentos, comentam: “no geral, esta avaliação vai mostrar que a pesquisa da cadeia de suprimentos, que originalmente focou estritamente na movimentação eficiente de mercadorias entre empresas dentro de uma indústria, agora incorpora uma quantidade substancial de teoria organizacional.” (MILES e SNOW, 2007). Neste artigo, Miles e Snow trabalham com diversas teorias organizacionais e citam outros diversos teóricos que seguem esta mesma orientação.

Ketchen e Hult (2006) fazem um chamado à necessidade de integrar as teorias:

“Teorias Organizacionais têm o potencial de oferecer sabedoria provocativa e útil para o campo da Gestão da Cadeia de Suprimentos, mas o potencial das Teorias Organizacionais se manteve praticamente subdesenvolvido na área de Cadeia de Suprimentos. Como resultado, existem enormes oportunidades para integrar conhecimentos de Teoria Organizacional e Gestão da Cadeia de Suprimentos, a fim de construir a compreensão de por que algumas cadeias de suprimentos superam outras.” (KETCHEN e HULT, 2006)

Choi e Hong (2002) utilizam a Perspectiva da Análise de Estrutura Organizacional para analisar e mapear uma cadeia de suprimentos do setor automotivo. Em contato com o Thomas Choi por e-mail, em outubro de 2013, este autor sugere que esta perspectiva pode sempre ser usada se o objetivo for entender o comportamento e a operação da Cadeia em questão, seja de serviços ou manufatura.

Desta forma, considerando que a utilização de Teorias Organizacionais para a Cadeia de Suprimentos pode criar grande valor teórico, conforme Choi e Hong (2002) demonstraram utilizando a Perspectiva da Análise de Estrutura Organizacional, e também observando que a Perspectiva da Análise de Estrutura Organizacional é um método coerente para se compreender o comportamento e operação da Cadeia de Suprimentos, será utilizada neste projeto a teoria de Estrutura Organizacional, a qual será analisada com profundidade no próximo tema.

2.6 Estrutura Organizacional

Uma vez que este projeto irá utilizar a Perspectiva da Análise de Estrutura Organizacional, conforme justificado nos capítulos acima, é essencial que seja feita a revisão da literatura sobre esta teoria, que se encontra a seguir.

Segundo Jones (2001), a Estrutura Organizacional é um sistema formal de atividades e relacionamentos de autoridade, os quais controlam como as pessoas coordenam suas atividades e seus recursos para atingir objetivos organizacionais. Jones (2001) complementa que a principal função da Estrutura Organizacional é o controle sobre a forma como as pessoas coordenam suas ações para atingir os objetivos organizacionais e sobre os meios para motivar as pessoas para atingirem esses objetivos. Este autor ainda aponta a evolução que a estrutura pode sofrer de acordo com o crescimento e diferenciação que a empresa sofre. Jones (2001) diferencia o Desenho Organizacional da Estrutura, sendo o Desenho o processo pelo qual se faz a gestão e a mudança da Estrutura Organizacional.

Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991), Estrutura Organizacional é um conceito abstrato, por isso o que podemos observar são suas evidências, então inferimos que existe esta está presente. Estes autores também a descrevem como uma forma de controle e influência no comportamento dos indivíduos. Esta também deve estar de acordo com os propósitos e objetivos da organização, bem como afeta o comportamento de indivíduos e grupos. Por exemplo, por meio da Estrutura são definidos as posições e departamentos que ficarão mais próximos ou não.

Para Robbins (1983), a estrutura é composta de três componentes: complexidade, formalização e centralização.

Daft (2005) considera que, na Estrutura Organizacional, a Organização define como as tarefas serão divididas, os recursos são distribuídos e os departamentos são coordenados.

De todas estas definições, podemos concluir que a Estrutura Organizacional é uma forma de controle e organização das pessoas, atividades e grupos e esta conta com hierarquia e diferenciação do trabalho.

2.7 Desenho da Estrutura Organizacional

Jones (2001) define o Desenho Organizacional como o processo pelo qual os gestores selecionam e gerenciam aspectos da estrutura e da cultura organizacional, de tal forma que uma organização possa controlar as atividades necessárias para atingir seus objetivos. O autor exemplifica com as decisões que os gestores devem tomar com relação às pressões internas e externas à organização como, por exemplo, decidir entre uma estrutura que foque no corte de custos de produção ao invés de uma estrutura que promova a flexibilidade.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) definem Desenho Organizacional como ações e decisões gerenciais, explícitas ou não, que resultaram em uma específica Estrutura Organizacional. Estes autores consideram que as decisões são quatro:

- Divisão do Trabalho: é o processo de dividir o trabalho em processos relativamente específicos para atingir vantagens da especialização. A divisão pode ser feita, por exemplo, por habilidade pessoal ou por etapa do processo.
- Departamentalização: é o processo no qual a organização é dividida estruturalmente pela combinação de trabalhos em departamentos, de acordo com características compartilhadas. Alguns exemplos são a departamentalização por função, região ou produto.
- Amplitude de Controle: é o número de indivíduos que reportam diretamente para um gestor.
- Delegação de Autoridade: é o processo de distribuir autoridade entre os níveis mais baixos da hierarquia. Maior delegação pode promover nos gestores uma maior motivação, devido à influência na solução de problemas.

Robbins (1983) considera que o Desenho Organizacional diz respeito à construção e mudanças na estrutura organizacional, para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Nem todos os autores diferenciam o conceito de Desenho Organizacional do conceito de Estrutura Organizacional. Mas todos os autores que o fazem, citados acima, concordam que Desenho Organizacional são decisões gerenciais às quais irão impactar e definir qual será a Estrutura Organizacional, conforme ilustração 5.

Ilustração 5: Divisão dos conceitos de Desenho Organizacional e Estrutura
Fonte: O autor baseado nos conceitos de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991)

2.8 Dimensões da Estrutura Organizacional

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) afirmam que um consenso universal do conjunto de dimensões não é possível nem desejável, porém atualmente três dimensões são utilizadas na pesquisa e literatura: formalização, centralização e complexidade.

Vemos que os diversos autores de Estrutura Organizacional trabalham com diferentes classificações. Jones (2001) não considera as dimensões específicas da estrutura organizacional, porém discute a formalização, complexidade e centralização nos itens relacionados ao Desenho Organizacional.

Apesar de não haver um consenso entre os autores, Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991), Robbins (1983) e Hall (1982) e Choi e Hong (2002) consideram que a Estrutura Organizacional pode ser capturada em três dimensões: formalidade, complexidade e centralização.

Alguns autores não fazem diferenciação entre quais são os elementos de tomada de decisão dentro do Desenho Organizacional e quais são os elementos da Estrutura Organizacional. Por exemplo, Jones (2001) aborda diversos temas dentro de Desenho Organizacional e é possível relacionar todos estes temas diretamente às três dimensões: formalização, centralização e complexidade.

Apesar de uma grande parte dos autores trabalharem essencialmente essas três dimensões, diferentes autores propõem ainda algumas outras. Uma delas é a Integração. Adicionalmente às outras três dimensões, a Integração será avaliada nesta pesquisa, pois como a tabela 3 já evidenciou, esta é uma dimensão de destaque para a Cadeia de Suprimentos, conforme a literatura aponta.

Tabela 5: Dimensões da Análise de Estrutura Organizacional utilizadas para o Estudo da Cadeia de Suprimentos

Dimensões	Descrição	Autores que tratam destas dimensões				
Centralização	Relativo à concentração de poder e tomada de decisão em um nível da alta gestão. (ROBBINS, 1983) (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1991) (PRICE, 1972)	Robbins (1983)	Price (1972)	Hall (1982)	Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991)	Jones (2001)
Complexidade	Diferenciação Vertical, Horizontal e Dispersão Espacial. (ROBBINS, 1983) (PRICE, 1972)	Robbins (1983)	Price (1972)	Hall (1982)	Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991)	Jones (2001)
Formalização	Relativo ao nível de regras explícitas. (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1991) e (PRICE, 1972)	Robbins (1983)	Price (1972)	Hall (1982)	Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991)	Jones (2001)

Integração	É qualidade de colaboração entre os departamentos para que estes trabalhem em conjunto e atinjam um único conjunto de esforços entre unidades organizacionais. (ROBBINS, 1983)	Robbins (1983)	-	-	Jones (2001)
------------	--	----------------	---	---	--------------

A seguir, essas quatro dimensões serão discutidas com mais detalhes.

2.9 Dimensão: Formalização

Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991), a Formalização está relacionada a quanto os objetivos e os meios de trabalho estão especificados e claramente escritos. Estruturas Organizações altamente formalizadas possuem regras e procedimentos disponíveis para direcionar o que cada indivíduo deve fazer. Essas organizações possuem procedimentos operacionais, diretivas e políticas explícitas.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) ainda relacionam à alta formalização a alta divisão do trabalho, a grande delegação de autoridade, departamentalização funcional e grande amplitude de controle.

Ilustração 6: Decisões do Desenho Organizacional que causam alta formalização

Fonte: O autor baseado nos conceitos de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991)

A Ilustração 6 mostra as seguintes relações das Decisões Organizacionais na Formalização:

- Uma maior divisão do trabalho e uma departamentalização Funcional levam a uma especialização do trabalho que justifica procedimentos mais específicos e que direcionem melhor as atividades.
- A alta amplitude de controle dificulta que a gestão próxima, gestão de um a um; assim, é necessário que existam regras escritas.
- Da mesma forma, a grande delegação de autoridade exige maior controle, o que necessita de claros controles escritos.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) ainda pedem atenção àquelas organizações que possuem todas as características de uma organização formal, com regras e procedimentos explícitos e claros, porém estes não são considerados pelos trabalhadores. Neste caso, é necessário reforçar a utilização dos procedimentos, se este for o objetivo de se explicitar as regras.

Considerando estas empresas que possuem regras explícitas – as Organizações Formais –, Blau (1977) ressalta que é impossível que todas as atividades sejam coordenadas pelas regras definidas, por mais que a gestão se esforce no planejamento destas atividades. Assim, Blau (1977) considera que as atividades informais fazem parte da organização, entretanto as regras e procedimentos oficiais devem ter alcance para poderem cobrir a multidão de situações que possam aparecer. Mas, para casos muito específicos, essas aplicações podem trazer problemas, assim novos hábitos irão surgir para solucionar estes casos específicos.

Hall (1982) apresenta os dois extremos no *continuum* da formalização:

- Formalização máxima: diante de diversas contingências, a empresa conseguiu se preparar para dar as mesmas respostas ou agir sempre de acordo com o procedimento. Hall (1982) dá o exemplo de um trabalhador na linha de produção sempre executando o mesmo trabalho, na mesma direção da mesma forma; também é citado o computador que irá responder sempre da mesma forma, como foi programado.
- Formalização mínima: Não existem procedimentos, os trabalhadores devem sempre procurar seu próprio critério para decidirem o que irão fazer. Um exemplo deste tipo de estrutura: organização que está na área de pesquisa científica, pois lidam diariamente com situações não previstas e cujos resultados são desconhecidos.

Hall (1982) ainda relaciona à formalização a capacidade de tomada de decisões dos trabalhadores. Teoricamente, aqueles com mais experiência e qualificação poderiam ter melhor capacidade de julgamento e, assim, a necessidade de formalização seria menor. Isso mostra a complexidade das organizações, pois fazer correlações entre formalização e centralização ou descentralização inclui a consideração de novas variáveis, como a qualificação dos trabalhadores. Hall (1982) aponta que a relação de alta formalização com baixa inovação também não pode ser facilmente aceita, pois existem pesquisas contraditórias a esta ideia.

Para Price (1972), a Formalização diz respeito a quão explícitas estão as regras de um sistema social. Este autor também discute a necessidade dessas regras estarem escritas.

Embora geralmente uma empresa com mais regras escritas tenda a ser mais formalizada, não necessariamente uma que não possua regras escritas pode ser considerada não formalizada. Assim, Price (1972) esclarece que as regras podem ser muito explícitas sem estarem escritas, por isso restringir a análise da formalização às regras escritas é um erro.

Robbins (1983) define Formalização como o grau de padronização que os trabalhos dentro da organização possuem. Segundo este autor, se o um indivíduo possui pouca liberdade/autonomia para decidir o que fazer e como fazer, ele está em uma organização com alto nível de formalização. Quanto mais complexa a atividade, menos suscetível ela é à alta formalização, as atividades mais simples são fáceis de serem controladas e formalizadas. Robbins (1983) também trabalha o conceito de formalização interna, quando o funcionário já entra na empresa com uma série de comportamentos e valores padrões que já são esperados que ele os tenha no trabalho; e, também, com o conceito de formalização externa, quando é imposta pela empresa. Este autor ainda discute os processos de seleção, treinamento e outras técnicas de formalização, como os rituais, a fim de conseguir que os funcionários sigam as regras e procedimentos.

A discussão em torno do conceito de Formalização é grande, entretanto existe um consenso dos autores sobre o tema: todos consideram que este está relacionado à explicitação das regras e procedimentos, sejam estas escritas ou não.

2.10 Dimensão: Centralização

Segundo Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991), a Centralização se refere à forma como a tomada de decisões é alocada na hierarquia da organização, ou seja, como é feita a delegação de autoridade entre as funções dentro da organização. Estes autores destacam que este conceito geralmente está associado ao controle e à tomada de decisão.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) consideram que este conceito pode ser complexo, devido a três fatores:

- Pessoas que estão em um mesmo nível dentro da hierarquia podem ter autonomias diferentes para tomada de decisão.
- Nem todas as tomadas de decisões são de igual importância e impacto. Assim, um gestor pode delegar questões mais operacionais, porém centraliza as decisões estratégicas.
- Nem sempre a autoridade que foi definida oficialmente ocorre na prática; pode ocorrer que um trabalhador que possua na descrição de seu cargo autoridade, na prática não tenha essa autoridade.

Ilustração 7: Decisões do Desenho Organizacional que causam alta Centralização
Fonte: O autor, baseado nos conceitos de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991)

A Ilustração 7 mostra as seguintes relações das Decisões Organizacionais na Centralização:

- A maior divisão do trabalho não exige tomada de decisão, pois as funções são muito bem definidas.
- Quanto mais funcional a departamentalização, maior a necessidade de controle entre as áreas, assim maior a centralização.
- Por definição, quanto menos delegação, maior centralização.
- Quanto maior a amplitude de controle, as atividades são mais especializadas, demandando menor tomada de decisão.

Segundo Hall (1982), quando a maior parte das decisões ocorre no topo da organização, ela pode ser considerada centralizada. Este autor ainda considera que uma importante variável para se considerar é a formalização, quantas regras e políticas estão definidas. Pois, apesar de uma empresa ser centralizada, se esta também for altamente formalizada, as decisões que estão concentradas ainda assim estarão seguindo procedimentos já pré-estabelecidos e os problemas que estiverem fora do escopo dos procedimentos deverão ser escalados para um nível superior. Ver ilustração 8.

Centralização em relação a formalização.

Ilustração 8: Centralização em relação à formalização

Fonte: Adaptado de Hall (1982) ao citar Melcher (1975)

Hall (1982) discute ainda a questão da influência do ambiente, pois quando uma empresa está inserida em um grupo de empresas que são altamente centralizadas, é possível que esta também seja. Isso também demonstra a visão que a empresa possui de seus funcionários, pois uma vez que a empresa é altamente centralizada, entende que seus trabalhadores precisam de um alto controle e não possuem capacidade de tomada de decisão.

Robbins (1983) aponta que, das três dimensões, esta é a mais complexa, por isso define Centralização como o grau em que a autoridade formal, para tomar decisões é concentrada em um indivíduo, unidade ou nível (geralmente na alta gestão), assim permitindo o mínimo de interferência dos empregados em seu trabalho (geralmente na baixa gestão). Robbins (1983) faz algumas observações sobre a centralização:

- Centralização diz respeito somente ao poder formal; o poder informal que sempre está presente não é considerado pelo conceito.
- Caso haja delegação de autoridade, mas haja uma extensiva política de procedimentos que restrinjam a tomada de decisão, embora pareça descentralizada, a organização é centralizada.
- A concentração de poder em um ponto significa uma pessoa ou uma unidade ou um nível, mas precisa ser na alta gestão.
- Mesmo que haja um sistema de controle forte, para que a alta gestão saiba quais decisões foram tomadas, isso não implica em centralização, pois quem está tomando as decisões ainda são média e baixa gestão.
- As informações utilizadas pela alta gestão podem vir dos níveis operacionais; conforme essa informação sobe de nível, ela é filtrada; esse filtro é uma forma de descentralização.

Robbins (1983) ainda destaca o conceito de autoridade, o qual é definido como direito de atuar ou comandar os outros a atuar em direção aos objetivos organizacionais. Este é um direito associado à posição ou cargo e não à pessoa. Robbins (1983) aponta que a descentralização pode gerar motivação nos funcionários e também pode servir de treinamento.

Robbins (1983) aponta cuidado ao associar Centralização a Formalização, pois uma organização altamente formalizada pode ser tanto altamente centralizada quanto altamente descentralizada. Com relação à associação de Centralização e Complexidade, Robbins (1983) aponta que, quanto mais complexa, mais descentralizada, uma atividade mais simples requer menos treinamento e pode ser mais Centralizada.

Price (1972) define que Centralização é o grau de concentração de poder em um sistema social. Se um único indivíduo concentra todo o poder de uma organização, então esta pode ser considerada com o máximo grau de centralização.

Todos os autores concordam que o conceito de Centralização diz respeito à concentração de poder na tomada de decisão em um nível hierárquico, geralmente na alta gestão.

2.11 Dimensão: Complexidade

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991) definem a Complexidade como o resultado da divisão do trabalho e da criação de departamentos. É o número de diferentes posições de trabalho e níveis de autoridade dentro da organização. Mais especificamente, é o número de grupos de ocupações ou número das distintas unidades ou departamentos dentro da organização. Assim, uma empresa será mais complexa de se gerenciar se tiver um número maior de divisões. Os termos diferenciação vertical e horizontal são diretamente relacionados à complexidade.

Ilustração 9: Decisões do Desenho Organizacional que causam alta Complexidade

Fonte: O autor, baseado nos conceitos de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991)

A Ilustração 9 mostra as seguintes relações das Decisões Organizacionais na Complexidade:

- A maior divisão do trabalho aumenta a diferenciação horizontal.
- Maior delegação cria uma maior cadeia de autoridade que, por sua vez, aumenta a diferenciação vertical.
- As departamentalizações por geografia, cliente e produto criam maior complexidade, pois cada departamento pode virar uma nova unidade quase independente, aumentando assim níveis e complexidade.
- Se a amplitude de controle é menor, significa que as atividades são mais complexas. Logo, é necessário que a gestão esteja mais próxima, o que cria mais níveis e divisão, aumentando assim a complexidade.

Hall (1982) apresenta uma revisão de diversos autores sobre a diferenciação horizontal, mas, a princípio, duas linhas se destacam:

- A maior complexidade está relacionada com a dificuldade de suas atividades e o quanto treinamento é necessário para um trabalhador desenvolver certa atividade.
- A outra definição está relacionada com a visão de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991): quanto maior divisão do trabalho, áreas e funções, maior será a complexidade.

Sobre a diferenciação vertical, Hall (1982) diz que este é menos complexo que a horizontal, sendo que a relaciona à quantidade de níveis hierárquicos, de acordo com a visão de Gibson, Ivancevich e Donnelly (1991).

Dispersão Espacial também é considerada uma variável da complexidade por Hall (1982). Esta variável diz respeito à existência de unidades separadas espacialmente, por exemplo, rede de lojas ou assistências técnicas, quanto maior o número e mais espaçadas mais complexa é a estrutura.

Robbins (1983) define a Complexidade como o grau de diferenciação que existe dentro da organização e separa a complexidade em três variáveis:

- Diferenciação Horizontal: o grau de diferenciação entre as unidades da empresa, no que diz respeito à orientação dos funcionários, natureza das atividades e treinamento e educação dos trabalhadores. Quanto maior o número de funções diferentes que necessitam de conhecimento e habilidades específicas que uma organização precisa ter, mais complexa ela é. Departamentalização e especialização do trabalho são evidências de Diferenciação Horizontal.
- Diferenciação Vertical: é referente ao número de níveis hierárquicos presentes na organização. Quanto maior a diferenciação vertical, é preciso atenção, pois maiores as chances de distorção de comunicação do topo para a base operacional e maior a dificuldade do topo enxergar e coordenar o time operacional. As diferenciações verticais e horizontais devem ser vistas em conjunto; o aumento da vertical poder ser uma resposta ao aumento da

horizontal. A discussão entre empresas achatadas ou não deve ser tratada de forma simplista, pois existem aspectos contraditórios.

- **Dispersão Espacial:** o quanto as instalações e pessoas estão dispersas geograficamente.

Robbins (1983) aponta que, conforme ocorre o crescimento das empresas, a complexidade tende a ser maior e os gestores devem atentar-se a ela, pois alguns aspectos podem ser comprometidos, como a comunicação. Se as organizações desejam ser efetivas, elas precisam de boa comunicação, coordenação e controle, porém quanto mais complexa é a organização, maior é a necessidade destes elementos, bem como a utilização de sistemas de controle, comitês e manuais formais de políticas.

Price (1972) considera uma organização complexa se esta possuir diversos níveis hierárquicos (diferenciação vertical) e muitas áreas diferentes e subunidades (diferenciação horizontal).

Este conceito apresenta definições distintas, porém uma grande parcela da literatura considera que a Complexidade é formada pela diferenciação vertical e horizontal, bem como a dispersão espacial.

2.12 Dimensão Integração

Conforme já discutido, grande parte dos autores consideram as dimensões Formalização, Centralização e Complexidade como principais. Nesta pesquisa, será também considerada a dimensão Integração, devido ao seu destaque na Cadeia de Suprimentos. Segundo Robbins (1983), Integração é qualidade de colaboração entre os departamentos para que estes trabalhem em conjunto e atinjam um único conjunto de esforços entre unidades organizacionais. No próximo item, será discutido com mais detalhes a definição desta dimensão na Cadeia de Suprimentos

2.13 Dimensões da Estrutura Organizacional na Cadeia de Suprimentos

Alguns pesquisadores da cadeia de suprimentos já trabalharam com os conceitos de estrutura organizacional no contexto da cadeia de suprimentos, mas nem todos utilizam os mesmos termos. As definições utilizadas nesta pesquisa serão baseadas nestes autores.

As dimensões da Estrutura deverão ser analisadas em uma Cadeia de Serviços. Choi e Hong (2002) utilizaram as três dimensões – Formalização, Complexidade e Centralização – na Cadeia de Suprimentos, da seguinte forma:

- **Formalização** na Cadeia de Suprimentos diz respeito a como a rede é controlada por regras, normas e procedimentos explícitos que orientam a conduta, as obrigações e direitos que as empresas dentro da rede possuem. Logicamente, não é possível existir uma regra que coordene toda a cadeia, então neste contexto essas normas ocorrem entre as díades, empresa a empresa. Choi e Hong (2002) também destacam o conceito de Base de Fornecedores, que são as empresas que estão em relação de díade com o comprador. Quanto

maior as Bases de Fornecedores, mais formalização deve ser encontrada nas relações, para alcançar padronização e controle dos fornecedores.

- **Centralização** na Cadeia de Suprimentos diz respeito a quanto a indústria, ao final da cadeia, exerce de poder e controle sobre os fornecedores. Assim, uma cadeia centralizada é aquela em que o comprador final é quem toma as decisões. Considerando uma cadeia real, um comprador jamais poderia decidir por todos os seus fornecedores. Neste caso, supondo uma sequência de camadas de fornecedores, por exemplo, comprador que contrata fornecedor A, que por sua vez contrata fornecedor B e assim por diante, a centralização será observada de acordo com quantas camadas de fornecedores o comprador se envolve. Por exemplo, se o cliente da Ilustração 10 controla somente a 1ª camada de fornecedores, a cadeia é descentralizada; porém, se ele controla até alguns dos principais fornecedores da 3ª camada, a cadeia é centralizada.
- **Complexidade.** Para poder avaliar a complexidade, é necessário, inicialmente, obter o mapa dos fornecedores. Uma vez com o mapa disponível, é necessário somente contar os níveis e os participantes em cada nível. Choi e Hong (2002) também destacam que, ao contrário da Formalização e Centralização, que são observados na relação de díade, a Complexidade é observada na rede ou cadeia.

Kim (2006) utilizou e definiu os conceitos de Formalização e Centralização:

- Formalização diz respeito sobre o nível de padronização das tarefas e trabalho da organização, para a cadeia. Este conceito é definido até qual grau os relacionamentos e tomadas de decisão são governados por regras formalizadas, e políticas de procedimentos padronizados (KIM, 2006).
- O conceito de Centralização na cadeia diz respeito à concentração de poder nas tomadas de decisão por uma empresa dentro cadeia (KIM, 2006).

A Complexidade aumenta quanto maior é o número de empresas que formam a cadeia e quanto mais diferentes forem umas das outras. Quanto maior a complexidade, mais dificuldades ocorrem na operação da cadeia (BOYLE, HUMPHREYS e McIVOR, 2008).

Halley e Nollet (2002) entendem que a Centralização na cadeia de suprimentos está relacionada à concentração de atividades de comando e poder na tomada de decisão nas mãos de um grande cliente, criador de pedidos.

Moser, Kern, Wohlfarth e Hartmann (2011) trabalham o conceito de Centralização sendo este relacionado com a autoridade e poder de uma organização na cadeia de suprimentos.

Comparando a Ilustração 10 com a Ilustração 11, é possível associar o conceito de Complexidade da Teoria Organizacional com a Cadeia de Suprimentos, porém os autores Ketchen e Hult (2010) irão questionar as vantagens e limitações sobre como as teorias organizacionais são apropriadas para a gestão da cadeia de suprimentos.

Ilustração 10: Exemplo de Cadeia com 3 Camadas de fornecedores

Ilustração 11: Exemplo de Organização com 3 níveis hierárquicos

2.14 Dimensões Estruturais e sua aplicação na Cadeia de Suprimentos

Tabela 6: Dimensões da Estrutura Organizacional e sua aplicação no contexto de Cadeia de Suprimentos

Dimensões	Definição da Teoria Organizacional	Como as dimensões se manifestam na Cadeia de Suprimentos?
1 Centralização	Relativo à concentração de poder e tomada de decisão em um nível da alta gestão. (ROBBINS, 1983) (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1991) (PRICE, 1972)	É a distribuição ou concentração de poder e autoridade para a tomada de decisão ao longo da cadeia. Por exemplo, se a indústria gerencia somente a camada de fornecedores diretos, a cadeia é descentralizada. Porém, conforme a sua autoridade atinge outras camadas de fornecedores, a Centralização é considerada maior (KIM, 2006) (CHOI E HONG, 2002).
2 Complexidade	Diferenciação Vertical (quantidade de níveis hierárquicos), Horizontal (quantidade de áreas/indivíduos por nível) e Dispersão Espacial (ou geográfica). Quanto maior a organização maior a complexidade (ROBBINS, 1983) (PRICE, 1972).	É o conjunto da diferenciação vertical, horizontal e a dispersão espacial. Na Cadeia de Suprimentos, a diferenciação vertical se traduz na quantidade de camadas de fornecedores e a diferenciação horizontal, por sua vez, é a quantidade de fornecedores por camada. A Dispersão Espacial será considerada pela distância geográfica entre os participantes da cadeia (BOYLE, HUMPHREYS e MCIVOR, 2008) (CHOI E HONG, 2002). No caso de serviços, a utilização de fornecedores prestando serviços distintos uns dos outros adiciona complexidade à cadeia.
3 Formalização	Relativo ao nível de regras que explícitas na Organização (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1991) e (PRICE, 1972).	É entendida como a explicitação das regras, procedimentos e valores, independente do fato de estarem escritos ou não, e como essas regras influenciam as tomadas de decisão e relacionamentos. Esta dimensão será analisada no nível de relacionamentos, fornecedor-cliente (KIM, 2006) (CHOI E HONG, 2002).
4 Integração	É a capacidade de colaboração entre os departamentos para que estes trabalhem em grupo e atinjam um único conjunto de esforços entre unidades organizacionais. (ROBBINS, 1983)	É a colaboração, criação de objetivos em comum, baseados na confiança entre empresas e o compartilhamento de ganhos. Por exemplo, dois fornecedores que atendem um mesmo cliente ou, então, um fornecedor e o seu cliente (COUGHLAN et. al. 2003).

Considerando a interligação entre as dimensões Centralização, Formalização e Integração, a questão do relacionamento entre os agentes da cadeia ganha destaque, pois todas estas dimensões podem ser captadas em uma díade, por exemplo, cliente e fornecedor. Assim, nos próximos três sub-tópicos serão discutidos o conceito e as dificuldades de relacionamento e colaboração entre estes agentes da cadeia.

2.14.1 O relacionamento entre os Agentes da Cadeia

“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.” (TORRES JUNIOR e RATÃO, 2011)

A dimensão centralização ocorre no nível de relacionamentos, por isso é imprescindível fazer uma análise mais detalhada deste tema.

2.14.1.1. Alianças, Parcerias, Cooperação e Colaboração

Esta revisão apresenta a colaboração com diferentes graus de intensidade e maturidade e até mesmo com outras denominações, mas com o mesmo sentido de maior abertura de trocas de informações, dados entre diversos níveis da estrutura.

Das e Teng (1998) trabalham o conceito de Alianças Estratégicas, as quais envolvem a busca por objetivos compartilhados entre dois ou mais parceiros destacando a importância da colaboração e das incertezas. Assim, segundo estes autores, nesta filosofia as empresas não atuam de forma oportunista nem desonesta, mas privilegiam a colaboração e comprometimento, agindo de acordo como os contratos. Esta abordagem pode ser paradoxal uma vez que as empresas possuem interesses individuais e se esforçam para alcançá-los, neste contexto Das e Teng (1998) propõe que o ideal é um equilíbrio entre competição e cooperação.

Corbett, Blackburn e Van Wassenhove (1999) destacam a importância da confiança para que seja possível facilitar a comunicação e torná-la mais aberta, estes autores ainda defendem que mesmo parcerias menores podem proporcionar ganhos operacionais.

A colaboração, diferentemente da cooperação, é definida por Coughlan et al. (2003) como a tomada de decisão entre organizações envolvendo compartilhamento das decisões e responsabilidades pelos resultados, para tanto é essencial o desenvolvimento de relações de longo-prazo, confiança, engajamento. Assim, as empresas participantes da colaboração podem encontrar novos mercados, habilidades e desenvolver ganhos operacionais. Em acordo com estes autores Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) e Austin (2001) destacam que a colaboração é uma aliança que se manifesta de diversas formas, às vezes através de parcerias em áreas de pesquisa e desenvolvimento, manufatura e co-marketing.

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) citam entre os benefícios da colaboração o compartilhamento de riscos e também apresentam dificuldades para a efetiva colaboração, como a falta de confiança entre as partes, projetos de alta complexidade.

Ha, Park e Cho (2010) e Soosay, Hyland e Ferrer (2008) também destacam a necessidade de compartilhamento de riscos, trabalho em conjunto, confiança e comunicação para o desenvolvimento da colaboração.

Leeuw e Fransoo (2009) afirma que o conceito de colaboração ainda precisa ser melhor definido e que esta é essencial, pois as empresas nunca conseguem desenvolver negócios sozinhas. Outros autores como Vereecke e Muylle (2006) definem diferentes níveis de colaboração, desde a operacional com foco nas melhorias na eficiência transacional e a estratégica, na qual existe demanda por objetivos compartilhados.

O conceito de Coughlan et al. (2003) de colaboração como um processo de decisão conjunta e de compartilhamento de resultados entre os parceiros, o qual leva em consideração possíveis dificuldades de implementação, será utilizado para a análise da dimensão Integração na Cadeia de Suprimentos.

2.14.1.2. Dificuldades e Barreiras à Colaboração na Cadeia de Suprimentos

Corsten e Kumar (2005), como Coughlan et al. (2003) e Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), estudam as barreiras a colaboração, estes autores afirmam que, apesar de relações colaborativas produzirem inúmeros benefícios, existe uma tensão entre maximizar o valor da operação e distribuí-lo entre os parceiros. Hamel (1991) também destaca que como em uma corrida ambos os parceiros querem ganhar o máximo de conhecimento que seu parceiro tem a oferecer no relacionamento e quem consegue adquirir o máximo em menor tempo torna o outro parceiro desnecessário, pois este não é mais importante para ganhar conhecimento. Estes autores demonstram que embora muito seja discutida pela literatura a colaboração não é óbvia e simples de se executar.

Corbett, Blackburn e Van Wassenhove (1999) ainda destacam a dificuldade em casos onde o histórico do relacionamento entre os parceiros inclui anos de exploração de um sobre o outro.

2.15 Transportes no Brasil

Conforme destacado na introdução, dentro do mercado de serviços, o mercado de transportes é muito expressivo, segundo Pesquisa Anual de Serviços 2011 do IBGE, o setor de transporte representa em torno de 30% de toda receita líquida do setor de serviços do país, sendo que serviços representam em torno de 70% do PIB nacional.

No setor de transportes um novo ator apareceu nos últimos 20 anos e ganhou muito destaque. Os Operadores Logísticos são responsáveis por consolidar a prestação de diversos serviços, como armazenagem, transporte, controle de informações, redesenho de cadeia de suprimentos, entre outros.

Seguem os principais tipos de transportes de cargas vendidos:

- Lotação – FTL (Full Truck Load): neste modo, o cliente paga pela viagem do veículo, independente de quanta carga ele levar. Obviamente, deve ser respeitado o limite de carga (peso e volume) do veículo em questão.

- Fracionado – LTL (Less than a (Truck) Load): nesta modalidade, o cliente paga somente pelo volume ou peso (qual for o maior) que está ocupando no veículo.
- Aéreo Fracionado – Cargas de alto valor: geralmente, está relacionada ao transporte fracionado, só que com aviões, ao invés de caminhões.
- Transporte especial – cargas perigosas ou de dimensões especiais: é como um transporte lotação, mas com planejamento de rota especial e acompanhamento de batedores se necessário.
- Adicionais: Escolta, Seguro, Caminhão Blindado, taxa por entrega e estadia. Em transportes existem muitos adicionais que se somam ao primeiro preço de transportes.
- Marítimo: Balsa (cargas de Manaus) ou cabotagem. Geralmente é pago o fracionado.
- Frota dedicada: Nesta modalidade, o fornecedor deixa um veículo à disposição do cliente. Seja ele utilizado ou não, o cliente deverá pagar um valor fixo por período, por exemplo, mensal.

2.16 Logística e Operadores Logísticos

A cadeia analisada neste trabalho contém um operador logístico, a seguir será revista a literatura sobre este tema.

Conforme Figueiredo e Mora (2009) diversos termos são utilizados para se referir a Operadores Logísticos, por exemplo, Prestadores de Serviços Logísticos (PSL ou SLP – Service Logistic Provider), Third-party Logistics (3PL), provedor de logística integrada, empresas de logística contratada (contract logistics companies).

Apesar das diversas definições encontradas na literatura, diversos autores (KOPCZAK, 1997; HALLDÓRSSON e SKJØTT-LARSEN, 2004; MCGINNIS, KOCHUNNY e ACKERMAN, 1995) concordam que os operadores logísticos executam serviços básicos de logística como armazenagem e transportes ou ainda embalagem e customização. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), Vivaldini e Pires (2010) e Halldórsson e Skjøtt-Larsen (2004) ainda apontam a capacidade do Operador Logístico de entregar soluções customizadas, personalizadas, desenvolvimento de projetos como se fosse uma empresa de consultoria. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000) destacam também que o valor agregado pelo operador logístico pode ser grande em casos de cadeias complexas nas quais após se terceirizar os serviços a empresa pode focar na sua atividade principal.

Este trabalho utilizará a definição de Halldórsson e Skjøtt-Larsen (2004), na qual, no mínimo, o operador deve prestar serviços de armazenagem e transporte.

Knemeyer e Murphy (2004) apontam a crescente importância dos Operadores Logísticos em todo mundo e não somente nos Estados Unidos, como a literatura tem indicado.

Vivaldini e Pires (2010) também demonstram o outro lado, os riscos na terceirização, entre eles a perda de próximo controle das operações e a falta de liberdade das empresas que ficam presas ao Operador Logístico, pois trocar uma parceria deste tipo é mais complexo, assim uma análise criteriosa deve ser feita antes da contratação de um Operador Logístico.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (Gil, 1991). Este trabalho, por sua natureza exploratória, é de caráter qualitativo.

Martins e Theóphilo (2009) identificam três situações nas quais os indicadores qualitativos são mais relevantes:

1. Situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionadas a épocas passadas.
2. Para capturar dados psicológicos.
3. Para descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo.

Neste projeto, a sua questão básica: “Como as dimensões estruturais concebidas em um contexto de administração intraorganizacional de empresas se manifestam em sua aplicação na gestão da cadeia de suprimentos? Quais benefícios, limitações e oportunidades?” se enquadra no item 3 citado acima, ou seja, entender a Complexidade e a interação das dimensões estruturais na Cadeia de Suprimentos.

Segundo Yin (2010), o Estudo de Caso é apropriado quando são propostas questões “como” e “por que”, bem como entender fenômenos sociais complexos. Foi escolhido o método Estudo de Caso, pois nesta investigação será analisado “como” as dimensões estruturais explicam o comportamento e operação da cadeia de suprimentos. Considerando o foco desta pesquisa em compreender a utilização deste empréstimo conceitual e melhor entender a operação e comportamento da cadeia, esta pesquisa é classificada como descritiva.

Neste trabalho, foi analisada uma cadeia com três unidades de análise, o relacionamento entre cliente e fornecedor, para serem examinadas. O caso é uma cadeia de serviços de transporte de carga.

Ilustração 12: Estudo de Caso Único com múltiplas unidades de análise
Fonte: Yin (2010)

Ilustração 13: Esquema da Cadeia de Serviços e das unidades de análise
Fonte: Autor

As ilustrações 12 e 13 demonstram o estudo de caso único com diversas unidades de análise, segundo Yin (2010).

3.2 Coleta de dados

Em estudos de caso Yin (2010) indica a utilizadas de entrevistas focadas, as quais podem ter um estilo mais conversacional e aberta, porém costumam seguir um protocolo do estudo de caso.

Para esta pesquisa foi desenvolvido como instrumento de coleta um questionário parcialmente estruturado que será utilizado em uma entrevista, na qual o entrevistado possui abertura para colaborar com outras informações além das perguntas. O questionário levou em consideração a teoria de Estrutura Organizacional no contexto de Cadeias de Suprimentos

Martins e Theóphilo (2009) afirmam que o objetivo da entrevista é compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões e às situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

Para as entrevistas serão selecionadas quatro empresas de grande expressão dentro da cadeia de Serviços:

- 1 indústria.
- 1 operador logístico.
- 2 transportadores.

Serão feitas três entrevistas por empresa:

- Vendedor que possua relacionamento com o cliente.
- Comprador que possua relacionamento com o fornecedor.
- Gerente operacional.

As mesmas perguntas serão feitas para entrevistados diferentes, para confrontação da informação. Os respondentes deverão ter grande contato comercial ou operacional com os outros agentes da cadeia.

Além das entrevistas, também foram analisados documentos: lista de fornecedores, contratos, relatórios de indicadores operacionais e também será feita coleta de dados por observação durante as visitas, conforme Yin (2010) exemplifica, pois essa coleta de dados por meio de entrevista, documentos e observação caracteriza uma triangulação na coleta de dados.

3.3 Protocolo de Pesquisa

Segundo Yin (2010), o Protocolo é mais do que o questionário, ou seja, este é contido pelo protocolo. A utilização de um Protocolo é altamente recomendada e aumenta a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso.

Yin (2010) propõe que um protocolo tenha as seguintes seções:

- Visão geral do projeto – objetivos, leituras relevantes e etc..

- Procedimentos de Campo (proteção dos participantes, fontes de dados e advertências de procedimentos).
- Questões.
- Um guia para o relatório.

3.4 Visão Geral do Projeto

O trabalho intitulado “Abordagem da cadeia de suprimentos na perspectiva das dimensões da estrutura organizacional: um estudo de caso na cadeia de serviços logísticos” tem como objetivo conceber a titulação de Mestre em ciências para o pesquisador Luiz Daniel Maffei Matsumato.

A pesquisa tem por objetivo principal compreender quais das dimensões da Análise de Estrutura Organizacional podem ser utilizadas para se analisar uma Cadeia de Serviços e qual compreensão da Cadeia a análise dessas dimensões proporciona. Como objetivos secundários essa pesquisa deve:

- Identificar as principais dimensões da análise de Estrutura Organizacional com conceito potencial para aplicação na Cadeia de Serviços Logísticos.
- Identificar uma cadeia de serviços logísticos e mapear seus agentes.
- Descrever a Cadeia de Serviços Logísticos sob a perspectiva das dimensões da Estrutura Organizacional.

Essa investigação justifica-se devido à ocorrência de conceitos estruturais de organizações na cadeia de suprimentos, conforme diversos autores que utilizaram abordagens distintas apontam. Portanto, o problema investigado é entender como as dimensões estruturais ocorrem em uma cadeia de serviços e em que grau conseguem gerir a cadeia estudada em questão.

O caso foi selecionado de acordo com a experiência prévia do pesquisador, além do tema de transporte estar em destaque no cenário nacional, devido ao setor logístico ser uma atual barreira ao desenvolvimento do país, uma vez que a falta de eficiência deste implica diretamente no aumento dos custos dos produtos nacionais, diminuindo sua competitividade. Foi considerado, também, o fato de transportes ser um serviço de alta tangibilidade (GIANNAKIS, 2011), assim permitindo a aplicação de controles e metas pelas empresas. Isto significa maiores chances de visualizar com clareza algumas dimensões como formalidade.

3.5 Procedimentos de Campo

Antes de se iniciar a entrevista, devem ser feitas algumas preparações:

- Enviar previamente o termo de confidencialidade e autorização e coletar assinatura, caso a empresa autorize divulgar os nomes verdadeiros.
- Avisar que as informações são confidenciais.
- Anotar data, horário de início e fim da entrevista e também o local – caso seja por telefone ou via internet também deve ser registrado.
- Explicar ao entrevistado qual é o projeto, como são as perguntas e que ele possui liberdade para responder como achar melhor e, se tiver alguma dúvida

sobre as questões, tem liberdade para perguntar. Avisá-lo que será enviado um resumo executivo ao final do projeto como retorno.

- Confirmar com o entrevistado a sua disponibilidade de tempo.
- Mostrar um mapa de cadeia de serviços como exemplo.
- Lembrar sempre de deixar o entrevistado falar a vontade e não induzi-lo.
- Complementar as anotações logo após a entrevista e revisá-las.
- Ao final da entrevista, deixar claro para o entrevistado que, se ele quiser, poderá a qualquer momento fazer comentários adicionais. Também perguntar se perguntas adicionais poderão ser feitas posteriormente.

3.6 Questionário

Tabela 7: Questionário Dimensões e Caracterização

	CARACTERIZAÇÃO (EMPRESA E ENTREVISTADO)
1	Qual o seu cargo e função?
2	Há quantos anos você está na empresa? Há quantos anos nesta função?
3	Qual o número de funcionários?
4	Qual o faturamento anual?
5	Qual o total em compras de serviços logísticos?
6	Quais serviços a sua empresa vende?
7	Quantos clientes e quantos fornecedores vocês possuem?
8	Quais áreas de sua organização são responsáveis pelo contato com o cliente e com os fornecedores?
9	Por favor, me dê uma ideia geral da operação: pedido (faturamento), coleta, entrega. Frequência de coleta. Modais utilizados. E acompanhamento.
	Perguntas sobre fornecedores
10	Quantos são os fornecedores que atuam para este laboratório?
11	Quais são os fornecedores mais importantes ou de maior expressão? Por quê?
12	Há quanto tempo vocês trabalham com estes fornecedores? Como é o histórico comercial e operacional? Eles apresentam boa <i>performance</i> ?
	Perguntas sobre o cliente
13	Qual o seu faturamento com o cliente em questão?
14	Confirme o tipo de serviço que vocês prestam para este cliente.
15	Qual a importância desta conta para vocês? Por quê?
16	Há quanto tempo vocês possuem esta parceria? Como é o histórico comercial e operacional? Vocês apresentam boa <i>performance</i> ?
17	Está conta é lucrativa?

	1 – CENTRALIZAÇÃO
	É a distribuição ou concentração de poder e autoridade para a tomada de decisão ao longo da cadeia. Por exemplo, se a indústria interfere somente na camada de fornecedores contratados diretamente, a cadeia é descentralizada, porém conforme a sua autoridade atinge outras camadas a Centralização é considerada maior (KIM, 2006) (CHOI E HONG, 2002).
	SOBRE O FORNECEDOR
18	Qual o seu contato com os fornecedores?
19	Quando existem alterações de procedimentos e padrões da operação, o fornecedor é consultado? Vocês são consultados? (Existe colaboração?).
20	Como é feita a seleção de fornecedores? Quais são os critérios? (Preço, <i>performance</i> , histórico) Qual tem maior influência?
21	Como é feito o acompanhamento da <i>performance</i> dos fornecedores? (O controle é próximo? Relatórios e reuniões?)
22	Em média, há quanto tempo vocês trabalham com cada fornecedor? (Foco no longo ou curto prazo?).
23	Qual o principal motivo de troca de fornecedores?
24	Vocês praticam multas e bônus por <i>performance</i> da operação? (Maior controle, reforço positivo e negativo).
25	Em sua opinião, os seus fornecedores, em média, estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para vocês?
	SOBRE O CLIENTE
26	Qual o seu contato com o cliente? (Contato comercial, entrevistado hábil para responder perguntas).
27	Como foi o processo de seleção que vocês participaram para ganhar a conta? Qual foi o principal critério? (Parceria internacional, experiência, qualidade ou preço).
28	Quando são necessárias mudanças na operação o cliente consulta vocês ou vocês consultam o cliente para desenvolver essas mudanças? (Existe colaboração?).
29	Em sua opinião, vocês estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para este cliente?
30	Os clientes aplicam multas e bônus por <i>performance</i> sobre vocês?

	2 - FORMALIZAÇÃO
	É entendida como a explicitação das regras, procedimentos e valores, independente do fato de estarem escritas ou não, e como essas regras influenciam as tomadas de decisão e relacionamentos. Esta dimensão será analisada no nível de relacionamentos, fornecedor-cliente (KIM, 2006) (CHOI E HONG, 2002).
31	<p>Quais documentos regulamentam a operação? Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato com clientes - Contrato com fornecedores - SLA – Acordo de Nível de Serviço - Relatório de acompanhamento de <i>performance</i> - Ata de reunião com Cliente - Ata de reunião com Transportador - Tabela de preços - Regras de Segurança - Apólice de Seguro? DDR – Dispensa de Direito de Regresso? - Lista de fornecedores
32	As regras/normas de funcionamento com o seu fornecedor são explícitas, estão escritas? É do conhecimento de todos os envolvidos?
	3 - COMPLEXIDADE
	É o conjunto da diferenciação vertical, horizontal e a dispersão espacial. Na Cadeia de Suprimentos, a diferenciação vertical se traduz na quantidade de camadas de fornecedores e a diferenciação horizontal, por sua vez, é quantidade de fornecedores por camada. A Dispersão Espacial será considerada pela distância geográfica entre os participantes da cadeia (BOYLE, HUMPHREYS e McIVOR, 2008) (CHOI E HONG, 2002).
33	(Entender com o entrevistado a localização da Indústria, Centros de Distribuição, Operador Logístico e Principais Transportadores).
34	(Escolher uma localização com volume médio e de importância para se fazer o mapeamento até os últimos níveis de fornecedores).
	4 - INTEGRAÇÃO
	É a colaboração, criação de objetivos em comum e confiança, entre empresas que precisam trabalhar em conjunto, por exemplo, dois fornecedores que atendem um mesmo cliente e precisam trabalhar em conjunto, ou então, um fornecedor e o seu cliente (COUGHLAN et. al. 2003).
35	Existe algum esforço entre as empresas da cadeia para a criação de colaboração? (Colaboração é a criação de objetivos em comum e confiança) (COUGHLAN et. al. 2003).
	OUTRAS INFORMAÇÕES

Tabela 8: Questionário sobre autonomia para execução do serviço

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
	Elementos do Serviço de Transportes	Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final (distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
1	Veículo (marca, ano, modelo, manutenção)						
2	Horário de Coleta						
3	Horário de Entrega						
4	Horário de viagem/manuseio						
5	Contratação de fornecedores na ponta						
6	Preparação da carga no veículo (paletização, mistura de cargas diferentes e outros)?						
7	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores diretos (perfil)						
8	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores Indiretos						

9	Equipe de atendimento do Operador Logístico (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)						
10	Equipe de atendimento do Transportador (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)						
11	Organização e frequência das reuniões de acompanhamento da performance da operação						
12	Regras de segurança (escolta, rastreamento, câmeras)						
13	Regras de Operação (Anvisa ou outros)						
14	Preço de compra com fornecedores (alguém além do cliente do fornecedor interfere na negociação?)						
15	Preço de venda com o cliente (alguém além do cliente do fornecedor interfere na negociação?)						

16	Outros (procedimentos do time interno operador)	-	-	-	-	-	-
----	--	---	---	---	---	---	---

No questionário, tabela 8, constam elementos básicos do serviço de transporte de distribuição de produtos acabados. Ele foi criado por especialistas com mais de dez anos na compra de transportes. Por meio dele, foi possível avaliar quem são os agentes com mais autonomia na cadeia e quem são os responsáveis por definirem mais elementos, ou seja, possuem maior autonomia e maior concentração de poder (centralização). Para preencher este questionário foi pedido aos entrevistados que marcassem com um “X” para identificar quais eram os agentes responsáveis por tomar decisão sobre aquele elemento do serviço de transportes.

3.7 Análise de Dados

Miles e Huberman (1994) comentam também sobre formas de análise intrínseca de um caso, com o propósito de explorar e descrever o objeto. Estes métodos podem ser feitos durante a coleta ou depois. A ideia é que o pesquisador saia de um primeiro entendimento do objeto como uma história contada, para um nível mais alto de abstração, na qual ele possa dissecar essa história, por exemplo, entre variáveis e contexto. Miles e Huberman (1994) trabalham com o conceito de *display*. Este é definido como um formato visual que apresenta informações de forma sistemática, de tal forma que possam ser tiradas conclusões e ser tomadas ações.

LEVELS

Ilustração 14: Escada da Abstração

Fonte: Miles e Huberman (1994), citando Carney (1990)

Após as análises intrínsecas dos casos, é necessário avaliar o conjunto dos casos, por meio da análise cruzada dos casos. Segundo Miles e Huberman (1994), esta proporciona um mais profundo entendimento e explicação do fenômeno. Estes autores propõem que a etapa de cruzamento seja feita de duas formas distintas:

- Orientada a Casos: é adequada para encontrar padrões concretos e específicos, porém muito particulares, que dificultam a generalização. Este método avalia se o padrão encontrado na análise intrínseca de um caso pode ser encontrado nos casos seguintes, analisando estes um por um. Este será o caminho escolhido para este projeto de pesquisa.
- Orientada a Variáveis: auxilia no encontro de relações probabilísticas entre variáveis, entretanto não lida com a complexidade real e pode levar a descobertas muito genéricas. Diferente da análise cruzada orientada a casos, esta se baseia em atentar-se aos temas que irão emergir quando todos os casos são comparados, temas os quais talvez não apareçam na análise intrínseca do caso.

Creswell (2007) define outros seis passos para a análise qualitativa dos dados:

1. Organizar e preparar os dados para análise: transcrever as entrevistas e organizá-las.
2. Obter um sentido geral e refletir sobre o contexto global: disponibilidade de tempo dos entrevistados e a sua vontade em participar da entrevista.
3. Começar uma análise detalhada com um processo de codificação: listar todos os temas abordados pelos entrevistados; identificar com códigos cada um dos trechos das entrevistas.
4. Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise: agrupar os trechos por assunto.
5. Prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa: montar um quadro comparativo.
6. Fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados: reflexão e contraste com teorias (nível de intangibilidade dos serviços de transportes *versus* complexidade e necessidade de interação do cliente no processo).

Neste trabalho, foi feita uma adaptação de Creswell (2007) e Miles e Huberman (1994) para analisar os dados dos casos, primeiramente por meio da análise intrínseca de cada entrevista e, posteriormente, a análise cruzada entre as entrevistas, confrontando, por exemplo, as opiniões dos dois lados de um relacionamento na cadeia.

3.8 Critérios de validação da qualidade

Yin (2010) propõe técnicas para avaliar a qualidade da pesquisa:

- Validade do Constructo: encontrar as medidas corretas para os conceitos em estudo. O uso de múltiplas fontes de evidência proporciona esta validade.
- Validade Interna: procurar diminuir as intervenções do pesquisador; esta é aplicável sobre estudos de casos que pretendem estabelecer relações de causa e efeito.
- Validade Externa: esta trata da propriedade de generalização dos achados do estudo. Nestes casos, se houver um grande número de casos, as chances de proporcionar uma generalização é maior.
- Confiabilidade: este parâmetro diz respeito à capacidade de reprodução do estudo com a ocorrência dos mesmos resultados; para tanto, é necessário que

todos os processos sejam corretamente seguidos e que também estes sejam bem descritos e explícitos.

4. Coleta de Dados

4.1 A Escolha do Caso

O caso escolhido foi uma cadeia de serviços logísticos que atue à jusante na distribuição de medicamentos. A escolha deste caso é justificada porque cadeias de serviços é um tema carente de estudos, conforme Akkermans e Voss (2013), Giannakis e Croom (2004) e Giannakis (2011) apontam. De acordo com Tukker (2004), alguns serviços apresentam processos mais tangíveis, como os serviços de logística. Esta característica permite uma maior objetividade nas entrevistas, porque são passíveis de medições e metas pelas empresas.

Estudar cadeias à jusante é justificável pois, conforme Cirtita e Glaser-Segura (2012), este é um tema de muita importância e pouco explorado pela academia. O fato de ser uma cadeia da indústria farmacêutica é vantajoso, pois este é um setor reconhecido pela sua rigorosa regulamentação e controle, variáveis que possivelmente impactam no comportamento da cadeia e podem ser observados em sua estrutura, por exemplo, na dimensão formalização.

A ilustração 15 abaixo representa toda a cadeia que envolve a Indústria Farmacêutica, chamada pelo nome fictício de Cialab, para não revelar sua identidade, conforme pedido de confidencialidade.

Ilustração 15: Limitação da Cadeia a ser estudada

4.2 Matriz de Coleta de Dados

Cada dimensão terá algumas fontes principais de dados; a tabela 9, a seguir, mostra a relação das dimensões e suas fontes de dados.

Tabela 9: Matriz de coleta de dados para cada dimensão

Dimensão	Coleta de dados
Centralização	Entrevistas e questionário sobre autonomia para execução
Formalização	Entrevistas e análise documental
Complexidade	Mapa da cadeia (criado com base nas entrevistas)
Integração	Entrevistas

4.3 Entrevistas

Para este projeto, foi escolhida uma cadeia de distribuição de medicamentos, conforme proposto na metodologia foram entrevistadas quatro empresas, em seis entrevistas.

Tabela 10: Entrevistas realizadas

Entrevista	Empresa	Duração em min
1	Eurochain	125
2	Cialab	120
3	Eurochain	190
4	Sul Deste Cargo	210 * - houveram muitas interrupções
5	Air Cargo	195
6	Eurochain	70

Tabela 11: Visitas realizadas

	Visitas	Empresa
1	Gerente Geral da Unidade de São Paulo	Sul Deste Cargo
2	Gerente da Operacional Farmaceutica	Air Cargo
3	Supervisor de Operação de Armazenagem Farmacêutico	Eurochain

Além das visitas aos armazéns e as entrevistas, também foram analisados documentos disponibilizados pelos entrevistados e estes serão detalhados nas análises dos dados. Dúvidas posteriores às entrevistas foram tiradas por meio de telefonemas.

5. ANÁLISE DE DADOS

5.1 Análise de Dados

Após a coleta dos dados, todas as entrevistas foram transcritas e se encontram integralmente nos anexos.

5.2 Breve explicação da operação de distribuição

Ilustração 16: Exemplo didático da Cadeia Simplificada

A Cialab (indústria farmacêutica) terceirizou toda a sua gestão logística para a Eurochain (operador logístico). Assim, a Eurochain é responsável por todo o serviço de armazenagem e distribuição de produtos acabados (medicamentos). Por esta cadeia, são distribuídos mais de R\$ 1 bilhão por ano em remédios. A Eurochain segue uma estratégia de custos variáveis, na qual compra o mínimo possível de ativos, por isso a Eurochain não possui frota própria e sim subcontrata transportadores para todas as atividades.

A seguir, serão explicadas cada uma das etapas demonstradas na Ilustração 16, acima:

- Etapa 1: a Cialab que contratou a Eurochain e transfere sua produção das fábricas para o centro de distribuição da Eurochain.
- Etapa 2: a Eurochain contratou muitos transportadores para distribuir toda a carga Cialab por todo o Brasil. Conforme a Cialab efetua as suas vendas e emite as Notas Fiscais, são emitidas 10 mil Notas Fiscais por mês, o armazém da Eurochain faz a separação dos pedidos conforme as Notas Fiscais e os transportadores responsáveis pelas respectivas regiões das Notas Fiscais vão ao centro de distribuição coletar as suas cargas.

- Etapa 3: no caso de uma empresa que atue no transporte aéreo, ele possui ainda uma etapa a mais; nesta, uma companhia aérea é responsável pelo transporte da carga até o estado de destino.
- Etapa 4: é muito comum que o transportador que foi subcontratado pela Eurochain também utilize os serviços de um terceiro para ajudá-lo na distribuição das cargas no destino final.
- Etapa 5: nesta etapa, o transportador que foi terceirizado coleta a carga no transportador que foi contratado pela Eurochain e faz a entrega ao destinatário final. O perfil do destinatário da Cialab é o de grandes redes de farmácias ou grandes distribuidores que irão revender para as pequenas farmácias.
- Exemplo Completo: a Cialab já enviou toda a sua produção para o centro de distribuição da Eurochain. A Cialab vendeu R\$ 300 mil em medicamentos para um grande distribuidor no Rio Grande do Sul – o modal escolhido será rodoviário. Como o destino é no Rio Grande do Sul, a transportadora “Sul Deste Cargo” é quem foi chamada para realizar o serviço. Esta transportadora coleta a carga e leva até o estado do Rio Grande do Sul. Entretanto, esta transportadora não possui volume suficiente para fazer a distribuição no interior do estado, onde fica localizado o grande distribuidor. Por isso, a “Sul Deste Cargo” irá subcontratar outra transportadora (veículo vermelho na ilustração 16), que irá fazer a entrega final para o grande distribuidor no interior do estado.

5.3 Caracterização das Empresas

Tabela 12: Breve descrição das empresas

	Faturamento Anual no Brasil	Principais Serviços/Produtos	Matriz	Outros
Cialab	Mais de R\$ 1 bilhão	Medicamentos	Localizada em uma das 20 maiores economias mundiais.	Mais de mil funcionários, entre as 30 maiores indústrias farmacêuticas do Mundo
Eurochain	Mais de R\$ 300 milhões (transportes, sem armazenagem)	Gestão Logística completa, armazenagem, distribuição e projetos	Europa	Presente em mais de 50 países, entre os 20 maiores operadores logísticos do mundo
Air Cargo	R\$ 200 milhões	Transporte Aéreo	Brasil	500 funcionários em todo o Brasil
Sul Deste Cargo	R\$ 250 milhões	Transporte rodoviário	Brasil	Mais de 1.300 funcionários

5.3.1 Caracterização da Cialab

A Cialab é uma Indústria Farmacêutica multinacional presente em mais de 30 países, fundada há mais de cinquenta anos, presente no Brasil há mais de cinquenta anos. Fatura mais de US\$ 10 bilhões por ano; no Brasil fatura mais de R\$ 1 bilhão. Em faturamento, a Cialab se

encontra na lista das trinta maiores indústrias farmacêuticas do mundo. Possuem mais de mil funcionários no Brasil e mais de 10 mil no mundo.

Em todas as operações logísticas de distribuição no Brasil são gastos mais de R\$ 10 milhões por ano. Para executar a distribuição de seus produtos acabados, utilizam dois operadores logísticos. Um deles, com a operação menor - trezentas posições *pallet* no armazém – é responsável pelos produtos de amostra grátis. O outro operador é a Eurochain, responsável por armazenar, customizar e entregar todos os produtos acabados no Brasil – com exceção das amostras grátis. Esta operação ocupa seis mil posições *pallets*.

A produção da Cialab é feita por diversas fábricas próprias no mundo e algumas produções são terceirizadas. Dos produtos vendidos no Brasil, 40% é produzido aqui por fábricas próprias e de terceiros; os outros 60% são produtos importados. Os únicos serviços de transportes não executados pelos operadores logísticos são a exportação e a entrega de matéria-prima das fábricas.

Os clientes da Cialab são grandes distribuidores de medicamentos, grandes redes de farmácias e o governo (Ministério da Saúde e Secretarias). De todos os clientes, treze são considerados principais – representam 75% do faturamento da Cialab –, nove são grandes distribuidores e quatro são grandes redes de farmácias.

O contato com os clientes é feito essencialmente pela área comercial e as áreas operacionais também se conversam.

A área operacional, juntamente com a área de compras da Cialab, são os principais pontos de contato com os fornecedores – neste caso, o operador logístico Eurochain. A parceria Eurochain e Cialab já dura mais de dez anos. Há alguns anos atrás, a Cialab comprou uma indústria farmacêutica e houve grande aumento de volume para a Eurochain. O histórico comercial tem sido bom, mas em 2013 ocorreram grandes dificuldades operacionais internas na Eurochain.

5.3.2 Caracterização da Eurochain

A Eurochain é um operador logístico presente em mais de 50 países e é considerado um dos vinte maiores operadores logísticos no mundo e no Brasil, também. Sua matriz fica na Europa. A Eurochain está há mais de dez anos no Brasil.

Na operação de transportes no setor farmacêutico, existem cinquenta funcionários; o total em transportes é de seiscentas pessoas e, em todo o Brasil, é de mais de dois mil funcionários. O faturamento da Eurochain, em transportes no setor farmacêutico, gira em torno de R\$ 150 milhões por ano – o setor de transportes em geral fatura mais de R\$ 300 milhões. O gasto em compra de transportes é de mais de R\$ 200 milhões.

A Eurochain vende diversos serviços, entre eles: armazenagem, transportes (aéreo, rodoviário, lotação, fracionado, *Milk-run*, dedicado, aéreo expresso, fretamento de aeronave), gerenciamento do transporte (sistema de informações e indicadores gerenciais), rastreamento da carga, gerenciamento de risco, controle de canhotos da nota fiscal, projetos de otimização, bem como uma consultoria, seguro e recebimento de matéria-prima.

O setor de transportes deste operador logístico possui, ao todo, sessenta clientes, porém não possuem veículos. Para atender os clientes, são contratados em torno de oitenta fornecedores de transportes. Para o cliente Cialab, a Eurochain contrata diretamente treze fornecedores.

As áreas responsáveis pelo contato com o cliente são: Desenvolvimento de Negócios (área que cria a proposta para participar da concorrência ou “BID”), Gerência de Contas (área responsável por acompanhar questões contratuais e novas demandas de clientes atuais) e Operacional (controla todo o dia a dia da operação e passa informações, trabalho em muita proximidade com o cliente, além disso, a área operacional também participa das propostas e das novas negociações com clientes atuais). As áreas que possuem contato com os fornecedores são a área de Compras (busca fornecedores no mercado e negocia preços) e a área Operacional (faz a integração do fornecedor e o acompanhamento dia-a-dia).

A Cialab representa em torno de 25% do faturamento de transportes do setor farmacêutico da Eurochain. Essa parceria existe há mais de dez anos. Os treze primeiros anos foram tranquilos, com ótimo nível de serviço e boa lucratividade. Mas a Cialab tem se tornado cada vez mais exigente e houve alterações de contrato e níveis de serviço. Atualmente, em média, a Cialab emite mais de mil Notas Fiscais por mês.

5.3.3 Caracterização da Air Cargo

O faturamento anual da Air Cargo é em torno de R\$ 200 milhões, sendo que R\$ 48 milhões são oriundos do setor farmacêutico, o qual começou na Air Cargo no ano de 2010. A Eurochain representa 40% do faturamento de toda a empresa – do setor farmacêutico, ela representa 90%.

São gastos R\$ 36 milhões por ano no aéreo e R\$ 30 milhões estão concentrados em uma companhia aérea.

A Air Cargo vende transporte rodoviário e aéreo e todo o acompanhamento da entrega em um único serviço. No caso da Eurochain, eles apenas compram o serviço aéreo. Eles possuem quatro companhias aéreas e mais trinta e cinco empresas parceiras que trabalham na distribuição das cargas das trinta e cinco bases da Air Cargo até o destinatário final.

As áreas comercial e operacional são responsáveis pela comunicação com o cliente Eurochain, com informações de entregas e pendências.

Os fornecedores da Air Cargo possuem um ponto de contato, que é a área operacional, tanto para discussão da operação quanto para discussão de preços.

O faturamento da Air Cargo com a conta da Eurochain é de mais de R\$ 20 milhões por ano; só de farmacêutico é de mais de R\$ 10 milhões por ano. Possui quinhentos funcionários em todo o Brasil.

5.3.4 Caracterização da Sul Deste Cargo

A Sul Deste Cargo é uma transportadora que está no mercado há mais de sessenta anos, atua com cargas de diversas indústrias, farmacêutica, eletrônicos, alimentícia, autopeças

e outras. Eles vendem transporte rodoviário, aéreo e armazenagem e atendem as regiões Sul e Sudeste do País. Possui mais de mil e trezentos funcionários no Brasil. O faturamento anual é de R\$ 250 milhões, sendo R\$ 180 milhões oriundos do transporte rodoviário. R\$ 54 milhões é o valor do faturamento do transporte rodoviário voltado para a indústria farmacêutica. Desses R\$ 54 milhões, R\$ 16 milhões são referentes à conta da Eurochain, com dezenove indústrias farmacêuticas.

A empresa em geral possui quinhentos clientes e vinte e um fornecedores. Ela opera quatorze unidades próprias no Brasil, possui uma frota própria de quatrocentos veículos e conta com mais seiscentos agregados.

Só na Eurochain são coletados de três a quatro carretas por dia.

5.4 Estruturação das Análises

A análise dos dados foi dividida em três partes:

1. **Análise Intra-Empresa:** analisar o que foi dito por cada empresa, com relação às quatro dimensões, e a analisar os dados que cada empresa fornecerá. Estes formarão uma visão parcial de todos os relacionamentos que essa empresa possui, porém somente de seu ponto de vista.
2. **Análise Inter-Empresa:** cruzar informações, por exemplo, se o operador logístico tem uma visão de seu relacionamento com o transportador. Nesta etapa, esta visão será cruzada com a visão do transportador sobre este mesmo relacionamento e assim teremos um confronto das opiniões dos dois lados da relação.
3. **Análise na Cadeia:** serão analisadas as quatro dimensões no contexto total da cadeia; assim, será possível entender como estas dimensões variam ao longo da cadeia e comparar a influência de agentes que não estão relacionados diretamente, como os clientes finais.

As dimensões são diferentes com relação ao nível em que se apresentam. A Formalização pode ser compreendida no nível organizacional (intra-empresa); já a Centralização e a Integração são manifestadas no nível relacionamento (inter-empresas); e a Complexidade só pode ser observada no nível Cadeia. O quadro a seguir apresenta esta diferença entre as dimensões:

Tabela 13: Níveis de análise das dimensões

Dimensão	Nível da análise		
	Empresa	Relacionamento (díade)	Cadeia

Centralização	sem análise	Análise de 1 relacionamento entre 2 empresas. Qual possui mais poder?	Comparação dos diversos relacionamentos. Quem possui mais poder?
Formalização	A empresa é formalizada?	Essa formalização é influenciada pelos seus clientes ou fornecedores?	Como a formalização varia ao longo da cadeia?
Complexidade	sem análise	Quem são os fornecedores?	Quem e quantos são os agentes da cadeia?
Integração	sem análise	Existe algum trabalho em conjunto entre as 2 empresas?	Existe algum trabalho em conjunto entre empresas da cadeia?
Análises que fornecerão as informações	- análise intra -empresa	- análise intra -empresa + - análise inter -empresa	- análise intra -empresa + - análise inter -empresa + - análise da cadeia

Na ilustração 17 seguinte, é demonstrado como os dados gerados na análise Intra-Empresa serão cruzados na análise Inter-Empresas e, depois, agrupados todos na análise da Cadeia.

análise Intra-empresa

Entrevista com CIALAB

Resulta em informações sobre:

análise Inter-empresa

Relacionamento entre Cialab - Eurochain

Relacionamento entre Eurochain - Cialab

análise Intra-empresa

Entrevista com EUROCHAIN

Resulta em informações sobre:

análise Inter-empresa

Relacionamento entre Eurochain - Sul Deste cargo

Relacionamento entre Sul Deste- Eurochain

análise Intra-empresa

Entrevista com SUL DESTES CARGO

Resulta em informações sobre:

análise Inter-empresa

Relacionamento entre Eurochain - Air Cargo

Relacionamento entre Air Cargo - Eurochain

análise Intra-empresa

Entrevista com AIR CARGO

Resulta em informações sobre:

análise da Cadeia

Relacionamento entre Cialab - Clientes (farmácias e distribuidores)

Relacionamento entre Sul Deste cargo - fornecedores rodoviários finais

Relacionamento entre Air Cargo - fornecedores rodoviários finais

Relacionamento entre Air Cargo - Cias Aéreas

análise Inter-empresa

A cadeia em geral (Farmácias, Indústria, clientes, fornecedores, anvisa, governo e outros)

A cadeia em geral (Farmácias, Indústria, clientes, fornecedores, anvisa, governo e outros)

A cadeia em geral (Farmácias, Indústria, clientes, fornecedores, anvisa, governo e outros)

A cadeia em geral (Farmácias, Indústria, clientes, fornecedores, anvisa, governo e outros)

Ilustração 17: Representação da análise de dados

5.5 Critérios de análise para cada dimensão

Para poder analisar cada dimensão, foram determinados critérios de avaliação, levando em consideração a teoria e o caso escolhido. A seguir, serão expostos quatro quadros, um para cada dimensão, com os seus respectivos critérios:

Tabela 14: Critérios de análise da Centralização

1 - Centralização			
É a distribuição ou concentração de poder e autoridade para a tomada de decisão ao longo da cadeia. Por exemplo, se a indústria interfere somente na camada de fornecedores contratados diretamente, a cadeia é descentralizada, porém, conforme a sua autoridade atinge outras camadas, a Centralização é considerada maior (KIM, 2006) (CHOI E HONG, 2002).			
Critérios	Significado	Exemplos de Evidências	Coleta de Dados
Negociações	Um dos aspectos da centralização diz respeito à concentração de poder. O poder é manifestado em relacionamentos, assim identificar se existe um vencedor com mais frequência nas disputas de maior importância indica alguma concentração de poder	Quem é o vencedor nas negociações de preços e de outras demandas?	Entrevistas
Autonomia	A centralização é baseada na concentração de tomadas de decisões. Assim, é imprescindível verificar quem são os responsáveis pela definição de elementos básicos da atividade de transportes	Identificar se algum dos agentes da cadeia é responsável por determinar diversos elementos básicos da atividade de transporte	Questionário estruturado
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Informações diretas ou indiretas que reforcem ou questionem os outros critérios. Informações sobre o ambiente, sobre a segurança, histórico de relacionamento, mercado, a empresa no geral e outros	Entrevistas, Questionários, Visita e Documentos	Entrevistas, visitas e documentos.
*Importância de uma empresa para a outra	Considerando duas empresas, A que fornece para B, se A for muito importante para B e B for pouco importante para A, temos uma indicação de que A terá mais poder nas negociações	Importância estratégica (quer entrar em um novo mercado, ausência de outros fornecedores, alta demanda)	Entrevistas
*Participação no faturamento	Para um fornecedor, uma empresa que tenha alta participação de seu faturamento se torna mais importante, por isso possui maior força para negociar	Percentual de participação que um cliente possui no total de faturamento do fornecedor ou vice-versa	Entrevistas
* fatores que influenciam diretamente na Centralização.			

Tabela 15: Critérios de análise da Formalização

2 - Formalização			
É entendida como a explicitação das regras, procedimentos e valores, independentemente do fato de estarem escritas ou não, e como essas regras influenciam as tomadas de decisão e relacionamentos. Esta dimensão será analisada no nível de relacionamentos, fornecedor-cliente (KIM, 2006) (CHOI E HONG, 2002).			
Critérios	Significado	Exemplos de Evidências	Coleta de Dados:
Preços definidos e formalizados?	As negociações se tornam regras formalizadas para cobrança	Tabela de preços	Entrevistas, Documentos
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	A qualidade que deverá ser entregue no serviço está definida e formalizada para ambas as partes	Contrato, anexo ou ata	Entrevistas, Documentos
Acompanhamento do nível de serviço?	Existe um processo formalizado de acompanhamento da qualidade da operação	Relatórios de <i>performance</i> ou apresentação com desempenho	Entrevistas, Documentos
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	Existe um procedimento formal com relação ao relacionamento das duas empresas	Atas de reunião, cruzamento de informações entre empresas que participam da mesma reunião	Entrevistas, Documentos
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	Existe um procedimento operacional formal para transporte de cargas de alto valor	Documento, contrato seguradora	Entrevistas, Documentos
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Informações diretas ou indiretas que reforcem ou questionem os outros critérios. Informações sobre o ambiente, sobre a segurança, histórico de relacionamento, mercado, a empresa no geral e outros	Entrevistas, Questionários, Visita e Documentos.	Entrevistas, visitas e documentos

Tabela 16: Critérios de análise da Complexidade

3 - Complexidade			
<p>É o conjunto da diferenciação vertical, horizontal e a dispersão espacial. Na Cadeia de Suprimentos, a diferenciação vertical se traduz na quantidade de camadas de fornecedores e a diferenciação horizontal, por sua vez, é quantidade de fornecedores por camada. A Dispersão Espacial será considerada pela distância geográfica entre os participantes da cadeia (BOYLE, HUMPHREYS e McIVOR, 2008) (CHOI E HONG, 2002).</p>			
Critérios	Significado	Exemplos de Evidências	Coleta de Dados:
Diferenciação Vertical	As negociações se tornam regras formalizadas para cobrança	Quantas subcontratações são necessárias para a entrega de uma única nota fiscal, quantas empresas diferentes participam deste único serviço	Entrevistas
Diferenciação horizontal	A qualidade que deverá ser entregue no serviço está definida e formalizada para ambas as partes	Quanto transportadores atuam na segunda contratação. Quanto na terceira e assim por diante	Entrevistas
Dispersão Espacial	Quanto menor a área de atuação da cadeia, mais simples é a sua operação; por exemplo, atuar em uma cidade é mais simples que em um estado, que é mais simples que um continente	A distância da mais longa entrega	Entrevistas
Quantidade de modais utilizados	Quanto mais modais forem utilizados, mais conhecimento será necessário, bem como o número de fornecedores aumentará também	Modal rodoviário, aéreo e hidroviário juntos	Entrevistas
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Informações diretas ou indiretas que reforcem ou questionem os outros critérios. Informações sobre o ambiente, sobre a segurança, histórico de relacionamento, mercado, a empresa no geral e outros	Entrevistas, Questionários, Visita e Documentos	Entrevistas, visitas e documentos.

Tabela 17: Critérios de análise da Integração

4 - Integração			
É a colaboração, criação de objetivos em comum e confiança entre empresas que precisam trabalhar em conjunto. Por exemplo, dois fornecedores que atendem um mesmo cliente e precisam trabalhar em conjunto, ou então, um fornecedor e o seu cliente (COUGHLAN et al. 2003).			
Critérios	Significado	Exemplos de Evidências	Coleta de Dados:
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	Existe de fato alguma iniciativa que, baseado na confiança, boa comunicação e pensamento colaborativo, proporcionou ganho para as duas empresas	Identificar alguma iniciativa que tenha sido feita em conjunto e com ganho para ambos os lados	Entrevistas
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Informações diretas ou indiretas que reforcem ou questionem os outros critérios. Informações sobre o ambiente, sobre a segurança, histórico de relacionamento, mercado, a empresa no geral e outros	Entrevistas, Questionários, Visita e Documentos	Entrevistas, visitas e documentos
*Comunicação	Uma boa comunicação, com transparência é essencial para confiança e, consequentemente, uma colaboração entre empresas	Existem reuniões constantemente. Uma empresa tem acesso e liberdade outra	Entrevistas e documentos
*Confiança	Confiança é a base sobre a qual a Integração cresce	Existem contratos com muitas cláusulas de proteção?	Entrevistas e documentos
*Tempo de relacionamento	Relacionamentos de longo prazo necessitam de práticas responsáveis por ambas as partes, que proporcionem sustentabilidade a parceria; essas práticas envolvem relações transparentes e justas, pensando ganhos e dificuldades de ambos os lados	Há quantos anos as empresas trabalham juntas?	Entrevistas
* Fatores básicos para o desenvolvimento da Integração.			

5.6 Classificação Final dos Critérios

Cada dimensão possui seis critérios, porém pode ser que dependendo do caso tratado, algum destes critérios perca o sentido ou não possa ser considerado. Assim, esse será marcado como indiferente/desconsiderado. Caso os critérios estejam adequados para a análise, eles poderão possuir três classificações: “confirmar uma dimensão”, “negar uma dimensão”, ou “estar em equilíbrio”, ou seja, nem reforça nem nega a dimensão em questão. Os termos utilizados nas análises em si são específicos para cada análise, para facilitar o entendimento. Por exemplo, na centralização, um dos termos utilizados é “Eurochain concentra mais poder que a Sul Deste Cargo”, ao invés do genérico “confirma a dimensão”.

Ao final das atribuições de cada critério, será dado o resultado final daquela dimensão, que será a soma dos critérios que reforçam a dimensão. Por exemplo, se considerarmos a dimensão centralização e esta tiver quatro critérios que foram avaliados como “Empresa A concentra mais poder que B”, um critério foi desconsiderado e um critério que sobrou apoia a empresa B, assim temos que 4 A x 1B, logo o resultado final é a forte centralização do poder em A.

Tabela 18: Exemplo de classificação final da dimensão

Critérios que confirmam	6	5	4	3	3	2
Critérios que negam	(0)	(0, 1)	(2, 1, 0)	2	1	1
Resultado final	Forte	Forte	Forte	Levemente	Forte	Levemente

5.7 Análise Intra-Empresa

Antes de seguir para as análises, é importante destacar que existe uma legenda para ser possível identificar a origem, entrevistas, documentos ou visitas, dos trechos destacados:

Tabela 19: Legendas para diferenciar trechos oriundos das visitas, documentos e entrevistas

Símbolo	Significado
“ ”	Trechos que estão entre aspas são falas dos entrevistados
()	Trechos entre parênteses são esclarecimentos do entrevistador para que a fala do entrevistado possa ser entendida no seu contexto.
→()	Setas na frente do texto significam que esses dados foram coletados a partir das visitas.
*	Asteriscos na frente significam que a origem destes dados são documentos fornecidos pelo entrevistado para análise.
Questionário “Autonomia para execução do serviço”	Quando a conclusão vier do Questionário “Autonomia para execução do serviço” será destacado em Negrito.

5.7.1 Análise intra-empresa Air Cargo

5.7.1.1. Centralização

5.7.1.1.1. Relacionamento Air Cargo – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>"Operacionalmente vamos muito bem, melhorou muito, porém financeiramente não, a Eurochain nos aperta demais no preço, não sei de onde eles tiram preços base tão baixos para negociar."</p> <p>"A Eurochain impôs que muitos transportadores teriam que colocar uma equipe dentro do Centro de Distribuição da Eurochain para fazer a conferência. Nós colocamos uma equipe lá de 8 pessoas com custo Air Cargo e sem reajuste na tarifa."</p> <p>"A Eurochain nos aperta financeiramente, mas confia no nosso serviço."</p>	<p>Por duas vezes durante a entrevista foi citado a grande dificuldade que a Air Cargo possui nas negociações de preços, ou seja, eles são a parte mais fraca na negociação. Nessa negociação operacional o custo ficou para a Air Cargo, foram mais uma vez mais o lado frágil.</p>	<p>Eurochain concentra mais poder que Air Cargo</p>
Autonomia	<p>"Hoje a Eurochain é o principal cliente da Air Cargo, até por acordo comercial não participamos das concorrências que eles participam, pedimos autorização para participar."</p> <p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: A Eurochain permite que a Air Cargo escolha os próprios fornecedores, equipe e outros processos. Mas determina veículos, regras de gerenciamento de risco, forma de atendimento e pode influenciar no descadastramento de fornecedores. (Segundo a Air Cargo, mais elementos são determinados pelo Operador Logístico do que por eles próprios).</p>	<p>O processo comercial da Air Cargo, que é essencial para o seu crescimento é limitado pela Eurochain. A Eurochain possui grande influência.</p> <p>O questionário também mostra a alta influência da Eurochain nas tomadas de decisão dos elementos operacionais.</p>	<p>Eurochain concentra mais poder que Air Cargo</p>

<p>*Importância de uma empresa para a outra</p>	<p>“Hoje a Eurochain é o principal cliente da Air Cargo, até por acordo comercial não participamos das concorrências que eles participam, pedimos autorização para participar.”</p> <p>“Sim, tudo é feito a 4 mãos. Porém, creio que isso também tem relação com a nossa importância para eles, pois já trabalhei com a Eurochain por outras empresas, mas não era ouvido nas propostas de melhorias que fiz, hoje sou ouvido nas mesmas propostas.”</p> <p>“O faturamento deles (Eurochain) é muito representativo para nós. Nós dentro da empresa, temos a função de manter esta conta, nossa primeira missão aqui é esta. Investimos muito, entramos no mercado a partir de 2011 com todas as licenças necessárias, por isso existe grande expectativa sobre esta conta, principalmente no farmacêutico.”</p> <p>“Sim, é uma conta lucrativa.”</p> <p>“Em nossa principal companhia aérea somos o maior embarcador de carga. Essa companhia aérea possui um serviço de atendimento especial para as 5 maiores contas deles, no qual nos estamos inclusos, assim, somos atendidos com prioridade.”</p> <p>“A empresa antigamente até 2010 trabalhava apenas com transportes de eletrônicos, foi feito um investimento pesado para poderem concorrer no farmacêutico, a grande aposta são as indústrias farmacêuticas da Eurochain.”</p> <p>“Na relação Eurochain conosco é tudo feito a 4 mãos, não é <i>topdown</i>”.</p> <p>“Distribuição da carga aérea farmacêutica da Eurochain antes era 60% para a Air Cargo e 40% para outros fornecedores, atualmente é 80% para Air Cargo e 20% para outros fornecedores.”</p> <p>→(Neste mesmo terreno haviam diversos outros galpões muito grandes, mais de 10 mil m² com outros produtos.)</p> <p>“Ainda não é aplicado, mas será em 2015”.</p> <p>(Da Eurochain sobre a Air Cargo)</p> <p>“Os requisitos para entrar no setor de farmacêuticos são altos, sabemos de poucas empresas que competem conosco, consigo citar somente 5.”</p>	<p>Para a Air Cargo a Eurochain é muito importante estrategicamente para consolidar sua posição no mercado de farmacêutico, além de dar lucro. É uma pressão sobre eles manter essa conta.</p> <p>A Air Cargo entende que existe um bom relacionamento, que eles são bons fornecedores e ganharam espaço dentro da Eurochain, detém agora 80% do frete aéreo deles. Além disso, o mercado é restrito e eles são uma das empresas de transporte aéreo mais importante do país.</p> <p>A visita mostra que em termos de espaço de armazém a Air Cargo possuiu inúmeros outros clientes mais volumosos.</p> <p>Para a Eurochain mudar de fornecedor pode ser difícil, mas para a Air Cargo achar outra conta igual é mais difícil.</p>	<p>Eurochain concentra mais poder que Air Cargo</p>
--	--	---	---

<p>*Participação no faturamento</p>	<p>“A conta toda da Eurochain equivale em torno de 40% do total do faturamento da empresa. As contas do farmacêutico da Eurochain equivalem 90% do nosso faturamento do setor farmacêutico.” “Com a Eurochain é de R\$ 80 milhões por ano, só de farmacêutico temos R\$ 43 milhões por ano. Não sei dizer quanto desses R\$ 43 milhões é representado pela Cialab.” “Distribuição da carga aérea farmacêutica da Eurochain antes era 60% para a Air Cargo e 40% para outros fornecedores, atualmente é 80% para Air Cargo e 20% para outros fornecedores.”</p>	<p>Mesmo a Air Cargo tendo 80% do aéreo da Eurochain. O peso da representatividade na Air Cargo Farmacêutico é enorme, a Eurochain é 90% do faturamento da Air Cargo. Para a Eurochain mudar de fornecedor pode ser difícil, mas para a Air Cargo achar outra conta igual é mais difícil.</p>	<p>Eurochain concentra mais poder que Air Cargo</p>
--	--	---	---

O critério Contexto não foi apresentado, pois não havia nenhuma informação relevante que não tenha sido discutida nos outros critérios.

Conclusão final: Neste relacionamento a Centralização do poder está **fortemente** na Eurochain, 4 itens a favor da Eurochain, 0 a favor da Air Cargo.

5.7.1.1.2. Relacionamento Air Cargo – Transportadores Rodoviários

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>“Entre nós e os nossos fornecedores tentamos negociar tudo, porém já cortamos fornecedores que não quiseram se adequar aos nossos requisitos, fornecedores que não quiseram investir em sua estrutura.</p> <p>“ O Laboratório faz muitas exigências de procedimentos (...), porém em alguns locais distantes as pessoas estão tão acostumadas a receberem fora do padrão que nem reclamam com o laboratório, por exemplo, o cliente que recebe em carro de passeio ou Kombi muitas vezes já está tão acostumado que nem reclama para a Cialab.”</p> <p>“Não cumprimento do procedimento ou não adequação as necessidades (Com relação a corte de transportador). Tínhamos um fornecedor que possuía diversas entregas para fazer junto com as nossas em um carro só, porém quando precisávamos que ele esperasse mais em uma entrega ele saia do local sem a minha autorização.”</p>	Em casos de menor impacto, a Air Cargo dá liberdade para os transportadores trabalharem fora do padrão. Porém em casos mais difíceis, nenhum dos lados cedeu e a parceria foi rompida.	Equilíbrio
Autonomia	<p>“O Laboratório faz muitas exigências de procedimentos (...), porém em alguns locais distantes as pessoas estão tão acostumadas a receberem fora do padrão que nem reclamam com o laboratório, por exemplo, o cliente que recebe em carro de passeio ou Kombi muitas vezes já está tão acostumado que nem reclama para a Cialab.”</p> <p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: o fornecedor não tem praticamente opções, entretanto conforme informado estes parceiros não subcontratam, logo não faz sentido eles terem essa opção)</p>	O questionário mostra uma maior influência da Air Cargo. Porém a Air Cargo também abre exceções	Air Cargo concentra mais poder
*Importância de uma empresa para a outra	“Trabalhamos com 4 companhias aéreas e mais 35 empresas parceiras que trabalham na distribuição das cargas em nossas 35 bases. Todos os parceiros são importantes, alguns tem maior peso devido ao volume que carregam.”	Os dois são importantes	Equilíbrio
*Participação no faturamento	(sem informações disponíveis)	(sem informações disponíveis)	Desconsiderar

Conclusão final: Air Cargo possui uma **fraca** influência sobre os transportadores. De 3 itens, 2 são equilíbrio e um a favor da Air Cargo.

5.7.1.1.3. Relacionamento Air Cargo – Cia Aéreas

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>“Uma dificuldade é o extravio de carga, isso pode ocorrer nas conexões, como perda de bagagem. Em casos quando o destinatário é muito rígido e não flexibiliza para conseguir receber e a carga em questão for perecível, então toda carga perecerá. Em um caso desses a Companhia Aérea perdeu uma carga de R\$ 280 mil, mas não conseguimos ressarcimento da Companhia Aérea, como comprar o seguro da Companhia Aérea inviabilizaria a operação, o prejuízo ficou para a Air Cargo.”</p> <p>“Temos poucas opções de companhias aéreas, 5 no total, entretanto somente 2 com uma boa malha de atendimento, as quais possuem grande poder nas negociações, assim elas podem cobrar caro sem operar com muita qualidade.”</p> <p>“Nossa relação com a companhia aérea depende do trecho que estamos falando, se forem vôos para regiões muito movimentadas onde a companhia aérea possui grande concorrência aí temos uma briga boa, mas em trechos para região norte onde há um monopólio, aí eles tem muita força.”</p> <p>“Só uma companhia aérea possui cargueiros, para conseguir espaço nessas aeronaves preciso dar carga de outros trechos para eles, pois espaços nos cargueiros são muito essenciais no final do ano. Nos grandes pontos de conexão como Brasília nos temos funcionários dentro dos aeroportos e uma sala lá, assim conseguimos influenciar e verificar a operação mais de perto.”</p>	<p>A Air Cargo perdeu dinheiro com carga roubada e existem só 2 fornecedores no mercado. Colocam um funcionário próximo a companhia para ter mais influência, mas não aumentam seu poder</p>	<p>Cia Aérea concentra mais poder</p>

Autonomia	<p>“As companhias aéreas que transportam cargas são as mesmas companhias que transportam pessoas”. Em nossa principal companhia aérea somos o maior embarcador de carga.</p> <p>“A copa do mundo não nos impactou muito, somente as cidades de grande volume, onde não tiveram jogos, nesses casos tivemos a malha da companhia aérea reduzidas.</p> <p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: não foi aplicado para companhias aéreas)</p>	<p>A Air Cargo segue a programação das companhias aéreas, não tem influência sobre rotas, horários ou modelos de aviões</p>	<p>Cia Aérea concentra mais poder</p>
*Importância de uma empresa para a outra	<p>“Trabalhamos com 4 companhias aéreas e mais 35 empresas parceiras que trabalham na distribuição das cargas em nossas 35 bases.”</p> <p>“As companhias aéreas que transportam cargas são as mesmas companhias que transportam pessoas. Em nossa principal companhia aérea somos o maior embarcador de carga. Essa companhia aérea possui um serviço de atendimento especial para as 5 maiores contas deles, no qual nos estamos inclusos, assim, somos atendidos com prioridade.”</p> <p>“Temos poucas opções de companhias aéreas, 5 no total, entretanto somente 2 com uma boa malha de atendimento, as quais possuem grande poder nas negociações, pois não há concorrência, assim elas podem cobrar caro sem operar com muita qualidade.”</p>	<p>A Air Cargo possui alto volume, porém as Cia Aéreas com bom serviço são somente duas.</p>	<p>Equilíbrio</p>

<p>*Participação no faturamento</p>	<p>“R\$ 36 milhões por ano no aéreo (gastos com compra de transporte aéreo), R\$30 milhões estão concentrados em uma única companhia aérea. Fora isso temos altos gastos de terceiros, motoristas agregados, infraestrutura e folha de pagamento.”</p>	<p>Não temos dados do percentual do faturamento da companhia aérea. Mas pela prioridade de cargas sabemos que em primeiro lugar vem as bagagens dos passageiros e depois a carga aérea, isso parece ser um indício de que a primeira receita é em passageiros. Para a Air Cargo é muito importante, 83% dos seus custos de frete estão em um fornecedor.</p>	<p>Cia Aérea concentra mais poder</p>
--	--	--	---------------------------------------

Conclusão final: a Cia Aérea possui **forte** Centralização de poder sobre a Air Cargo, 3 pontos a favor da Cia Aérea e 1 em equilíbrio.

5.7.1.2. Formalização

5.7.1.2.1. Air Cargo – Eurochain

CrITÉRIOS	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	“Não disponível, o entrevistado mostrou certo desconforto e disse que não poderia mostrar a tabela.”	Não sei se a tabela não foi mostrada porque não havia ou por sigilo de informação	Desconsiderada
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	*Relatório de Performance Air Cargo e todas as contas da Eurochain. Indicadores de entrega e informação no prazo por cliente, por estado, target de nível de serviço, por semana.	Meta formalizada, manter 98% de entregas bem sucedidas (prazo e integridade)	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	*Relatório de Performance Air Cargo e todas as contas da Eurochain. Indicadores de entrega e informação no prazo por cliente, por estado, target de nível de serviço, por semana.	O relatório mostra o acompanhamento semanal	Formal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	*Ata de reunião entre Air Cargo e Eurochain com lista de problemas e ações corretivas e prazos para solução. (segundo entrevistado havia uma prática de reunião mensal)	Controle efetuado por reuniões mensais	Formal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	*Regras de Gerenciamento de Risco – regras de 18 laboratórios em um único documento 1.	Documento com todas as regras inclusive as da Cialab	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	(No dia da entrevista eles tiveram uma auditoria surpresa de um dos clientes farmacêuticos) *Ata de reunião entre Air Cargo e Eurochain com lista de problemas e ações corretivas e prazos para solução. “Alguns locais se você for visitar, você não vai achar tão bonito, por exemplo, Petrolina –Pernambuco e Ilhéus Bahia. (sobre qualidade das	Existe muita cobrança por formalização e padronização quanto mais próximo da indústria, mas nos transportadores finais parece haver maior	Equilíbrio

	instalações dos fornecedores e da própria Air Cargo)” “Com a Eurochain somos cobrados com base em diversos indicadores como: entregas no prazo, entregas completas sem faltas ou avarias, informações corretas, coletas no prazo, retorno de canhotos.” →(Na Air Cargo havia a sala de gerenciamento de risco atrás de uma porta blindada.)	flexibilidade e menor formalização	
--	--	------------------------------------	--

Conclusão final: de 5 critérios considerados 4 mostram formalidade, assim o resultado é **Alta formalidade**

5.7.1.2.2. Air Cargo – Transportador Rodoviário

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados ?	*- Tabela de preço de fornecedor – tipos de veículos utilizados e seus respectivos custos.	tabela exibida	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados ?	“Não acompanhamos a performance por fornecedor, somente a performance total. Quando temos problemas fazemos reuniões. Temos um projeto que já está iniciado para fazermos o acompanhamento por fornecedores. Comercial, meu time acompanha as entregas com o time dos fornecedores e quando preciso faço reuniões com eles.”	não existe esse controle	Informal
Acompanha mento do nível de serviço?	Não acompanhamos a performance por fornecedor, somente a performance total. Quando temos problemas fazemos reuniões. Temos um projeto que já está iniciado para fazermos o acompanhamento por fornecedores. Comercial, meu time acompanha as entregas com o time dos fornecedores e quando preciso faço reuniões com eles.” *- Relatório de Performance Air Cargo e todas as contas da Eurochanel. Indicadores de entrega e informação no prazo por cliente, por estado, target de nível de serviço, por semana.	não existe esse controle	Informal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	“Não acompanhamos a performance por fornecedor, somente a performance total. Quando temos problemas fazemos reuniões. Temos um projeto que já está iniciado para fazermos o acompanhamento por fornecedores. Comercial, meu time acompanha as entregas com o time dos fornecedores e quando preciso faço reuniões com eles.”	não existe essa prática	Informal

<p>Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?</p>	<p>“Esses transportadores não precisam ter todas as nossas licenças, pois algumas de nossas licenças têm função “guarda-chuva”, ou seja, serve também para as empresas que nós contratamos.”</p>	<p>não existe esse controle</p>	<p>Informal</p>
<p>Contexto (aplicado a todas as dimensões)</p>	<p>“Primeiro verificamos se ele possui todos os requisitos do manual de fornecedores, depois vemos o preço. Também conversamos com o mercado, vemos quem são os fornecedores de confiança.”</p> <p>“Não cumprimento do procedimento ou não adequação as necessidades (Com relação à corte de transportador).”</p> <p>“Tínhamos um fornecedor que possuía diversas entregas para fazer junto com as nossas em um carro só, porém quando precisávamos que ele esperasse mais em uma entrega ele saía do local sem a minha autorização.”</p> <p>“Cobramos dos fornecedores todas as licenças, por exemplo, bombeiros, análise do CNPJ, vigilância sanitária. Além disso, o fornecedor recebe o nosso manual de procedimentos do fornecedor.”</p> <p>“O laboratório cobra rigorosamente que todos os procedimentos sejam cumpridos aqui na capital ou nos lugares mais distantes, porém em alguns locais distantes as pessoas estão tão acostumadas a receberem fora do padrão que nem reclamam com o laboratório, por exemplo, o cliente que recebe em carro de passeio ou Kombi muitas vezes já está tão acostumado que nem reclama para a Cialab. Esses transportadores não precisam ter todas as nossas licenças, pois algumas de nossas licenças tem função “guarda-chuva”, ou seja, serve também para as empresas que nós contratamos.”</p> <p>“Nós temos um projeto para ser executado que consiste em criar uma forma de acompanhamento mais detalhado por fornecedor.”</p> <p>→(Na Air Cargo havia a sala de gerenciamento de risco atrás de uma porta blindada.)</p> <p>“Alguns locais se você for visitar, você não vai achar tão bonito, por exemplo, Petrolina –Pernambuco e Ilhéus Bahia. (sobre qualidade das instalações dos fornecedores e da própria Air Cargo)”</p> <p>“Anvisa atua fortemente na auditoria dos Laboratórios, do Operador Logístico, nas transportadoras grandes, mas na companhia aérea e nos distribuidores, a ANVISA tem pouca influência.”</p> <p>* - SAC – solicitação de ação corretiva para o fornecedor – consta descrição do problema, gráfico espinha de peixe, Ishikawa, ação corretiva, responsável e prazo. (fonte: DOCUMENTOS)</p> <p>* - Contrato com Fornecedor – trata de temas como</p>	<p>Para a contratação foi evidenciado um controle rigoroso, mas uma vez contratado os processos de acompanhamento e procedimentos não são formalizados</p>	<p>Informal</p>

	<p>segurança de informação, cuidado sobre os funcionários, ressarcimento por descumprimento de prazo de perecíveis e outros. 25 páginas. (fonte: DOCUMENTOS)</p> <p>* - Controle de Licenças de fornecedores – por exemplo, vistoria dos bombeiros, data de emissão e data de validade. 18 licenças avaliadas. (fonte: DOCUMENTOS)</p> <p>*- Ficha cadastral do fornecedor – tipos de produtos que irá carregar, licenças, endereços e outros dados. (fonte: DOCUMENTOS)</p> <p>*Lista de Documentos pedidos para os motoristas agregados – diversos documentos como registro no RNTRC, perfil do motorista avaliado pela seguradora. (fonte: DOCUMENTOS)</p> <p>*- Manual para contratação – trata sobre os documentos e certificações que um fornecedor deve possuir, além disso deve conhecer sobre os produtos carregados e os procedimentos da transportadora, inclusive sobre o tratamento de futuros problemas. (fonte: DOCUMENTOS)</p>		
--	--	--	--

Conclusão final: 5 critérios considerados informais, 1 critério considerado formal. Análise final, **forte informalidade**

5.7.1.2.3. Air Cargo – Companhia Aérea

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	Nenhum documento foi apresentado pelo entrevistado.	Não sei se a tabela não foi mostrada porque não havia ou por sigilo de informação	Desconsiderado
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	*- Programação dos vôos disponíveis fornecido pela companhia aérea para o planejamento da Air Cargo.	Desconsiderar esse critério, pois as rotas e horários nunca são fixos para companhias aéreas.	Desconsiderados
Acompanhamento do nível de serviço?	*- Relatório de Performance Air Cargo e todas as contas da Eurochannel. Indicadores de entrega e informação no prazo por cliente, por estado, target de nível de serviço, por semana.	Não foi mostrado nenhuma evidência desse controle, somente na visita foi evidenciado que algumas pessoas controlam o status dos vôos, mas nenhum relatório gerencial sobre a Cia Aérea.	Informal

Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	(sem evidência)	não, não são feitas reuniões com datas pré determinadas, somente reuniões comerciais	Informal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	(sem evidência)	(sem evidência)	Informal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	“Anvisa atua fortemente na auditoria dos Laboratórios, do Operador Logístico, nas transportadoras grandes, mas na companhia aérea e nos distribuidores, a ANVISA tem pouca influência.”	As vistorias da Anvisa nos aeroportos são fracas	Informal

Conclusão final: Como a companhia aérea não foi entrevistada, não será possível cruzar dados, mas há **fortes indícios de informalidade** nas atividades da companhia aérea e no controle da Air Cargo sobre a Cia Aérea.

5.7.1.3. Integração

5.7.1.3.1. Air cargo – Eurochain

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	"A Eurochain impôs que muitos transportadores teriam que colocar uma equipe dentro do Centro de Distribuição da Eurochain para fazer a conferência. Nós colocamos uma equipe lá de 8 pessoas com custo Air Cargo e sem reajuste na tarifa." "Não existe (trabalha em conjunto), não temos nenhum tipo de “cadeia colaborativa”, cada um olha o seu mundo.”	Não existe colaboração, pelo contrário, são impostas medidas que impõe prejuízos para o lado mais fraco.	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	“Sim, tudo é feito a 4 mãos. Porém, creio que isso também tem relação com a nossa importância para eles, pois já trabalhei com a Eurochain por outras empresas, mas não era ouvido nas propostas de melhorias que fiz, hoje sou ouvido nas mesmas propostas.”	A Eurochain considera a Air Cargo uma empresa importante	Indiferente

*Comunicação	“Às vezes a Eurochain nos pede para fazer um aéreo, mas sabemos que ir pelo rodoviário será mais vantajoso, nesses casos mesmo que não ganhemos o transporte avisamos a Eurochain para que ela possa ter o melhor nível de serviço.”	Transparência da parte da AirCargo, abdicando de ganhos maiores para auxiliar o cliente.	Sem Integração
*Confiança	“Temos um bom relacionamento com as companhias aéreas, assim temos informações também, ficamos sabendo que a Eurochain iria falar direto com as Companhias Aéreas, a companhia aérea devido a nossa parceria não apresentou propostas agressivas para não nos tirar a conta.” “Nenhum (contato com a indústria farmacêutica). Por contrato não podemos falar com o cliente do cliente, ou seja, não falamos com a Cialab.” “A Eurochain nos aperta financeiramente, mas confia no nosso serviço.” “Hoje a Eurochain é o principal cliente da Air Cargo, até por acordo comercial não participamos das concorrências que eles participam, pedimos autorização para participar.”	Apesar da Air Cargo dizer que possui bom relacionamento eles não possuem a confiança da Eurochain que não os permite nem falar com os seus clientes. A Eurochain também sem avisar a Air Cargo tentou cotar preços diretos com a Cia Aérea	Sem Integração
*Tempo de relacionamento	“Já faz 2,5 anos que temos esta conta Eurochain e Cialab.”	pouco tempo de relacionamento	Sem Integração

Conclusão final: 3 critérios apontam para não integração, 1 para integração. Resultado final: Forte falta de integração

5.7.1.3.2. Air cargo – Transportador Rodoviário

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	“Não existe (trabalha em conjunto), não temos nenhum tipo de “cadeia colaborativa”, cada um olha o seu mundo.”	O trecho da conversa ao lado foi em geral, mas nenhuma outra evidência foi mostrada.	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	“Temos parcerias há muitos anos, trocar o fornecedor é em último caso. Sempre tentamos desenvolvê-los.”	A princípio existe uma preocupação com o desenvolvimento dos parceiros	Integração

*Comunicação	<p>“Não acompanhamos a performance por fornecedor, somente a performance total. Quando temos problemas fazemos reuniões. Temos um projeto que já está iniciado para fazermos o acompanhamento por fornecedores.</p> <p>Comercial, meu time acompanha as entregas com o time dos fornecedores e quando preciso faço reuniões com eles.”</p>	Comunicação meramente operacional	Sem Integração
*Confiança	<p>“Também conversamos com o mercado, vemos quem são os fornecedores de confiança. (sobre auxílio para contratação de fornecedores).”</p> <p>“Quando nós chegamos, algumas pessoas ficaram na equipe para passar informações para concorrentes.”</p>	Com relação ao mercado depende, existem concorrentes que colaboram e outros desleais. Como nenhum dos casos diz respeito a uma empresa da cadeia, então desconsiderar este critério.	Desconsiderado
*Tempo de relacionamento	<p>“Temos transportadores que trabalham conosco há mais de 10 anos, mas em média considero 5 anos. Sim, eles apresentam uma boa performance.”</p>	médio prazo	Indiferente

Conclusão Final: 2 critérios apontam a falta de integração, 1 critério aponta a integração, resultado, falta integração.

5.7.1.3.3. Air cargo – Companhias Aéreas

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	<p>“Não existe (trabalha em conjunto), não temos nenhum tipo de “cadeia colaborativa”, cada um olha o seu mundo.”</p>	O trecho da conversa ao lado foi em geral, mas nenhuma outra evidência foi mostrada.	Indiferente
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“As companhias aéreas que transportam cargas são as mesmas companhias que transportam pessoas. Em nossa principal companhia aérea somos o maior embarcador de carga. Essa companhia aérea possui um serviço de atendimento especial para as 5 maiores contas deles, no qual nos estamos inclusos, assim, somos atendidos com prioridade.”</p>	São clientes considerados importantes e são atendidos de forma especial	Integração

*Comunicação	<p>“As companhias aéreas que transportam cargas são as mesmas companhias que transportam pessoas. Em nossa principal companhia aérea somos o maior embarcador de carga. Essa companhia aérea possui um serviço de atendimento especial para as 5 maiores contas deles, no qual nos estamos incluídos, assim, somos atendidos com prioridade.”</p> <p>“Temos um bom relacionamento com as companhias aéreas, assim temos informações também, ficamos sabendo que a Eurochain iria falar direto com a Companhias Aéreas, a companhia aérea devido a nossa parceria não apresentou propostas agressivas para não nos tirar a conta.”</p>	Além do atendimento especial, existe uma confiança que proporcionou a informação de que seu cliente Eurochain estava tentando ir diretamente a seus fornecedores.	Integração
*Confiança	<p>“Temos um bom relacionamento com as companhias aéreas, assim temos informações também, ficamos sabendo que a Eurochain iria falar direto com as Companhias Aéreas, a companhia aérea devido a nossa parceria não apresentou propostas agressivas para não nos tirar a conta.”</p>	Houve confiança por parte da Cia Aérea para contar informações sigilosas para a Air cargo	Integração
* Tempo de relacionamento	(sem evidências: disseram que há poucos anos surgiram novas empresas para se trabalhar)	-	Desconsiderado

Conclusão final: embora não exista uma iniciativa de integração como demonstra a literatura, neste relacionamento parece existir confiança e comunicação que possa ser um campo fértil para uma futura iniciativa. De 4 itens 3 são a favor da integração.

5.7.2 Análise intra-empresa Sul Deste Cargo

5.7.3 Centralização

5.7.3.1. Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>“A Eurochain aperta muito nos preços, ela é bem agressiva também nos níveis de serviço e na cobrança, mas também a área é exigente devido à vigilância sanitária.”</p> <p>“Sim, a conta é lucrativa, mas precisa ter controle da operação, caso tenha erros operacionais é fácil transformar a conta em prejuízo, se eu perco um horário de coleta, ou transferência. Se errarmos no faturamento a Eurochain pede prorrogação de mais 30 dias para pagarmos.”</p> <p>“Existe sim multa da Eurochain para nós, é recente, mas a cada problema na entrega podemos perder até 20% do valor de frete.”</p> <p>“Para os nossos contratados não existem multas e bônus, só da Eurochain para nós, mas nós nunca ganhamos bônus.”</p> <p>“Existe uma negociação em comum, não é “top down”, mas eles tem um controle forte. (a Eurochain irá cobrar muita performance).”</p>	<p>A Sul Deste Cargo reclama dos preços baixos pagos, onde provavelmente foi uma negociação que não os agradou muito. Quando existe erro de faturamento eles têm o pagamento atrasado. Recentemente a Sul Deste Cargo começou a ter multas, porém não recebe bonus, ou seja, só perde. É o lado fraco da negociação.</p>	Eurochain concentra mais poder
Autonomia	<p>“A Sul Deste Cargo não pode falar com a Cialab por cláusula contratual.”</p> <p>Questionário Estruturado: A Eurochain possui influência em torno de 5 itens, mas todos itens operacionais que envolvem ela como as reuniões, ou então o destinatário, ou seja, itens onde é natural a interferência externa. Todas as outras variáveis são de escolha da Sul Deste Cargo, assim a autonomia da Sul Deste Cargo é alta).</p>	<p>A Eurochain possui influência em torno de 5 itens, mas todos itens operacionais que envolvem ela como as reuniões, ou então o destinatário, ou seja, itens onde é natural a interferência externa. Todas as outras variáveis são de escolha da Sul Deste Cargo, assim a autonomia da Sul Deste Cargo é alta</p>	Sul Deste Cargo concentra mais poder

Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Da gente para nossos fornecedores é mais no estilo “top down”. Da Eurochain para nós é mais uma negociação conjunta.”</p> <p>“O poder dos distribuidores é muito grande, eles são os grandes clientes dos laboratórios, assim o laboratório nunca quer entrar em conflito com os seus clientes, dessa forma quando temos problemas estoura para o lado da Eurochain e para o lado da Sul Deste Cargo.”</p>	A Sul Deste Cargo enxerga que o relacionamento com a Eurochain é bom, porém quando a indústria e seus clientes possuem alguma demanda eles acabam cedendo.	Indiferente
*Importância de uma empresa para a outra	<p>“É uma conta muito importante.”</p> <p>“Da Eurochain trabalhamos com 19 laboratórios no total.”</p> <p>→(Foi possível observar as docas com as placas dos clientes, ou seja, docas dedicadas para receber os veículos da Eurochain, são docas exclusivas.)</p>	Do ponto de vista da Sul Deste Cargo, a Eurochain é uma conta muito importante.	Eurochain concentra mais poder
*Participação no faturamento	<p>“R\$ 250 milhões em toda empresa (receita anual). Desses R\$ 250 milhões, R\$ 180 milhões são do transportes rodoviário, desse total 30% do rodoviário é do setor farmacêutico, neste setor a Eurochain representa 60%.”</p>	A Eurochain representa em torno de 60% do faturamento de um importante setor, que é o farmacêutico.	Eurochain concentra mais poder

Conclusão final: Resultado Final: 3 itens elegem a Eurochain e 1 item elege a Sul Deste Cargo, assim a Eurochain concentra fortemente o poder na relação.

5.7.3.2. Relacionamento Sul Deste Cargo – Transportadores

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>“De nós para o nosso transportador não há multas e bônus.”</p> <p>“A nossa posição com os nossos fornecedores já é mais pesado, um pouco “top down”.</p>	Embora seja dito que a Sul Deste Cargo seja mais rigorosa na negociação, não existe evidência que comprove isto.	Indiferente

Autonomia	Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: A Sul Deste Cargo permite que os seus transportadores possam subcontratar livremente, eles só limitam a utilização de veículo e horários operacionais. Assim, a autonomia é equilibrada)	A Sul Deste Cargo permite que os seus transportadores possam subcontratar livremente, eles só limitam a utilização de veículo e horários operacionais. Assim, a autonomia é equilibrada	Equilíbrio
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Em São Paulo só temos um fornecedor, e não temos muito histórico, estamos com ele há 6 meses e tem sido bom o nível de serviço, anteriormente tínhamos esse serviço feito pela própria Sul Deste Cargo, não dependíamos de outras empresas, mas agora o volume aumentou.”</p> <p>“A princípio sim, temos agregados e parceiros há mais de 10 anos trabalhando conosco.”</p> <p>“A nossa posição com os nossos fornecedores já é mais pesado, um pouco “top down”.”</p> <p>“Agregado compra combustível mais barato na TA.”</p>	A apesar de posicionarem serem rigorosos nas negociações, eles possuem relacionamentos de longo prazo o que leva a entender que possuem um relacionamento equilibrado, inclusive dão benefícios como desconto em combustível.	Equilíbrio
*Importância de uma empresa para a outra	“Todos são importantes”	nenhuma informação relevante foi fornecida com relação a volumes ou estratégia ou número restrito de fornecedores	Desconsiderado
*Participação no faturamento	"Não sei dizer de cabeça."	nenhuma informação relevante foi fornecida com relação a volumes ou estratégia ou número restrito de fornecedores	Desconsiderado

Conclusão final: dos dois itens levados em consideração é possível observar equilíbrio nessas relações.

5.7.4 Formalização

5.7.4.1. Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	*- Tabelas de preços com custos por região e peso, além de indicadores pelos quais serão cobrados.	Preços formalizados.	Formal

Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	*- Controle interno de nível de serviço no Excel; relatório de performance por filial e por nota fiscal. (meta de 98%)	Níveis formalizados nos controles	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	*- Apresentação da reunião com a Eurochain – 11 slides sobre performance de entrega, avaria e faltas, canchotos e informações de entrega, apresentados por cliente e por destino, todos os laboratórios juntos, pendências de ressarcimentos. *- Ata de reunião Eurochain com Sul Deste Cargo - relação de problemas operacionais	Atas com controles do nível de serviço.	Formal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	*- Apresentação da reunião com a Eurochain – 11 slides sobre performance de entrega, avaria e faltas, canchotos e informações de entrega, apresentados por cliente e por destino, todos os laboratórios juntos, pendências de ressarcimentos. *- Ata de reunião Eurochain com Sul Deste Cargo - relação de problemas operacionais	Atas com controles do nível de serviço.	Formal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	*- Regras do Plano de Gerenciamento de Risco são cadastradas no sistema – acusa automaticamente quando sai uma carga acima do valor permitido –(visualizado um caso no dia da visita.) *- Regras da Gerenciadora de Risco	Plano de Gerenciamento de Risco e sistema com regras formalizadas.	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	*- Relatório da demanda do dia com todas as notas fiscais que serão carregadas de todos os laboratórios. *- Regulamentação da ANTT *- Manuais sobre manuseio da carga na Sul Deste Cargo em PDF.	Apresentaram outros controles que mostram padronização nos procedimentos	Formal

Conclusão final: resultado Final: 6 itens demonstram que a Sul Deste Cargo é fortemente Formalizada.

5.7.4.2. Relacionamento Sul Deste Cargo – Transportadores

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
------------------	--	----------------	------------------

Preços definidos e formalizados?	<p>Tabela de preços não foi apresentada</p> <p>*- Contrato de agregado da Sul Deste Cargo; tipo de veículo, responsabilidades e direitos, regras e pagamento e seguro, treinamentos necessários e avaliação do veículo. 9 páginas.</p>	<p>Não sei se a tabela não foi mostrada porque não havia ou por sigilo de informação. Embora a tabela não tivesse sido mostrada, foi apresentado o contrato com o fornecedor, geralmente o primeiro ponto a ser assinado são os preços e por último os contratos, logo é muito provável que exista a tabela de preços acordada. Entretanto como não foi visualizada essa dimensão não será considerada.</p>	Desconsiderado
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	<p>*- Controle interno de nível de serviço no Excel; relatório de performance por filial e por nota fiscal. “Em São Paulo só temos um fornecedor, e não temos muito histórico, estamos com ele há 6 meses e tem sido bom o nível de serviço, anteriormente tínhamos esse serviço feito pela própria Sul Deste Cargo, não dependíamos de outras empresas, mas agora o volume aumentou.”</p>	<p>A Sul Deste Cargo sabe de sua meta de 98%, pois foram evidenciadas nas apresentações de performance. Existe um controle de performance do fornecedor e reuniões, porém em nenhum documento foi observado explicitamente a meta do nível de serviço de 98 % para o fornecedor.</p>	Informal
Acompanhamento do nível de serviço?	<p>“Mensal, cada filial é responsável pelos seus fornecedores.”</p> <p>(acompanhamento é mensal)</p> <p>“Faço reuniões mensais com ele, pois é só um.”</p> <p>*- Controle interno de nível de serviço no Excel; relatório de performance por filial e por nota fiscal.</p>	<p>O controle interno foi verificado, o entrevista apresentou o arquivo excel, porém este não detalhava o transportador, mas sim toda a filial</p>	Informal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e	<p>“Faço reuniões mensais com ele, pois é só um.”</p> <p>*-- Reunião com fornecedor dele é mais informal, não existe ata ou relatório.</p>	<p>Eram feitas reuniões, mas não haviam atas. Em geral o controle de agregados é menos rigoroso que o controle de empresas. Entretanto foi mostrado</p>	Informal

cliente?	*- Relatório de Agregados com problemas – nome do agregado e ocorrência	documentos que controlavam problemas operacionais de agregados, logo é muito possível que existam controles só quando existam problemas. Mas por enquanto é informal.	
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	*- Regras da Gerenciadora de Risco “Sim, possuímos nossas regras de operação com o nosso fornecedor por escrito.”	Foram vistas as regras. Os transportadores não serão entrevistados, mas será considerado formal.	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>*- Contrato de agregado da Sul Deste Cargo; tipo de veículo, responsabilidades e direitos, regras e pagamento e seguro, treinamentos necessários e avaliação do veículo. 9 páginas.</p> <p>*- Regulamentação da ANTT</p> <p>*- Regras da Gerenciadora de Risco</p> <p>*- Manual de Procedimentos e Processos</p> <p>*- Instrução de operação do Rastreador do veículo</p> <p>*- Avaliação do treinamento dado aos agregados e parceiros</p> <p>*- Manuais sobre manuseio da carga na Sul Deste Cargo em PDF. “Em São Paulo só temos um fornecedor, e não temos muito histórico, estamos com ele há 6 meses e tem sido bom o nível de serviço, anteriormente tínhamos esse serviço feito pela própria Sul Deste Cargo, não dependíamos de outras empresas, mas agora o volume aumentou.”</p>	<p>A Sul Deste Cargo possui diversos controles e um sistema robusto para regras de gerenciamento de risco. Eles só possuem um fornecedor em São Paulo que foi o alvo da pesquisa, e este estão com eles há 6 meses. Neste caso embora alguns controles não tenha sido evidenciados, os outros controles e o curto período de tempo, justificam que seja classificado como formal neste critério.</p>	Formal

Conclusão final: 3 critérios considerados informais, 2critério considerado formal. Análise final, levemente informal, apesar disso o ponto crítico que são as regras de risco, estas estão formalizadas.

5.7.5 Integração

5.7.5.1. Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	(Sem Evidências)	(Sem Evidências)	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	-	Não houve nenhuma informação relevante que não foi discutida em outros critérios. Desconsiderar	Desconsiderado
*Comunicação	“Falta comunicação interna entre a operação e o time de atendimento da Eurochain, às vezes a operação me pede para segurar uma entrega, mas depois sou cobrado do atraso dessa entrega, mas foram eles mesmos que pediram para eu bloquear a entrega.” “As informações e previsões de carga da Eurochain são muito boas.”	Os dados operacionais para planejamento são bons, entretando a desorganização interna dos times prejudica a comunicação.	Sem Integração
*Confiança	“A Sul Deste Cargo não pode falar com a Cialab por cláusula contratual, porém pode falar com os distribuidores para fazer o agendamento da carga.”	Falta de confiança, a Eurochain enxerga a Sul Deste Cargo como possível competidor	Sem Integração
* Tempo de relacionamento	“Há mais de 10 anos.”	Relacionamento de longo prazo	Integração

Conclusão final: Resultado Final: 3 itens demonstram fortemente a falta de integração entre Sul Deste Cargo e a Eurochain .

5.7.5.2. Relacionamento Sul Deste Cargo – Transportadores

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	<p>“Já fizemos parcerias com concorrentes nossos para trazer carga deles em casos onde nossos veículos fariam uma viagem com o veículo vazio e vice-versa.”</p> <p>“Neste caso foi indicação de outros concorrentes com quem mantemos bom relacionamento.”</p>	Apesar de já terem ocorrido iniciativas colaborativas, nenhuma dessas empresas era da cadeia.	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	-	Não houve nenhuma informação relevante que não foi discutida em outros critérios. Desconsiderar	Desconsiderado
Comunicação	<p>“Faço reuniões mensais com ele, pois é só um.”</p> <p>-- Reunião com fornecedor dele é mais informal, não existe ata ou relatório.</p>	Reuniões puramente operacionais, pouco histórico de relacionamento	Sem Integração
*Confiança	Sem evidências	Não houve nenhuma informação relevante que não foi discutida em outros critérios. Desconsiderar	Desconsiderado
*Tempo de relacionamento	“Em São Paulo só temos um fornecedor, e não temos muito histórico, estamos com ele há 6 meses e tem sido bom o nível de serviço, anteriormente tínhamos esse serviço feito pela própria Sul Deste Cargo, não dependíamos de outras empresas, mas agora o volume aumentou.”	Antigamente não havia subcontratação em São Paulo, por isso como esta operação é muito nova, não deve ser levada em consideração.	Desconsiderado

Conclusão Final: 2 itens demonstram fortemente a falta de integração entre Sul Deste Cargo e a seus fornecedores.

5.8 Análise intra-empresa Eurochain

5.8.1 Centralização

5.8.1.1. Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>“Só existe bônus e multas entre a Indústria e nos operadores logísticos, implantamos isso há 2 meses. Nós nunca recebemos bônus por algum fator interno do Operador Logístico, só pagamos. Sim(multas e bônus), foi implementada há 2 meses.”</p> <p>(Entrevistados 1 e 2)</p>	<p>Conforme o entrevistado 1 e 2 explicaram neste processo de multa e bônus, a Eurochain não recebe bonus por decisão própria e não por imposição da Cialab. A princípio haveria multa mais o bônus, ou seja, seria uma regra que beneficia os dois lados.</p>	Equilíbrio
Autonomia	<p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço :O “Questionário sobre autonomia para execução do serviço” mostra que o time operacional da Eurochain entende que o operador logístico é quem realmente define o maior número de variáveis 12, inclusive time operacional de seus fornecedores, seus motoristas e fornecedores de seus fornecedores. A Cialab define 4 elementos e deixa outros elementos para a Eurochain definir(Entrevistado 1 e 2). De acordo com o responsável por compras da Eurochain o operador logístico é quem realmente define o maior número de variáveis, inclusive time operacional dos fornecedores, motoristas e fornecedores dos fornecedores. 11 elementos do transporte são determinados pela Eurochain, a Cialab permite essa autonomia, pois eles só definem os horários operacionais e as reuniões.(Entrevistado 3)</p>	<p>A Eurochain possuiu autonomia sobre os elementos operacionais do serviço de transporte na cadeia.</p>	Eurochain concentra mais poder
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Às vezes aparecem demandas que não temos como cumprir, nesse caso após justificarmos bem, o cliente compreende os riscos e a inviabilidade, ou seja, temos um diálogo aberto”. (Entrevistados 1 e 2)</p>	<p>Mostra um diálogo aberto entre as duas empresas.</p>	Equilíbrio

*Importância de uma empresa para a outra	<p>“É um cliente muito importante devido ao tamanho da conta, quando temos problemas com este cliente um grande número de pessoas na alta hierarquia é envolvida.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Estamos muito satisfeitos, é uma operação de benchmarking, uma conta boa. Nesta operação desenvolvemos inovações, existe uma troca para os dois lados.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Eles são o que chamamos de cliente chave, muito importante”.(Entrevistados 3)</p> <p>“Sim é lucrativa.”(Entrevistados 3)</p>	<p>A Cialab é um cliente chave para a Eurochain, um problema pode envolver a alta hierarquia da Eurochain, gera inovações para a Eurochain também.</p>	<p>Cialab concentra mais poder</p>
*Participação no faturamento	<p>“O faturamento em transportes no setor farmacêutico é em torno de R\$ 150 milhões por ano aproximadamente.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Esse cliente representa em torno de 25% do nosso faturamento do setor Farmacêutico.”(Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“A Cialab deve representar em torno de 25% de todo o nosso faturamento do setor farmacêutico. Esse setor dentro da área de transportes corresponde a 25% do total.” Entrevistados 3)</p>	<p>A Cialab corresponde a 1/4 do faturamento do setor farmacêutico da Eurochain, é uma conta muito importante.</p>	<p>Cialab concentra mais poder</p>

Conclusão final: 2 itens elegem a Cialab e 1 item elege a Eurochain, assim a Cialab concentra levemente o poder na relação.

5.8.1.2. Relacionamento Eurochain – Transportadores

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>“Nosso relacionamento é bom. Embora quando existem problemas de falta, caso o transportador não justifique o custo de ressarcimento é dele.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“O relacionamento não é “Top-Down”, ditatorial, nos negociamos, tentamos, por exemplo, em alguns casos colocar o pagamento atrelado ao retorno dos canchotos de entrega, porém o transportador não aceitou e ficamos sem essa alteração do processo. Às vezes damos uma forçada para chegar a um meio termo.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Atualmente estão mais satisfeitos.” (os fornecedores) “Antigamente tínhamos problemas na separação da carga e quando havia divergências que o transportador não conseguia justificar ele que tinha que arcar com esses custos, como a mercadoria é de alto valor, isso era crítico com o transportador. Hoje em dia este problema está bem menor.” (Entrevistados 1 e 2)</p>	<p>Os entrevistados 1 e 2 dizem que não são ditadores, mas que dão uma forçada, também citou 2 vezes que se o fornecedor não conseguir provar a culpa já é dele, e ele terá de ressarcir, ou seja, é o elo mais fraco.</p>	Eurochain concentra mais poder
Autonomia	<p>“O operador Logístico não influencia na escolha de fornecedores de seus fornecedores, entretanto influenciam na troca de fornecedor, por exemplo, eles descobrem que o parceiro de algum estado está causando problemas recorrentes e estes não solucionam eles pedem para trocar de fornecedor.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Quem faz as definições operacionais é a Eurochain, o transportador só cumpre. O transportador não enxerga o todo, só enxerga o seu lado.” (Entrevistados 3)</p> <p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: o “Questionário sobre autonomia para execução do serviço” mostra que o time operacional da Eurochain entende que o operador logístico é quem realmente define o maior número de variáveis 12, embora a o transportador também defina em conjunto 5 variáveis.(Entrevistado 1 e 2)</p> <p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: o “Questionário sobre autonomia para execução do serviço” mostra que o time operacional da Eurochain entende que o operador logístico é quem define o maior número de variáveis 11, mas o transportador também define 8 variáveis em conjunto.(Entrevistado 3)</p>	<p>Embora o transportador tenha algumas opções de escolha operacional, quem define a maior parte dos elementos da operação é a Eurochain. Inclusive pode pedir para trocar um fornecedor contratado pela Sul Deste Cargo</p>	Eurochain concentra mais poder
Contexto (aplicado a	“Em torno de 80 transportadores. (Entrevistados 1	A Eurochain possui um	Equilíbrio

todas as dimensões)	e 2) Creio que em média os transportadores devem estar trabalhando conosco há 6 anos, temos alguns com 15 anos”. (Entrevistados 1 e 2)	foco de longo prazo nos relacionamentos, mas possui diversas opções de transportadores em torno de 80	
*Importância de uma empresa para a outra	“Nível de serviço ou Custo. Às vezes o transportador pede reajuste de 30 % ou ameaça de ir embora. Quando o problema é nível de serviço a última opção é cortar o fornecedor, tentamos fortemente desenvolvê-lo. É muito complexo trocar de fornecedores, pois sempre temos um grande trabalho de transferência de conhecimento para o fornecedor, atualmente o mercado está escasso de bons fornecedores, não se encontra fornecedores bem preparados.” (Entrevistados 3)	Devido o foco de longo prazo da Eurochain em desenvolver os fornecedores, esses ganham mais importância.	Equilíbrio
*Participação no faturamento	“O total de carga para a região sul e sudeste é equivalente a 25% do total de carga Cialab no país.” (Entrevistados 1 e 2) “O total levado pelo transportador Sul Deste Cargo é de 10% deste total, ou seja, 2,5% do total Cialab.” (Entrevistados 1 e 2)	Considerando que a Sul Deste Cargo é responsável por somente 2,5% do volume da Cialab, ele tem pouco poder dentro da Eurochain.	Eurochain concentra mais poder

Conclusão final: dos cinco critérios levados em consideração, 3 consideram a Eurochain como concentrador de poder, e nenhum considera a Sul Deste Cargo. Assim, a Eurochain concentra fortemente o poder na relação.

5.8.1.3. Relacionamento Eurochain – Air Cargo

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	“Nosso relacionamento é bom. Embora quando existem problemas de falta, caso o transportador não justifique o custo de ressarcimento é dele.” (Entrevistados 1 e 2) “O relacionamento não é “Top-Down”, ditatorial, nós negociamos, tentamos, por exemplo em alguns casos colocar o pagamento atrelado ao retorno dos	Os entrevistados 1 e 2 dizem que não são ditadores, mas que dão uma forçada,	Eurochain concentra mais poder

	<p>canhotos de entrega, porém o transportador não aceitou e ficamos sem essa alteração do processo. Às vezes damos uma forçada para chegar a um meio termo.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Atualmente estão mais satisfeitos (os fornecedores). Antigamente tínhamos problemas na separação da carga e quando havia divergências que o transportador não conseguia justificar ele que tinha que arcar com esses custos, como a mercadoria é de alto valor, isso era crítico com o transportador. Hoje em dia este problema está bem menor.” (Entrevistados 1 e 2)</p>	<p>também citou 2 vezes que se o fornecedor não conseguir provar a culpa já é dele, e ele terá de ressarcir, ou seja, é o elo mais fraco.</p>	
Autonomia	<p>“O operador Logístico não influencia na escolha de fornecedores de seus fornecedores, entretanto influenciam na troca de fornecedor, por exemplo: eles descobrem que o parceiro de algum estado está causando problemas recorrentes e estes não solucionam, eles pedem para trocar de fornecedor.(Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“O operador logístico não interfere na escolha das companhias aéreas utilizadas por seus fornecedores.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Quem faz as definições operacionais é a Eurochain, o transportador só cumpre. O transportador não enxerga o todo, só enxerga o seu lado.” (Entrevistados 3)</p> <p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: o “Questionário sobre autonomia para execução do serviço” mostra que o time operacional da Eurochain entende que o operador logístico é quem realmente define o maior número de variáveis 12, embora a o transportador também defina em conjunto 5 variáveis.(Entrevistado 1 e 2)</p> <p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: o “Questionário sobre autonomia para execução do serviço” mostra que o time operacional da Eurochain entende que o operador logístico é quem define o maior número de variáveis 11, mas o transportador também define 8 variáveis em conjunto.(Entrevistado 3)</p> <p>O operador logístico não interfere na escolha das companhias aéreas utilizadas por seus fornecedores. (Entrevistado 1 e 2)</p>	<p>Embora o transportador tenha algumas opções de escolha operacional, quem define a maior parte dos elementos da operação é a Eurochain. Inclusive pode pedir para trocar um fornecedor contratado pela Air Cargo</p>	<p>Eurochain concentra mais poder</p>

Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Em torno de 80 transportadores.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Creio que em média os transportadores devem estar trabalhando conosco há 6 anos, temos alguns com 15 anos.” (Entrevistados 1 e 2)</p>	<p>A Eurochain possui um foco de longo prazo nos relacionamentos, mas possuiu diversas opções de transportadores em torno de 80</p>	Equilíbrio
*Importância de uma empresa para a outra	<p>“Nível de serviço ou Custo. Às vezes o transportador pede reajuste de 30 % ou ameaça de ir embora. Quando o problema é nível de serviço a última opção é cortar o fornecedor. Tentamos fortemente desenvolvê-lo. É muito complexo trocar de fornecedores, pois sempre temos um grande trabalho de transferência de conhecimento para o fornecedor, atualmente o mercado está escasso de bons fornecedores, não se encontra fornecedores bem preparados.” (Entrevistados 3)</p>	<p>Devido o foco de longo prazo da Eurochain em desenvolver os fornecedores, esses ganham mais importância.</p>	Equilíbrio
*Participação no faturamento	<p>“O total de carga aérea da Cialab representa uns 20% do total da carga. Desses 20%, 90% são transportados pela Air Cargo.” (Entrevistado 1 e 2)</p>	<p>Considerando que a Air Cargo é responsável por somente 90% do volume aéreo do Farmacêutico, não só da Cialab, eles possuem muita influência na Eurochain.</p>	Air Cargo concentra mais poder

Conclusão final: Dos cinco critérios levados em consideração, 2 consideram a Eurochain como concentrador de poder, e um considera a Air Cargo. Assim, a Eurochain concentra levemente o poder na relação.

5.8.2 Formalização

5.8.2.1. Relacionamento Cialab – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	“Tabela de preço para modal aéreo: tabela de preços que considera a variação de peso, destino e valor de mercadoria.” (Entrevistados 1 e 2)	Tabela de preços apresentada.	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	“Tabela de Prazos de entrega: tabela com dias para entrega para cada região ou cidade de destino.” (Entrevistados 1 e 2)	Tabela de prazos apresentada.	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	*Apresentação da reunião entre Eurochain e Cialab, tratava dos seguintes pontos: Performance de entregas no prazo e performance de avarias, causas de baixa performance e identificação dos responsáveis. Impactos da Copa do Mundo, os Ressarcimentos a serem feitos a Indústria Farmacêutica. Melhorias na Qualidade o Acompanhamento de modalidade de entregas específicas para pessoas físicas o Agendamentos – tratamento especial para os destinatários que precisam ter dia e horário da entrega agendada, mais de 70% dos clientes trabalham com este procedimento.	Existem relatórios de performance que alimentaram esta apresentação dos dados.	Formal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	*Apresentação para cliente da Reunião com Cialab * E-mail com a agenda da reunião mensal entre Cialab e Eurochain: Definição dos horários de reuniões diárias (em um a cada 3 meses quando existe o fechamento trimestral da Indústria Farmacêutica é realizado reuniões por telefone diárias sobre o andamento da operação). Discussão sobre operação de carros dedicados ao Manuseio da Carga ou problemas operacionais. *Apresentação da reunião entre Eurochain e Cialab, tratava dos seguintes pontos: Performance de entregas no prazo e performance de avarias, causas de baixa performance e identificação dos responsáveis; Impactos da Copa do Mundo o Ressarcimentos a serem feitos a Indústria Farmacêutica; Melhorias na Qualidade; Acompanhamento de modalidade de entregas específicas para pessoas físicas; Agendamentos – tratamento especial para os destinatários que precisam ter dia e horário	Apresentação da Reunião do último mês, uma por mês, mas em épocas de pico uma reunião por dia.	Formal

	da entrega agendada, mais de 70% dos clientes trabalham com este procedimento.		
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	*PGR (Plano de Gerenciamento de Risco) da Eurochain: trata de diversos assuntos relacionados a como operar, por exemplo, perfil do motorista.	Plano de Gerenciamento de riscos apresentada.	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	*Planilha de orientação para o cliente emitir Notas Fiscais no tempo correto para se atingir os prazos de entrega demandados. (É um documento da Eurochain para orientar a Cialab sobre como e quando deve faturar as suas vendas).	Apresentado outro controle de prazo para orientação do cliente	Indiferente

Conclusão final: 5 itens demonstram que a Eurochain é fortemente Formalizada.

5.8.2.2. Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	“Existem tabelas de preço, com prazos acordados, também temos o Plano de Gerenciamento de Risco a ser seguido e fazemos as reuniões.” (Entrevistados 1 e 2)	As tabelas preços não foram mostradas, o entrevistado não quis mostrar.	Desconsiderado
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	*Tabela de Prazos de entrega: tabela com dias para entrega para cada região ou cidade de destino (Entrevistados 1 e 2) “Existem tabelas de preço, com prazos acordados, também temos o Plano de Gerenciamento de Risco a ser seguido e fazemos as reuniões.” (Entrevistados 1 e 2)	As tabelas de prazos foram evidenciadas	Formal

Acompanham ento do nível de serviço?	<p>“Temos um relatório com indicadores de apuração semanal e também temos uma reunião mensal com cada um deles.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Ata com acompanhamento de ações corretivas – lista de problemas que devem ser resolvidos pelo transportador e os prazos acordados para a implantação das soluções, por exemplo, aumentar o número de atendentes no call-center, ou melhorar a performance no interior do Espírito Santo.” (Entrevistados 1 e 2)</p>	<p>Ata de acompanhamento de problemas operacionais</p>	<p>Formal</p>
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	<p>“Temos um relatório com indicadores de apuração semanal e também temos uma reunião mensal com cada um deles.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>*Apresentação para Reunião Mensal entre Eurochain e fornecedores, a apresentação tratava dos seguintes tópicos: Performance de entregas no prazo (meta de 98%) variava em torno desta meta 97% ou 99%, esta performance era apresentada por Estado e por cliente para poder avaliar se havia alguma performance muito fora da media; Performance de retorno de informação da transportadora para o Operador Logístico, existe um prazo acordado para a transportadora passar informações de confirmações das entregas; Coletas de cargas com problema – existe uma lista de cargas que depois de entregues devem retornar para o laboratório devido a problemas encontrados, assim essas operações são acompanhadas separadamente na reunião. o Performance de retorno de canhotos da nota fiscal. O retorno do Canhoto da Nota Fiscal é uma exigência do Operador Logístico, caso o destinatário reclame não ter recebido a carga a prova de que a carga foi entregue é o canhoto, se este não existir o Operador Logístico deverá ressarcir o cliente e ser ressarcido pelo transportador arcará com o prejuízo; Sinistro – acompanhamento dos pagamentos das cargas avariadas ou perdidas que devem ser ressarcidas ao operador logístico. Caso haja uma reclamação e o transportador não consiga provar que a culpa não foi dele, o transportador deverá ressarcir o Operador</p>	<p>As atas de reuniões deixam bem claras as metas para os fornecedores.</p>	<p>Formal</p>

	Logístico. (Entrevistados 1 e 2)		
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	<p>“Existem tabelas de preço, com prazos acordados, também temos o Plano de Gerenciamento de Risco a ser seguido e fazemos as reuniões.”(Entrevistados 1 e 2)</p> <p>*PGR (Plano de Gerenciamento de Risco) da Eurochain: trata de diversos assuntos relacionados a como operar, por exemplo, perfil do motorista.</p>	<p>A Eurochain com certeza possui as regras de de gerenciamento de risco, porém para checar esse item do fornecedor, somente na entrevista do fornecedor.</p>	Desconsiderado
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Não cumprimento do nível de serviço ou então problemas na saúde financeiro do transportador. Trabalhamos com alto valor de mercadoria, o risco é alto e o transportador precisa estar apto a lidar com esse risco.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>!Sim, temos uma constância no setor, não mudamos muito de fornecedores. Temos alguns já trabalhando conosco há mais de 10 anos, mas a média deve estar entre 4 a 5 anos conosco. É muito difícil lidar com essas empresas, mas nos sabemos como lidar com eles, são emocionais, assim, eles precisam ter muita confiança na gente, eles vão ver o histórico que tem conosco, às vezes são pouco profissionais (creio que ele estava falando sobre o mercado em geral e não sobre as empresas do farmacêutico), eles precisam pensar “confio em você”.” (Entrevistados 3)</p> <p>“Checamos diversos critérios como: Estrutura Física prédios e veículos, também conferimos a saúde financeira da empresa, pois eles carregam carga de alto valor, a organização interna deles com processos e procedimentos, capilaridade ou o número de rotas, parceiros e opções que eles possuem para chegar nos locais mais distantes. Requerimentos legais como licenças de funcionamento da vigilância sanitária, bombeiros, exército, gerenciamento de risco Anvisa e outros. Conhece o setor que vai atuar e atende</p>	<p>De acordo com ao alto risco deste transporte, e um processo rigoroso de seleção de fornecedores, é coerente que haja um acompanhamento formal da operação.</p>	Formal

	nossas metas de preço. (sobre os critérios de seleção de fornecedores).” (Entrevistados 3)		
--	--	--	--

Conclusão final: 4 critérios são formalizados entre Eurochain e Sul Deste Cargo

5.8.2.3. Relacionamento Eurochain – Air Cargo

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	“Tabela de preço para modal aéreo: tabela de preços que considera a variação de peso, destino e valor de mercadoria.” (Entrevistados 1 e 2) “Existem tabelas de preço, com prazos acordados, também temos o Plano de Gerenciamento de Risco a ser seguido e fazemos as reuniões.” (Entrevistados 1 e 2)	As tabelas de preços do aéreo foram evidenciadas	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	*Tabela de Prazos de entrega: tabela com dias para entrega para cada região ou cidade de destino (Entrevistados 1 e 2) “Existem tabelas de preço, com prazos acordados, também temos o Plano de Gerenciamento de Risco a ser seguido e fazemos as reuniões.” (Entrevistados 1 e 2)	As tabelas de prazos foram evidenciadas	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	“Temos um relatório com indicadores de apuração semanal e também temos uma reunião mensal com cada um deles.” (Entrevistados 1 e 2) “Ata com acompanhamento de ações corretivas – lista de problemas que devem ser resolvidos pelo transportador e os prazos acordados para a implantação das soluções, por exemplo, aumentar o número de atendentes no call-center, ou melhorar a performance no interior do Espírito Santo.” (Entrevistados 1 e 2)	Ata de acompanhamento de problemas operacionais	Formal

<p>Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?</p>	<p>“Temos um relatório com indicadores de apuração semanal e também temos uma reunião mensal com cada um deles.” (Entrevistados 1 e 2) *Apresentação para Reunião Mensal entre Eurochain e fornecedores, a apresentação tratava dos seguintes tópicos: Performance de entregas no prazo (meta de 98%) variava em torno desta meta 97% ou 99%, esta performance era apresentada por Estado e por cliente para poder avaliar se havia alguma performance muito fora da media; Performance de retorno de informação da transportadora para o Operador Logístico, existe um prazo acordado para a transportadora passar informações de confirmações das entregas; Coletas de cargas com problema – existe uma lista de cargas que depois de entregues devem retornar para o laboratório devido a problemas encontrados, assim essas operações são acompanhadas separadamente na reunião; Performance de retorno de canhotos da nota fiscal. O retorno do Canhoto da Nota Fiscal é uma exigência do Operador Logístico, caso o destinatário reclame não ter recebido a carga a prova de que a carga foi entregue é o canhoto, se este não existir o Operador Logístico deverá ressarcir o cliente e ser ressarcido pelo transportador arcará com o prejuízo; Sinistro – acompanhamento dos pagamentos das cargas avariadas ou perdidas que devem ser ressarcidas ao operador logístico. Caso haja uma reclamação e o transportador não consiga provar que a culpa não foi dele, o transportador deverá ressarcir o Operador Logístico. (Entrevistados 1 e 2)</p>	<p>As atas de reuniões deixam bem claro as metas para os fornecedores.</p>	<p>Formal</p>
<p>Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?</p>	<p>“Existem tabelas de preço, com prazos acordados, também temos o Plano de Gerenciamento de Risco a ser seguido e fazemos as reuniões.” (Entrevistados 1 e 2) *PGR (Plano de Gerenciamento de Risco) da Eurochain: trata de diversos assuntos relacionados a como operar, por exemplo, perfil do motorista.</p>	<p>A Eurochain com certeza possui as regras de gerenciamento de risco, porém para checar esse item do fornecedor, somente na entrevista do fornecedor.</p>	<p>Desconsiderado</p>
<p>Contexto (aplicado a todas as</p>	<p>“Não cumprimento do nível de serviço ou então problemas na saúde financeira do transportador. Trabalhamos com alto valor</p>	<p>De acordo com ao alto risco deste transporte,</p>	<p>Formal</p>

dimensões)	<p>de mercadoria, o risco é alto e o transportador precisa estar apto a lidar com esse risco.”(Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Sim, temos uma constância no setor, não mudamos muito de fornecedores. Temos alguns já trabalhando conosco há mais de 10 anos, mas a média deve estar entre 4 a 5 anos conosco. É muito difícil lidar com essas empresas, mas nos sabemos como lidar com eles, eles são emocionais, assim, eles precisam ter muita confiança na gente, eles vão ver o histórico que tem conosco, às vezes são pouco profissionais (creio que ele estava falando sobre o mercado em geral e não sobre as empresas do farmacêutico), eles precisam pensar “confio em você”.(Entrevistados 3)</p> <p>“Checamos diversos critérios como: Estrutura Física prédios e veículos, também conferimos a saúde financeira da empresa, pois eles carregam carga de alto valor, a organização interna deles com processos e procedimentos, capilaridade ou o número de rotas, parceiros e opções que eles possuem para chegar nos locais mais distantes. Requerimentos legais como licenças de funcionamento da vigilância sanitária, bombeiros, exército, gerenciamento de risco Anvisa e outros. Conhece o setor que vai atuar e atende nossas metas de preço. (sobre os critérios de seleção de fornecedores).” (Entrevistados 3)</p>	<p>e um processo rigoroso de seleção de fornecedores, é coerente que haja um acompanhamento formal da operação.</p>	
------------	---	---	--

Conclusão final: 5 critérios são formalizados entre Eurochain e Air Cargo

5.8.3 Integração

5.8.3.1. Relacionamento Cialab – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	<p>“Tivemos os 13 primeiros anos tranquilos com ótimo nível de serviço e boa lucratividade. Mas o cliente tem se tornado cada vez mais exigente, houve alterações de contrato e níveis de serviço. Nossa relação com o cliente ficou mais próxima, o primeiro responsável pela operação no cliente montou uma sala no nosso prédio junto com uma pessoa do exterior também (em situação de risco)”. (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Estamos muito satisfeitos, é uma operação de benchmarking, uma conta boa. Nesta operação desenvolvemos inovações, existe uma troca para os dois lados.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Existem esforços isolados, mas nada que atinja toda a cadeia. A cadeia não conversa, não existe um dialogo geral entre Indústria, Operador logístico e destinatários.” (Entrevistados 3)</p>	<p>Embora os entrevistados não tenham citado iniciativas claras, disseram que geram pequenas melhorias para ambos os lados e se cria um benchmarking, o que é identificado na literatura como um grau de colaboração.</p>	Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Um exemplo de problema que não está na nossa responsabilidade, o destinatário não recebe, pois diz que não existe pedido para aquela mercadoria, o cliente se não estiver próximo irá entender que essa entrega é um atraso nosso, porém é falha de comunicação da Indústria com o seu cliente. (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“O desenvolvimento do serviço tem que ser feito a 4 mãos, não adianta ele terceirizar e largar, eu não arrumo tudo sozinho. Tem problema que é do destinatário, não é erro nosso. Por exemplo, às vezes o sistema do destinatário não reconhece a nota fiscal.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>”Quando nós fazemos alguma alteração damos treinamento para os fornecedores, mas o cliente já assume que conseguiremos (cliente não se preocupa em treinar).” (Entrevistados 3)</p>	<p>Os entrevistados 1 e 2 que são da área operacional enxergam a necessidade da proximidade do cliente, mas o entrevistado 3 entende que o cliente trabalha com mais distância.</p>	Indiferente

*Comunicação	<p>“Às vezes aparecem demandas que não temos como cumprir, nesse caso após justificarmos bem o cliente compreende os riscos e a inviabilidade, ou seja, temos um diálogo aberto.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Quando os principais clientes do laboratório fazem alguma alteração, muitas vezes não sabemos de nada, ficamos sabendo só que a carga não foi recebida ou sabemos pela reclamação da Cialab.” (Entrevistados 3)</p> <p>“Existem esforços isolados, mas nada que atinja toda a cadeia. A cadeia não conversa, não existe um dialogo geral entre Indústria, Operador logístico e destinatários.” (Entrevistados 3)</p> <p>“Eles até abrem para discutir, mas geralmente assumem que iremos conseguir e pronto, eles pensam “vocês são a Eurochain, vocês vão dar um jeito e conseguir”, é isso que eles assumem.”</p>	<p>Os entrevistados 1 e 2 que são da área operacional enxergam uma comunicação aberta com a Cialab. O Entrevistado 3 da área desconfia que o cliente irá ouvir a Eurochain e diz não haver um diálogo através da cadeia.</p>	Indiferente
*Confiança	<p>“A indústria é quem possui poder para ligar as partes e fazer comunicação, mas atualmente só passamos informação. Até temos abertura para conversar, mas se seremos ouvidos é outra história.” (Entrevistados 3)</p>	<p>O entrevistado 3 não tem plena confiança se serão ouvidos pela indústria.</p>	Sem Integração
*Tempo de relacionamento	<p>“Temos esta conta há 15 anos.” (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>“Que eu me lembro, temos esta parceria há mais de 14 anos.” (Entrevistados 3)</p>	<p>Um relacionamento de 14 anos certamente é de longo prazo</p>	Integração

Conclusão final: 2 critério demonstra leve integração entre Cialab e a Eurochain, as entrevistas mostram uma divergência de entendimento entre o time de compra e o time operacional.

5.8.3.2. Relacionamento Sul Deste Cargo – Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	<p>“Existem esforços isolados, mas nada que atinja toda a cadeia. A cadeia não conversa, não existe um dialogo geral entre Indústria, Operador logístico e destinatários.” (Entrevistados 3)</p>	<p>Nenhuma iniciativa de integração identificada</p>	Sem Integração

Contexto (aplicado a todas as dimensões)	“Nível de serviço ou Custo. Às vezes o transportador pede reajuste de 30 % ou ameaça de ir embora. Quando o problema é nível de serviço a última opção é cortar o fornecedor, tentamos fortemente desenvolvê-lo. É muito complexo trocar de fornecedores, pois sempre temos um grande trabalho de transferência de conhecimento para o fornecedor, atualmente o mercado está escasso de bons fornecedores, não se encontra fornecedores bem preparados.” (Entrevistados 3)	Existe um pensamento de desenvolver fornecedores, transferência de know-how.	Integração
*Comunica- ção	“Existem esforços isolados, mas nada que atinja toda a cadeia. A cadeia não conversa, não existe um dialogo geral entre Indústria, Operador logístico e destinatários.” (Entrevistados 3)	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração
*Confiança	“Sim, temos uma constância no setor, não mudamos muito de fornecedores. Temos alguns já trabalhando conosco há mais de 10 anos, mas a média deve estar entre 4 a 5 anos conosco. É muito difícil lidar com essas empresas, mas nos sabemos como lidar com eles, são emocionais, assim, eles precisam ter muita confiança na gente, eles vão ver o histórico que tem conosco, às vezes são pouco profissionais (creio que ele estava falando sobre o mercado em geral e não sobre as empresas do farmacêutico), eles precisam pensar “confio em você”.(Entrevistados 3)	O entrevistado 3 entende a necessidade da confiança no relacionament o, entretanto não existem evidências de confiança na relação.	Sem Integração
* Tempo de relacionamen- to	“Creio que em média os transportadores devem estar trabalhando conosco há 6 anos, temos alguns com 15 anos.” (Entrevistados 1 e 2) “No setor farmacêutico temos em média 4 a 5 anos.” (Entrevistados 3)	Os entrevistados concordam que os transportadore s possuem um tempo médio de relacionament o 5 anos.	Indiferente

Conclusão final: 3 critérios demonstram fortemente a falta de integração entre Sul Deste Cargo e a Eurochain.

5.8.3.3. Relacionamento Eurochain – Air Cargo

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	“Existem esforços isolados, mas nada que atinja toda a cadeia. A cadeia não conversa, não existe um dialogo geral entre Indústria, Operador logístico e destinatários.” (Entrevistados 3)	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	“Nível de serviço ou Custo. Às vezes o transportador pede reajuste de 30 % ou ameaça de ir embora. Quando o problema é nível de serviço a última opção é cortar o fornecedor, tentamos fortemente desenvolvê-lo. É muito complexo trocar de fornecedores, pois sempre temos um grande trabalho de transferência de conhecimento para o fornecedor, atualmente o mercado está escasso de bons fornecedores, não se encontra fornecedores bem preparados.” (Entrevistados 3)	Existe um pensamento de desenvolver fornecedores, transferência de know-how.	Integração
*Comunicação	“Existem esforços isolados, mas nada que atinja toda a cadeia. A cadeia não conversa, não existe um dialogo geral entre Indústria, Operador logístico e destinatários.” (Entrevistados 3)	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração
*Confiança	“Sim, temos uma constância no setor, não mudamos muito de fornecedores. Temos alguns já trabalhando conosco há mais de 10 anos, mas a média deve estar entre 4 a 5 anos conosco. É muito difícil lidar com essas empresas, mas nos sabemos como lidar com eles, são emocionais, assim, eles precisam ter muita confiança na gente, eles vão ver o histórico que tem conosco, às vezes são pouco profissionais (creio que ele estava falando sobre o mercado em geral e não sobre as empresas do farmacêutico), eles precisam pensar “confio em você”.” (Entrevistados 3)	O entrevistado 3 entende a necessidade da confiança no relacionamento, entretanto não existem evidências de confiança na relação.	Sem Integração
*Tempo de relacionamento	“Creio que em média os transportadores devem estar trabalhando conosco há 6 anos, temos alguns com 15 anos.” (Entrevistados 1 e 2) “No setor farmacêutico temos em média 4 a 5 anos.” (Entrevistados 3)	Os entrevistados concordam que os transportadores possuem um tempo médio de relacionamento 5 anos.	Indiferente

Conclusão final: 3 critérios demonstram fortemente a falta de integração entre Air Cargo e a Eurochain.

5.9 Análise intra-empresa Cialab

5.9.1 Centralização

5.9.1.1. Relacionamento Cialab - Eurochain

Crítérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Negociações	<p>“Existe sim (multa e bônus sobre a Eurochain), fazemos o cálculo trimestral da performance, temos algo que impacta em 1% do valor do pagamento. A cada 2 meses com performance acima da média é compensado 1 mês abaixo, com isso nossa intenção é o foco na performance operacional e não em melhorar nossos custos de logística.”</p> <p>“Temos uma negociação equilibrada, negociamos todas as alterações (novas mudanças).”</p> <p>“Não pelos nossos clientes, só de nós para os nossos fornecedores. O único cliente que nos cobra multa é o governo.”</p>	O mecanismo de bônus e multas descrito é um mecanismo com foco na performance e não em gerar ganhos financeiros.	Equilíbrio
Autonomia	<p>Análise do Questionário Autonomia para Execução do Serviço: De acordo com a visão da Cialab, eles fazem um controle rígido das questões de segurança da carga, outros temas que possuem interface direta com a Cialab, como reuniões também recebem influência da própria Cialab. Porém outros temas operacionais não possuem interferência direta, sendo que os fornecedores têm autonomia para trabalhar dentro das regras legais para cargas de medicamento. Tanto a Eurochain quanto seus fornecedores tem liberdade para definirem em torno de 5 elementos, como contratação de transportadores, definição de equipe, veículos e outros. Quando temos alguma entrega que necessita voltar por algum problema, ela só pode voltar se a área Comercial da Cialab der autorização.</p> <p>A força da área comercial da Cialab internamente é muito forte, se temos um pequeno problema na operação, às vezes um problema comum, a alta gestão (alta hierarquia dos executivos) do continente americano pode ser acionada pela área</p>	De acordo com a visão da Cialab, eles fazem um controle rígido das questões de segurança da carga, outros temas que possuem interface direta com a Cialab, como reuniões também recebem influência da própria Cialab. Porém outros temas operacionais não possuem interferência direta, sendo que os fornecedores tem autonomia para trabalhar dentro das regras legais para cargas de medicamento. Tanto a Eurochain	Equilíbrio

	comercial. Assim, precisamos ter as justificações corretas e claras para gerar o entendimento necessário de todos os envolvidos.	quanto seus fornecedores tem liberdade para definirem em torno de 5 elementos, como contratação de transportadores, definição de equipe, veículos e outros.	
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Temos contratados 2 operadores logísticos: a Eurochain e outra empresa. Mas a Eurochain é responsável por todo o nosso transporte de produtos acabados que são vendidos. O outro operador só cuida de medicamentos de amostra grátis que é um volume muito menor, é importante, mas não é como as nossas vendas. 2 fornecedores diretos o principal deles é a Eurochain.”</p> <p>“A Eurochain pelo grande volume dela” (é o fornecedor mais importante)</p> <p>“Nossos contratos seguem um padrão, que sempre terão duração de 3 anos, e depois vamos renovando a cada 3 anos.”</p> <p>“Só mantivemos 2 operadores porque sabemos que quando o volume dos produtos comuns aumenta muito a tendência é que a atenção dada amostras grátis diminua, assim para termos atenção maior a essa carga demos esta gestão para um operador diferente.”</p>	<p>A Cialab possui somente 2 fornecedores, porém a Eurochain é a principal, só mantiveram o segundo para não haver risco das cargas de amostra grátis ficarem sem atenção da Eurochain.</p>	Indiferente
*Importância de uma empresa para a outra	<p>“Esta linha de produtos que está com a Eurochain é o principal, é tudo que é vendido no país.”</p> <p>“Para a Eurochain temos mais de 3000 posições pallets no armazém. Para o nosso outro operador logístico temos 300 posições pallets, ou seja, nossa grande operação é com a Eurochain.”</p> <p>“Quebra de gôndola é um problema muito sério para os nossos produtos que competem com genérico, pois caso falte o produto na farmácia ele irá comprar outro, assim perdemos espaço no mercado. Porém em</p>	<p>A performance da Eurochain tem uma importância estratégica para não perder vendas por quebra (falta de produtos) de gôndola nas farmácias, porém isso não aumenta o poder de negociação da Eurochain e sim</p>	Indiferente

	produtos que a patente ainda está vigente temos maior poder de negociação. O mercado no qual temos maior concorrência são nos produtos sem receita, com complexo vitamínico, os genéricos e os sem patente. Considerando esse cenário, a logística de distribuição se torna estratégica para a empresa para ganhar e manter a participação no mercado.”	sua responsabilidade.	
*Participação no faturamento	“Em compras de serviços logísticos gastamos em torno de R\$ 40 milhões por ano. 100% dos produtos vendidos, (não amostra grátis), são distribuídos pela Eurochain.”	100% dos produtos vendidos, (não amostra grátis), são distribuídos pela Eurochain, isso concentra poder na mão da Eurochain, pois em caso de desacordo a Cialab não consegue facilmente trocar de fornecedor.	Eurochain concentra mais poder

Conclusão Final: 1 item elege a Eurochain, assim a Eurochain concentra levemente o poder na relação.

5.9.2 Formalização

5.9.2.1. Cialab

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	*Tabela de preços – é um anexo do contrato	Tabela de preços evidenciada	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	*Contrato com fornecedores – 150 páginas de contrato sobre produtos transportados, serviços comprados, níveis de serviço, atendimento, acompanhamento, reuniões e etc. SLA – Acordo de Nível de Serviço – estava no contrato, meta de 98%	SLA – Acordo de Nível de Serviço – estava no contrato, meta de 98% - evidenciado	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	“Temos relatórios semanais e diários. Reuniões operacionais mensais e trimestrais.” *Relatório de acompanhamento de performance – foi mostrado o acompanhamento de performance por mês, mostrando todas as possíveis ocorrências com responsáveis apontados como Cialab comercial, Cialab operação, clientes Cialab,	Pelo menos 3 relatórios diferentes foram apresentados sobre acompanhamento de performance da operação.	Formal

	Eurochain, Governo e outros. *Relatório de acompanhamento dos TOP 13 – 13 principais clientes por tamanho de faturamento, representam 75% do faturamento da Cialab. *Relatório Cialab de acompanhamento – quantidade de nfs, prazos de entrega, ocorrências de faltas, região, motivos, quais cargas não foram ainda embarcadas.		
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	“Temos relatórios semanais e diários. Reuniões operacionais mensais e trimestrais.” *Ata de reunião com Transportador – foi mostrada apresentação mensal para o cliente e ata de reunião no e-mail.	Foi evidenciado ata das reuniões	Formal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	*Regras de Segurança – é um anexo do contrato	Foi evidenciado as regras de segurança	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	“Estão (regras de gerenciamento de risco) no Plano de Gerenciamento de Risco que é conhecido de todos os envolvidos no serviço.” “Minha maior expectativa com relação ao operador logístico é o indicador OTIF (on time in full) , ou seja, entrega completa, sem avarias, faltas ou sobras no prazo.”	O cliente possui muita clareza de quais os principais indicadores.	Formal

Conclusão final: 6 itens demonstram que Cialab é fortemente Formalizada

5.9.2.2. Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	*Tabela de preços – é um anexo do contrato	Tabela de preços evidenciada	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	*Contrato com fornecedores – 150 páginas de contrato sobre produtos transportados, serviços comprados, níveis de serviço, atendimento, acompanhamento, reuniões e etc. SLA – Acordo de Nível de Serviço – estava no contrato, meta de 98%.	SLA – Acordo de Nível de Serviço – estava no contrato, meta de 98% - evidenciado	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	Precisa ser confirmado nas entrevistas na Eurochain.	Precisa ser confirmado com a Eurochain	-

Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	<p>“Temos relatórios semanais e diários.”</p> <p>“Reuniões operacionais mensais e trimestrais.”</p> <p>*Ata de reunião com Transportador – foi mostrada apresentação mensal para o cliente e ata de reunião no e-mail.</p>	Foi evidenciado ata das reuniões	Formal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	Precisa ser confirmado nas entrevistas na Eurochain.	Precisa ser confirmado com a Eurochain	-
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	<p>“Estão (regras de gerenciamento de risco) no Plano de Gerenciamento de Risco que é conhecido de todos os envolvidos no serviço.”</p> <p>“Minha maior expectativa com relação ao operador logístico é o indicador OTIF (on time in full) , ou seja, entrega completa, sem avarias, faltas ou sobras no prazo.”</p>	O cliente possui muita clareza de quais os principais indicadores.	Formal

Conclusão final: 4 critérios consideram alta formalidade, outros 2 precisam ser confirmados com a Eurochain.

5.9.3 Integração

5.9.3.1. Cialab - Eurochain

Critérios	Trechos da Entrevista, Visitas e Documentos	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	“Sindusfarma (Sindicato das indústrias farmacêuticas) queria que todas as indústrias se responsabilizassem por meio de lei sobre a coleta e destruição de medicamentos vencidos na casa dos clientes, tivemos grande trabalho para provar que não era viável. Fora isso, não temos outros esforços colaborativos.”	Empresas do setor trabalharam em conjunto para não aceitar a proposta do Sindusfarma, mas não foram iniciativa colaborativas entre agentes da cadeia	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	“Operacionalmente falando, posso dizer sobre os fornecedores, em 2013 tivemos grandes dificuldades e problemas na operação, mas sempre tivemos um bom histórico.”	Um histórico de relacionamento longo, porém com dificuldades recentes	Indiferente
*Comunicação	“Reuniões operacionais mensais e trimestrais.”	A comunicação apresentada é basicamente operacional	Sem Integração
*Confiança	“Confiamos na solução que o operador logístico irá proporcionar.”	Confiança não no relacionamento, mas na capacidade	Sem Integração

		operacional do cliente.	
* Tempo de relacionamento	“Esta conta possui mais de 10 anos, tivemos altos e baixos no relacionamento.”	Esta conta possui mais de 10 anos, um relacionamento com foco no longo prazo.	Integração

Conclusão final: 3 itens demonstram fortemente a falta de integração entre Cialab e a Eurochain .

5.10 Análise Inter-Empresa

Esta análise consiste no cruzamento das análises individuais.

5.10.1 Análise da Centralização

Abaixo serão analisadas em cada quadro todos os relacionamentos da cadeia, os dados serão cruzados com as opiniões de cada entrevista sobre o mesmo relacionamento.

5.10.1.1. Centralização entre Eurochain e Cialab

	Centralização do poder no relacionamento entre Cialab e Eurochain					
	Versão da Cialab (Intra-analise)		Versão da Eurochain (Intra-analise)		Resultado final : Relacionamento Cialab e Eurochain	
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Negociações	O mecanismo de bônus e multas descrito é uma mecanismo com foco na performance e não em gerar ganhos financeiros.	Equilíbrio	Conforme o entrevistado 1 e 2 explicaram neste processo de multa e bonus, a Eurochain não recebe bônus por decisão própria e não por imposição da Cialab. A princípio haveria multa mais o bônus, ou seja, seria uma regra que beneficia os dois lados.	Equilíbrio	Ambos concordam	Equilíbrio
Autonomia	De acordo com a visão da Cialab, eles fazem um controle rígido das questões de segurança da carga, outros temas que possuem interface direta com a Cialab, como reuniões também recebem influência da própria Cialab. Porém outros temas operacionais não possuem interferência direta, sendo que os fornecedores tem autonomia para trabalhar dentro das regras legais para cargas de medicamento. Tanto a Eurochain quanto seus fornecedores tem liberdade para definirem em torno de 5 elementos, como contratação de transportadores, definição de equipe, veículos e outros.	Equilíbrio	A Eurochain possuiu autonomia sobre os elementos operacionais do serviço de transporte na cadeia.	Eurochain	Embora a Cialab considere quase a mesma autonomia, eles classificam que mais elementos são definidos pela Eurochain.	Eurochain concentra mais poder
Contexto	A Cialab possui somente 2	Indiferent	Mostra um diálogo aberto entre as duas	Equil	Baseado no dialogo aberto	Equilibr

(aplicado a todas as dimensões)	forneecedores, porém a Eurochain é a principal, só mantiveram o segundo para não haver risco das cargas de amostra grátis ficarem em sem atenção da Eurochain.	e	empresas.	íbrrio		io
*Importância de uma empresa para a outra	A performance da Eurochain tem uma importância estratégica para não perder vendas por quebra (falta de produtos) de gôndola nas farmácias, porém isso não aumenta o poder de negociação da Eurochain e sim sua responsabilidade.	Indiferente	A Cialab é um cliente chave para a Eurochain, um problema pode envolver a alta hierarquia da Eurochain, gera inovações para a Eurochain também.	Cialab	Para a Cialab perder um fornecedor igual a Eurochain é um impacto muito grande, mas talvez menor que a Eurochain perder um cliente referência.	Cialab concentra mais poder
*Participação no faturamento	100% dos produtos vendidos, (não amostra grátis), são distribuídos pela Eurochain, isso concentra poder na mão da Eurochain, pois em caso de desacordo a Cialab não consegue facilmente trocar de fornecedor.	Eurochain	A Cialab corresponde a 1/4 do faturamento do setor farmacêutico da Eurochain, é uma conta muito importante.	Cialab	Em termos de faturamento perdido e fornecedor perdido, não é possível dizer para qual é pior.	Equilíbrio
Resultado Final: 1 itens elegem a Eurochain, assim a Eurochain concentra levemente o poder na relação.			Resultado Final: 2 itens elegem a Cialab e 1 item eleger a Eurochain, assim a Cialab concentra levemente o poder na relação.		Resultado Final: A Cialab é essencial para Eurochain pelo autofaturamento e pelas inovações e benchmarking. A Eurochain é essencial para a Cialab, pois é o fornecedor em quem eles tem depositado 100% da distribuição e seu faturamento há mais de 15 anos e confiam a autonomia da operação no controle deles	Equilíbrio

5.10.1.2. Centralização entre Eurochain e Air Cargo

Centralização do poder no relacionamento entre Eurochain e Air Cargo						
Versão da Eurochain (Intra-analise)			Versão da Air Cargo (Intra-analise)		Resultado final : Relacionamento Cialab e Eurochain	
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Negociações	Os entrevistados 1 e 2 dizem que não são ditadores, mas que dão uma forçada, também citou 2 vezes que se o fornecedor não conseguir provar a culpa já é dele, e ele terá de ressarcir, ou seja, é o elo mais fraco.	Eurochain	Por duas vezes durante a entrevista foi citado a grande dificuldade que a Air Cargo possui nas negociações de preços, ou seja, eles são a parte mais fraca na negociação. Nessa negociação operacional o custo ficou para a Air Cargo, foram mais uma vez mais fracos	Eurochain	Ambos de acordo	Eurochain concentra mais poder
Autonomia	Embora o transportador tenha algumas opções de escolha operacional, quem define a maior parte dos elementos da operação é a Eurochain. Inclusive pode pedir para trocar um fornecedor contratado pela Air Cargo	Eurochain	O processo comercial da Air Cargo que é essencial para o seu crescimento é limitado pela Eurochain. A Eurochain possui grande influência. O questionário também mostra a alta influência da Eurochain nas tomadas de decisão dos elementos operacionais.	Eurochain	Ambos de acordo	Eurochain concentra mais poder
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	A Eurochain possui um foco de longo prazo nos relacionamentos, mas possuiu diversas opções de transportadores em torno de	Equilíbrio	(nenhuma informação importante que não tenha sido discutida nos outros critérios)	Desconsiderado	baseado somente na Eurochain	Equilíbrio

	80					
*Importância de uma empresa para a outra	Devido o foco de longo prazo da Eurochain em desenvolver os fornecedores, esses ganham mais importância.	Equilíbrio	<p>Para a Air Cargo a Eurochain é muito importante estrategicamente para consolidar sua posição no mercado de farmacêutico, além de dar lucro. É uma pressão sobre eles manter essa conta.</p> <p>A Air Cargo entende que existe um bom relacionamento, que eles são bons fornecedores e ganharam espaço dentro da Eurochain, detem agora 80% do frete aéreo deles. Além disso o mercado é restrito e eles são uma das empresas de transporte aéreo mais importantes do país.</p> <p>A visita mostra que em termos de espaço de armazém a Air Cargo possuiu inúmeros outros clientes mais volumosos.</p> <p>Para a Eurochain mudar de fornecedor pode ser difícil, mas para a Air Cargo achar outra conta igual é mais difícil.</p>	Eurochain	A Eurochain possuiu muita confiança e tem confiado mais volume para a Air Cargo, porém a Air Cargo possui uma dependência estratégica da da Eurochain para se manter no setor farmacêutico.	Eurochain concentra mais poder
*Participação no faturamento	Considerando que a Air Cargo é responsável por somente 90% do volume aéreo do Farmacêutico, não só da Cialab, eles possuem muita influência na Eurochain.	Air Cargo	Mesmo a Air Cargo tendo 80% do aéreo da Eurochain. O peso da representatividade na Air Cargo Farmacêutico é enorme, a Eurochain é 90% do faturamento da Air Cargo. Para a Eurochain mudar de fornecedor pode ser difícil, mas para a Air Cargo achar outra conta igual é mais difícil.	Eurochain	Embora 90% do aéreo da Eurochain esteja com a Air Cargo, A Air Cargo possui uma dependência de sobrevivência no setor.	Eurochain concentra mais poder
Resultado Final: Dos cinco critérios levados em consideração, 2 consideram a Eurochain como concentrador de poder, e um considera			4 itens a favor da Eurochain, 0 a favor da Air Cargo. Resultado final alta concentração de poder na Eurochain		A Air Cargo possui uma dependência estratégica da da	Alta Centralização na

a Air Cargo. Assim, a Eurochain concentra levemente o poder na relação.		Eurochain para se manter no setor farmacêutico. Além disso as reclamações de preços, a autonomia e a obrigação de ter que provar que é inocente para não pagar, comprovam o grande poder da Eurochain	Euro-chain
---	--	--	-------------------

5.10.1.3. Centralização entre Air Cargo e Companhias Aéreas

Centralização do poder no relacionamento entre Air Cargo e Cia Aéreas		
Versão da Air Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Negociações	A Air Cargo perdeu dinheiro com carga roubada e existem só 2 fornecedores no mercado. Colocam um funcionário próxima a companhia para ter mais influência, mas é só.	Cia Aérea concentra mais poder
Autonomia	A Air Cargo segue a programação das companhias aéreas, não tem influência sobre rotas, horários ou modelos de aviões	Cia Aérea concentra mais poder
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Por meio do foco e de bom relacionamento conseguem algumas vantagens operacionais com as companhias aéreas, mas isso não significa concentração de poder	Equilíbrio
*Importância de uma empresa para a outra	A Air Cargo possui alto volume, porém as Cia Aéreas com bom serviço são somente duas.	Equilíbrio
*Participação no faturamento	Não temos dados do percentual do faturamento da companhia aérea. Mas pela prioridade de cargas sabemos que em primeiro lugar vem as bagagens dos passageiros e depois a carga aérea, isso parece ser um indício de que a primeira receita é em passageiros. Para a Air Cargo é muito importante, 83% dos seus custos de frete estão em um fornecedor	Cia Aérea concentra mais poder
A Cia Aérea possui Alta Centralização de poder sobre a Air Cargo, 3 pontos a favor da Cia Aérea e 2 em equilíbrio. A Cia Aérea tem sua atividade principal o transporte de pessoas, por isso a poder dos clientes de carga é menor.		

5.10.1.4. Centralização entre Air Cargo e Transportadores Rodoviários

Centralização do poder no relacionamento entre Air Cargo e Transportadores Rodoviários		
Versão da Air Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Negociações	Em casos de menor impacto a Air Cargo dá liberdade para os transportadores trabalharem fora do padrão. Porém em casos mais difíceis, nenhuma dos lados cedeu e a parceria foi rompida.	Equilíbrio
Autonomia	O questionário mostra uma maior influência da Air Cargo. Porém a Air Cargo também abre exceções	Air Cargo concentra mais poder
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Indiferente	Indiferente
*Importância de uma empresa para a outra	Nenhuma informação relevante foi fornecida com relação a volumes ou estratégia ou número restrito de fornecedores	Desconsiderado
*Participação no faturamento	(sem informações disponíveis)	Desconsiderado
Air Cargo possui Baixa Centralização sobre os transportadores rodoviários, mas é pouca. De 3 critérios um a favor da Air Cargo, critério de autonomia operacional.		

5.10.1.5. Centralização entre Sul Deste Cargo e Eurochain

Centralização do poder no relacionamento entre Eurochain e Sul Deste Cargo						
Versão Eurochain (Intra-analise)			Versão Sul Deste Cargo (Intra-analise)		Resultado final : Relacionamento Cialab e Eurochain	
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Negociações	Os entrevistados 1 e 2 dizem que não são ditadores, mas que dão uma forçada, também citou 2 vezes que se o fornecedor não conseguir provar a culpa já é dele, e ele terá de ressarcir, ou seja, é o elo mais fraco.	Euro-chain	A Sul Deste Cargo reclama dos preços baixos pagos, no qual provavelmente foi uma negociação que não os agradou muito. Quando existe erro de faturamento eles tem o pagamento atrasado. Recentemente a Sul Deste Cargo começou a ter multas, porém não recebe bônus, ou seja, só perde. É o lado fraco da negociação.	Euro-chain	Ambos de Acordo	Eurochain concentra mais poder
Autonomia	Embora o transportador tenha algumas opções de escolha operacional, quem define a maior parte dos elementos da operação é a Eurochain. Inclusive pode pedir para trocar um fornecedor contratado pela Sul Deste Cargo	Euro-chain	A Eurochain possui influência em torno de 5 itens, mas todos itens operacionais que envolvem ela como as reuniões, ou então o destinatário, ou seja, itens nos quais é natural a interferência externa. Todas as outras variáveis são de escolha da Sul Deste Cargo, assim a autonomia da Sul Deste Cargo é alta	Sul Deste Cargo	Neste caso a avaliação de cada parte é contrária, não é possível distinguir qual dos dois agentes está correto.	Desconsiderado
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	A Eurochain possui um foco de longo prazo nos relacionamentos, mas possuiu diversas opções de transportadores em torno de 80	Equilíbrio	A Sul Deste Cargo enxerga que o relacionamento com a Eurochain é bom, porém quando a indústria e seus clientes possuem alguma demanda eles acabam cedendo.	Indiferente	Com relação ao contexto ambas enxergam um relacionamento bom.	Equilíbrio

*Importância de uma empresa para a outra	Devido o foco de longo prazo da Eurochain em desenvolver os fornecedores, esses ganham mais importância.	Equilíbrio	Do ponto de vista da Sul Deste Cargo, a Eurochain é uma conta muito importante.	Eurochain	A importância da Eurochain como um conjunto de contas é mais Sul Deste Cargo.	Eurochain concentra mais poder
*Participação no faturamento	Considerando que a Sul Deste Cargo é responsável por somente 2,5% do volume da Cialab, ele tem pouco poder dentro da Eurochain.	Eurochain	A Eurochain representa em torno de 60% do faturamento de um importante setor, que é o farmacêutico.	Eurochain	Ambos de Acordo	Eurochain concentra mais poder
	Resultado Final: Dos cinco critérios levados em consideração, 3 consideram a Eurochain como concentrador de poder, e nenhum considera a Sul Deste Cargo. Assim, a Eurochain concentra fortemente o poder na relação.	Resultado Final: 3 itens elegem a Eurochain e 1 item elege a Sul Deste Cargo, assim a Eurochain concentra fortemente o poder na relação.			Considerando a dependência da Sul Deste Cargo, a reclamação por pagamento baixo e as imposições de custo da Eurochain, fica claro que a Eurochain é quem concentra poder.	Alta Centralização na Eurochain

5.10.1.6. Centralização entre Sul Deste Cargo e Transportadores

Centralização do poder no relacionamento entre Sul Deste Cargo e Transportadores Rodoviários		
Versão da Sul Deste Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Negociações	Embora seja dito que a Sul Deste Cargo seja mais rigorosa na negociação, não existe evidência que comprove isto.	Indiferente
Autonomia	A Sul Deste Cargo permite que os seus transportadores possam subcontratar livremente, eles só limitam a utilização de veículo e horários operacionais. Assim, a autonomia é equilibrada	Equilíbrio
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	A apesar de posicionarem serem rigorosos nas negociações, eles possuem relacionamentos de longo prazo o que leva a entender que possuem um relacionamento equilibrado, inclusive dão benefícios como desconto em combustível.	Equilíbrio
*Importância de uma empresa para a outra	nenhuma informação relevante foi fornecida com relação a volumes ou estratégia ou número restrito de fornecedores	Desconsiderado
*Participação no faturamento	nenhuma informação relevante foi fornecida com relação a volumes ou estratégia ou número restrito de fornecedores	Desconsiderado
Resultado Final: Dos dois itens levados em consideração é possível observar equilíbrio nessas relações		

5.10.2 Análise da Formalização

5.10.2.1. Formalização entre Cialab e Eurochain

	Formalização entre Cialab e Eurochain					
	Pelo lado da Cialab (Intra-analise)		Pelo lado da Eurochain (Intra-analise)			
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado	Resultado final	
Preços definidos e formalizados?	Tabela de preços evidenciada	Formal	Tabela de preços apresentada.	Formal	Tabela de preços evidenciada	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	SLA – Acordo de Nível de Serviço – estava no contrato, meta de 98% - evidenciado	Formal	Tabela de prazos apresentada.	Formal	SLA – Acordo de Nível de Serviço – estava no contrato, meta de 98% - evidenciado	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	Pelo menos 3 relatórios diferentes foram apresentados sobre acompanhamento de performance da operação.	Formal	Existem relatórios de performance que alimentaram esta apresentação dos dados.	Formal	Ambos possuem	Formal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	Foi evidenciado ata das reuniões	Formal	Apresentação da Reunião do último mês, uma por mês, mas em épocas de pico uma reunião por dia.	Formal	Foi evidenciado ata das reuniões	Formal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	Foi evidenciado as regras de segurança	Formal	Plano de Gerenciamento de riscos apresentada.	Formal	Ambos possuem	Formal

Contexto (aplicado a todas as dimensões)	O cliente possui muita clareza de quais os principais indicadores.	Formal	Apresentado outro controle de prazo para orientação do cliente	Indiferente	O cliente possui muita clareza de quais os principais indicadores.	Alta Formalização
	Resultado Final: 6 itens demonstram que Cialab é fortemente Formalizada		Resultado Final: 5 itens demonstram que a Eurochain é fortemente Formalizada			

5.10.2.2. Formalização entre Eurochain e Air Cargo

Formalização entre Eurochain e Air Cargo						
Pelo lado da Eurochain (Intra-analise)			Pelo lado da Air Cargo (Intra-analise)		Resultado final	
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Preços definidos e formalizados?	As tabelas de preços do aéreo foram evidenciadas	Formal	Não sei se a tabela não foi mostrada porque não havia ou por sigilo de informação	Desconsiderado	As tabelas de preços do aéreo foram evidenciadas	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	As tabelas de prazos foram evidenciadas	Formal	Sim a meta era manter 98% de entregas bem sucedidas (prazo e integridade)	Formal	As tabelas de prazos foram evidenciadas	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	Ata de acompanhamento de problemas operacionais	Formal	o relatório mostra o acompanhamento semanal	Formal	Ata de acompanhamento de problemas operacionais	Formal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	As atas de reuniões deixam bem claro as metas para os fornecedores.	Formal	Sim, reunião mensal	Formal	As atas de reuniões deixam bem claro as metas para os fornecedores.	Formal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	A Eurochain com certeza possui as regras de gerenciamento de risco, porém para checar esse item do fornecedor, somente na entrevista do fornecedor.	Desconsiderado	Documento com todas as regras inclusive as da Cialab	Formal	Documento com todas as regras inclusive as da Cialab	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	De acordo com ao alto risco deste transporte, e um processo rigoroso de seleção de fornecedores, é coerente que haja um acompanhamento formal da operação.	Formal	Existe muita cobrança por formalização e padronização quanto mais próximo da indústria, mas nos transportadores finais parece haver maior flexibilidade	Indiferente	De acordo com ao alto risco deste transporte, e um processo rigoroso de seleção de fornecedores, é coerente que haja um acompanhamento formal	Alta Formalização

					da operação.	
	5 critérios são formalizados entre Eurochain e Air Cargo		De 5 critérios considerados 4 mostram formalidade. Alta formalidade			

5.10.2.3. Formalização entre Air Cargo e Companhias Aéreas

Formalização entre Air Cargo e Cia Aéreas		
Somente pelo lado da Air Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	Tabela exibida	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	Não existe esse controle	Informal
Acompanhamento do nível de serviço?	Não existe esse controle	Informal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	Não existe essa prática	Informal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	Não existe esse controle	Informal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Para a contratação foi evidenciado um controle rigoroso, mas uma vez contratado os processos de acompanhamento e procedimentos não são formalizados	Informal
5 critérios considerados informais, 1 critério considerado formal. Análise final, alta informalidade		

5.10.2.4. Formalização entre Air Cargo e Transportadores Rodoviários

Formalização entre Air Cargo e Transportadores Rodoviários		
Somente pelo lado da Air Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	Não é possível determinar se tabela não foi mostrada porque não havia ou por sigilo de informação	Desconsiderado
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	Desconsiderar esse critério, pois as rotas e horários nunca são fixos para companhias aéreas.	Desconsiderado
Acompanhamento do nível de serviço?	Não foi mostrado nenhuma evidência desse controle, somente na visita foi evidenciado que algumas pessoas controlam o status dos voôs, mas nenhum relatório gerencial sobre a Cia Aérea.	Informal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	Não, não são feitas reuniões com datas pré determinadas, somente reuniões comerciais	Informal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	Não foi mostrada nenhuma evidência desse controle.	Desconsiderado
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Regras da Anvisa são fracas nos aeroportos	Informal
Como os fornecedores da Air Cargo não foram entrevistados, não poderemos fazer um cruzamento de dados, mas há indícios de alta informalidade nas atividades da da Air Cargo com a fornecedores.		

5.10.2.5. Formalização entre Eurochain e Sul Deste Cargo

Formalização entre Eurochain e Sul Deste Cargo						
Pelo lado da Eurochain (Intra-analise)			Pelo lado da Sul Deste Cargo (Intra-analise)		Resultado final	
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Preços definidos e formalizados?	As tabelas preços não foram mostradas, o entrevistado não quis mostrar.	Desconsiderado	Preços formalizados.	Formal	Preços formalizados, a Eurochain não mostrou, mas o transportador tinha.	Formal
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	As tabelas de prazos foram evidenciadas	Formal	Níveis formalizados nos controles	Formal	Níveis formalizados nos controles	Formal
Acompanhamento do nível de serviço?	Ata de acompanhamento de problemas operacionais	Formal	Atas com controles do nível de serviço.	Formal	Atas com controles do nível de serviço.	Formal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	As atas de reuniões deixam bem claro as metas para os fornecedores.	Formal	Atas com controles do nível de serviço.	Formal	Atas com controles do nível de serviço.	Formal
Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	A Eurochain com certeza possui as regras de gerenciamento de risco, porém para checar esse item do fornecedor, somente na entrevista do fornecedor.	Desconsiderado	Plano de Gerenciamento de Risco e sistema com regras formalizadas.	Formal	Plano de Gerenciamento de Risco e sistema com regras formalizadas.	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	De acordo com ao alto risco deste transporte, e um processo rigoroso de seleção de fornecedores, é coerente que haja um acompanhamento formal da operação.	Formal	Apresentaram outros controles que mostram padronização nos procedimentos	Formal	De acordo com ao alto risco deste transporte, e um processo rigoroso de seleção de fornecedores, é coerente que haja um acompanhamento formal da operação.	Alta Formalização

4 critérios são formalizados entre Eurochain e Sul Deste Cargo	Resultado Final: 6 itens demonstram que a Sul Deste Cargo é fortemente Formalizada	Resultado Final: 6 itens demonstram que a Sul Deste Cargo é fortemente Formalizada
--	--	--

5.10.2.6. Formalização entre Sul Deste Cargo e Transportadores Rodoviários

Formalização entre Sul Deste Cargo e Transportadores Rodoviários		
Somente pelo lado da Sul Deste Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Preços definidos e formalizados?	Não sei se a tabela não foi mostrada porque não havia ou por sigilo de informação. Embora a tabela não tivesse sido mostrada, foi apresentado o contrato com o fornecedor, geralmente o primeiro ponto a ser assinado são os preços e por último os contratos, logo é muito provável que exista a tabela de preços acordada. Entretanto como não foi visualizada essa dimensão não será considerada.	Desconsiderado
Níveis de serviços estão acordados e formalizados?	A Sul Deste Cargo sabe de sua meta de 98%, pois foram evidenciadas nas apresentações de performance. Existe um controle de performance do fornecedor e reuniões, porém em nenhum documento foi observado explicitamente a meta do nível de serviço de 98 % para o fornecedor.	Informal
Acompanhamento do nível de serviço?	O controle interno foi verificado, o entrevista apresentou o arquivo excel, porém este não detalhava o transportador, mas sim toda a filial	Informal
Existe uma prática de reuniões operacionais padrão entre fornecedor e cliente?	Eram feitas reuniões, mas não haviam atas. Em geral o controle de agregados é menos rigoroso que o controle de empresas. Entretanto foi mostrado documentos que controlavam problemas operacionais de agregados, logo é muito possível que existam controles só quando existam problemas. Mas por enquanto é informal.	Informal

Existem regras padronizadas com relação aos riscos de carga de alto valor?	Foram vistas as regras. Os transportadores não serão entrevistados, mas será considerado formal.	Formal
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	A Sul Deste Cargo possui diversos controles e um sistema robusto para regras de gerenciamento de risco. Eles só possuem um fornecedor em São Paulo que foi o alvo da pesquisa, e este estão com eles há 6 meses. Neste caso embora alguns controles não tenha sido evidenciados, os outros controles e o curto período de tempo, justificam que seja classificado como formal neste critério.	Formal
3 critérios considerados informais, 2critério considerado formal. Análise final, levemente informal , apesar disso o ponto crítico que são as regras de risco, estas estão formalizadas.		

5.10.3 Análise da Integração

5.10.3.1. Integração Cialab - Eurochain

Integração Cialab - Eurochain						
Versão Cialab (Intra-analise)			Versão Eurochain (Intra-analise)		Resultado final	
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	Empresas do setor trabalharam em conjunto para não aceitar a proposta do Sindusfarma, mas não foi iniciativa colaborativa entre agentes da cadeia	Sem Integração	Embora os entrevistados não tenham citado iniciativas claras, disseram que geram pequenas melhorias para ambos os lados e se cria um benchmarking, o que é identificado na literatura como um grau de colaboração.	Integração	Embora só a Eurochain tenha falado, a Cialab comentou sobre a mesma crise que deu origem ao trabalho em conjunto	Integração

Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Um histórico de relacionamento longo, porém com dificuldades recentes	Indiferente	Os entrevistados 1 e 2 que são da área operacional enxergam a necessidade da proximidade do cliente, mas o entrevistado 3 entende que o cliente trabalha com mais distância.	Indiferente	Ambos de acordo	Indiferente
*Comunicação	A comunicação apresentada é basicamente operacional	Sem Integração	Os entrevistados 1 e 2 que são da área operacional enxergam uma comunicação aberta com a Cialab. O Entrevistado 3 da área desconfia que o cliente irá ouvir a Eurochain e diz não haver um diálogo através da cadeia.	Indiferente	A comunicação apresentada é basicamente operacional	Sem Integração
*Confiança	Confiança não no relacionamento, mas na capacidade operacional do cliente.	Sem Integração	O entrevistado 3 não tem plena confiança se serão ouvidos pela indústria.	Sem Integração	Não há confiança no relacionamento	Sem Integração
* Tempo de relacionamento	Esta conta possui mais de 10 anos, um relacionamento com foco no longo prazo.	Integração	Um relacionamento de 14 anos certamente é de longo prazo	Integração	Conta de longo prazo	Integração
	Resultado Final: 3 itens demonstram fortemente a falta de integração entre Cialab e a Eurochain .		Resultado Final: 2 critério demonstra leve integração entre Cialab e a Eurochain, as entrevistas mostram uma divergência de entendimento entre o time de compra e o time operacional.		Embora só a Eurochain tenha falado, a Cialab comentou sobre a mesma crise que deu origem ao trabalho em conjunto	Baixa Integração

5.10.3.2. Integração Eurochain - Air Cargo

Integração Eurochain - Air Cargo						
Critérios	Versão Eurochain (Intra-analise)		Versão Air Cargo (Intra-analise)		Resultado final	
	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração	Não existe colaboração, pelo contrário, são impostas medidas que impõe prejuízos para o lado mais fraco.	Sem Integração	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Existe um pensamento de desenvolver fornecedores, transferência de know-how.	Integração	A Eurochain considera a Air Cargo uma empresa importante	Equilíbrio (sem influência)	Existe um pensamento de desenvolver fornecedores, transferência de know-how. Valorização da Air Cargo	Integração
*Comunicação	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração	Transparência da parte da AirCargo, abdicando de ganhos maiores para auxiliar o cliente.	Integração	Comunicação transparente unilateral	Sem Integração
*Confiança	O entrevistado 3 entende a necessidade da confiança no relacionamento, entretanto não existem evidências de confiança na relação.	Sem Integração	Apesar da Air Cargo dizer que possui bom relacionamento eles não possuem a confiança da Eurochain que não os permite nem falar com os seus clientes. A Eurochain também sem avisar a Air Cargo tentou cotar preços diretos com a Cia Aérea	Sem Integração	Ambos de Acordo	Sem Integração

* Tempo de relacionamento	Os entrevistados concordam que os transportadores possuem um tempo médio de relacionamento 5 anos.	Indiferente	Pouco tempo de relacionamento	Sem integração	Pouco tempo de relacionamento	Sem Integração
	Resultado Final: 3 critérios demonstram fortemente a falta de integração entre Air Cargo e a Eurochain.		3 critérios apontam para não integração, 1 para integração. Resultado final: Forte falta de integração		Apesar de haver um esforço no desenvolvimento de fornecedores, todos os outros 4 critérios apontam falta de integração	Grande Falta de Integração

5.10.3.3. Integração Air Cargo - Cia Aéreas

Integração Air Cargo - Cia Aéreas		
Versão da Air Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	O trecho da conversa ao lado foi em geral, mas nenhuma outra evidência foi mostrada.	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	São clientes considerados importantes e são atendidos de forma especial	Integração
*Comunicação	Além do atendimento especial, existe uma confiança que proporcionou a informação de que seu cliente Eurochain estava tentando ir diretamente a seus fornecedores.	Integração
*Confiança	Houve confiança por parte da Cia Aérea para contar informações sigilosas para a Air cargo	Integração
* Tempo de relacionamento	(sem evidências: disseram que há poucos anos surgiram novas empresas para se trabalhar)	Desconsiderar
<p>Embora não exista uma iniciativa de integração como demonstra a literatura, neste relacionamento parece existir confiança e comunicação que possa ser um campo fértil para uma futura iniciativa. De 4 itens 3 são a favor da integração. Baixa Integração</p>		

5.10.3.4. Integração Eurochain - Sul Deste Cargo

Integração Eurochain - Sul Deste Cargo						
Versão Eurochain (Intra-analise)			Versão Sul Deste Cargo (Intra-analise)		Resultado final	
Critérios	Análise	Resultado	Análise	Resultado		
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração	(Sem Evidências)	Sem Integração	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Existe um pensamento de desenvolver fornecedores, transferência de know-how.	Integração	Não houve nenhuma informação relevante que não foi discutida em outros critérios. Desconsiderar	Desconsiderado	Neste caso só a vontade de desenvolver, sem nenhuma valorização da Sul Deste Cargo, não é indício para integração	Sem Integração
*Comunicação	Nenhuma iniciativa de integração identificada	Sem Integração	Os dados operacionais para planejamento são bons, entretanto a desorganização interna dos times prejudica a comunicação.	Sem Integração	Ambos de Acordo	Sem Integração
*Confiança	O entrevistado 3 entende a necessidade da confiança no relacionamento, entretanto não existem evidências de confiança na relação.	Sem Integração	Falta de confiança, a Eurochain enxerga a Sul Deste Cargo como possível competidor	Sem Integração		Sem Integração
*Tempo de relacionamento	Os entrevistados concordam que os transportadores possuem um tempo médio de relacionamento 5 anos.	Indiferente	Relacionamento de longo prazo	Integração	Relacionamento de longo prazo	Integração
Resultado Final: 3 critérios demonstram grande a falta de integração entre Sul Deste Cargo e a Eurochain.			Resultado Final: 3 itens demonstram fortemente a falta de integração entre Sul Deste Cargo e a Eurochain .		Só o longo prazo de relacionamento não é suficiente contra os outros 4 critérios que apontam falta de integração	Grande Falta de Integração

5.10.4.1. Integração Sul Deste Cargo - Transportadores Rodoviários

Integração Sul Deste Cargo - Transportadores Rodoviários		
Versão da Sul Deste Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	Apesar de já terem ocorrido iniciativas colaborativas, nenhuma dessas empresas era da cadeia.	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	Não houve nenhuma informação relevante que não foi discutida em outros critérios. Desconsiderar	Desconsiderado
*Comunicação	Reuniões puramente operacionais, pouco histórico de relacionamento	Sem Integração
*Confiança	Não houve nenhuma informação relevante que não foi discutida em outros critérios. Desconsiderar	Desconsiderado
*Tempo de relacionamento	Antigamente não havia subcontratação em São Paulo, por isso como esta operação é muito nova, não deve ser levada em consideração.	Desconsiderado
Resultado Final: 2 itens demonstram grande a falta de integração entre Sul Deste Cargo e a seus fornecedores.		

5.10.4.2. Integração Air Cargo - Transportadores Rodoviários

Integração Air Cargo - Transportadores Rodoviários		
Versão da Air Cargo		
Critérios	Análise	Resultado
Iniciativas em conjunto que proporcionem benefícios para ambas as empresas	O trecho da conversa ao lado foi em geral, mas nenhuma outra evidência foi mostrada.	Sem Integração
Contexto (aplicado a todas as dimensões)	A princípio existe uma preocupação com o desenvolvimento dos parceiros	Integração
*Comunicação	Comunicação meramente operacional	Sem Integração
*Confiança	Com relação ao mercado depende, existem concorrentes que colaboram e outros desleais. Como nenhum dos casos diz respeito a uma empresa da cadeia, então desconsiderar este critério.	Desconsiderado
* Tempo de relacionamento	Médio prazo	Indiferente
2 critérios apontam a falta de integração, 1 critério aponta a integração, resultado, Baixa falta integração.		

5.11.1 Destaque sobre Poder do Destinatário Final

Todos os agentes entendem o **cliente da Cialab** como centralizador de poder.

Air Cargo	Sul Deste Cargo	Eurochain	Cialab
<p>A percepção do cliente (distribuidores) da Cialab sobre a performance é muito importante.</p>	<p>O poder dos distribuidores é muito grande, eles são os grandes clientes dos laboratórios, assim o laboratório nunca quer entrar em conflito com os seus clientes, dessa forma quando temos problemas estoura para o lado da Eurochain e para o lado da Sul Deste Cargo.</p>	<p>Se o cliente não estiver próximo ele não vai entender a operação, não vai conseguir ajudar e não vai estar satisfeito. Já perdemos clientes que estávamos com um nível de serviço excelente, mas ele enxergava uma qualidade baixíssima por não estar perto da operação, não compreendia que os verdadeiros problemas não estavam na nossa operação. A força de vendas da indústria sempre tentará colocar a culpa de baixas vendas na logística. Mas não adianta terceirizar se deixar largado é extremamente necessária a participação intensa do cliente. Não arrumamos sozinha a operação. Muitos acreditam que pelo nosso renome conseguimos solucionar todos os problemas, assim não querem ter envolvimento algum. (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>O distribuidor, cliente da indústria, tem muita força, a opinião dele é a que vai pesar para a indústria. Um cliente me disse que os indicadores não têm importância para ele e sim o que o cliente final dele está pensando. (Entrevistados 1 e 2)</p> <p>O distribuidor é o elo forte da cadeia, ele decide se a carga pode ser misturada ou não, ele decide se retém o comprovante ou não, isso não é correto, o certo é que todos os comprovantes sejam entregues no ato, mas alguns distribuidores não devolvem assim o transportador e nós não temos como comprovar que a carga foi entregue, mas não conseguimos mudar isso. Melhoramos algumas dificuldades como o alinhamento dos prazos, o prazo que o cliente entendia era diferente do nosso. (Eles explicaram que em alguns casos o cliente começava a contar o prazo de entrega a partir do momento que fechava a negociação, mas não considerava outros</p>	<p>Alguns pontos de venda colocam tantas complicações operacionais que o custo logístico não compensa a negociação comercial, assim optamos por não ficar neste ponto de venda. Os distribuidores (clientes da Cialab) são muito fortes comercialmente, às vezes algum problema operacional nosso, para eles não é de todo ruim, pois pode servir como “moeda” de negociação, assim se temos algum problema na entrega isso pode gerar um pedido de prorrogação de pagamento por parte dos distribuidores. O distribuidor impõe condições para receber a carga que aumentam os nossos custos para que eles possam ter menos trabalho na conferência e recebimento, mas o custo fica conosco. Antigamente alguns destes distribuidores eram empresas familiares, pouco profissionalizadas, atualmente eles se profissionalizaram e estão mais exigentes. Alguns foram comprados por multinacionais.</p> <p>Em alguns casos eles não devolvem o canhoto na hora, pois devido a questões fiscais recebem a mercadoria em um local, mas irão armazená-la em outro, assim só recebem a carga, mas irão conferir só no destino final, enquanto não conferem, não devolvem o canhoto.</p>

		prazos como de sistema, aprovação do pedido, descontos, separação da carga e agendamentos) (Entrevistados 1 e 2)	
--	--	--	--

5.12 Análise das Dimensões na Cadeia

5.12.1 Dimensão Centralização

Ilustração 18: Centralização na Cadeia

Se, ao invés de analisar uma cadeia, fosse analisada uma organização, segundo a literatura, quanto mais próxima da alta gestão (mais próximo da hierarquia mais alta da empresa), mais forte seria a centralização (Kim, 2006). Entretanto, conforme é exemplificado na Ilustração 18 é possível verificar que a influência da companhia aérea é muito forte, mesmo sendo uma subcontratada de um terceiro do Operador logístico, ou seja, a três relacionamentos de distância da Indústria, que seria a alta gestão (hierarquia mais alta da empresa). Esse poder da companhia aérea, como já foi discutido nas análises inter-empresa, reside no fato de que a atividade principal dela não é o transporte de cargas, mas sim de pessoas; assim, nesta negociação, o cliente precisa mais dela do que ela dele.

Outro importante achado, que não foi previsto segundo a teoria, é o caso da forte influência dos clientes finais, pois, a princípio, eles não participam ativamente da gestão da cadeia. Entretanto, a atividade de recebimento que eles precisam executar pode impactar toda a cadeia, seja retendo os canhotos das Notas Fiscais – o que impossibilita as empresas de provarem que receberam a carga –, seja rejeitando a carga – pois ela não foi entregue no formato que facilite a operação deles. Essas atitudes do cliente dificultam a operação e aumentam os custos dos transportadores e do operador logístico. O baixo nível de integração entre as empresas da cadeia não permite uma discussão para se organizarem e terem

representação suficiente para conseguirem negociar de igual para igual com uma agente de tanta força.

O operador logístico concentra grande poder devido ao seu volume de carga para os fornecedores e também apresenta uma relação de equilíbrio com a indústria, devido ao seu conhecimento específico do negócio. A indústria confia fortemente na capacidade técnica do operador logístico.

A força – tanto da Sul Deste Cargo quanto da Air Cargo – sobre seus fornecedores não é tão forte quanto do operador logístico sobre eles. Estes transportadores finais trabalham para outras empresas, assim diminuindo o poder de influência dos clientes.

Enfim, a dimensão Centralização não pode ser encontrada na cadeia, segundo a definição da literatura, pois não há concentração de poder em um agente da cadeia; este está dividido entre indústria, operador logístico, cliente final e companhia aérea. É importante ressaltar que não é o caso de uma descentralização planejada pela indústria, na qual esta forneceria intencionalmente autonomia para outros agentes, mas sim uma descentralização devida ao poder de cada agente que não está sob controle da indústria.

5.12.2 Dimensão Complexidade

Ilustração 19: Complexidade na Cadeia

A seguir, se encontra o quadro legenda explicativo da figura acima:

- Os caminhões brancos representam as empresas contratadas diretamente pelo operador logístico. Todos os outros são contratados diretamente pelo transportador da Etapa anterior, com exceção das empresas Air Cargo e Transjet, que contratam diretamente tanto a companhia aérea quanto os transportadores da Etapa 3.
- Este símbolo representa uma companhia aérea; estas são contratadas pelas respectivas empresas de transportes da Etapa2: Air Cargo e Transjet.
- Os caminhões vermelhos representam as empresas contratadas diretamente pelos transportadores da Etapa 2. As companhias aéreas não contratam nenhuma empresa nesta cadeia.
- Os veículos dentro de nuvem representam o número estimado de empresas de transportes que atuam nesta distribuição. Para essa estimativa, foi considerado que, na média, é contratada uma empresa por estado na Etapa 4. Os veículos sem nuvens representam a quantidade exata levantada pelas entrevistas, de diferentes empresas de transportes que atuam nesta etapa.
	- Cialab, Eurochain, Transjet e todos os outros nomes são fictícios para proteger a identidade das empresas reais.
- As empresa nos círculos vermelhos (Cialab, Eurochain, Sul Deste Cargo e Air Cargo) foram as empresas entrevistadas nesta pesquisa.
<p>* - "de 38 a 120" é uma estimativa. 38 é o número mínimo de transportadores na Etapa 4 com o qual seria possível atender todo o Brasil, considerando que todas as diferentes empresas de transportes da Etapa 2 que atendem um estado em comum, contratem exatamente a mesma empresa neste estado para a Etapa 4. Temos 38, ao invés de 26, número de estados no Brasil, pois nas entrevistas já foi demonstrado que o mínimo é de 38. 120 é o número de transportadores que haveria na Etapa 4, caso as empresas de transportes da Etapa 2 que atuam em um estado em comum contratassem diferentes empresas para a Etapa 4. Esta estimativa parte da premissa que, em média, cada empresa da Etapa 2 contrata uma empresa de transporte para a Etapa 4 por estado.</p>	

Ilustração 20: Legenda da Ilustração 19

Segundo a definição de Robbins (1983), a Complexidade é o grau de diferenciação que existe dentro da organização e deve ser analisada em três variáveis:

- Diferenciação Horizontal.
- Diferenciação Vertical.
- Dispersão Espacial.

Outros autores ainda consideram a diferença entre os tipos de empresas que fazem parte da cadeia. Neste caso, conforme Ilustração 19, é possível verificar um perfil diferenciado entre as empresas de aéreo e rodoviário; as empresas do aéreo precisam de licenças e conhecimentos adicionais para execução de seu serviço e a forma de cobrança também difere o que implica em uma gestão diferenciada do operador logístico e da indústria para controlar a operação, aumentando ainda mais a complexidade.

Como discutido anteriormente, não seria viável mapear todas as empresas presentes nesta cadeia, assim foi escolhida a cadeia que representa 80% de todo o volume de vendas da Cialab.

Não existe um padrão na literatura do que é considerado complexo ou não. Neste caso, podemos fazer algumas análises de cenários fictícios para entender melhor cada variável:

- Cenário Fictício 1 – Diferenciação Vertical: uma empresa com atuação somente em um município, com somente um modal e somente um fornecedor contratado diretamente (diferenciação horizontal 1), mas este fornecedor subcontrataria um fornecedor B, que subcontrataria um fornecedor C, que por sua vez contrataria um fornecedor D. O cliente teria dificuldade para conseguir gerenciar o fornecedor D, devido a sua distância, por isso, considerando o caso real em estudo, que possui diferenciação vertical quatro, isso representa uma cadeia complexa;
- Cenário Fictício 2 – Diferenciação Horizontal: uma empresa com atuação somente em um município, com somente um modal e cento e vinte fornecedores contratados diretamente sem subcontratações. Gerenciar cento e vinte fornecedores exige grande esforço deste único cliente implicando em cadeia complexa;
- Cenário Fictício 3 – Dispersão Geográfica: uma empresa com atuação em todo o Brasil, com somente um modal e somente um fornecedor. Conseguir manter os mesmo procedimentos e padrão de qualidade em todos os municípios atendidos exige grande esforço resultando em complexidade para a cadeia;
- Cenário Fictício 4 – Diferenciação entre fornecedores: uma empresa com atuação em somente um município, com dois modais (aéreo e rodoviário) e somente um fornecedor. Trabalhar com dois modais exige mais conhecimento e controles por parte do contratante.

Tabela 20: Resultado da análise da Complexidade

Diferenciação Vertical quatro empresas	Complexo
Diferenciação horizontal pode chegar até 120 empresas	Complexo
Dispersão espacial todo o Brasil	Complexo
Dois modais diferentes: aéreo e rodoviário	Complexo
Resultado	Alta complexidade

Considerando a cadeia da Cialab, temos alta complexidade, pois esta é atendida por dois modais, em toda extensão territorial do Brasil, com quatro níveis de subcontratação de fornecedores e até cento e vinte fornecedores na etapa final da entrega. Ou seja, para que o operador logístico tenha controle sobre toda a operação, exigirá enorme número de controles e esforço. Por isso é compreensível a necessidade de um operador logístico, pois este faz o pesado trabalho de gerenciamento dos fornecedores, o qual a indústria terceiriza.

5.12.3 Dimensão Formalização

Ilustração 21: Formalização na Cadeia

Mesmo sendo uma cadeia de medicamentos com forte regulamentação da Anvisa, conforme apontado pelas entrevistas, o controle e formalização sobre os fornecedores na entrega final são baixos, conforme Ilustração 21 demonstra. Isso pode ser explicado pela dimensão Complexidade, pois as entregas são “pulverizadas” e o número de fornecedores cresce fortemente além da dispersão espacial em todos os estados do país.

A formalização entre indústria, operador logístico e seus fornecedores diretos é alta, baseada em contratos, tabelas de preço, relatórios de desempenho e reuniões formais. Nestes agentes, o controle da Anvisa se torna mais fácil, inclusive pelo menor número de empresas. Por outro lado, conforme um dos entrevistados, os aeroportos – e por consequência as companhias aéreas – não estão tão expostos a auditorias da Anvisa.

5.12.4 Dimensão Integração

Ilustração 22: Integração na Cadeia

Não foi identificada nenhuma iniciativa clara de colaboração entre os agentes da cadeia. O relacionamento entre Operador Logístico e Cialab apresenta algum desenvolvimento de melhorias que causam ganhos para os dois lados, segundo entrevistados 1 e 2 do Operador Logísticos.

Entre o operador logístico e a Air Cargo e a Sul Deste Cargo, existe grande falta de integração e isso pode ser devido à falta de confiança, mesmo tendo relacionamentos de longo prazo. Este resultado é coerente com a negociação agressiva nos preços, conforme apontaram a Air Cargo e Sul Deste Cargo. Ambas empresas sofrem dificuldade para negociar preços com o operador logístico e são muito pressionadas para redução de custos.

Apesar da Air Cargo e a companhia aérea não apresentarem nenhuma evidência de colaboração efetiva entre as empresas, elas possuem um bom canal de comunicação, inclusive com evidência de confiança entre as partes, por isso foi identificado que não há integração, mas não é uma grande falta de integração.

Estas relações estão demonstradas na Ilustração 22.

6. CONCLUSÃO

A Gestão da Cadeia de Suprimentos tem evoluído nas últimas décadas, passando por diferentes ênfases, primeiramente pela eficiência da produção, em um segundo momento, pelo aumento da competitividade através de parcerias e alianças em sua cadeia e, atualmente, busca expandir a cadeia, interagindo com novos agentes em novas redes (MILES e SNOW, 2007).

Para suportar esta evolução do conhecimento, pesquisadores desenvolveram novos modelos de análise, inclusive utilizando conhecimentos advindos de outras áreas, além da área de operações. Por exemplo, teoria dos grafos a qual se origina na matemática computacional (KIM et al, 2010). Ketchen e Hult (2007) destacam que teorias oriundas de áreas diversas do conhecimento podem enriquecer a pesquisa na Gestão da Cadeia de Suprimentos, criando novos caminhos e reflexões e, em especial, destacam as teorias originadas nos Estudos Organizacionais.

PROBLEMA DE PESQUISA

É neste contexto que está inserido o presente estudo, o qual busca investigar como as dimensões estruturais concebidas em um contexto de administração intraorganizacional de empresas se manifestam em sua aplicação na gestão da cadeia de suprimentos. Esta investigação justifica-se devido à ocorrência, nos últimos anos, de dimensões estruturais em pesquisas que analisam a cadeia de suprimentos. As tabelas 2 e 3 evidenciam a frequência desta ocorrência em vinte e oito artigos analisados. Deste modo, esta pesquisa investigou a plausibilidade e aplicação deste empréstimo conceitual no contexto da cadeia de suprimentos.

A ilustração 23 demonstra a sequência de execução das atividades para desenvolvimento da pesquisa.

Ilustração 23: Sequência de Execução da Pesquisa

OBJETIVOS GERAIS

Para que seja possível responder ao Problema de Pesquisa, é necessário primeiramente responder a outras duas questões, os Objetivos Gerais. Estas objetivam compreender como a utilização das dimensões estruturais contribui para a Gestão da Cadeia de Suprimentos e o que as dimensões explicam sobre o seu comportamento e operação. Para que estas questões

possam ser respondidas, foi identificada a necessidade de se encontrar uma cadeia real, a qual possa ser abordada na perspectiva das dimensões da estrutura organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Assim, os Objetivos Gerais, por sua vez, foram desdobrados em três objetivos específicos.

O primeiro Objetivo Específico foi identificar quais as principais dimensões da análise de Estrutura Organizacional que são utilizadas pelas abordagens da Cadeia de Suprimentos. Foram analisados vinte e oito artigos, os quais trabalham diversas abordagens da cadeia. Nestes artigos, apareceram diversas vezes termos referentes às **dimensões da estrutura** da cadeia de suprimentos. A tabela 2 agrupou estes termos em quatro dimensões da teoria de Estrutura Organizacional e a tabela 3 evidenciou com qual frequência estas dimensões ocorreram. Assim, no item 2.3, por meio das tabelas 2 e 3, foram identificadas as quatro dimensões que foram utilizadas para a análise da cadeia real escolhida. As quatro dimensões identificadas foram: Centralização, Formalização, Complexidade e Integração. Após as dimensões terem sido identificadas, a teoria de Estruturas Organizacionais foi estudada para se compreender a definição destas em seu contexto original e como poderiam ser compreendidas no novo contexto, a Cadeia de Suprimentos.

Para esta pesquisa, foi escolhido o método Estudo de Caso, pois foi investigado o “como” as dimensões estruturais explicam o comportamento e a operação da cadeia de suprimentos. Assim, **o segundo objetivo específico** foi identificar uma cadeia real e representativa, a qual fosse adequada para a realização do Estudo de Caso. O caso escolhido foi o de uma cadeia de distribuição de medicamentos, na qual os agentes são a empresa farmacêutica, o operador logístico, os diversos fornecedores de serviços logísticos e os clientes finais da empresa farmacêutica. Estes foram mapeados conforme ilustração 19. Utilizar uma cadeia de distribuição, ou seja, uma cadeia de serviço de transportes é adequada, pois, segundo Tukker (2004), alguns serviços apresentam processos mais tangíveis como, por exemplo, os serviços de logística. Esta característica permite uma maior objetividade nas entrevistas porque são passíveis de medições e metas pelas empresas. Além disso, diversos autores apontam a falta de estudos de cadeias de serviços. Cirtita e Glaser-Segura (2012) ainda apontam que a carência de estudos é maior à jusante da empresa farmacêutica. Maiores detalhes sobre a escolha do caso foram discutidos no capítulo 4 item 4.1. Através da identificação e mapeamento desta cadeia, o segundo objetivo específico foi concluído.

O terceiro objetivo específico foi descrever a Cadeia de Serviços Logísticos, sob a perspectiva das dimensões da Estrutura Organizacional, apresentando suas limitações e oportunidades. A cadeia em questão foi descrita e analisada em detalhes no capítulo 5 – Análise de Dados. A seguir, serão apresentados como as quatro dimensões estruturais descrevem a operação e comportamento da cadeia de serviços logísticos.

INTEGRAÇÃO

Para esta cadeia do setor farmacêutico, as quatro dimensões foram pertinentes. Porém, a dimensão integração, da forma como é descrita na teoria, praticamente não foi encontrada. Não foram encontradas iniciativas claras de integração e colaboração entre os agentes. Em momentos de crise operacional, foram desenvolvidas frentes de trabalho com alguma integração entre a Empresa farmacêutica e o Operador Logístico, porém estas não

permaneceram após a crise. A cadeia se mostrou pobre em confiança entre os agentes. Por exemplo, o Operador Logístico proíbe, por contrato, que seus fornecedores possam ter algum contato com a Empresa farmacêutica. Esta questão mostra como a adaptação das teorias organizacionais para o contexto da cadeia de suprimentos necessita de uma discussão detalhada, como afirmou Ketchen e Hult (2010). Se a integração é analisada no contexto entre pessoas ou áreas dentro de uma organização, leva-se em conta que estas trabalham para uma mesma empresa, uma única gestão central, logo todos os interesses profissionais relacionados à empresa podem ser alinhados com maior facilidade. No caso das empresas da cadeia, nenhuma delas é 100% dependente de seu contratante; todas elas possuem outros clientes, o que pode significar menor envolvimento entre as empresas. Diferentemente de um fornecedor que atende um cliente com exclusividade, os fornecedores desta cadeia possuem diversos clientes e, assim, não conseguem dedicar a mesma atenção e cuidado, o que possivelmente aumentaria a integração, que é baseada na comunicação e confiança.

CENTRALIZAÇÃO

A empresa Air Cargo não é fornecedora exclusiva, mas possui 90% de seu faturamento do setor farmacêutico concentrados em um único cliente, a Eurochain. O impacto desta situação na dimensão centralização é evidente. Nesta relação, o poder é centralizado na Eurochain. A Air Cargo também é importante para a Eurochain, porém a Eurochain não é nada menos do que a própria sobrevivência da Air Cargo no setor, logo o poder é muito concentrado. O caso oposto é a relação entre a Air Cargo e as companhias aéreas de carga. Estas, além de transporte de carga, têm como principal negócio o transporte de passageiros, ou seja, sua renda secundária é do transporte de cargas. Neste contexto, a dinâmica de relação entre Air Cargo e a Companhia Aérea é inversa, pois aqui o fornecedor é quem concentra mais poder. Enquanto a Air Cargo possui pouco poder na relação com a Eurochain, a Companhia Aérea praticamente não sofre influência alguma da Air Cargo em sua operação. Isso contradiz a lógica de que a centralização do poder está relacionada à hierarquia da empresa na cadeia, ou seja, quanto mais próximo da “alta gestão”, neste caso a empresa farmacêutica, maior a centralização do poder. Esta é lógica apontada por Kim (2006) e diversos outros autores. O caso da Air Cargo demonstra que, além da posição hierárquica, deve ser levado em consideração qual percentual da receita da empresa é oriundo da cadeia em questão e qual percentual é oriundo de outras cadeias. Caso o percentual oriundo de outras cadeias seja muito significativo, é possível que este fornecedor seja menos suscetível ao poder de outros agentes. A variável concorrência também deve ser discutida. O mercado de transporte aéreo de cargas apresenta apenas duas grandes concorrentes no Brasil, assim o poder de negociação da Air Cargo com as companhias aéreas se torna mais limitado ainda e a centralização do poder nas companhias aéreas cresce ainda mais.

A empresa farmacêutica também é outra empresa que concentra poder. Porém, ao que mostram as análises em seu relacionamento com o Operador Logístico, o poder é equilibrado entre os dois agentes. Isso pode ser explicado pelo poder que o Operador Logístico tem em seu tamanho, pois este é um dos maiores do mundo e possui muito volume de carga oriundo de outros clientes. Isto confere a ele um diferencial competitivo no processo de compras de transporte e, conseqüentemente, em seu preço de venda.

O quarto agente de destaque em poder na cadeia é o cliente final da empresa farmacêutica, os quais são grandes redes farmacêuticas e distribuidores. Estes se resumem a treze grandes clientes da empresa farmacêutica, os quais representam a maior parcela de seu faturamento. Devido este grande volume de compras, o poder destes clientes sobre o comercial e, conseqüentemente, sobre toda a empresa farmacêutica, é muito grande. Esta é

uma questão importante, pois não foram identificados estudos que considerem o cliente final como um agente ativo na cadeia de distribuição, um agente que tome decisões sobre a operação. Na maioria dos casos, os clientes finais são tratados como simples recebedores de mercadoria. Ou seja, a questão comercial está diretamente relacionada com a questão operacional da cadeia de serviços de transportes de distribuição.

A empresa farmacêutica, seus clientes, o operador logístico e as companhias aéreas foram os agentes que apresentaram maior poder de influência no comportamento da cadeia. Em uma organização, o poder é centralizado e este é delegado conforme decisão da mais alta hierarquia. Já nesta cadeia, o poder é dividido, porém não por vontade da mais alta hierarquia, mas por questões comerciais (concorrência, volume de vendas, percentual de receita etc.), ou seja, independente da vontade da empresa farmacêutica, ela terá dificuldades para impor sua vontade sobre os outros três agentes. Apesar de ser externa à cadeia, a ANVISA influencia diretamente a operação da cadeia pelo uso da legislação.

Estes exemplos mostram que mais variáveis – como a concorrência e percentual da receita gerada nesta cadeia – precisam ser analisados com profundidade para que este empréstimo conceitual tenha validade, caso contrário não será possível explicar o comportamento da cadeia.

COMPLEXIDADE

A dimensão complexidade, dada pela dispersão geográfica, diferenciação vertical e horizontal e o número de modais utilizados, pode explicar em parte a dificuldade da integração na cadeia. Boyle, Humphreys e McIvor (2008) apontam que quanto mais complexa for a cadeia, menos consistente e mais ambígua será a comunicação. A comunicação ruim entre os agentes desta cadeia pode ser explicada pela sua grande complexidade, contando com mais de quatro níveis verticais (quatro subcontratações), mais de cem empresas no último nível (diferenciação horizontal), dispersão geográfica equivalente à extensão do Brasil e a utilização de dois modais de transporte (aéreo e rodoviário). Todos estes fatores dificultam a comunicação que, por sua vez, prejudica a Integração. Ainda é necessário considerar a confiança, que é um fator crítico e está em falta na cadeia analisada.

Boyle, Humphreys e McIvor (2008) apontam que, em cadeias de alta complexidade, devido à dificuldade de gestão e tomada de decisão, pode ocorrer maior descentralização. Ou seja, é dada maior autonomia para os fornecedores, inclusive para a contratação de seus próprios fornecedores. A Eurochain parece ter tomado um caminho oposto ao que a teoria indica, pois eles cotaram preços diretamente com as companhias aéreas, que são os fornecedores de seu fornecedor. Embora pareça um movimento de centralização, menos autonomia para o fornecedor, este parece estar mais relacionado à retirada de um intermediário e aumento da margem de lucro do que realmente uma centralização. O transporte aéreo é o mais caro e representa uma parcela significativa de seus custos. O fator custo, neste exemplo, influenciou a dimensão Centralização. A subcontratação dos transportes rodoviários, que possuem menor preço, foi delegada aos transportadores terceirizados. O fator custo também precisa ser levado em conta quando for analisada a dimensão centralização.

Neste contexto de alta complexidade, a função do Operador Logístico como gestor da cadeia e de diversos fornecedores é muito coerente, conforme apontam Boyle, Humphreys e McIvor (2008) sobre as empresas com função de intermediadores. Caso não houvesse o operador logístico, a empresa farmacêutica teria que lidar com treze fornecedores diretos, ao

invés de um, o que aumenta consideravelmente o seu trabalho de gestão em uma cadeia complexa.

A dimensão Complexidade mostra como uma dimensão afeta as outras. A Complexidade pode afetar a comunicação, que afeta a Integração. A Complexidade também pode incentivar a delegação, que por sua vez impacta na Centralização. Porém, esta também é influenciada pelos altos custos de seus fornecedores. Ou seja, é necessário que sejam identificadas todas as diversas variáveis que influenciam nas tomadas de decisão da cadeia para que, através destas, seja possível, em uma pesquisa futura, determinar um modelo conceitual que viabilize analisar as mais variadas cadeias de suprimento na perspectiva das dimensões estruturais.

FORMALIZAÇÃO

O setor farmacêutico é reconhecido por ser rigorosamente fiscalizado pela vigilância sanitária. Neste contexto, com já era esperado, a dimensão formalização foi encontrada. As empresas desta cadeia possuem três pontos de preocupação que motivam a alta formalização. são eles:

- forte regulamentação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).
- alto valor da carga e respectiva necessidade de gerenciamento de riscos.
- atendimento de alta qualidade que é demandado no setor de saúde.

Apesar do forte controle da ANVISA, foi apontado em entrevista que esta vigilância não ocorre com a mesma intensidade em todos os pontos da cadeia. a pesquisa levantou que, quanto mais à jusante ou mais próximo do cliente final, menor é a formalidade, desde que não sejam considerados os grandes centros e as capitais, nas quais a vigilância permanece alta.

Após discutir **os três objetivos específicos**, é possível explicar a operação e o comportamento da cadeia, respondendo ao **Objetivo Geral**.

RESPOSTA AOS OBJETIVOS GERAIS

Embora existam diversas ressalvas, as quatro dimensões estruturais colaboram na compreensão sobre o comportamento e operação da cadeia, da seguinte forma:

- A Integração demonstra se a cadeia está pronta ou não para buscar objetivos comuns ou, inclusive, competir com outras cadeias.
- A Centralização explica parte do comportamento da cadeia. Por exemplo, quem são os tomadores de decisão, por que terceirização, por que delegar poder, como criar ou alterar regras e procedimentos, quais fatores influenciam na negociação de preços e outras questões.
- A Complexidade apresenta a intensidade dos esforços e a quantidade de investimentos que a cadeia demanda para ser gerida. Por exemplo, em casos de maior complexidade pode ser necessária a contratação de um Operador Logístico.
- A Formalização demonstra o quanto a cadeia já está apta a seguir regras e procedimentos ou se serão necessários muitos investimentos em comunicação e treinamento.

Considerando as respostas acima do objetivo geral, as contribuições para a gestão da cadeia de suprimentos estão relacionadas às melhores tomadas de decisão e definição de

melhores estratégias. Por exemplo, investimentos de comunicação e treinamento na cadeia, estratégias de terceirização (contratação ou não de um operador logístico), estratégias de delegação de poder ao fornecedor (por exemplo, o Operador Logístico foi contratar diretamente os fornecedores de seu fornecedor), necessidade de reforçar relacionamentos comerciais (por exemplo, relacionamento com Companhias Aéreas, Redes de Drogarias e Distribuidores) e estratégias de venda. Mesmo considerando as ressalvas, as quatro dimensões podem auxiliar na gestão da cadeia de suprimentos.

RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

As quatro dimensões estruturais se manifestam, esclarecendo alguns fenômenos da cadeia de suprimentos; entretanto, também levantam questões que não foram discutidas e respondidas na teoria de Estrutura Organizacional. Os benefícios de sua utilização já foram apresentados nas respostas dos Objetivos Gerais. As limitações deste empréstimo conceitual se encontram nas diferenças entre uma cadeia de suprimentos e uma organização. Essas diferenças se manifestam, principalmente, nas dimensões Integração e Centralização, as quais influenciam todas as outras dimensões e diversos comportamentos da cadeia. Estas dimensões diferem, principalmente, no que diz respeito à concentração de poder de tomada de decisão no nível mais alto da hierarquia. Na cadeia em questão, isto não foi encontrado. Pelo contrário, o poder estava distribuído entre quatro agentes. Isto alterou toda a dinâmica da cadeia. Por isso, este ponto é uma limitação da utilização da teoria de Estruturas Organizacionais na Cadeia de Suprimentos. Para que esta limitação seja superada, é preciso que este tema seja explorado em pesquisas futuras. Ainda é necessário identificar e compreender todas as variáveis (legislação, serviços de maior valor agregado, concorrência, percentual de receita por cliente, histórico comercial, diferenciais competitivos, complexidade da cadeia, volume de produtos e etc.) que influenciam na concentração de poder em um agente, uma vez que estas forem conhecidas e explicadas poderá ser desenvolvido um modelo para aplicação das dimensões estruturais nas mais variadas cadeias de suprimentos.

Enfim, as ressalvas encontradas na aplicação desta teoria no contexto da Cadeia de Suprimentos precisam ser analisadas em profundidade, como disseram Ketchen e Hult (2010). Neste contexto, ainda há necessidade de desenvolvimento de um modelo robusto que permita esta aplicação com confiabilidade em cadeias diversas, respeitando as particularidades que cada contexto exige.

A tabela 21 apresenta um resumo das análises das dimensões na cadeia de suprimentos.

Tabela 21: Interpretação das dimensões na cadeia em análise

Dimensões	Teoria Organizacional	Cadeia Analisada
Centralização	Relativo à concentração de poder e tomada de decisão em um nível da alta gestão (ROBBINS, 1983) (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1991) (PRICE, 1972)	Na teoria Organizacional, esta dimensão é avaliada com base na concentração de poder no nível mais alto da hierarquia. Na cadeia analisada, o poder é dividido independente da vontade da alta hierarquia (indústria). Esta divisão ocorre com base no poder comercial de cada empresa. As quatro que mais concentram poder são: Redes de Drogarias e Distribuidores, Indústria, Operador Logístico e Companhias Aéreas. Se considerarmos os agentes externos, deve ser citada também a ANVISA que, através da legislação e fiscalização, interfere diretamente na operação
Complexidade	Diferenciação Vertical (quantidade de níveis hierárquicos), Horizontal (quantidade de áreas/indivíduos por nível) e Dispersão Espacial (ou geográfica). Quanto maior a organização maior a complexidade (ROBBINS, 1983) (PRICE, 1972)	Considerando que o poder na cadeia analisada não é centralizado como em uma organização, os esforços e investimentos para lidar com a complexidade são maiores na cadeia do que em uma organização. Uma organização com poder centralizado no presidente terá menos desgaste para implantar uma nova política corporativa através de toda a organização do que uma cadeia que possuiu o poder dividido entre quatro agentes que precisarão negociar entre si
Formalização	Relativo ao nível de regras explícitas na Organização (GIBSON, IVANCEVICH E DONNELLY, 1991) e (PRICE, 1972)	Para Hall (1982), a formalização deveria aumentar na organização conforme o nível hierárquico diminui, pois os gestores mais juniores precisam de mais regras e não podem ter muita autonomia ainda. Na cadeia em questão, a legislação e a fiscalização determinaram o inverso do proposto por Hall (1982), pois o rigor da fiscalização diminui quanto mais longe se está da indústria (“alta hierarquia”) e assim as empresas que atuam na “ponta de distribuição” sentem-se mais à vontade para não ter regras formalizadas

Integração	É a capacidade de colaboração entre os departamentos para que estes trabalhem em grupo e atinjam um único conjunto de esforços entre unidades organizacionais (ROBBINS, 1983)	Diversos autores defendem que a organização precisa trabalhar com um objetivo estratégico comum, o qual é desdobrado em planos de ação táticos e operacionais, por exemplo, através do <i>Balanced Scorecard</i> . Na cadeia em questão, existe um objetivo comum, que é o transporte de medicamentos. Entretanto, não foi detectada integração. Logo, nesta cadeia, mesmo sem um planejamento único entre os diversos agentes, cada díade cliente-fornecedor consegue se organizar de forma que o todo funcione.
-------------------	---	---

LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

A análise da estrutura organizacional no contexto da cadeia de suprimentos envolve todos os seus agentes, porém considera o cliente final (o cliente da empresa farmacêutica) como um ator passivo, sendo apenas um recebedor da mercadoria, o que é questionável segundo levantado por esta pesquisa. Esta abordagem do cliente final se mostrou incompleta neste estudo. É de extrema necessidade que novas pesquisas analisem com profundidade o perfil e a participação do cliente final para entender o comportamento de toda a cadeia. Estes clientes, grandes redes de drogarias e distribuidores, mostraram-se influenciadores diretos das atividades de boa parte das empresas prestadoras de serviço da cadeia. Estes apresentaram alta centralização de poder, sendo que, mesmo executando práticas fora do mercado que provocam aumento de custos dos outros agentes, não foram contestados e, assim, ainda continuam com comportamentos oportunistas que prejudicam os outros. Analisar com profundidade o papel destes clientes é uma proposta para pesquisa futura, bem como a investigação com profundidade das companhias aéreas que alteram a dinâmica da cadeia também.

Para analisar a dimensão complexidade, foi necessário mapear os agentes da cadeia. Entretanto, para mapeá-los seria necessário entrevistar no mínimo mais onze empresas, o que tornaria inviável a pesquisa. Esta foi uma limitação encontrada, por isso foi feita uma estimativa do total de transportadores subcontratados. Outra limitação foi a não participação dos subcontratados nas pontas. Seria importante ouvir os últimos transportadores da cadeia – os quais fazem as entregas finais – para coletar mais evidências e poder constatar com segurança a baixa formalização encontrada.

7. BIBLIOGRAFIA

AKKERMANS, H; VOSS, C. The service bullwhip effect. *International Journal of Operations & Production Management*, Coventry, v. 33, n. 6, p. 765-788, 2013.

ASHENBAUM, B.; SALZARULO, P. A.; NEWMAN, W. R. Organizational Structure, Entrepreneurial Orientation and Trait Preference in Transportation Brokerage Firms. *Journal of Supply Chain Management*, 2012.

AUSTIN, J. *The Collaboration Challenge: how nonprofits and business succeed through strategic alliances*. [S.l.]:Jossey-Bass, 2001.

AUTRY, C. W.; GRIFFIS, S. E. Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation. *Journal of Business Logistics*, 2008.

AYERS, J. *Handbook of Supply Chain Management*. Boca Raton: St Lucie Press, 2001.

BALTACIOGLU, T.; ADA, E.; KAPLAN, M.; YURT, O. e KAPLAN, C. A new framework for service supply chains. *Services Industry Journal*, v. 27, n. 2, p. 105-124, 2007.

BEAMON, B. M. Supply chain design and analysis: Models and methods. *International Journal of Production Economics*, p. 281-294, 1998.

BLAU, P. M. *Organizações Formais* 1 ed. São Paulo:Atlas, 1977BRUNT, D. From current state to future state: mapping the steel to component supply chain. *International Journal of Logistics*, 2000.

BORGATTI, S. P.; LI, X. On Social Network Analysis In a Supply Chain Context. *Journal of Supply Chain Management*, 2009.

BOYLE, E.; HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R. Reducing Supply Chain Environmental Uncertainty through e-Intermediation: An Organization Theory Perspective. *International Journals of Production Economics*, 2008.

BOZARTH, C. C.; WARSING, D. P.; FLYNN, B. B.; FLYNN, E. J. The impact of Supply Chain Complexity on Manufacturing Plant Performance. *Journal of Operations Management*. v.27 p.78–93, 2009.

BRUNT D. From Current State to Future State: Mapping the Steel to Component Supply Chain. *International Journal of Logistics*, 2000.

CARTER, C. R.; ELLRAM, L. M. The Use Of Social Network Analysis In Logistics Research. *Journal Of Business Logistics*, 2007.

CARTER, C. R.; LEUSCHNER, R.; ROGERS, D. S. A Social Network Analysis of the Journal of Supply Chain Management: Knowledge Generation, Knowledge Diffusion and Thought Leadership. *The Journal of Supply Chain Management*, 2007.

CHASE, R.B. Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 1978.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração 5ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHOI, T.Y; HONG, Y. Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*, p. 469–493, 2002.

CHOI, T. Y.; KIM, Y. Structural Embeddedness and supplier management: a network perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 2008.

CHOI, T. Y.; DOOLEY, K. J. e RUNGTUSANATHAM, M. Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of operations management*, 2001.

CHOW, D.; HEAVER, T.; & HENRIKSSON, L. Logistics performance: Definition and measurement. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 24, n. 1, p. 17-28, 1994.

CHOW, D.; HEAVER, T. Logistics strategies for North America. *Global Logistics and Distribution Planning*, 3ª edição, 1999.

CIRTITA, H.; GLASER-SEGURA, D. A. Measuring Downstream Supply Chain Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. v. 23, n. 3, p. 299-314, 2012.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics International. *Journal of Logistics Management*, 2006.

CONSELHO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DOS ESTADOS UNIDOS. Council of Supply Chain Management Professionals. Supply Chain management/logistics management definitions. Disponível em:
< <http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>>. Acesso em 20 de Maio de 2013.

CORBETT, C. J.; BLACKBURN, J. D.; VAN WASSENHOVE, L. N. Case Study Partnerships to Improve Supply Chains. *MIT Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, p. 71, 1999.

CORSTEN, D; KUMAR, N. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing*, 2005.

COUGHLAN, P.; et al. Managing Collaborative Relationships in a Period of Discontinuity. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 10, p. 1246-1259, 2003.

COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 2001.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 Ed. São Paulo: Artmed, 2007.

DAFT, R. L. Administração 6ed. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2005

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DRAKE M. J.; SCHLACHTER J. T. A Virtue-Ethics Analysis of Supply Chain Collaboration. *Journal of Business Ethics*, 2008

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23 n. 4, p. 660-79, 1998.

ELLRAM, L.; TATE, W.; BILLINGTON, C. Understanding and managing the services supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, v.40, n. 4, p. 17, 2004.

ETZIONI, A. Organizações Modernas 5 ed. São Paulo:Pioneira, 1964

FIGUEIREDO, K. F.; MORA, D. M. M. A Segmentação dos Operadores Logísticos no Mercado Brasileiro de acordo com suas Capacitações para Oferecer Serviços. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 7, p. 123-141, 2009.

FINE, C. Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage. Perseus Books: Reading, 1998.

FLEURY, P. F.; WANKE, P. e FIGUEIREDO, K. F. Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, p. 372, 2000.

GALASKIEWICZ, J. Studying supply chains from a social network perspective. *Journal of Supply Chain Management*, v. 47, n. 1, p. 4, 2011.

GARDNER, J. T.; COOPER, M. C. Strategic supply chain mapping approaches. *Journal of Business Logistics*, v. 24, n. 2, 2003.

GIANNAKIS, M. Management of service supply chains with a service-oriented reference model: the case of management consulting. *Journal of Supply Chain Management*, v. 16, n. 5, p. 346-361, 2011.

GIANNAKIS, M.; CROOM, S. R. Toward the Development of a Supply Chain Management Paradigm: A Conceptual Framework. *The Journal of Supply Chain Management*, 2004.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. Organizations Behavior Structure Processes. 7 ed. Irwin, 1991.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas: 1991.

GREVE, H. R. Bigger and Safer: The Diffusion of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 2008.

HA, B.; PARK, Y.; CHO, S. Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers: Its effect on collaboration and logistics efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*. v. 31, n. 1, p. 56 - 77, 2010.

HAARTVEIT, E. Y.; KOZAK, R. A.; MANESS, T. C. Supply chain management mapping for the forest products industry: Three cases from western Canada. *Journal of Forest Products*, 2004,

HALL, R. H. *Organizações: Estrutura e Processos*. Rio de Janeiro:Prentice-Hall,1982.

HALLDÓRSSON, A.; SKJØTT-LARSEN, T. Developing logistics competencies through third party logistics relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. p. 192, 2004.

HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 1991.

HARZING, A. W. Publish or Perish, 2007, Disponível em: <<http://www.harzing.com/pop.htm>>. Acesso em 15 de Abril de 2013.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; ZHENG, J.; JOHNSEN, T. E. A Taxonomy of Supply Networks. *Journal of Supply Chain Management*, 2001.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; COUSINS, P. D. Developing the concept of supply strategy International. *Journal of Operations & Production Management*, 1999.

HEARNshaw, E. J. S.; WILSON, M. M. J. A complex network approach to supply chain network theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 2013.

HINES, P.; RICH, N. The Seven Value Stream Mapping Tools. *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n.1, p.46–64, 1997.

HITT, M. A. Relevance of Strategic Management Theory and Research for Supply Chain Management. *Journal of supply Chain Management*, 2011.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - PESQUISA ANUAL DE SERVIÇOS 2011 -. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anuual_de_Servicos/pas2011/pas2011.pdf> Acesso em 06 de Agosto de 2014.

JANVIER-JAMES, A. M. A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective. *International Business Research*, v. 5, n. 1, p. 194, 2012.

JARILLO, J. C.; STEVENSON, H. H. Co-operative Strategies-The Payoffs and the Pitfalls. *Long Range planning*, 1991.

JCR Journal Citation Reports. Thomson Reuters. Disponível em: <<http://thomsonreuters.com/journal-citation-reports/>>.

JONES, D.; WOMACK, J.P. Seeing the Whole: Mapping the Extended Value Stream. *Lean Enterprise Institute*, 2002.

JONES, G. R. *Organizational Theory Text and Cases*. 3 ed. New Jersey:Prentice Hall, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.; & RUGLESJOEN, B. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 2010.

KEQIANG, W.; ZHAOFENG, Z.; DONGCHUAN, S. Structure Analysis of Supply Chain Networks Based on Complex Network Theory. *Fourth International Conference on Semantics, Knowledge and Grid*, 2008.

KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, 2006.

KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. M. Toward greater integration of insights from organization theory and supply chain management. *Journal of Operations Management*, 2007.

KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. M. Building Theory about Supply Chain Management: Some Tools From Organizational Sciences. *Journal of Supply Chain Management*, 2010.

KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. M. Building Theory about supply chain management: some tools from the organizational sciences. *Journal of Supply Chain Management*, v. 47, n. 2, 2011.

KIM, S. W. Organizational structures and the performance of supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 106, p.323-345, 2006.

KIM, Y.; CHOI, T. Y.; YAN, T.; DOOLEY, K. Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach. *Journal of Operations Management*, 2010.

KNEMEYER, A. M.; MURPHY, P. R. Evaluating the Performance of Third-Party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 2004.

KOPCZAK, L. R. Logistics Partnerships and Supply Chain Restructuring: Survey Results From the U.S. Computer Industry. *Production and Operation Management*, v. 6, n. 3, 1997.

KUMAR, N. S.; BHARATHIB P. S. Continuous supply chain collaboration: Road to achieve operational excellence. *Management Science Letters*, 2011.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, v. 29, p. 65–83, 2000.

LAMMING, R.; JOHNSEN, T.; ZHENG, J.; HARLAND, C. An initial classification of supply networks. *International Journal of Operations & Production Management*, 2000.

LAWRANCE, P. R.; LORSCH, J. W. O Desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1972.

LEE, P. D. Measuring Supply Chain Integration: A Social Network Approach Supply Chain Forum. *An International Journal*, 2005.

LEEUW, S; FRANSOO, J. Drivers of close supply chain collaboration: one size fits all? *International Journal of Operations & Production Management*, v. 29, n. 7, p. 720 - 739, 2009.

- LITTLE, A. European Supply Chain (SC) survey, 2011. Disponível em: <http://www.adlittle.be/insights/studies/pdf/european_supply_chain_survey.pdf>. Acesso em 09 de Abril de 2014.
- MABERT, V. A.; VENKATARAMANAN, M. A. Special research focus on supply chain linkages: challenges for design and management in the 21st century. *Decision Sciences* 29 (3), 537–552, 1998.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCFARLAND, D.; MOLL, S. B. Social Network Image Animator. Disponível em: <<http://www.stanford.edu/group/sonia>>. Acesso em 08 de Maio de 2013.
- MCGINNIS, M. A.; KOCHUNNY, C. M.; ACKERMAN, K. B. Third Party Logistics Choice. *The International Journal of Logistics Management*, v. 6, n. 2, p. 93 - 102, 1995.
- MENTZER, J.; WITT, W. D.; KEEBLER, J.; MIN, S.; NIX, N.; SMITH, D.; ZACHARIA, Z. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v.22, n. 2, 2001.
- MILES, H.; HUBERMAN, M. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook*, Sage Publications, Berverlu Hills, 1994.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective. *Journal of Operations Management*, p. 459-463, 2007.
- MIN, H.; ZHOU, G. Supply Chain modeling: past, present and future. *Computers & Industrial Engineering*, 2002.
- MIYAKE, D. I.; TORRES JUNIOR, A. S.; FAVARO, C. Supply chain mapping initiatives in the Brazilian automotive industry: challenges and opportunities. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 2010.
- NASCIMENTO, P. T. Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. *Cadernos Ebape*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, 2009.
- OU C. S.; LIU F. C.; HUNG Y. C.; YEN D. C. A structural model of supply chain management on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 30 n. 5, 2010.
- PATHAK, S. D.; DAY, J. M.; NAIR, A.; SAWAYA, W. J.; KRISTAL, M. M. Complexity and Adaptivity in Supply Networks: Building Supply Network Theory Using a Complex Adaptive Systems Perspective*. *Decision Sciences*, 2007.
- PIENAAR, W. *Introduction to Business Logistics*. Africa do Sul: Oxford University. 2009
- POWELL, W. W.; KOPUT, W.K.; SMITH-DOER, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 1996.

POLLOCK, T. G.; PORAC, J. F.; WADE, J. B. Constructing Deal Networks: Brokers as Network ""Architects"" in the U.S. Ipo Market and Other Examples. *Academy of Management Review*, 2004

PRICE, J. L. *Handbook of Organizational Measurement*. D. C. Heath and Company, 1972.

ROBBINS, S. P. *Organization Theory – The Structure and Design of Organizations*. New Jersey:Prentice-Hall, 1983.

SAMPSON, S. E. Visualizing service operations. *Journal of Service Research*, v. 15, n. 2, p. 182-198, 2012.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*, v. 15, n. 2, p. 329 –343, 2006.

SASSER, W. E. Match supply and demand in the service industries. *Harvard Business Review*, 1976.

SCOTT, C.; WESTBROOK, R. New Strategic Tools for Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. v.21, n.1, p.23-33, 1991.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Cadeias de Suprimentos Projeto e Gestão - Conceitos, Estratégias e Estudo de Caso*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; KASARDA, J. D. Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit. *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 531-547, 2000.

SOOSAY C. A.; HYLAND P. W.; FERRER, M. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation Supply Chain Management. *An International Journal*, v. 13, n. 2, p. 160–169, 2008.

THE SUPPLY CHAIN COUNCIL, Inc., Supply-Chain Operations Reference-model: Overview of SCOR Version 10.0, Cypress. Acessível em <<http://supply-chain.org/f/SCOR-Overview-Web.pdf>>. Acesso em 14 de Novembro de 2013.

TORRES JUNIOR., A. S.; RATÃO, B. P. Relacionamento na Cadeia de Abastecimento - Estudo de Caso em uma Pequena Empresa Distribuidora. *Gestão & Regionalidade*, vol. 27, núm. 79, enero-abril, 2011

TOWILL, D.R., CHILDERHOUSE, P.; DISNEY, S.M. Speeding Up Progress Curve Towards Effective Supply Chain Management. *Supply Chain Management: an International Journal*. v.5, n.3, p.122–130, 2000.

TUKKER, A. Eight types of product–service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, v. 13, p. 246–260, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving towards a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VEREECKE, A.; STEVE, M. S. Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 11, p. 1176-1198, 2006.

VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I. Operadores Logísticos: Integrando Operações em Cadeias de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2010. p. 215.

WEBQUALIS. Sicapes - Sistema Integrado Capes. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/principal.seam>>. Acesso em 05 de Abril de 2013.

WOOD Jr. T.; ZUFFO P. K. Supply chain Management. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.

YEE, C. L.; TAN, K. H. A process and tool for supply network analysis *Industrial Management + Data Systems*, 2004.

YIN, R. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAHEER, A.; BELL, G. G. Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holres, And Performance. *Strategic Management Journal*, 2005.

8. Anexos

8.1 Anexos I – Tabela dos melhores Journals de Operações e Supply Chain (WebQualis e JCR)

WebQualis	JCR			
	nome	issn	citações	Fator de impacto ult 5 anos
B1	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	0272-6963	4825	7,13
-	M&SOM-Manufacturing & Service Operations Management	1523-4614	1064	2,561
A1	OPERATIONS RESEARCH	0030-364X	8311	2,484
B1	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	0144-3577	2910	2,285
B1	Operations Management Research	1936-9735	43	não tem
A2	PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT	1059-1478	1794	1315
-	International Journal of Logistics Management	0957-4093	801	1.463
-	INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOGISTICS MANAGEMENT	0960-0035	1787	1.826
A1	International Journal of Shipping and Transport Logistics	1756-6517	107	1.319
-	Journal of Business Logistics	0735-3766	1433	2.020
A2	Maritime Economics & Logistics	1479-2931	327	0.833
-	INTERLENDING & DOCUMENT SUPPLY	0264-1615	65	0,168
-	Journal of Purchasing and Supply Management	1478-4092	492	-
A1	Journal of Supply Chain Management	1523-2409	909	-
A2	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL	1359-8546	1873	3,451
B3	JOSCM. Journal of Operations and Supply Chain Management	1984-3046	1984-3046	-
A2	International Journal of Services and Operations Management	1744-2389	-	-
B2	International Journal of Services Operations and Informatic	1741-5403	-	-
B1	SPE Production & Operations B1 ENGENHARIAS III Atualizado	1930-1855	-	-
B4	International Journal of Advanced Operations Management B4	1758-938X	-	-
B1	International Journal of Logistics	1367-5567	-	-
B1	International Journal of Logistics Economics and Globalisation	1741-5381	-	-
A2	International Journal of Logistics Systems and Management (Print)	1742-7967	-	-
A1	International Journal of Shipping and Transport Logistics	1756-6517	-	-
B5	Journal of International Logistics and Trade	1738-2122	-	-
A2	Maritime Economics & Logistics (Print)	1479-2931	-	-
A1	Transportation Research. Part E, Logistics and Transportation Review	1366-5545	-	-
B3	GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas	1809-614X	-	-
B3	GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas (Online)	1984-2430	-	-
B3	Revista de Gestão e Operações Produtivas	2236-0301	-	-

8.2 Anexos II – Entrevistas 1 Eurochain

Questionário 1 – Eurochain (supervisor e gerentes da operação)

CARACTERIZAÇÃO (EMPRESA E ENTREVISTADO)
Qual o seu cargo e função?
Responsável pelas operações
Há quantos anos você está na empresa? Há quantos anos nesta função?
Há mais de 5 anos.
Qual o número de funcionários?
Número de funcionários na operação de transportes farmacêutico é de 50 pessoas

aproximadamente
Qual o faturamento anual?
O faturamento em transportes no setor farmacêutico é em torno de R\$ 150 milhões por ano aproximadamente.
Qual o total em compras de serviços logísticos?
(Não souberam responder)
Quais serviços a sua empresa vende?
Transporte de distribuição de cargas, agendamentos, acompanhamento e informação das entregas, seguro de avaria e roubo.
Quantos clientes e quantos fornecedores vocês possuem?
Em torno de 60 clientes em toda a empresa para transportes Em torno de 80 transportadores.
Quais áreas de sua organização são responsáveis pelo contato com o cliente e com os fornecedores?
<p>As áreas responsáveis pelo cliente são Desenvolvimento de Negócios (área que cria a proposta para participar da concorrência ou “BID”), Gerencia de Contas (área responsável por acompanhar questões contratuais e novas demandas de clientes atuais) e Operacional (controla todo o dia a dia da operação, trabalho em muita proximidade com o cliente, além disso a área operacional também participa das propostas e das novas negociações com clientes atuais)</p> <p>As áreas que lidam com os fornecedores são a área de Compras (encontra fornecedores e negocia preços) e a área Operacional (faz a integração do fornecedor e o acompanhamento dia-a-dia).</p> <p>Se o cliente não estiver próximo ele não vai entender a operação, não vai conseguir ajudar e não vai estar satisfeito. Já perdemos clientes que estávamos com um nível de serviço excelente, mas ele enxergava uma qualidade baixíssima por não estar perto da operação, não compreendia que os verdadeiros problemas não estavam na nossa operação. A força de vendas da empresa farmacêutica sempre tentará colocar a culpa de baixas vendas na logística. Mas não adianta terceirizar se deixar largado, é extremamente necessária a participação intensa do cliente. Não arrumamos sozinha a operação. Muitos acreditam que pelo nosso renome conseguimos solucionar todos os problemas, assim não querem ter envolvimento algum.</p>

Por favor, me dê uma ideia geral da operação: pedido (faturamento), coleta, entrega. Frequências de coleta. Modais utilizados. E acompanhamento.
Nos é enviado o faturamento, nos montamos a programação de separação da carga, os transportadores são avisados, a coleta é feita, a carga é coletada e então é feito o agendamento com os clientes da Cialab.
Perguntas sobre fornecedores
Quantos são os fornecedores que atuam para este laboratório?
13 fornecedores – (me mostraram os fornecedores, mas não com os nomes reais)
Quais são os fornecedores mais importantes ou de maior expressão? Por quê?
Existem vários importantes, dependendo da quantidade de entregas ou valor de mercadoria, ou ainda para operações especiais
Há quanto tempo vocês trabalham com estes fornecedores? Como é o histórico comercial e operacional? Eles apresentam boa performance?
Creio que em média os transportadores devem estar trabalhando conosco há 6 anos, temos alguns com 15 anos. Nosso relacionamento é bom. Embora quando existem problemas de falta, caso o transportador não justifique o custo de ressarcimento é dele.
Perguntas sobre o cliente
Qual o seu faturamento com o cliente em questão?
Esse cliente representa em torno de 25% do nosso faturamento do setor Farmacêutico.
Confirme o tipo de serviço que vocês prestam para este cliente?
Transporte de distribuição de cargas, agendamentos, acompanhamento e informação das entregas, seguro de avaria e roubo.
Qual a importância desta conta para vocês? Por quê?
É um cliente muito importante devido ao tamanho da conta, quando temos problemas com este cliente uma grande número de pessoas na alta hierarquia é envolvida.
Há quanto tempo vocês possuem esta parceria? Como é o histórico comercial e operacional? Vocês apresentam boa performance?
Tivemos os 13 primeiros anos tranquilos com ótimo nível de serviço e boa lucratividade. Mas o cliente tem se tornado cada vez mais exigente, houve alterações de contrato e níveis de serviço. Nossa relação com o cliente ficou mais próxima o primeiro responsável pela operação no cliente montou uma sala no nosso prédio junto com uma pessoa do exterior também. Um exemplo de problema que não está na nossa responsabilidade, o destinatário não recebe, pois diz que não existe pedido para aquela mercadoria, o cliente se não estiver próximo irá entender que essa entrega é um atraso nosso, porém é falha de comunicação da Empresa farmacêutica com o seu cliente.

Está conta é lucrativa?
Sim, é lucrativa.
1 - CENTRALIZAÇÃO
SOBRE O FORNECEDOR
Qual o seu contato com os fornecedores?
Meu contato é operacional e comercial, em algumas questões participo da negociação de preços.
Quando existem alterações de procedimentos e padrões da operação, o fornecedor é consultado? Vocês são consultados? (existe colaboração?)
O relacionamento não é “Top-Down”, ditatorial, nos negociamos, tentamos, por exemplo, em alguns casos colocar o pagamento atrelado ao retorno dos canhotos de entrega, porém o transportador não aceitou e ficamos sem essa alteração do processo. Às vezes damos uma forçada para chegar a um meio termo.
Como é feita a seleção de fornecedores? Quais são os critérios? (Preço, performance, histórico) Qual tem maior influência?
Esta pergunta quem deve responder é a equipe de compras.
Como é feito o acompanhamento da performance dos fornecedores? (o controle é próximo? Relatórios e reuniões ?)
Temos um relatório com indicadores de apuração semanal e também temos uma reunião mensal com cada um deles.
Em média, há quanto tempo vocês trabalham com cada fornecedor? (foco longo ou curto prazo?)
6 anos
Qual o principal motivo de troca de fornecedores?
Não cumprimento do nível de serviço ou então problemas na saúde financeiro do transportador. Trabalhamos com alto valor de mercadoria, o risco é alto e o transportador precisa estar apto a lidar com esse risco.
Vocês praticam multas e bônus por performance da operação? (maior controle, reforço positivo e negativo)
Só existe bônus e multas entre a Empresa farmacêutica e nos operadores logísticos, implantamos isso há 2 meses. Nós nunca recebemos bônus por algum fator interno do Operador Logístico, só pagamos.
Em sua opinião, os seus fornecedores em média estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para vocês?
Atualmente estão mais satisfeitos. Antigamente tínhamos problemas na separação da carga e quando havia divergências que o transportador não conseguia justificar ele que tinha que arcar com esses custos, como a mercadoria é de alto valor, isso era crítico com o transportador. Hoje em dia este problema está bem menor.
SOBRE O CLIENTE
Qual o seu contato com o Cliente? (contato comercial, entrevistado hábil para responder perguntas)
Meu contato é o Operacional, não negocio preços, mas participo de novas propostas na discussão técnica.
Como foi o processo de seleção que vocês participaram para ganhar a conta? Qual foi o principal critério? (parceria internacional, experiência, qualidade ou preço)
Como a conta é muito antiga não será fácil encontrar este histórico.

Quando são necessárias mudanças na operação o cliente consulta vocês ou vocês consultam o cliente para desenvolver essas mudanças? (existe colaboração?)

Às vezes aparecem demandas que não temos como cumprir, nesse caso após justificarmos bem o cliente compreende os riscos e a inviabilidade, ou seja, temos um diálogo aberto.

Em sua opinião, vocês estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para este cliente?

Estamos muito satisfeitos, é uma operação de benchmarking, uma conta boa. Nesta operação desenvolvemos inovações, existe uma troca para os dois lados.

Os clientes aplicam multas e bônus por performance sobre vocês?

Sim, foi implementada há 2 meses.

2 - FORMALIZAÇÃO

Quais documentos regulamentam a operação?

(sugestões:

- Contrato com clientes
- Contrato com fornecedores
- SLA – Acordo de Nível de Serviço
- Relatório de acompanhamento de performance
- Ata de reunião com Cliente
- Ata de reunião com Transportador
- Tabela de preços
- Regras de Segurança
- Apólice de Seguro? DDR – Dispensa de Direito de Regresso?
- Lista de fornecedores)

Documentos apresentados pelo Gerente no dia 15-07-14 das 16:00 às 17:30.

Evidência documental:

- PGR (Plano de Gerenciamento de Risco) da Eurochain: trata de diversos assuntos relacionados a como operar, por exemplo, perfil do motorista

Casos específicos tratados	Origem	Destino	Limite de valor de carga por veículo	Escolta	Rastreamento	Período de atualização	Equipamentos de segurança necessários	Restrição de horários	Atendimento permitido
inbound	Laboratório	Centro de Distribuição	Valor limite R\$ 1.000.000,00	para valores acima de R\$ 300.000,00	Especificação da marca do rastreador	as informações deve ser atualizadas de 5 em 5 minutos	travas no baú, sensores, rastreador e outros equipamentos de segurança	não é permitido o trânsito de carga das 23 hr até às 06 hr	Tanto com Frota Própria quanto do prestador terceirizado
Produtos Perecíveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
amostra grátis	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Promocionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolução	-	-	-	-	-	-	-	-	-
coleta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transferência	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Distribuição de cargas em SP, RJ, GO, DF e ES.	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- Apresentação para cliente da Reunião com Cialab
- Apresentação para Reunião Mensal entre Eurochain e fornecedores, a apresentação tratava dos seguintes tópicos:

o Performance de entregas no prazo (meta de 98%) variava em torno desta meta 97% ou 99%, esta performance era apresentada por Estado e por cliente para poder avaliar se havia alguma performance muito fora da média.

o Performance de retorno de informação da transportadora para o

<p>Operador Logístico, existe um prazo acordado para a transportadora passar informações de confirmações das entregas</p> <ul style="list-style-type: none"> o Coletas de cargas com problema – existe uma lista de cargas que depois de entregues devem retornar para o laboratório devido a problemas encontrados, assim essas operações são acompanhadas separadamente na reunião. o Performance de retorno de canhotos da nota fiscal. O retorno do Canhoto da Nota Fiscal é uma exigência do Operador Logístico, caso o destinatário reclame não ter recebido a carga a prova de que a carga foi entregue é o canhoto, se este não existir o Operador Logístico deverá ressarcir o cliente e ser ressarcido pelo transportador arcará com o prejuízo. o Sinistro – acompanhamento dos pagamentos das cargas avariadas ou perdidas que devem ser ressarcidas ao operador logístico. Caso haja uma reclamação e o transportador não consiga provar que a culpa não foi dele, o transportador deverá ressarcir o Operador Logístico. <ul style="list-style-type: none"> • Ata com acompanhamento de ações corretivas – lista de problemas que devem ser resolvidos pelo transportador e os prazos acordados para a implantação das soluções, por exemplo, aumentar o número de atendentes no call-center, ou melhorar a performance no interior do Espírito Santo. • E-mail com a agenda da reunião mensal entre Cialab e Eurochain: <ul style="list-style-type: none"> o Definição dos horários de reuniões diárias (em um a cada 3 meses quando existe o fechamento trimestral da Empresa farmacêutica é realizado reuniões por telefone diárias sobre o andamento da operação) o Discussão sobre operação de carros dedicados o Manuseio da Carga o Problemas operacionais • Planilha de orientação para o cliente emitir Notas Fiscais no tempo correto para se atingir os prazos de entrega demandados. (É um documento da Eurochain para orientar a Cialab sobre como e quando deve faturar as suas vendas) • Apresentação da reunião entre Eurochain e Cialab, tratava dos seguintes pontos: <ul style="list-style-type: none"> o Performance de entregas no prazo e performance de avarias, causas de baixa performance e identificação dos responsáveis. o Impactos da Copa do Mundo o Ressarcimentos a serem feitos a Indústria Farmacêutica o Melhorias na Qualidade o Acompanhamento de modalidade de entregas específicas para pessoas físicas o Agendamentos – tratamento especial para os destinatários que precisam ter dia e horário da entrega agendada, mais de 70% dos clientes trabalham com este procedimento • Tabela de Prazos de entrega: tabela com dias para entrega para cada região ou cidade de destino • Tabela de preço para modal aéreo: tabela de preços que considera a variação de peso, destino e valor de mercadoria. 	<p>As regras / normas de funcionamento com o seu fornecedor são explícitas, estão escritas? É do conhecimento de todos os envolvidos?</p> <p>Existem tabelas de preço, com prazos acordados, também temos o Plano de Gerenciamento de Risco a ser seguido e fazemos as reuniões.</p>
--	---

3 - COMPLEXIDADE
(Entender com o entrevistado a localização da Indústria, Centros de Distribuição, Operador Logístico e Principais Transportadores)
Temos 3 centros de distribuição do setor farmacêutico no Brasil, mas os produtos Cialab estão todos aqui neste Centro de Distribuição de São Paulo.
(Escolher uma localização com volume médio e de importância para se fazer o mapeamento até os últimos níveis de fornecedores)
(Os entrevistados me passaram a lista de fornecedores, não com os nomes reais, esta foi representada na figura onde estão mapeados os fornecedores)
4 - INTEGRAÇÃO
Existe algum esforço entre as empresas da cadeia para a criação de colaboração? (Colaboração é a criação de objetivos em comum e confiança)(COUGHLAN et. al. 2003)
Estamos muito satisfeitos, é uma operação de benchmarking, uma conta boa. Nesta operação desenvolvemos inovações, existe uma troca para os dois lados. (Durante a entrevista o entrevistado apontou situações onde Cialab trabalha de forma próxima com eles, inclusive, em uma ocasião a gerencia da Cialab ficou alocada no mesmo prédio da Eurochain. Isso mostra uma visão de trabalho em conjunto, entretanto este evento teve como foco a solução de problemas operacionais e não um trabalho em conjunto pensando no ganho conjunto, conforme proposto pela teoria)

OUTRAS INFORMAÇÕES

- A distribuição de cargas por destinatários está da seguinte forma:
 - - 70% com grandes distribuidores que redistribuem para as drogarias
 - - 30% Hospitais, clínicas, drogarias e governo
- Entregamos nos clientes finais nos casos de pacientes com problemas crônicos e linhas especiais de medicamentos para algumas pessoas físicas que participaram nos primeiros testes.
- Trabalhamos com alto valor de mercadoria, o risco é alto e o transportador precisa estar apto a lidar com esse risco.
- Alguns clientes já pediram para colocar mais de R\$5 milhões em carga em único veículo.
- O distribuidor, cliente da indústria, tem muita força, a opinião dele é a que vai pesar para a indústria. Um cliente me disse que os indicadores não têm importância para ele e sim o que o cliente final dele está pensando.
- O distribuidor é o elo forte da cadeia, ele decide se a carga pode ser misturada ou não, ele decide se retém o comprovante ou não, isso não é correto, o certo é que todos os comprovantes sejam entregues no ato, mas alguns distribuidores não devolvem assim o transportador e nós não temos como comprovar que a carga foi entregue, mas não conseguimos mudar isso. Melhoramos algumas dificuldades como o alinhamento dos prazos, o prazo que o cliente entendia era diferente do nosso. (Eles explicaram que em alguns casos o cliente começava a contar o prazo de entrega a partir do momento que fechava a negociação, mas não considerava outros prazos como de sistema, aprovação do pedido, descontos, separação da carga e agendamentos)
- O cliente Cialab possui seguradora e a Eurochain também possui a sua, a Eurochain é responsável por pequenos furtos e a Cialab pelos outros riscos.
- A Eurochain possui, além disso, uma empresa gerenciadora de Risco que é responsável pelo acompanhamento dos veículos, monitoramentos e rastreamentos. Ele não sabe dizer se a Cialab também possui uma gerenciadora de risco, mas ele acredita que sim.
- A Indústria Farmacêutica em questão emite em Média de 10 mil NF por mês.
- O operador Logístico não influencia na escolha de fornecedores de seus fornecedores, entretanto influenciam troca de fornecedor, por exemplo, eles descobrem que o parceiro de algum estado está causando problemas recorrentes e estes não solucionam eles pedem para trocar de fornecedor.
- O operador logístico não interfere na escolha das companhias aéreas utilizadas por seus fornecedores.
- O total de carga para a região sul e sudeste é equivalente a 25% do total de carga Cialab no país.
- O total levado pelo transportador Sul Deste Cargo é de 10% deste total, ou seja, 2,5% do total Cialab.
- O total de carga aérea da Cialab representa uns 20% do total da carga. Desses 20% desses 90% são transportados pela Air Cargo, ou seja, a Air Cargo transporta em

torno de 18% de toda carga Cialab.

- Total de 10 mil Nfs / mês da Cialab
- Se o cliente não estiver próximo da operação, se ele não participar do processo ele nunca vai estar satisfeito, ele nunca vai entender a operação, ele vai achar que o nível de serviço está em 58%, mas a realidade é 98%, ele não vai enxergar quais são os problemas da empresa dele mesmo. O desenvolvimento do serviço tem que ser feito a 4 mãos, não adianta ele terceirizar e largar, eu não arrumo tudo sozinho. Tem problemas que são do destinatário e não é erro nosso, por exemplo, às vezes o sistema do destinatário não reconhece a nota fiscal.

-----Visita ao Centro de Distribuição da Eurochain

- 12 clientes no armazém. 100% climatizado.
- Mais de mil posições pallets. posições de 0 a 8 graus.
- Trabalhamos em 3 turnos.
- As cargas perecíveis saem às 2 hr da manhã e às 6 hrs, elas são enviadas pelo aéreo para fora do estado de São Paulo.
- Muitos desses 12 clientes vendem para os mesmos destinatários.
- Existem as câmaras refrigeradas de gelo.
- Áreas separadas para medicamentos controlados e de alto valor.
- Fazemos customização de produtos com etiquetas, por exemplo, “venda proibida”.
- (Pude observar o nome dos transportadores que coletam, cada um possui um espaço para fazer a conferência conforme haviam me informado).
- O controle da operação é feito de forma digital em grandes telas de LCD, com indicadores de cargas a serem separadas e status dessa separação.

Questionário sobre autonomia para execução do serviço

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
Elementos do Serviço de Transportes		Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
1	Veículo (marca, ano, modelo, manutenção)	-	X - Operador pede no contrato uma idade média da frota	X -todas as outras responsabilidades é do transportador	-	-	-
2	Horário de Coleta	-	X - O operador define e o transportador atende	-	-	-	-
3	Horário de Entrega	-	-	-	-	X - O cliente final é quem escolhe	-
4	Horário de viagem/manuseio	X - Seguradora da Indústria Farmacêutica	X - Seguradora do Operador Logístico	-	-	-	-
5	Contratação de fornecedores na ponta	-	X - O operador logístico pode influenciar na troca de algum fornecedor caso este esteja com baixa performance	X - Responsabilidade total do transportador	-	-	-
6	Preparação da carga no veículo (paletização, mistura de cargas diferentes e outros)?	X - Seguradora da Indústria Farmacêutica determina quais cargas podem ser misturadas no veículo	X - Seguradora do Operador Logístico determina quais cargas podem ser misturadas no veículo	-	-	X - Determina como irá receber a carga, por exemplo: altura do pallet e produtos por pallet	X - Anvisa não permite que medicamentos sejam misturado a alguns outros tipos de cargas.
7	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores diretos (perfil)	-	X - Seguradora do Operador Logístico determina perfil dos motoristas	X - Respeitando as condições da seguradora, o transportador escolhe livremente seus motoristas	-	-	-
8	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores indiretos	-	-	-	X - Responsabilidade da transportadora quarterizada	-	-
9	Equipe de atendimento do Operador Logístico (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)	-	X - O operador logístico que define seu próprio time.	-	-	-	-
10	Equipe de atendimento do Transportador (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)	-	X - O operador logístico pode influenciar na quantidade de pessoas e horários de trabalho	X - O transportador contrata livremente o seu time	-	-	-
11	Organização e frequência das reuniões de acompanhamento da performance da operação	-	X - O operador que define as datas das reuniões com os transportadores	-	-	-	-
12	Regras de segurança (escolta, rastreamento, câmeras)	X - Seguradora da Indústria Farmacêutica	X - Seguradora do Operador Logístico	-	-	-	-
13	Regras de Operação (Anvisa ou outros)	-	-	-	-	-	X - Não permite a mistura de cargas, tabela de compatibilidade de cargas
14	Preço de compra com fornecedores (alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)	X - O preço é definido exclusivamente por negociação entre Indústria e operador	X - O preço é definido exclusivamente por negociação entre Indústria e operador	-	-	-	-
15	Preço de venda com o cliente(alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)	-	X - O preço é definido exclusivamente por negociação entre operador e transportador	X - O preço é definido exclusivamente por negociação entre operador e transportador	-	-	-
16	Outros (procedimentos do time interno operador):	-	-	-	-	-	-

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
Eurochain		Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
Quantidade de Elementos		4	12	5	1	2	2
Quais elementos		Horarios de viagem, regras de gerenciamento de risco e preparação da carga	Horarios de viagem, regras de gerenciamento de risco e preparação da carga, veículo, contratação de fornecedor, perfil do motorista, time de atendimento seu e do transportador e reuniões de acompanhamento	Veículo, motoristas, fornecedores e time de atendimento	Motorista	horário de entrega e preparação da carga	Preparação de carga

Comentário:

De acordo com o time operacional da Eurochain o operador logístico é quem realmente define o maior número de variáveis, inclusive time operacional dos fornecedores, motoristas e fornecedores dos fornecedores. Além disso se outros empresas

8.3 Anexos III – Entrevistas 2 Eurochain II

Questionário 2 – Eurochain (Gerente de Compras)

CARACTERIZAÇÃO (EMPRESA E ENTREVISTADO)
Qual o seu cargo e função?
Operações e Compras
Há quantos anos você está na empresa? Há quantos anos nesta função?
Há mais de 5 anos.
Qual o número de funcionários?
Mais de 5000 no Brasil
Qual o faturamento anual?
Só em transportes temos em torno de R\$300 milhões
Qual o total em compras de serviços logísticos?
Mais de R\$ 100 milhões
Quais serviços a sua empresa vende?
Armazenagem, transportes: aéreo, rodoviário, lotação, fracionado, Milk-run, dedicado, aéreo expresso, fretamento de aeronave, gerenciamento do transporte(sistema de informações e indicadores gerenciais), rastreamento da carga, gerenciamento de risco, controle de canchotos da nota fiscal, projetos de otimização, como se fosse um consultoria, seguro e recebimento de matéria prima.
Quantos clientes e quantos fornecedores vocês possuem?
Em torno de 50 clientes e 80 transportadores diretamente contratados
Quais áreas de sua organização são responsáveis pelo contato com o cliente e com os fornecedores?
Com o cliente temos o seguinte: Temos uma área de desenvolvimento de negócios que fazem contato com o cliente para manutenção da conta. É um contato dividido entre operacional e comercial.
Por favor, me dê uma ideia geral da operação: pedido (faturamento), coleta, entrega. Frequências de coleta. Modais utilizados. E acompanhamento.
Na distribuição já temos alguns horários pré-combinados com os transportadores para eles fazerem as coletas, mas antes passamos a programação para eles determinarem o veículo, escolta e outros preparativos, depois eles seguem as informações de entrega para concluírem o serviço.
Perguntas sobre fornecedores
Quantos são os fornecedores que atuam para esta indústria farmacêutica?
- (não sabia responder)
Quais são os fornecedores mais importantes ou de maior expressão? Por quê?
Cada um tem sua importância.
Há quanto tempo vocês trabalham com estes fornecedores? Como é o histórico comercial e operacional? Eles apresentam boa performance?
Sim, temos uma constância no setor, não mudamos muito de fornecedores. Temos alguns já trabalhando conosco há mais de 10 anos, mas a média deve estar entre 4 a 5 anos conosco. É muito difícil lidar com essas empresas, mas nos sabemos como lidar com eles, eles são emocionais, assim, eles precisam ter muita confiança na gente, eles vão ver o histórico que tem conosco, às vezes são pouco profissionais (creio que ele estava falando sobre o

mercado em geral e não sobre as empresas do farmacêutico), eles precisam pensar “confio em você”.
Perguntas sobre o cliente
Qual o seu faturamento com o cliente em questão?
A Cialab deve representar em torno de 25% de todo o nosso faturamento do setor farmacêutico. Esse setor dentro da área de transportes corresponde a 25% do total. (podemos dizer que a Cialab corresponde a 6% do faturamento total da área de transportes)
Confirme o tipo de serviço que vocês prestam para este cliente?
Todos os serviços descritos: armazenagem, aéreo, rodoviário.
Qual a importância desta conta para vocês? Por quê?
Eles são o que chamamos de cliente chave, muito importante.
Há quanto tempo vocês possuem esta parceria? Como é o histórico comercial e operacional? Vocês apresentam boa performance?
Que eu me lembro temos esta parceria há mais de 14 anos. Temos um bom relacionamento, temos atritos também, mas fazem parte da operação. A exigência do setor é muito alta, o Nível de serviço cobrado é acima do mercado, isso não só a Cialab, mas todo o setor farmacêutico.
Está conta é lucrativa?
Sim é lucrativa.
1 - CENTRALIZAÇÃO
SOBRE O FORNECEDOR
Qual o seu contato com os fornecedores?
Eu defino o que irá ser comprado, preço, nível de serviço, além disso, eu monto a operação sei quem irá executar qual parte do serviço e quem será os outros fornecedores que complementarão a operação. Além disso, apesar de não estar na operação, eu verifico se o volume que acordamos com transportador está sendo executado pela operação, caso tenhamos algum problema eu intervenho para auxiliar.
Quando existem alterações de procedimentos e padrões da operação, o fornecedor é consultado? Vocês são consultados? (existe colaboração?)
Quem faz as definições operacionais é a Eurochain, o transportador só cumpre. O transportador não enxerga o todo, só enxerga o seu lado.

Como é feita a seleção de fornecedores? Quais são os critérios? (Preço, performance, histórico) Qual tem maior influência?
<p>Checamos diversos critérios como: Estrutura Física prédios e veículos, também conferimos a saúde financeira da empresa, pois eles carregam carga de alto valor, a organização interna deles com processos e procedimentos, capilaridade ou o número de rotas, parceiros e opções que eles possuem para chegar nos locais mais distantes. Requerimentos legais como licenças de funcionamento da vigilância sanitária, bombeiros, exército, gerenciamento de risco Anvisa e outros. Conhece o setor que vai atuar e atende nossas metas de preço.</p>
Como é feito o acompanhamento da performance dos fornecedores? (o controle é próximo? Relatórios e reuniões ?)
<p>A operação acompanha no dia a dia, além disso, existem reuniões mensais. Temos relatórios semanais e se precisar diários sobre como está a operação.</p>
Em média, há quanto tempo vocês trabalham com cada fornecedor? (foco longo ou curto prazo?)
<p>No setor farmacêutico temos em média 4 a 5 anos.</p>
Qual o principal motivo de troca de fornecedores?
<p>Nível de serviço ou Custo. Às vezes o transportador pede reajuste de 30 % ou ameaça de ir embora. Quando o problema é nível de serviço a última opção é cortar o fornecedor, tentamos fortemente desenvolvê-lo. É muito complexo trocar de fornecedores, pois sempre temos um grande trabalho de transferência de conhecimento para o fornecedor, atualmente o mercado está escasso de bons fornecedores, não se encontra fornecedores bem preparados.</p>
Vocês praticam multas e bônus por performance da operação? (maior controle, reforço positivo e negativo)
<p>Sim, mas não em todos os casos, só para fornecedores estratégicos que precisam de um controle mais próximo, aqueles com volumes altos ou em operações essenciais como os que fazem transferência para os Cross-dockings.</p>
Em sua opinião, os seus fornecedores em média estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para vocês?
<p>Creio que estejam satisfeitos.</p>
SOBRE O CLIENTE
Qual o seu contato com o Cliente? (contato comercial, entrevistado hábil para responder perguntas)
<p>Não tenho contato com a Cialab.</p>
Como foi o processo de seleção que vocês participaram para ganhar a conta? Qual foi o principal critério? (parceria internacional, experiência, qualidade ou preço)
<p>Algo que pesa muito é a presença global da Eurochain, pois embora cada país negocie seu contrato existe muita força na matriz das empresas, ambas estão no exterior com contas globais.</p>
Quando são necessárias mudanças na operação o cliente consulta vocês ou vocês consultam o cliente para desenvolver essas mudanças? (existe colaboração?)
<p>Eles até abrem para discutir, mas geralmente assumem que iremos conseguir e pronto, eles pensam “vocês são a Eurochain, vocês vão dar um jeito e conseguir”, é isso que eles assumem. Quando nos fazemos alguma alteração damos treinamento para os fornecedores, mas o cliente já assume que conseguiremos.</p>

Em sua opinião, vocês estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para este cliente?
Sim, é uma boa conta.
Os clientes aplicam multas e bônus por performance sobre vocês?
Sim. (não entrou em detalhes)
2 - FORMALIZAÇÃO
Quais documentos regulamentam a operação? (sugestões: - Contrato com clientes - Contrato com fornecedores - SLA – Acordo de Nível de Serviço - Relatório de acompanhamento de performance - Ata de reunião com Cliente - Ata de reunião com Transportador - Tabela de preços - Regras de Segurança - Apólice de Seguro? DDR – Dispensa de Direito de Regresso? - Lista de fornecedores)
(O entrevistado pediu para que fossem coletadas as evidências junto ao time operacional)
As regras / normas de funcionamento com o seu fornecedor são explícitas, estão escritas? É do conhecimento de todos os envolvidos?
Quando os principais clientes do laboratório fazem alguma alteração, muitas vezes não sabemos de nada, ficamos sabendo só que a carga não foi recebida ou sabemos pela reclamação da Cialab.
3 - COMPLEXIDADE
(Entender com o entrevistado a localização da Indústria, Centros de Distribuição, Operador Logístico e Principais Transportadores)
Todos, tanto fábricas, centro de distribuição e unidades dos transportadores ficam dentro da Grande São Paulo.
(Escolher uma localização com volume médio e de importância para se fazer o mapeamento até os últimos níveis de fornecedores)
Falar com gerente operacional.
4 - INTEGRAÇÃO
Existe algum esforço entre as empresas da cadeia para a criação de colaboração? (Colaboração é a criação de objetivos em comum e confiança)(COUGHLAN et. al. 2003)
Existem esforços isolados, mas nada que atinja toda a cadeia. - A cadeia não conversa, não existe um diálogo geral entre Indústria, Operador logístico e destinatários

OUTRAS INFORMAÇÕES

- Os laboratórios têm suas próprias seguradoras e seus planos de gerenciamento de risco, cada um deles entra em conflito com os outros, isso limita muito a operação, pois não posso colocar carga de diferentes concorrentes no mesmo veículo, às vezes tem diversas entregas de vários laboratórios no mesmo destinatário na mesma semana ou mesmo dia, mas precisamos enviar dezenas de veículos ao invés de só um, pois existem regras que nos limitam.
- Contra o risco de roubo são contratadas empresas especializadas em auxiliar no gerenciamento de risco, são as gerenciadoras de risco.
- Sobre as principais dificuldades de nossa operação destaco:
 - - Complexidade no recebimento da carga dos clientes Distribuidores, Farmácias, e Hospitais – os mais difíceis determinam como iremos trabalhar, horários e como a carga deverá estar (janela que podemos entregar, tipo de veículo, carga separada por produto, ou por nota fiscal, altura do pallet)
 - - Regras de gerenciamento de risco: impactam no nosso nível de serviço; definem o valor máximo, rastreamento, escolta, tela de proteção, todos esses requerimentos nos restringem a poucos fornecedores que conseguem nos atender de forma adequada.
 - - A indústria é quem possui poder para ligar as partes e fazer comunicação, mas atualmente só passamos informação. Até temos abertura para conversar, mas se seremos ouvidos é outra história.

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
Elementos do Serviço de Transportes		Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
1	Veículo (marca, ano, modelo, manutenção)		X	X	X		
2	Horário de Coleta		X				
3	Horário de Entrega	X				X	
4	Horário de viagem/manuseio		X	X	X		
5	Contratação de fornecedores na ponta		X	X			
6	Preparação da carga no veículo (paletização, mistura de cargas diferentes e outros)?		X - Seguradora	X - Seguradora		X - Seguradora	
7	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores diretos (perfil)			X - Seguradora	X - Seguradora		
8	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores Indiretos			X - Seguradora	X - Seguradora		
9	Equipe de atendimento do Operador Logístico (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)		X	X			
10	Equipe de atendimento do Transportador (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)		X				
11	Organização e frequencia das reuniões de acompanhamento da performance da operação	X	X				
12	Regras de segurança (escolta, rastreamento, cameras)		X				
13	Regras de Operação (Anvisa ou outros)						X
14	Preço de compra com fornecedores (alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)	X	X				
15	Preço de venda com o cliente(alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)		X	X			
16	Outros (procedimentos do time interno operador):	-	-	-	-	-	-

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
		Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
Eurochain - compras							
Quantidade de Elementos		3	11	8	4	2	1
Quais elementos		Horários de transporte e reuniões	Horarios de viagem, regras de gerenciamento de risco e preparação da carga, veículo, contratação de fornecedor, perfil do motorista, time de atendimento seu e do transportador e reuniões de acompanhamento	Veículo, horários de transporte, motoristas, fornecedores e time de atendimento e preparação da carga.	Motorista, veículo e horários.	horário de entrega e preparação da carga	Preparação de carga

Comentário:

De acordo com o responsável por compras da Eurochain o operador logístico é quem realmente define o maior número de variáveis, inclusive time operacional dos fornecedores, motoristas e fornecedores dos fornecedores. Além deles as outras empresas também fazem as suas definições, mas diretamente nos processos pertinentes a eles mesmos.

8.4 Anexos IV – Entrevistas 3 Cialab

Questionário - Cialab

CARACTERIZAÇÃO (EMPRESA E ENTREVISTADO)
Qual o seu cargo e função?
Responsável por operações no Brasil
Há quantos anos você está na empresa? Há quantos anos nesta função?
Qual o número de funcionários?
No mundo mais de 50 mil.
Qual o faturamento anual?
Mais de R\$ 1 bilhões por ano no Brasil
Qual o total em compras de serviços logísticos?
Em compras de serviços logísticos gastamos mais de R\$ 10 milhões por ano.
Quais serviços a sua empresa vende?
Não vendemos serviços, mas medicamentos. (no site da empresa aparecem mais de 200 bulas).
Com relação a serviços, nós só compramos, nos compramos dos operadores a armazenagem, transporte e a customização dos produtos sem abrir a embalagem, (etiquetar e marcar as embalagens ou montar kits.)
Quantos clientes e quantos fornecedores vocês possuem?
Temos contratados 2 operadores logísticos a Eurochain e outra empresa. Mas a Eurochain é responsável por todo o nosso transporte de produtos acabados que são vendidos. O outro operador só cuida de medicamentos de amostra grátis que é um volume muito menor, é importante, mas não é como as nossas vendas.
Quais áreas de sua organização são responsáveis pelo contato com o cliente e com os fornecedores?
O contato com os clientes é feito pela área comercial. Com o fornecedor temos a área de compras e operacional. (a equipe de compras era extremamente recente e não pode participar da pesquisa)
Por favor, me dê uma ideia geral da operação: pedido (faturamento), coleta, entrega. Frequências de coleta. Modais utilizados. E acompanhamento.
A venda é fechada e a Nota Fiscal emitida, em seguida a Eurochain faz a separação e deixa a carga pronta no dia seguinte para ser embarcada, a equipe de transportes da Eurochain segue como responsável assim que a carga está com os transportadores. Uma vez que nosso comercial coloca a o pedido de faturamento, a Eurochain tem 1 dia para separar a carga e deixá-la pronta para o embarque.
Perguntas sobre fornecedores
Quantos são os fornecedores que atuam para este laboratório?
2 fornecedores diretos o principal deles é a Eurochain
Quais são os fornecedores mais importantes ou de maior expressão? Por quê?
A Eurochain pelo volume dela
Há quanto tempo vocês trabalham com estes fornecedores? Como é o histórico comercial e operacional? Eles apresentam boa performance?

Esta conta possui mais de 10 anos, tivemos altos e baixos no relacionamento.
Perguntas sobre o cliente
Qual o seu faturamento com o cliente em questão?
(pergunta não se aplica a indústria)
Confirme o tipo de serviço que vocês prestam para este cliente?
(não se aplica – vendem medicamentos)
Qual a importância desta conta para vocês? Por quê?
Esta linha de produtos que está com a Eurochain é o principal é tudo que é vendido no país.
Há quanto tempo vocês possuem esta parceria? Como é o histórico comercial e operacional? Vocês apresentam boa performance?
Operacionalmente falando, posso dizer sobre os fornecedores, em 2013 tivemos grandes dificuldades e problemas na operação, mas sempre tivemos um bom histórico.
Está conta é lucrativa?
Sim, é uma indústria lucrativa.
1 - CENTRALIZAÇÃO
SOBRE O FORNECEDOR
Qual o seu contato com os fornecedores?
Toda a gestão dos fornecedores é feita por mim.
Quando existem alterações de procedimentos e padrões da operação, o fornecedor é consultado? Vocês são consultados? (existe colaboração?)
Confiamos na solução que o operador logístico irá proporcionar.
Como é feita a seleção de fornecedores? Quais são os critérios? (Preço, performance, histórico) Qual tem maior influência?
Abrimos um BID, uma concorrência, colocamos as especificações técnicas, eu ajudo neste processo, convidamos alguns fornecedores. Mas eu mesmo não participo das negociações de preço, inclusive devido a regras de compliance, que a operação que influencia no volume e (indiretamente) no pagamento não deve também negociar preços.
Como é feito o acompanhamento da performance dos fornecedores? (o controle é próximo? Relatórios e reuniões ?)
Temos relatórios semanais e diários. Reuniões operacionais mensais e trimestrais.
Em média, há quanto tempo vocês trabalham com cada fornecedor? (foco longo ou curto prazo?)
Nossos contratos seguem um padrão, que sempre terão duração de 3 anos, e depois vamos renovando a cada 3 anos.
Qual o principal motivo de troca de fornecedores?
Neste caso não posso responder, pois a Eurochain foi nosso primeiro e único Operador Logístico, nunca trocamos.
Vocês praticam multas e bônus por performance da operação? (maior controle, reforço positivo e negativo)
Existe sim, fazemos o cálculo trimestral da performance, temos algo que impacta em 1% do valor do pagamento. A cada 2 meses com performance acima da média é compensado 1 mês abaixo, com isso nossa intenção é o foco na performance operacional e não em melhorar nossos custos de logística.
Em sua opinião, os seus fornecedores em média estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para vocês?

Em 2013 tivemos um desgaste no nosso relacionamento mesmo, mas depois houve uma renovação (contrato) e isso fez bem para o relacionamento. Mas ultimamente também tivemos algumas dificuldades com a troca de sistema da Eurochain, o que ocasionou impacto na performance.
SOBRE O CLIENTE
Qual o seu contato com o Cliente? (contato comercial, entrevistado hábil para responder perguntas)
Pouco contato.
Como foi o processo de seleção que vocês participaram para ganhar a conta? Qual foi o principal critério? (parceria internacional, experiência, qualidade ou preço)
(não se aplica)
Quando são necessárias mudanças na operação o cliente consulta vocês ou vocês consultam o cliente para desenvolver essas mudanças? (existe colaboração?)
Temos uma negociação equilibrada, negociamos todas as alterações.
Em sua opinião, vocês estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para este cliente?
Sei que a operação é complexa. Por exemplo, a carga refrigerada requer muito cuidado, o Gerenciamento de Risco dificulta a operação, pois temos restrição de valor, de produto, exigência de escoltas, regras de segurança. O custo da viagem que poderia estar em um só veículo aumenta, pois a carga precisa ser quebrada em vários veículos.
Os clientes aplicam multas e bônus por performance sobre vocês?
Não pelos nossos clientes, só de nós para os nossos fornecedores. O único cliente que nos cobra multa é o governo.

2 - FORMALIZAÇÃO
<p>Quais documentos regulamentam a operação? (sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato com clientes - Contrato com fornecedores - SLA – Acordo de Nível de Serviço - Relatório de acompanhamento de performance - Ata de reunião com Cliente - Ata de reunião com Transportador - Tabela de preços - Regras de Segurança - Apólice de Seguro? DDR – Dispensa de Direito de Regresso? - Lista de fornecedores)
<p>Contrato com clientes – não tinha para mostrar Contrato com fornecedores – 150 páginas de contrato sobre produtos transportados, serviços comprados, níveis de serviço, atendimento, acompanhamento, reuniões e etc. SLA – Acordo de Nível de Serviço – estava no contrato, meta de 98% Relatório de acompanhamento de performance – foi mostrado o acompanhamento de performance por mês, mostrando todas as possíveis ocorrências com responsáveis apontados como Cialab comercial, Cialab operação, clientes Cialab, Eurochain, Governo e outros. Ata de reunião com Cliente – não havia para apresentar Ata de reunião com Transportador – foi mostrada apresentação mensal para o cliente e ata de reunião no e-mail. Tabela de preços – é um anexo do contrato Regras de Segurança – é um anexo do contrato Relatório de acompanhamento dos TOP 13 – 13 principais clientes por tamanho de faturamento, representam 75% do faturamento da Cialab. Relatório Cialab de acompanhamento – quantidade de nfs, prazos de entrega, ocorrências de faltas, região, motivos, quais cargas não foram ainda embarcadas.</p>
<p>As regras / normas de funcionamento com o seu fornecedor são explícitas, estão escritas? É do conhecimento de todos os envolvidos?</p>
<p>Estão no Plano de Gerenciamento de Risco que é conhecido de todos os envolvidos no serviço.</p>
3 - COMPLEXIDADE
<p>(Entender com o entrevistado a localização da Indústria, Centros de Distribuição, Operador Logístico e Principais Transportadores)</p>

<p>Fábricas próprias no Brasil – Fabricam para todo o mundo. Fabrica de terceiro no Brasil Volume do que é vendido no Brasil: 60% vêm de importação e 40% é produzido no Brasil.</p> <p>Todo o recebimento é feito na Eurochain, no Centro de Distribuição deles. Nos também temos um centro de distribuição na planta industrial, mas praticamente não utilizamos.</p>
<p>(Escolher uma localização com volume médio e de importância para se fazer o mapeamento até os últimos níveis de fornecedores)</p>
<p>(Não se aplica)</p>
<p>4 - INTEGRAÇÃO</p>
<p>Existe algum esforço entre as empresas da cadeia para a criação de colaboração? (Colaboração é a criação de objetivos em comum e confiança)(COUGHLAN et. al. 2003)</p>
<p>Sindusfarma (Sindicato das indústrias farmacêuticas) queria que todas as indústrias se responsabilizassem por meio de lei sobre a coleta e destruição de medicamentos vencidos na casa dos clientes, tivemos grande trabalho para provar que não era viável. Fora isso, não temos outros esforços colaborativos.</p>
<p>OUTRAS INFORMAÇÕES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Para a eurochain temos mais de 1000 posições pallets no armazém. Para o nosso outro operador logístico temos 300 posições pallets, ou seja, nossa grande operação é com a Eurochain. • Só mantivemos 2 operadores porque sabemos que quando o volume dos produtos comuns aumenta muito a tendência é que a atenção dada amostras grátis diminua, assim para termos atenção maior a essa carga demos esta gestão para um operador diferente. • Alguns pontos de venda colocam tantas complicações operacionais que o custo logístico não compensa a negociação comercial, assim optamos por não ficar neste ponto de venda. • Há alguns anos atrás, Adquirimos uma grande indústria farmacêutica e nosso volume aumentou muito. Isso não criou uma facilidade, mas nos deixou mais caros, pois devido a algumas restrições da ANVISA ainda precisamos manter ainda dois registros de empresas abertos diferentes, ou seja, precisamos manter essas duas empresas, embora sejamos uma, assim preciso ter duas áreas distintas e separadas no armazém e outras dificuldades operacionais. Mesmo quando temos uma entrega para um cliente que compre produto dessas duas empresas precisamos emitir duas notas fiscais e 2 ctrcs, mesmo as cargas saindo juntas de um mesmo ponto e sendo entregues no mesmo local. • Nós temos também uma parte de saúde animal, mas que virou outra empresa e não

está sobre nossa gestão.

- A entrega de matéria prima para as fábricas e a exportação das fábricas não é feito pela Eurochain.
- Quando temos alguma entrega que necessita voltar por algum problema, ela só pode voltar se a área Comercial da Cialab der autorização.
- A força da área comercial da Cialab internamente é muito forte, se temos um pequeno problema na operação, às vezes um problema comum, a alta gestão do continente americano pode ser acionada pela área comercial. Assim, precisamos ter as justificativas corretas e claras para gerar o entendimento necessário de todos os envolvidos.
- A área comercial não tem visibilidade de todas as etapas do ciclo do pedido.
- A nossa área comercial é dividida em “Consumer” que são produtos que não precisam de receita e produtos “Farma” que precisam de receita para serem comprados esses representam 90% do total. Para atender ao governo Brasileiro também existe uma divisão específica do time comercial.
- A logística para o governo é complexa, fazemos entregas para as Secretarias de Saúde e Ministérios, os procedimentos de entrega que eles pedem são complicados, um tipo de palletização trabalhosa, prazos apertados com multas estipuladas na licitação, os produtos também são caros em alguns casos temos mais de R\$ 1,5 milhão por pallet.
- Quebra de gôndola é um problema muito sério para os nossos produtos que competem com genérico, pois caso falte o produto na farmácia ele irá comprar outro, assim perdemos espaço no mercado. Porém em produtos que a patente ainda está vigente temos maior poder de negociação. O mercado onde temos maior concorrência são nos produtos sem receita, com complexo vitamínico, os genéricos e os sem patente. Considerando esse cenário, a logística de distribuição se torna estratégica para a empresa para ganhar e manter a participação no mercado.
- Nós não entregamos para drogarias pequenas, essas são atendidas direto por grandes distribuidores.
- Os distribuidores (clientes da Cialab) são muito fortes comercialmente, às vezes algum problema operacional nosso, para eles não é de todo ruim, pois pode servir como “moeda” de negociação, assim se temos algum problema na entrega isso pode gerar um pedido de prorrogação de pagamento por parte dos distribuidores. O distribuidor impõe condições para receber a carga que aumentam os nossos custos para que eles possam ter menos trabalho na conferência e recebimento, mas o custo fica conosco.
- Minha maior expectativa com relação ao operador logístico é o indicador OTIF (on time in full) , ou seja, entrega completa, sem avarias, faltas ou sobras no prazo.
- Uma grande rede de drogarias de São Paulo, por exemplo, apesar de ser grande, para nós é considerado um cliente médio, esse tipo de cliente não possuiu tanto poder de influência, quanto os grandes, os chamados Top 13. Destes Top 13, 9 são distribuidores de medicamentos e 4 são grandes redes de farmácia, os Top 13 representam 75% do faturamento da Cialab. Temos um relatório de acompanhamento específico para eles. Cada um dos grandes clientes possui gerentes específicos para acompanhar esses clientes especiais.
- Antigamente alguns destes distribuidores eram empresas familiares, pouco

profissionalizadas, atualmente eles se profissionalizaram e estão mais exigentes. Alguns foram comprados por multinacionais.

- Em alguns casos eles não devolvem o canhoto na hora, pois devido a questões fiscais recebem a mercadoria em um local, mas irão armazená-la em outro, assim só recebem a carga, mas irão conferir só no destino final, enquanto não conferem, não devolvem o canhoto.
- Uma oportunidade de melhoria na operação seria se pudéssemos consolidar notas dos clientes, ao invés do cliente fazer 200 pedidos picados, fizéssemos uma única entrega consolidada.
- Nossos maiores dificuldades são com relação à falta de retorno rápido das informações de entrega da Eurochain

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
	Elementos do Serviço de Transportes	Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
1	Veículo (marca, ano, modelo, manutenção)			X	X		
2	Horário de Coleta	X					
3	Horário de Entrega					X	
4	Horário de viagem/manuseio		X-seguradora				
5	Contratação de fornecedores na ponta			X	X		
6	Preparação da carga no veículo (paletização, mistura de cargas diferentes e outros)?		X			X	
7	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores diretos (perfil)	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica
8	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores Indiretos			X-seguradora			
9	Equipe de atendimento do Operador Logístico (quantidade de funcinários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)		X				
10	Equipe de atendimento do Transportador (quantidade de funcinários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)			X			
11	Organização e frequencia das reuniões de acompanhamento da performance da operação	X					
12	Regras de segurança (escolta, rastreamento, cameras)	X					
13	Regras de Operação (Anvisa ou outros)	X					X- Anvisa
14	Preço de compra com fornecedores (alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)	X	X				
15	Preço de venda com o cliente(alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica
16	Outros (procedimentos do time interno operador):	-	-	-	-	-	-

Cialab	Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
Quantidade de Elementos	4	4	5	2	2	1
Quais elementos	Regras de Segurança, Operação, horários de coleta e reuniões de acompanhamento	Modo de preparo da carga, horários de viagem, e equipe de atendimento	Veículo, fornecedores, motoristas e equipe de atendimento	Veículo, fornecedores	Horário de entrega e modo de preparo da carga	Regras de operação

Comentário:

De acordo com a visão da Cialab existe o controle rígido das questões de segurança da carga, já que este é um risco a ser controlado, porém com exceção dos temas que possuem interface direta com a Cialab, como reuniões, os outros temas operacionais não possuem interferência direta, sendo que os fornecedores tem autonomia para trabalhar dentro das regras legais para cargas de medicamento.

8.5 Anexos V – Entrevistas 4 Sul Deste Cargo

Questionário – Sul Deste Cargo

CARACTERIZAÇÃO (EMPRESA E ENTREVISTADO)
Qual o seu cargo e função?
Gerente de São Paulo
Há quantos anos você está na empresa? Há quantos anos nesta função?
Há mais de 1 ano.
Qual o número de funcionários?
1300 em toda a empresa
Qual o faturamento anual?
R\$ 250 milhões em toda empresa / R\$ 180 milhões só no rodoviário / 30% do rodoviário é do setor farmacêutico / 60% desses 30% é da conta Eurochain
Qual o total em compras de serviços logísticos?
Não sei dizer de cabeça.
Quais serviços a sua empresa vende?
Transportes aéreo, rodoviário e gerenciamento do transporte
Quantos clientes e quantos fornecedores vocês possuem?
Em torno de 500 clientes ativos, mas alguns são bem pequenos com pouquíssimas entregas por mês, todos pessoas jurídicas. Temos 21 fornecedores
Quais áreas de sua organização são responsáveis pelo contato com o cliente e com os fornecedores?
Cada unidade de cada estado é responsável por falar com o cliente. Possuímos 14 filiais próprias. No nosso caso eu cuido de São Paulo.
Por favor, me dê uma ideia geral da operação: pedido (faturamento), coleta, entrega. Frequências de coleta. Modais utilizados. E acompanhamento.
Recebemos os próximos embarques pelos sistemas e fazemos a nossa programação de coleta e entregas.
Perguntas sobre fornecedores
Quantos são os fornecedores que atuam para este laboratório?
21 fornecedores que nos contratamos
Quais são os fornecedores mais importantes ou de maior expressão? Por quê?
Todos são importantes
Há quanto tempo vocês trabalham com estes fornecedores? Como é o histórico comercial e operacional? Eles apresentam boa performance?
Em São Paulo só temos um fornecedor, e não temos muito histórico, estamos com ele há 6 meses e tem sido bom o nível de serviço, anteriormente tínhamos esse serviço feito pela própria Sul Deste Cargo, não dependíamos de outras empresas, mas agora o volume aumentou.
Perguntas sobre o cliente
Qual o seu faturamento com o cliente em questão?
Não sei de cabeça.
Confirme o tipo de serviço que vocês prestam para este cliente?
Transporte rodoviário.

Qual a importância desta conta para vocês? Por quê?
É uma conta muito importante
Há quanto tempo vocês possuem esta parceria? Como é o histórico comercial e operacional? Vocês apresentam boa performance?
Há mais de 10 anos. Tivemos momentos bons e ruins. A Eurochain aperta muito nos preços, ela é bem agressiva também nos níveis de serviço e na cobrança, mas também a área é exigente devido à vigilância sanitária.
Está conta é lucrativa?
Sim, a conta é lucrativa, mas precisa ter controle da operação, caso tenha erros operacionais é fácil transformar a conta em prejuízo, se eu perco um horário de coleta, ou transferência. Se errarmos no faturamento a Eurochain pede prorrogação de mais 30 dias para pagarmos.
1 - CENTRALIZAÇÃO
SOBRE O FORNECEDOR
Qual o seu contato com os fornecedores?
Faço reuniões mensais com ele, pois é só um.
Quando existem alterações de procedimentos e padrões da operação, o fornecedor é consultado? Vocês são consultados? (existe colaboração?)
Da gente para nossos fornecedores é mais no estilo “top down”. Da Eurochain para nós é mais uma negociação conjunta.
Como é feita a seleção de fornecedores? Quais são os critérios? (Preço, performance, histórico) Qual tem maior influência?
Neste caso foi indicação de outros concorrentes com quem mantemos bom relacionamento.
Como é feito o acompanhamento da performance dos fornecedores? (o controle é próximo? Relatórios e reuniões ?)
Mensal, cada filial é responsável pelos seus fornecedores.
Em média, há quanto tempo vocês trabalham com cada fornecedor? (foco longo ou curto prazo?)
Neste único caso 6 meses.
Qual o principal motivo de troca de fornecedores?
Não cabe, não há troca. Com relação aos motoristas agregados temos um turnover de 8% dos motoristas por ano.
Vocês praticam multas e bônus por performance da operação? (maior controle, reforço positivo e negativo)
Existe sim multa da Eurochain para nós, é recente, mas a cada problema na entrega podemos perder até 20% do valor de frete. De nós para o nosso transportador não há multas e bônus.
Em sua opinião, os seus fornecedores em média estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para vocês?
A princípio sim, temos agregados e parceiros há mais de 10 anos trabalhando conosco.
SOBRE O CLIENTE
Qual o seu contato com o Cliente? (contato comercial, entrevistado hábil para responder perguntas)

<p>Não temos contato com o Laboratório. Com a Eurochain o nosso contato é operacional e comercial.</p> <p>A Sul Deste Cargo não pode falar com a Cialab por clausula contratual, porém pode falar com os distribuidores para fazer o agendamento da carga.</p>
<p>Como foi o processo de seleção que vocês participaram para ganhar a conta? Qual foi o principal critério? (parceria internacional, experiência, qualidade ou preço)</p>
<p>Não sei dizer foi há mais de 10 anos.</p>
<p>Quando são necessárias mudanças na operação o cliente consulta vocês ou vocês consultam o cliente para desenvolver essas mudanças? (existe colaboração?)</p>
<p>Existe uma negociação em comum, não é “top down”, mas eles tem um controle forte. A nossa posição com os nossos fornecedores já é mais pesado, um pouco “top down”</p>
<p>Em sua opinião, vocês estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para este cliente?</p>
<p>Contentes. A Eurochain ela sofre junto, está junto na operação. Nós somos diferenciados do mercado, temos processos e controle, por isso também somos cobrados de forma diferenciada, com mais rigor. Não temos muitos concorrentes que conseguem atender uma exigência tão grande de controles.</p>
<p>Os clientes aplicam multas e bônus por performance sobre vocês?</p>
<p>Para os nossos contratados não existem multas e bônus, só da Eurochain para nós, mas nós nunca ganhamos bônus.</p>
<p>2 - FORMALIZAÇÃO</p>
<p>Quais documentos regulamentam a operação? (sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato com clientes - Contrato com fornecedores - SLA – Acordo de Nível de Serviço - Relatório de acompanhamento de performance - Ata de reunião com Cliente - Ata de reunião com Transportador - Tabela de preços - Regras de Segurança - Apólice de Seguro? DDR – Dispensa de Direito de Regresso? - Lista de fornecedores)
<ul style="list-style-type: none"> - Regras do Plano de Gerenciamento de Risco são cadastradas no sistema – acusa automaticamente quando sai uma carga acima do valor permitido –(visualizado um caso no dia da visita.) -- Reunião com fornecedor dele é mais informal, não existe ata ou relatório. - Relatório da demanda do dia com todas as notas fiscais que serão carregadas de todos os laboratórios. - Contrato de agregado da Sul Deste Cargo; tipo de veículo, responsabilidades e direitos, regras e pagamento e seguro, treinamentos necessários e avaliação do veículo. 9 páginas. - Regulamentação da ANTT - Regras da Gerenciadora de Risco - Manual de Procedimentos e Processos

<ul style="list-style-type: none"> - Instrução de operação do Rastreador do veículo - Avaliação do treinamento dado aos agregados e parceiros - Tabelas de preços com custos por região e peso, além de indicadores pelos quais serão cobrados.(Eurochain – Sul Deste Cargo) - Controle interno de nível de serviço no Excel; relatório de performance por filial e por nota fiscal. - Apresentação da reunião com a Eurochain – 11 slides sobre performance de entrega, avaria e faltas, canchotos e informações de entrega, apresentados por cliente e por destino, todos os laboratórios juntos, pendências de ressarcimentos. - Ata de reunião Eurochain com Sul Deste Cargo - relação de problemas operacionais - Relatório de Agregados com problemas – nome do agregado e ocorrência - Manuais sobre manuseio da carga na Sul Deste Cargo em PDF.
<p>As regras / normas de funcionamento com o seu fornecedor são explícitas, estão escritas? É do conhecimento de todos os envolvidos?</p>
<p>Sim, possuímos nossas regras de operação com o nosso fornecedor por escrito.</p> <p>A Sul Deste Cargo não pode falar com a Cialab por clausula contratual, porém pode falar com os distribuidores para fazer o agendamento da carga.</p>
<p>3 - COMPLEXIDADE</p>
<p>(Entender com o entrevistado a localização da Indústria, Centros de Distribuição, Operador Logístico e Principais Transportadores)</p>
<p>(O entrevistado forneceu uma lista e um mapa com os 21 fornecedores)</p>
<p>(Escolher uma localização com volume médio e de importância para se fazer o mapeamento até os últimos níveis de fornecedores)</p>
<p>4 - INTEGRAÇÃO</p>
<p>Existe algum esforço entre as empresas da cadeia para a criação de colaboração? (Colaboração é a criação de objetivos em comum e confiança)(COUGHLAN et. al. 2003)</p>
<p>“Já fizemos parcerias com concorrentes nossos para trazer carga deles em casos onde nossos veículos fariam uma viagem com o veículo vazio e vice-versa.”</p> <p>“Neste caso foi indicação de outros concorrentes com quem mantemos bom relacionamento.”</p>
<p>• OUTRAS INFORMAÇÕES</p>

- Em São Paulo temos 50 veículos de frota própria e mais 10 agregados.
- No total temos 400 frota própria e 600 agregados.
- Agregado compra combustível mais barato na TA.
- Há mais de 10 anos. Tivemos momentos bons e ruins. A Eurochain aperta muito nos preços, ela é bem agressiva também nos níveis de serviço e na cobrança, mas também a área é exigente devido à vigilância sanitária.
- Contentes. A Eurochain ela sofre junto, está junto na operação. Nós somos diferenciados do mercado, temos processos e controle, por isso também somos cobrados de forma diferenciada, com mais rigor. Não temos muitos concorrentes que conseguem atender uma exigência tão grande de controles
- Gastamos 1,5 milhões por ano para farma para manutenção de licenças e estrutura.
- Problema no sistema da Eurochain, cargas saem com falta, o sistema deles parece não ter acompanhado o crescimento da operação.
- Falta comunicação interna entre a operação e o time de atendimento da Eurochain, às vezes a operação me pede para segurar uma entrega, mas depois sou cobrado do atraso dessa entrega, mas foram eles mesmos que pediram para eu bloquear a entrega.
- O poder dos distribuidores é muito grande, eles são os grandes clientes dos laboratórios, assim o laboratório nunca quer entrar em conflito com os seus clientes, dessa forma quando temos problemas estoura para o lado da Eurochain e para o lado da Sul Deste Cargo.
- Algumas unidades os parceiros são empresas com outro CNPJ, mas utilizam os sistema e os procedimentos da Sul Deste Cargo.
- Da Eurochain trabalhamos com 19 laboratórios no total.
- Temos uma média de ocupação de 70% da capacidade dos veículos.
- Tudo que coletamos até às 21:30 viaja no mesmo dia, horários foram definidos em acordo comum.
- As informações e previsões de carga da Eurochain são muito boas.
- 3 a 4 carretas por dia de coleta na Eurochain.

----- Sobre visitação -----

- Foi possível observar as docas com as placas dos clientes, ou seja, docas dedicadas para receber os veículos da Eurochain, são docas exclusivas.
- No armazém da Sul Deste Cargo não havia uma área segregada para a carga de medicamentos, pois conforme informado a carga nem era estocada, mas apenas transferida de veículo, o chamado “cross-docking” ou cruzamento de docas, procedimento comum nas transportadoras. Processo no qual chega carga com diversos destinos e elas são consolidadas para formar volume para cada um dos destinos em específico.
- O galpão tinha em torno de 6 mil m² e havia uma área segregada para cargas com problema que estavam aguardando uma solução.
- O armazém era limpo, sem sujeiras no chão. As cargas estavam organizadas por

cliente e sempre em movimentação de um veículo para outro.

Questionário sobre autonomia para execução do serviço

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
	Elementos do Serviço de Transportes	Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
1	Veículo (marca, ano, modelo, manutenção)			X			
2	Horário de Coleta		X	X			
3	Horário de Entrega		X	X		X	
4	Horário de viagem/manuseio		X - Seguradora	X - Seguradora			
5	Contratação de fornecedores na ponta			X			
6	Preparação da carga no veículo (paletização, mistura de cargas diferentes e outros)?		X	X		X	
7	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores diretos (perfil)			X			
8	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores Indiretos				X		
9	Equipe de atendimento do Operador Logístico (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)			X			
10	Equipe de atendimento do Transportador (quantidade de funcionários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)				X		
11	Organização e frequencia das reuniões de acompanhamento da performance da operação		X	X			
12	Regras de segurança (escolta, rastreamento, cameras)			X - Seguradora			
13	Regras de Operação (Anvisa ou outros)						X
14	Preço de compra com fornecedores (alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)		X	X			
15	Preço de venda com o cliente(alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)			X	X		
16	Outros (procedimentos do time interno operador):						

Sul Deste Cargo	Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
Quantidade de Elementos	0	5	8	2	2	1
Quais elementos	-	Horários, preparação da carga e reuniões de acompanhamento	Veículo, horários, contrato de fornecedores, equipe de atendimento, reuniões,	Motoristas e equipe de atendimento.	Horário de recebimento e preparação da carga.	regras de operação Anvisa

Comentário: O operador pode fazer diversas escolhas sobre a operação, mas quem realmente define a última forma de trabalho é o transportador, seguindo as regras de segurança, anvisa e outras.

8.6 Anexos VI – Entrevistas 5 Air Cargo

Questionário – Air Cargo

CARACTERIZAÇÃO (EMPRESA E ENTREVISTADO)
Qual o seu cargo e função?
Gerente Comercial e Operacional
Há quantos anos você está na empresa? Há quantos anos nesta função?
Há mais de 1 ano.
Qual o número de funcionários?
500 funcionários em todo o Brasil.
Qual o faturamento anual?
De toda a empresa é de mais de R\$200 mi, do farmacêutico foi R\$ 48 milhões. A conta toda da Eurochain equivale a em torno de 40% do total do faturamento da empresa. As contas do farmacêutico da Eurochain equivalem a 90% do nosso faturamento do setor farmacêutico.
Qual o total em compras de serviços logísticos?
R\$ 36 milhões por ano no aéreo, R\$30 milhões estão concentrados em uma única companhia aérea. Fora isso, temos altos gastos de terceiros, motoristas agregados, infraestrutura e folha de pagamento.
Quais serviços a sua empresa vende?
Vendemos transporte rodoviário e aéreo e todo o acompanhamento da entrega em um único serviço. No caso Eurochain, eles apenas compram nosso serviço aéreo.
Quantos clientes e quantos fornecedores vocês possuem?
Trabalhamos com 4 companhias aéreas e mais 35 empresas parceiras que trabalham na distribuição das cargas em nossas 35 bases.
Quais áreas de sua organização são responsáveis pelo contato com o cliente e com os fornecedores?
Com o cliente temos uma área de atendimento por telefone para passar informações, temos a área comercial para conversar com o compras da Eurochain. Com o fornecedor também temos uma equipe para fazer acompanhamento. Operacionalmente e comercialmente eu entro em contato com os fornecedores. Na Eurochain temos 14 colaboradores internos para trabalhar com a carga antes do carregamento.
Por favor, me dê uma ideia geral da operação: pedido (faturamento), coleta, entrega. Frequências de coleta. Modais utilizados. E acompanhamento.
Eles recebem uma programação das cargas por e-mail e programam a coleta de lá partem diretamente para o aeroporto, na maioria dos casos. Casos onde seja uma carga muito complexa para se conferir eles fazem a conferência dentro da Air Cargo, pois na Eurochain e no aeroporto não existe muito espaço disponível. Em seguida os seus parceiros são avisados e fazem as coletas e as entregas conforme agendamentos passados.
Perguntas sobre fornecedores
Quantos são os fornecedores que atuam para este laboratório?
Para o cliente Cialab trabalhamos com 4 companhias aéreas e mais 35 empresas parceiras que trabalham na distribuição das cargas em nossas 35 bases, porém deve se retirar um que é de São Paulo, pois no Estado de São Paulo não fazemos aéreo para a Cialab.
Quais são os fornecedores mais importantes ou de maior expressão? Por quê?
Todos os parceiros são importantes, alguns tem maior peso devido ao volume que carregam.

Há quanto tempo vocês trabalham com estes fornecedores? Como é o histórico comercial e operacional? Eles apresentam boa performance?
Temos transportadores que trabalham conosco há mais de 10 anos, mas em média considero 5 anos. Sim, eles apresentam uma boa performance.
Perguntas sobre o cliente
Qual o seu faturamento com o cliente em questão?
Com a Eurochain é de R\$ 80 milhões por ano, só de farmacêutico temos R\$ 43 milhões por ano. Não sei dizer quanto desses R\$ 43 milhões é representado pela Cialab
Confirme o tipo de serviço que vocês prestam para este cliente?
Transporte aéreo para todo o Brasil, inclusive serviços de emergência como próximo vôo, que são mais caros que o transporte aéreo convencional. Neste transportes está incluso a última entrega que é um trecho rodoviário até o destinatário final, esta etapa também é de responsabilidade nossa, Air Cargo.
Qual a importância desta conta para vocês? Por quê?
O faturamento deles é muito representativo para nós. Nós dentro da empresa temos a função de manter esta conta, nossa primeira missão aqui é esta. Investimos muito, entramos no mercado a partir de 2011 com todas as licenças necessárias, por isso existe grande expectativa sobre esta conta, principalmente no farmacêutico.
Há quanto tempo vocês possuem esta parceria? Como é o histórico comercial e operacional? Vocês apresentam boa performance?
Já faz 2,5 anos que temos esta conta Eurochain e Cialab. Houve muita dificuldade no início, pois logo no começo houve um aumento muito grande de volume, 2012, depois da Cialab adquirir uma outra empresa que veio ser atendida pela Eurochain e Air Cargo também. Em 2013 a Eurochain fez uma alteração operacional que nos ajudou muito e assim melhoramos bastante a operação. Esta mudança foi uma alteração separação da carga, o sistema era muito automatizado, mas ocorriam muitos erros, depois a Eurochain começou a incluir mais pessoas para fazer a conferência só então novamente melhorou a performance.
Esta conta é lucrativa?
Sim, é uma conta lucrativa.
1 - CENTRALIZAÇÃO
SOBRE O FORNECEDOR
Qual o seu contato com os fornecedores?
Comercial, meu time acompanha as entregas com o time dos fornecedores e quando preciso faço reuniões com eles.
Quando existem alterações de procedimentos e padrões da operação, o fornecedor é consultado? Vocês são consultados? (existe colaboração?)
Na relação Eurochain conosco é tudo feito a 4 mãos, não é “topdown”. Entre nós e os nossos fornecedores tentamos negociar tudo, porém já cortamos fornecedores que não quiseram se adequar aos nossos requisitos, fornecedores que não quiseram investir em sua estrutura.
Como é feita a seleção de fornecedores? Quais são os critérios? (Preço, performance, histórico) Qual tem maior influência?
Primeiro verificamos se ele possui todos os requisitos do manual de fornecedores, depois vemos o preço. Também conversamos com o mercado, vemos quem são os fornecedores de confiança.
Como é feito o acompanhamento da performance dos fornecedores? (o controle é próximo? Relatórios e reuniões ?)

<p>Não acompanhamos a performance por fornecedor, somente a performance total. Quando temos problemas fazemos reuniões. Temos um projeto que já está iniciado para fazermos o acompanhamento por fornecedores.</p> <p>Com a Eurochain somos cobrados com base em diversos indicadores como: entregas no prazo, entregas completas sem faltas ou avarias, informações corretas, coletas no prazo, retorno de canhotos.</p>
<p>Em média, há quanto tempo vocês trabalham com cada fornecedor? (foco longo ou curto prazo?)</p>
<p>Em média há 5 anos, alguns já estão conosco há mais de 10 anos.</p>
<p>Qual o principal motivo de troca de fornecedores?</p>
<p>Não cumprimento do procedimento ou não adequação as necessidades. Tínhamos um fornecedor que possuía diversas entregas para fazer junto com as nossas em um carro só, porém quando precisávamos que ele esperasse mais em uma entrega ele saia do local sem a minha autorização.</p>
<p>Vocês praticam multas e bônus por performance da operação? (maior controle, reforço positivo e negativo)</p>
<p>Ainda não é aplicado, mas será em 2015. (da Eurochain sobre a Air Cargo)</p>
<p>Em sua opinião, os seus fornecedores em média estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para vocês?</p>
<p>Temos parcerias há muitos anos, trocar o fornecedor é em último caso. Sempre tentamos desenvolvê-los.</p>
<p>SOBRE O CLIENTE</p>
<p>Qual o seu contato com o Cliente? (contato comercial, entrevistado hábil para responder perguntas)</p>
<p>Nenhum. Por contrato não podemos falar com o cliente do cliente, ou seja, não falamos com a Cialab.</p>
<p>Como foi o processo de seleção que vocês participaram para ganhar a conta? Qual foi o principal critério? (parceria internacional, experiência, qualidade ou preço)</p>
<p>Nesta questão pesou mais o histórico comercial. (O entrevistado não quis aprofundar mais este assunto)</p>
<p>Quando são necessárias mudanças na operação o cliente consulta vocês ou vocês consultam o cliente para desenvolver essas mudanças? (existe colaboração?)</p>
<p>Sim, tudo é feito a 4 mãos. Porém, creio que isso também tem relação com a nossa importância para eles, pois já trabalhei com a Eurochain por outras empresas, porém não era ouvido nas propostas de melhorias que fiz, porém hoje sou ouvido nas mesmas propostas.</p>
<p>Em sua opinião, vocês estão descontentes, satisfeitos ou muito satisfeitos em prestar serviços para este cliente?</p>
<p>Operacionalmente vamos muito bem, melhorou muito, porém financeiramente não, a Eurochain nos aperta demais no preço, não sei de onde eles tiram preços base tão baixos para negociar.</p>
<p>Os clientes aplicam multas e bônus por performance sobre vocês?</p>
<p>Não existe multas e bônus por enquanto, só o projeto.</p>
<p>2 - FORMALIZAÇÃO</p>

<p>Quais documentos regulamentam a operação? (sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contrato com clientes - Contrato com fornecedores - SLA – Acordo de Nível de Serviço - Relatório de acompanhamento de performance - Ata de reunião com Cliente - Ata de reunião com Transportador - Tabela de preços - Regras de Segurança - Apólice de Seguro? DDR – Dispensa de Direito de Regresso? - Lista de fornecedores)
<p>Materiais entregues ao pesquisador para análise;</p> <ul style="list-style-type: none"> - apresentação comercial - SAC – solicitação de ação corretiva para o fornecedor – consta descrição do problema, gráfico espinha de peixe, ishikawa, ação corretiva, responsável e prazo. - Ata de reunião entre Air Cargo e Eurochain com lista de problemas e ações corretivas e prazos para solução. - Contrato com Fornecedor – trata de temas como segurança de informação, cuidado sobre os funcionários, ressarcimento por descumprimento de prazo de perecíveis e outros. 25 páginas. - Tabela de preço de fornecedor – tipos de veículos utilizados e seus respectivos custos. - Controle de Licenças de fornecedores – por exemplo, vistoria dos bombeiros, data de emissão e data de validade. 18 licenças avaliadas. - Ficha cadastral do fornecedor – tipos de produtos que irá carregar, licenças, endereços e outros dados. - Relatório de Performance Air Cargo e todas as contas da Eurochanel. Indicadores de entrega e informação no prazo por cliente, por estado, target de nível de serviço, por semana. - Lista de Documentos pedidos para os motoristas agregados – diversos documentos como registro no RNTRC, perfil do motorista avaliado pela seguradora. - Manual para contratação – trata sobre os documentos e certificações que um fornecedor deve possuir, além disso deve conhecer sobre os produtos carregados e os procedimentos da transportadora, inclusive sobre o tratamento de futuros problemas. - Regras de Gerenciamento de Risco – regras de 18 laboratórios em um único documento 1. - Programação dos vôos disponíveis fornecido pela companhia aérea para o planejamento da Air Cargo.
<p>As regras / normas de funcionamento com o seu fornecedor são explícitas, estão escritas? É do conhecimento de todos os envolvidos?</p>
<p>Cobramos dos fornecedores todas as licenças, por exemplo, bombeiros, análise do CNPJ, vigilância sanitária. Além disso, o fornecedor recebe o nosso manual de procedimentos do fornecedor.</p>
<p>3 - COMPLEXIDADE</p>
<p>(Entender com o entrevistado a localização da Indústria, Centros de Distribuição, Operador Logístico e Principais Transportadores)</p>
<p>Possuem uma filial em cada capital e mais 9 bases de apoio.</p>

(Escolher uma localização com volume médio e de importância para se fazer o mapeamento até os últimos níveis de fornecedores)
(não se aplica)
4 - INTEGRAÇÃO
Existe algum esforço entre as empresas da cadeia para a criação de colaboração? (Colaboração é a criação de objetivos em comum e confiança)(COUGHLAN et. al. 2003)
<p>Não existe, não temos nenhum tipo de “cadeia colaborativa”, cada um olha o seu mundo.</p> <p>Também conversamos com o mercado, vemos quem são os fornecedores de confiança. (sobre auxílio para contratação de fornecedores)</p>
OUTRAS INFORMAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • 85% das nossas entregas são finalizadas por nós ou nossos parceiros mesmos na base da entrega, sem necessidade de um terceiro fornecedor envolvido. • Investimos muito, entramos no mercado a partir de 2011 com todas as licenças necessárias, por isso existe grande expectativa sobre esta conta, principalmente no farmacêutico. (comentaram que para retirar as licenças costuma demorar em torno de 6 meses há 1 ano) • Os requisitos para entrar no setor de farmacêuticos são altos, sabemos de poucas empresas que competem conosco, consigo citar somente 5. • Investimos mais de 400 mil em reformas para nos adaptarmos para estas operações. • O mercado farmacêutico exige muito, mas ainda remunera bem. <p>Sobre parcerias e bom relacionamento com fornecedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temos um bom relacionamento com as companhias aéreas, assim temos informações também, ficamos sabendo que a Eurochain iria falar direto com a Companhias Aéreas, a companhia aérea devido a nossa parceria não apresentou propostas agressivas para não nos tirar a conta. • Prática de mercado. Não é comum uma empresa apresentar os dois serviços de transporte aéreo e rodoviário, o normal é haver uma empresa só para ser especialista em um dos serviços. • As áreas operacionais e comerciais de todas as empresas brigam aqui tentamos ter muito diálogo. • Histórico: Até 2010 não tínhamos o setor farmacêutico, tínhamos somente o aéreo para o setor eletrônico. • Mercado: Os requisitos para entrar no setor de farmacêuticos são altos, sabemos de poucas empresas que competem conosco, consigo citar somente 5. <p>Temos diversas diferentes licenças da Anvisa como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos

- Correlatos
 - Medicamentos
 - Controlados
 - Cosméticos
 - Saneantes
-
- **Relacionamento:** A Eurochain nos aperta financeiramente, mas confia no nosso serviço.
 - (no dia da entrevista eles tiveram uma auditoria surpresa de um dos clientes farmacêuticos)
 - Quando nos chegamos, das 15 pessoas do time atual, 2 pessoas ficaram na equipe para passar informações para concorrentes.
 - O mercado de aéreo no farmacêutico atualmente não apresenta contas (clientes) que gerem mais de R\$ 1 milhão de faturamento por mês.
 - Investimos mais de 400 mil em reformas para nos adaptarmos para estas operações.
 - As companhias aéreas que transportam cargas são as mesmas companhias que transportam pessoas. Em nossa principal companhia aérea somos o maior embarcador de carga. Essa companhia aérea possui um serviço de atendimento especial para as 5 maiores contas deles, no qual nos estamos inclusos, assim, somos atendidos com prioridade.
 - Em 2012 o volume dobrou devido a aquisição de uma nova empresa pela Cialab. Nesse período tivemos uns 9 meses com a operação com muitas dificuldades, geralmente uma operação no início tem no máximo 3 a 5 meses de maior dificuldade.
 - Pico da operação é em março, pois nesse período o governo libera aumento nos preços dos medicamentos, assim todos os clientes da Cialab procuram comprar o estoque a fim de conseguirem o preço ainda sem o reajuste. Precisa entregar no mês para poder reconhecer como venda. Outros pontos que afetam a demanda são as férias no distribuidor que antecipam as compras.
 - 70% dos distribuidores agenda cargas.
 - A percepção do cliente (distribuidores) da Cialab sobre a performance é muito importante.
 - Até o início de 2013 havia um problema muito grande de cargas que já saiam do centro de distribuição da Eurochain com mercadorias trocadas, faltas e sobras.
 - Soubemos que Eurochain cotou nossas companhias aéreas para trabalhar direto com elas, mas provavelmente estas não devem ter aceitado o chamado pelo histórico que temos juntos.
 - A Eurochain impôs que muitos transportadores teriam que colocar um equipe dentro do Centro de Distribuição da Eurochain para fazer a conferência. Nos colocamos uma equipe lá de 8 pessoas com custo Air Cargo e sem reajuste na tarifa.
 - Hoje a Eurochain é o principal cliente da Air Cargo, até por acordo comercial não participamos das concorrências que eles participam, pedimos autorização para participar.
 - O mercado farmacêutico exige muito, mas ainda remunera bem.

- A Air Cargo coleta carga farmacêutica da Eurochain de 3 pontos diferentes.
- Distribuição da carga aérea farmacêutica da Eurochain antes era 60% para a Air Cargo e 40% para outros fornecedores, atualmente é 80% para Air Cargo e 20% para outros fornecedores.
- A maior parte do volume é para Norte, Nordeste e Centro-Oeste, pois apresentam maiores distâncias, Sul e Sudeste possui menor volume.
- Às vezes a Eurochain nos pede para fazer um aéreo, mas sabemos que ir pelo rodoviário será mais vantajoso, nesses casos mesmo que não ganhamos o transporte avisamos a Eurochain para que ela possa ter o melhor nível de serviço.
- Existem 5 tipos de carga;
 - - seca que é a carga comum que não precisa ser refrigerada
 - - perecível – 48 hr de prazo para todo o Brasil, se precisar de gelo na embalagem o prazo é de 24 hr para qualquer local do Brasil. A Air Cargo não tem autorização para abrir nenhuma caixa e nem trocar gelo.
 - - Pessoa Física – cargas pequenas que são enviados direto para pessoa física
 - - Vacinas que são entregues para o governo
 - - Alto valor – produtos populares que são caros e de revenda fácil, que são alvos de roubos.
- Nosso lema é chegar o mais perto do destino de avião, por isso em alguns casos não respeitamos o estado, por exemplo, atendemos muitas cidades do Rio Grande do Sul pelo aeroporto de Chapecó em Santa Catarina.
- Uma dificuldade é o extravio de carga, isso pode ocorrer nas conexões, como perda de bagagem. Em casos quando o destinatário é muito rígido e não flexibiliza para conseguir receber e a carga em questão for perecível, então toda carga perecerá. Em um caso desses a Companhia Aérea perdeu uma carga de R\$ 280 mil, mas não conseguimos ressarcimento da Companhia Aérea, como comprar o seguro da Companhia Aérea inviabilizaria a operação, o prejuízo ficou para a Air Cargo.
- Roubo é um problema grave, pode descredenciar um transportador, tivemos um roubo, mas como era um parceiro de muitos anos, parcelamos o pagamento da carga roubada e continuamos com a operação.
- Transportador que faz a entrega final não pode armazenar carga, ele precisa coletar no aeroporto e fazer a entrega.
- O laboratório cobra rigorosamente que todos os procedimentos sejam cumpridos aqui na capital ou nos lugares mais distantes, porém em alguns locais distantes as pessoas estão tão acostumadas a receberem fora do padrão que nem reclamam com o laboratório, por exemplo, o cliente que recebe em carro de passeio ou Kombi muitas vezes já está tão acostumado que nem reclama para a Cialab. Esses transportadores não precisam ter todas as nossas licenças, pois algumas de nossas licenças tem função “guard-chuva”, ou seja, serve também para as empresas que nós contratamos.
- Nós temos investido muito na estrutura das pontas, principalmente no gerenciamento do risco.
- Hoje em dia a exigência dos clientes é muito maior, todos os nossos clientes antes de

nos contratar perguntam quais são os meus procedimentos para contratar um novo fornecedor e fazem auditoria

- (o entrevistado 1 – comentou sobre entregas difíceis e citou um caso de Santarém para Oriximiná, no estado do Pará, onde a carga para chegar ao cliente final conta com 5 empresas diferentes, inclusive balsa.

(Passo fundo no Rio Grande do Sul é atendido por Porto Alegre.

- As companhias aéreas como são poucas que operam, por exemplo, 5, mas só 2 possuem uma grande malha, essas 2 possuem grande poder nas negociação, pois não há concorrência, assim elas podem cobrar caro sem operar com muita qualidade.
- Nossa relação com a companhia aérea depende do trecho que estamos falando, se forem vôos para regiões muito movimentadas onde a companhia aérea possui grande concorrência aí temos uma briga boa, mas em trechos para região norte onde há um monopólio, aí eles tem muita força.
- Só uma companhia aerea possui cargueiros, para conseguir espaço nessas aeronaves preciso dar carga de outros trechos para eles, pois espaços nos cargueiros são muito

essenciais no final do ano.

- Temos o FOCA (facilitador operacional de carga aérea) nos principais aeroportos Congonhas, Guarulhos e Brasília.
- O pico de operação no aeroporto é das 20 às 24 hr.
- Alguns locais se você for visitar, você não vai achar tão bonito, por exemplo, Petrolina –Pernambuco e Ilhéus Bahia. (sobre qualidade das instalações dos fornecedores e da própria Air Cargo)
- Anvisa atua fortemente na auditoria dos Laboratórios, do Operador Logístico, nas transportadoras grandes, mas na companhia aérea e nos distribuidores, a ANVISA tem pouca influência.
- Nos grandes pontos de conexão como Brasília nos temos funcionários dentro dos aeroportos e uma sala lá, assim conseguimos influenciar e verificar a operação mais de perto.
- Para justificar uma construção de uma filial precisamos ter carga não só chegando, mas também saindo do estado.
- A copa do mundo não nos impactou muito, somente as cidades de grande volume, onde não tiveram jogos, nesses casos tivemos a malha da companhia aérea reduzidas.
- Nós temos um projeto para ser executado que consiste em criar uma forma de acompanhamento mais detalhado por fornecedor.

----- Sobre a visita -----

São 800 m2 para receber a carga farmacêutica conferir e enviar para o aeroporto, a carga farmacêutica não é armazenada na Air Cargo. Temos somente uma área climatizada para receber carga de devolução.

(- a área de farmacêutico era bem limpa e organizada

-Fora a área do farmacêutico eles possuem no mesmo terreno outro prédio de 20 mil m2 onde possuem a armazenagem de diversos outros produtos.

- Na Air Cargo havia a sala de gerenciamento de risco atrás de uma porta blindada.

- Havia uma sala com em torno de 9 pessoas que trabalhavam em atendimento a cliente.

- Uma outra sala de acompanhamento dos vôos e das cargas, acompanhamento da operação de coleta e separação com mais umas 9 pessoas

- no galpão tinham em torno de 7 pessoas

- No mesmo terreno havia um prédio comercial onde ficava a área administrativa da empresa, com o presidente e alta gestão.

- Neste mesmo terreno haviam diversos outros galpões muito grandes, mais de 10 mil m2 com outros produtos.)

Questionário sobre autonomia para execução do serviço

		Qual empresa é responsável por escolher como os elementos do serviço serão desenvolvidos e/ou executados?					
	Elementos do Serviço de Transportes	Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
1	Veículo (marca, ano, modelo, manutenção)	x- Qualidade e Gris do Laboratorio	x- Qualidade e Gris do Laboratorio				
2	Horário de Coleta		x- Coleta é solicitada pelo Operador conforme sua rotina operacional				
3	Horário de Entrega	x- Quando perecível é contabilizado a partir do fechamento da caixa				x- Quando agendado segue-se a requisição do destinatario	
4	Horário de viagem/manuseio		X				
5	Contratação de fornecedores na ponta			X			
6	Preparação da carga no veículo (paletização, mistura de cargas diferentes e outros)?		X				x- Relatório de incompatibilidade de carga
7	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores diretos (perfil)	X	X	X			
8	Contratação dos motoristas dos seus fornecedores Indiretos			X			
9	Equipe de atendimento do Operador Logístico (quantidade de funcinários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)			X			
10	Equipe de atendimento do Transportador (quantidade de funcinários, perfil dos funcionários contratados, treinamento, horários de atendimento)			X			
11	Organização e frequencia das reuniões de acompanhamento da performance da operação		X				
12	Regras de segurança (escolta, rastreamento, cameras)		X				
13	Regras de Operação (Anvisa ou outros)						x- Relatório de incompatibilidade de carga
14	Preço de compra com fornecedores (alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)	X	X				
15	Preço de venda com o cliente(alguém além do cliente do fornecedor interferem na negociação?)			X			
16	Outros (procedimentos do time interno operador):	-	-	-	-	-	-

Air Cargo	Indústria Farmacêutica	Operador Logístico	Transportador coleta e 1ª Transferência	Transportador Entrega Final	Cliente final(distribuidores, drogarias, governo, pessoas físicas)	Outros (Governo, Anvisa)
Quantidade de Elementos	3	7	5	0	1	2
Quais elementos	Veículo, Horário, Motorista, regras de operação	Veículo, Horários, preparação da Carga, Motorista, Equipe, Reuniões, regras de operação	Contratação de Fornecedores, motoristas e equipes de atendimento	-	Horário de Entrega	Preparação da carga e regras de Segurança

Comentário:

De acordo com a visão do Air Cargo existe A Eurochain tem um papel de influencia maior na operação da cadeia, pois ela define ou participa da definição de diversos elementos do serviço de transportes.

8.7 Anexos VII – Lista dos Artigos sobre Abordagens da Cadeia

Tabela de Artigos Teóricos					
	Descrição	Autores	Título	Ano	Publicação
1	Trabalha com a perspectiva de cadeia linear e não de rede. Aborda o poder entre fornecedor e comprador e trabalha com a primeira camada de fornecedores	Cox, A.; Sanderson, J. e Watson, G.	Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier Relationships.	2001	Journal of Supply Chain Management.
2	Associa as Redes de Suprimentos aos Sistemas Adaptativos Complexos - CAS	Choi, T. Y.; Dooley, K. J. e Rungtusanatham, M.	Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence	2001	Journal of operations management
3	É feita uma revisão bibliográfica das dimensões a serem analisadas e modelos.	Min, H. e Zhou, G.	Supply Chain modeling: past, present and future	2002	Computers & Industrial Engineering
4	Discute sobre a importância e o significado dos mapas das cadeias de suprimentos.	Gardner, J. T. e Cooper, M. C.	Strategic supply chain mapping approaches	2003	Journal of Business Logistics
5	Discute a operação de intermediários nos mercados de IPO americano sob a perspectiva de buracos estruturais	Pollock, T. G.; Porac, J. F. e Wade, J. B.	Constructing Deal Networks: Brokers as Network "Architects" in the U.S. Ipo Market and Other Examples	2004	Academy of Management Review
6	Trabalha a definição do conceito Estrutura de Supply Chain	Cooper, M. C.; Lambert, D. M. e Pagh, J. D.	Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics	2006	International Journal of Logistics Management, The

7	Discute a Teoria de Redes para análises de Supply Chain	Ketchen Jr, D. j.; Tomas G. e Hult, M.	Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains	2007	Journal of Operations Management
8	Faz revisão da literatura de Gestão da Cadeia de Suprimentos e de CAS - Complex adaptative System. Relaciona a pesquisa de CAS a Cadeia de Suprimentos e discute as dificuldades, oportunidades e futuro.	Pathak, S. D.; Day, J. M.; Nair, A.; Sawaya, W. J. e Kristal, M. M.	Complexity and Adaptivity in Supply Networks: Building Supply Network Theory Using a Complex Adaptive Systems Perspective*	2007	Decision Sciences
19	Utiliza Social Network Analysis .SNA e destaca a importância de identificar os agentes ligados aos seus fornecedores.	Choi, T. Y. e Kim, Y.	Strutural Embeddedness and supplier management: a network perspective	2008	Journal of Supply Chain Management
10	Aponta a importância dos relacionamentos e da estrutura na Cadeia de Suprimentos. Também discute a importância do Social Network Analysis, SNA.	Autry, C.W. e Griffis, S.E	Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation.	2008	Journal of Business Logistics
11	Discute a aplicação do Social Network Analysis, SNA a Cadeia de Suprimentos	Borgatti, S. P. e Li, X.	On Social Network Analysis in a Supply Chain Context	2009	Journal of Supply Chain Management
12	Aponta a metodologia SONIA para estudar as modificações que as redes sofrem ao longo do tempo	Galaskiewicz, J.	Studying supply chains from a social network perspective	2011	Journal of Supply Chain Management
13	A Cadeia de suprimentos eficiente segue a uma rede "Scale-free". Cadeias de suprimentos complexas - CAS	Hearnshaw, E. J.S. e Wilson, M. M. J.	A complex network approach to supply chain network theory	2013	International Journal of Operations & Production Management

Tabela de Artigos Qualitativos					
	Descrição	Autores	Título	Ano	Publicação
1	Estudo de Caso. Destaca a importância das alianças nas redes, aborda o tema de confiança e cooperação.	Jarillo, J. C. e Stevenson, H. H.	Co-operative Strategies-The Payoffs and the Pitfalls	1991	Long Range planning
2	Técnica Delphi. Entrevistas para sobre o futuro da Supply Chain. São abordadas as redes de cooperação.	Harland, C. M.; Lamming, R. C. e Cousins, P. D.	Developing the concept of supply strategy	1999	International Journal of Operations & Production Management
3	Analisa os tipos de estrutura e sua relação com o tipo de produto.	Lamming, R.; Johnsen T.; Zheng J. e Harland C.	An initial classification of supply networks	2000	International Journal of Operations & Production Management
4	Mapeamento de Processos por meio do Value Stream Mapping.	Brunt D.	From current state to future state: mapping the steel to component supply chain	2000	International Journal of Logistics
5	Estudo de caso com 15 empresas. Propõe um modelo completo para exame da Cadeia de Suprimentos. Como mapear agentes, dimensões estruturais da rede e os tipos de relacionamento.	Lambert, D. M. e Cooper, M. C.	Issues in Supply Chain Management	2000	Industrial Marketing Management
6	Utiliza a Estrutura Organizacional (formalização, centralização e complexidade) para entender as cadeias de Honda, Acura e DaimlerChrysler.	Choi T. Y. e Hong Y.	Unveiling the structure of supply networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler	2002	Journal of Operations Management
7	Estudo de Caso da indústria madeireira do Canadá. Dois mapeamentos, um mapeamento da estrutura de processos e outro dos leadtimes de cada processo.	Haartveit, E. Y. ; Kozak, R. A. e Maness, T. C.	Supply chain management mapping for the forest products industry: Three cases from western Canada	2004	Journal of Forest Products

8	É feita uma análise prescritiva, direcionada para tomadas de decisões.	Yee C. L.; Tan, K. H.	A process and tool for supply network analysis	2004	Industrial Management + Data Systems
9	Apresentam 6 metodologias de Mapping. São apresentados 3 casos práticos de técnicas de mapeamento utilizados por empresas automotivas.	Miyake, D. I.; Torres Jr A. S. e Favaro, C.	Supply chain mapping initiatives in the Brazilian automotive industry: challenges and opportunities	2010	Journal of Operations and Supply Chain Management

Tabela de Artigos Qualitativos - Quantitativos					
	Descrição	Autores	Titulo	Ano	Publicação
1	Survey e Estudo de Caso. O autor desenvolve uma taxonomia de redes em 4 quadrantes	Harland, C. M.; Lamming, R. C.; Zheng, J. e Johnsen, T. E.	A Taxonomy of Supply Networks.	2001	Journal of Supply Chain Management.
2	São feitas entrevistas exploratórias para depois utilizar o Social Network Analysis - SNA. Por meio do SNA analisada a densidade da rede e sua performance.	Lee, P. D.	Measuring Supply Chain Integration: A Social Network Approach	2005	Supply Chain Forum - An International Journal
3	Entrevistas Exploratórias e Social Network Analysis SNA. Análisa relação da posição dos atores na rede e sua relação com a influência destes em projetos logísticos.	Carter, C. R. e Ellram, L. M.	THE USE OF SOCIAL NETWORK ANALYSIS IN LOGISTICS RESEARCH	2007	Journal of Business Logistics

Tabela de Artigos Quantitativos				
	Descrição	Autores	Título	Ano Publicação
1	Survey para estudo da relação entre estrutura da Rede inovação. Empresas do Canadá.	Zaheer A. e Bell, G. G.	Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holres, And Performance	2005 Strategic Management Journal
2	Utiliza Social Network Analysis para entender a difusão do Journal of Supply Chain Management entre as universidades	Carter, C. R.; Leuschner, R. e Rogers, D. S.	A Social Network Analysis of the Journal of Supply Chain Management: Knowledge Generation, Knowledge Diffusion and Thought Leadership	2007 The Journal of Supply Chain Management
3	Análise de Redes para verificar a quão rapidamente uma empresa imersa em uma rede inovadora se torna inovadora.	Greve, H. R.	Bigger and Safer: The Diffusion of Competitive Advantage	2008 Strategic Management Journal
4	Teoria de Redes complexas em uma Cadeia de Suprimentos	Keqiang, W.; Zhaofeng, Z. e Dongchuan, S.	Structure Analysis of Supply Chain Networks Based on Complex Network Theory	2008 Fourth International Conference on Semantics, Knowledge and Grid
5	Utiliza Sociol Network Analysis para investigar o Estudo de Caso de Honda, Acura e DAimlerChrysler (Kim e Choi, 2002).	Kim, Y.; Choi, T. Y.; Yan, T. e Dooley, K.	Structural investigation of supply networks: A social network analysis approach	2010 Journal of Operations Management

8.8 Anexos VIII – Aspectos da estrutura da Cadeia de Suprimentos Identificados por Artigo

			Integração	Formalização	Complexidade	Centralização
Diversas	1	Jarillo, J. C. e Stevenson, H. H. (1991)	cooperação, relacionamento próximo a fornecedores, relação de longo prazo, investimento na confiança			
	2	Harland, C. M.; Lamming, R. C. e Cousins, P. D. (1999)	compartilhamento de informações		grau de complexidade	Concentração de Poder Influência sobre agentes chaves da cadeia
	3	Lamming, R.; Johnsen T.; Zheng J. e Harland C. (2000)	compartilhamento de informações e recursos	processos estáveis		
	4	Gardner, J. T. e Cooper, M. C. (2003)	Processo de Integração da Cadeia			
	5	Zaheer A. e Bell, G. (2005)	alianças estratégicas			Posição na cadeia ajuda a influenciar outras empresas.
	6	Harland, C. M.; Lamming, R. C.; Zheng, J. e Johnsen, T. E. (2001)	cooperação, relações de colaboração			
	9	Cox, A.; Sanderson, J. e Watson, G. (2001)		Regras (operam segundo conjunto de regras)	Redes Complexas	relação de poder, dominância do fornecedor ou comprador
	10	Ketchen Jr, D. j.; Tomas G. e Hult, M. (2007)	alinhamento entre os interesses de todas as empresas	contratos (para assegurar compartilhamento de riscos)		
Adaptive	11	Keqiang, W.; Zhaofeng, Z. e Dongchuan, S. (2008)			Redes Complexas	

Teoria de Redes e Social Network Analysis	12	Hearnshaw, E. J.S. e Wilson, M. M. J. (2013)	compartilhamento de informações e recursos	normas sociais, sanções coletivas, regras de comportamento	Redes Complexas (a terceirização pode aumentar a complexidade da cadeia)	Comportamento oportunista, descentralização, empresa focal
	13	Pathak, S. D.; Day, J. M.; Nair, A.; Sawaya, W. J. e Kristal, M. M.(2007)		rotinas de trabalho estabelecidas, termos contratuais	interconexões complexas	
	14	Choi, T. Y.; Dooley, K. J. e Rungtusanatham, M.(2001)	alianças de longo ou curto prazo	regras, regulamentos e controles	Complexidade da Rede	
	15	Choi, T. Y. e Kim, Y.(2008)	relacionamentos de longo prazo	políticas para fornecedores		
	16	Pollock, T. G.; Porac, J. F. e Wade, J. B.(2004)				Poder do intermediário
	17	Autry, C.W. e Griffis, S.E(2008)	integração na rede		Complexidade de cadeias modernas	
	18	Borgatti, S. P. e Li, X.(2009)		mecanismos de coordenação		poder no nó central, centralidade no nó.
	19	Carter, C. R. e Ellram, L. M.(2007)				A centralidade da posição aumenta a influência.
	21	Greve, H. R.(2008)			estrutura complexa	Posições mais vantajosas na rede
	22	Carter, C. R.; Leuschner, R. e Rogers, D. S.(2007)	alianças estratégicas			Centralidade na rede

	23	Lee, P. D.(2005)	Integração, ações colaborativas, alianças estratégicas		Cadeia de Suprimentos complexa (figura 1)	Centralidade na rede, centros de poder
	24	Kim, Y.; Choi, T. Y.; Yan, T. e Dooley, K.(2010)	Compartilhamento de Riscos (tipo de conexão)	relações contratuais	Complexidade da Rede	Posição Central do Nó
	25	Galaskiewicz, J.(2011)	Confiança	Regras, Obrigações e Normas, contratado detalhado		
Supply chain network Structure	27	Min, H. e Zhou, G. (2002)	Colaboração, compartilhamento de informações, mitigação de riscos.		Dimensão estrutural vertical e horizontal.	
	28	Cooper, M. C.; Lambert, D. M. e Pagh, J. D. (2006)	Integração, comprometimento de longo prazo		Dimensão de comprimento e quantidade de participantes na cadeia	
	29	Lambert, D. M. e Cooper, M. C. (2000)	Integração e gerenciamento de processos chaves por meio da cadeia.	Definição de métricas para avaliação de desempenho da cadeia.	Dimensão de comprimento e quantidade de clientes e fornecedores por nível	Influência de uma agente com poder.
	31	Haartveit, E. Y. ; Kozak, R. A. e Maness, T. C. (2004)	Colaboração e integração entre atores. Compartilhamento de informações. Confiança. Compartilhamento de riscos.		Cadeia Longa e Complexa com diversos intermediários	
	32	Miyake, D. I.;Torres Jr A. S. e Favaro, C. (2010)	Dificuldade para trabalhar em conjunto com fornecedores. Confiança e compartilhamento de informações. Parceria real e rica comunicação. Compromissos mutuos de longo prazo.	Transparência com formalização no relacionamento.		Poder de barganha

SNAP	33	Yee C. L.; Tan, K. H.(2004)	Integração entre diversos agentes da cadeia. Relacionamento de Longo Prazo, cooperação.			
------	----	-----------------------------	---	--	--	--