

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MATHEUS ALBERTO CÔNSOLI

**Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos
Aplicada ao Setor de Serviços de Alimentação**

São Carlos
2009

Reitora da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Suely Vilela

Diretora da Escola de Engenharia de São Carlos

Profa. Dra. Maria do Carmo Calijuri

Chefe do Departamento de Engenharia de Produção

Prof. Dr. Fábio Müller Guerrini

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Prof. Dr. Reginaldo Teixeira Coelho

MATHEUS ALBERTO CÔNSOLI

**Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos
Aplicada ao Setor de Serviços de Alimentação**

Tese apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti
Coorientador: Prof. Dr. Rodolfo M. Nayga Jr.

São Carlos
2009

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E A DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento de Informação do Serviço de
Biblioteca - EESC/USP

C755a Cônsoli, Matheus Alberto
Análise dos aspectos relevantes para integração na cadeia de suprimentos aplicada ao setor de serviços de Alimentação / Matheus Alberto Cônsoli; orientador Marcel Andreotti Musetti, co-orientador Rodolfo M. Nayga Jr. -- São Carlos, 2009.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2009.

1. Canais de Distribuição. 2. Administração de Marketing.
3. Cadeia de Suprimentos. I. Título.


FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel MATHEUS ALBERTO CÔNSOLI.

Tese defendida e julgada em 11/12/2009 perante a Comissão Julgadora:



Prof. Dr. **MARCEL ANDREOTTI MUSETTI (Orientador)**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) Aprovado


Prof. Associado **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) Aprovado


Prof. Titular **MARCOS FAVA NEVES**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP) Aprovado


Prof. Titular **DANTE PINHEIRO MARTINELLI**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP) Aprovado


Prof. Dr. **MATHEUS KFOURI MARINO**
(Univ. Business Estratégia - Consultoria - SP) Aprovado


Prof. Associado **AQUILES ELIE GUIMARÃES KALATZIZ**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção


Prof. Titular **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

9000392
www.usp.br
11/12/2009

Dedico esse trabalho a todos que eu amo e que me apoiaram incessantemente durante todo meu período acadêmico: minha mãe, Angela e meus irmãos, Marcelo e Marcos. Em especial, dedico essa tese à minha esposa, Amanda, que soube aceitar as minhas ausências, principalmente durante o período nos Estados Unidos, quando ficamos separados e ela compreendeu e me apoiou nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores e professores, Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti e Prof. Dr. Fábio Muller Guerrini, que me apoiaram pessoalmente e institucionalmente para a realização desta pesquisa, especialmente para a viabilização do período de pesquisas e estudos nos Estados Unidos.

À minha esposa Amanda, que desde o final da minha graduação tem me acompanhado e, excelente companheira, vem colaborando de maneira direta e indireta em meus estudos e incentivando-me, com todo seu amor e carinho, a melhorar cada vez mais.

Aos amigos da MARKESTRAT e do PENSA Ribeirão Preto, e a todos aqueles que me receberam e de alguma maneira me ajudaram no desenvolvimento acadêmico e profissional, aos coordenadores e idealizadores desses grupos que tanto contribuem para a formação de pessoas. Gostaria de agradecer de maneira especial aos grandes amigos que aqui fiz e levarei para toda a vida, como o Prof. Marcos Fava, Luciano Thomé e Castro, Roberto Fava Scare, Frederico Fonseca Lopes, Ricardo Messias Rossi, Marco Antônio Conejero, Vinícius Gustravo Trombin, além de todos os integrantes, pesquisadores, assistentes e graduandos que passaram ou ainda continuam no grupo.

Aos amigos com quem convivi diretamente durante o desenvolvimento desta tese, como o Danilo Hisano Barbosa da EESC, Rafael Costa, Yasser Bouhlal, Juan Monge, Mariano Mezzatesta, Paola Antonazzo, Andres Silva, Maria Afonso e demais amigos da Texas A&M. Especial agradecimento ao aluno de graduação da FEARP Wagner Fratantônio, que me auxiliou com levantamento de dados e formatação de materiais durante o período em que estive nos EUA.

À minha banca de qualificação, realizada em 22/10/2008, que muito contribuiu para as melhorias e finalização deste trabalho, composta pelo Prof. Marcel Musetti, Prof. Fábio Guerrini, Prof. Marcos Fava e Prof. Matheus Kfourri Marino, pessoas especiais que muito contribuíram para meu desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional.

À Escola de Engenharia de São Carlos e à Universidade de São Paulo, onde tive a honra e o prazer de receber toda minha educação superior gratuitamente, com um ensino público de extrema qualidade.

À CAPES, à seção de Pós-Graduação da EESC, à Pró-Reitoria e ao CCInt, pelo incentivo institucional, especialmente pela viabilização do Programa de Doutorado com Estágio no Exterior – PDEE – e a bolsa de pesquisa concedida para apoiar-me nesse período.

À Texas A&M University, por ter aceitado minha inscrição e apoiado o PDEE, em especial ao diretor do Departamento de Economia Agrícola (Agecon), Prof. John Nichols, meu coorientador estrangeiro, ao amigo Rudy Naiga e às assistentes Norma Pantoja e Amy Moore pelo auxílio à minha chegada, instalação e toda organização de meu período nos EUA.

Agradeço, de forma especial, às empresas que aceitaram participar da pesquisa, fornecendo informações e disponibilizando tempo para que o trabalho pusesse ser realizado.

A todos aqueles com quem convivi e que de alguma maneira contribuíram para minha formação e para o desenvolvimento deste trabalho, como os alunos do programa de pós-graduação, os professores e funcionários da EESC, especialmente o Secretário José Luiz Chiaretto pelas inúmeras vezes em que me ajudou com assuntos referentes ao programa e documentações.

Finalmente, agradeço a Deus, pela felicidade, pelas oportunidades, pela saúde e pela vida que tem me proporcionado.

Muito obrigado a todos!

“Eu sou um caboclo feliz

Ah! Se eu nascesse de novo e pudesse escolher

Mais do que eu sou eu não queria ser (...)

...

E se eu nascesse de novo e pudesse escolher

Quando chegasse o dia de hoje, a essa horinha mesminha,

Vocês querem saber onde é que eu queria estar?

Era aqui, com vocês (...).”

Parte da fala de Luiz Gonzaga, O Rei do Baião, em memorável apresentação no Teatro Tereza Raquel, Rio de Janeiro, em 24/03/1972.

RESUMO

CÔNSOLI, M. A. **Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos Aplicada ao Setor de Serviços de Alimentação**. 2009. 224 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

O tema gestão da cadeia de suprimentos tem forçado constantemente pesquisadores e gerentes a pensar em termos de gestão das operações e processos através das fronteiras organizacionais (MELNYK *et al.*, 2007). Com base nessas questões, o objetivo desta tese envolveu a avaliação dessas mudanças, seus impactos e implicações relacionadas à integração externa em cadeias de suprimentos de empresas de alimentos que passaram a estruturar atividades específicas para o setor de *foodservice*. Assim, foi realizada uma análise do setor como objeto de análise da pesquisa e um levantamento conceitual das variáveis de integração na cadeia, por meio da sistematização comparativa de dez modelos e métodos teóricos sobre o assunto, no qual foram consolidadas as seguintes variáveis de integração externa: orientação estratégica para o mercado, integração interfuncional, planejamento conjunto e equitativo, sistemas de informação e monitoramento de *performance*, gestão de relacionamentos e decisões de estrutura e governança. A partir dessa consolidação, cada variável de integração foi descrita e discutida em termos conceituais, sendo desenvolvidas 33 proposições teóricas sobre a gestão da cadeia de suprimentos no setor de *foodservice*. Essas proposições foram então verificadas por meio de quatro estudos de caso de empresas do setor de carnes, sendo duas empresas de grande porte, uma cooperativa e uma empresa de médio porte. A partir das análises individuais e análises cruzadas dos estudos de caso, foram validadas 24 das proposições teóricas desenvolvidas, pelas quais se observou a crescente preocupação com a orientação para mercado, gestão de processos interorganizacionais e atividades de gestão de relacionamento com parceiros, além de maior formalização das atividades por meio de contratos. Por outro lado, muitas oportunidades ainda existem para melhorar a troca de informações entre as empresas e desenvolver um planejamento conjunto com outras empresas da cadeia.

ABSTRACT

CÔNSOLI, M. A. **An Analysis of Relevant Aspects of Supply Chain Integration Applied to the Foodservice Sector**. 2009. 224 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

Supply chain management is increasingly forcing managers and researchers to think in terms of managing operations and processes across corporate boundaries (MELNYK *et al.*, 2007). Based on these questions, the research objective involved the evaluation of changes, their impacts and implications related to the supply chain external integration of food companies that focused some activities to the foodservice sector. Thus, an analysis of the foodservice sector and a conceptual research about chain integration variables were performed, based on a comparative analysis of ten theoretical models and methods related to SCM, where such SC external integration variables were consolidated: strategic market orientation; interfunctional integration; joint and equitable planning; information systems and performance monitoring; relationship management; and structure and governance decisions in the supply chain. Departing from this consolidation, each integration variable was conceptually described, and from which 33 theoretical propositions about SCM in the foodservice sector were developed. The propositions were tested through four case studies of companies in the meat sector, being two large and global companies, a cooperative and a medium sized company. From the individual cases and cross-case analysis, 24 theoretical propositions were validated, where it was observed an increase on market orientation, better management of interorganizational processes and relationship with chain partners, beside higher formalizations through contracts. On other hands, many opportunities related to information share and joint planning can still be developed and implemented by chain members.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2-1: Estrutura do Sistema Agroindustrial, com detalhamento do <i>Foodservice</i>	26
Figura 2-2: Crescimento Comparativo do <i>Foodservice</i> e Varejo Alimentar – Brasil.....	29
Figura 2-3: Histórico de Gastos em Alimentos no Varejo e <i>Foodservice</i> – EUA.	30
Figura 2-4: Expectativa de Crescimento do <i>Foodservice</i> e Varejo Alimentar no Brasil.	31
Figura 2-5: Projeção da Participação Relativa no Consumo de Alimentos – Varejo e <i>Foodservice</i> no Brasil.....	32
Figura 2-6: Evolução e Classificação do Número de Padarias.	34
Figura 2-7: Evolução do Setor de Franquias.	35
Figura 2-8: Evolução do Faturamento do Setor Hoteleiro.....	38
Figura 2-9: Evolução do <i>Foodservice</i> nos EUA e China.....	40
Figura 2-10: Aspectos Econômicos Influenciadores do <i>Foodservice</i> – Inflação e Renda.....	42
Figura 2-11: Aspectos Demográficos Influenciadores do <i>Foodservice</i>	46
Figura 2-12: Distribuição da População por Tamanho de Cidades.	47
Figura 2-13: Expectativa de Vida no Brasil.	48
Figura 3-1: Método do Estudo de Caso.	52
Figura 4-1: Fluxos de Marketing nos Canais.....	59
Figura 4-2: Visão Geral da Gestão da Cadeia de Suprimentos (ou Rede de Suprimentos).	69
Figura 4-3: Tipos de Interdependência em uma Rede.	78
Figura 5-1: Modelo de Excelência Logística.....	86
Figura 5-2: Método de Gestão de Cadeias.....	88
Figura 5-3: <i>GSCF Framework</i> : Elementos e decisões-chave.....	90
Figura 5-4: Conteúdo do Modelo SCOR®	94
Figura 5-5: Método de Planejamento Estratégico de Cadeias de Suprimentos.	96
Figura 5-6: Coordenação de Estratégias na Cadeia de Suprimentos.	100
Figura 5-7: Modelo e Componentes da Cadeia de Valor.....	101
Figura 5-8: Estrutura de Gestão da Cadeia de Valor, Suprimentos e Logística.....	103
Figura 5-9: Etapas para Geração, Modelagem e Avaliação de Cenários na SC.	105
Figura 5-10: Modelo de Teoria Unificada de Logística.	108
Figura 5-11: Modelo Integrado de Colaboração na SC.	112
Figura 6-1: Consolidação das Variáveis de Integração Externa e Comparação de Modelos.....	127
Figura 6-2: Estrutura de Análise da SCM – Integrando e Gerenciando Processos de Negócios através da SC. .	131
Figura 6-3: Atividades no Processo de CPF.	150
Figura 6-4: Formas de Organização de Relacionamentos na Cadeia.....	152
Figura 7-1: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 1.	160
Figura 7-2: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 2.	164
Figura 7-3: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 3.	169
Figura 7-4: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 4.	175

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADROS

Quadro 1.1 – Integração de Cadeias Agroalimentares: Desafios da Cadeia da Carne.....	19
Quadro 1.2 – <i>Apprimus</i> – Empresas Criam Distribuidor Especializado no <i>Foodservice</i>	21
Quadro 4.1 – Escolas de Pensamento em SCM.....	58
Quadro 4.2 – Características e Evolução das Orientações de Marketing para Cadeias e Redes.....	60
Quadro 4.3 – Sintomas de Problemas no Fluxo de Materiais.....	71
Quadro 4.4 – Características das Cadeias de Suprimentos Triplo-A.....	73
Quadro 4.5 – Agrupamentos Teóricos das Pesquisas – Redes.....	76
Quadro 4.6 – Enfoques para SCM – Redes.....	78
Quadro 4.7 – Possíveis Causas de Problemas nos Relacionamentos em Rede.....	83
Quadro 5.1 – Benefícios do Compartilhamento de Informações em SCs.....	113
Quadro 6.1 – Fatores Utilizados na Comparação entre os Modelos Estudados.....	116
Quadro 6.2 – Comparação das Características e Contribuições dos Modelos Estudados.....	117
Quadro 6.3 – Variáveis de Integração Utilizadas no Comparativo.....	122
Quadro 6.4 – Caracterização das Principais Variáveis e Fatores Relacionados à Integração dos Métodos e Modelos Estudados.....	123
Quadro 6.5 – Agrupamento das Variáveis e Fatores de Integração na SC.....	124
Quadro 6.6 – Processos de Negócio na Cadeia de Suprimentos.....	132
Quadro 6.7 – Regras Práticas para Compartilhamento de Informações na SC.....	141
Quadro 6.8 – Componentes Básicos de Sistemas de Rastreabilidade.....	142
Quadro 7.1 – Análise Comparativa 3: Aspectos de Estrutura e Estratégia.....	181
Quadro 7.2 – Verificação das Proposições Teóricas Setor de <i>Foodservice</i> – Casos.....	182
Quadro 7.3 – Análise Comparativa 4: Caracterização quanto à Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	188

TABELAS

Tabela 2.1: A Indústria de Alimentação no Brasil.....	28
Tabela 2.2: Principais Setores da Indústria de Alimentos.....	28
Tabela 2.3: Principais Canais do <i>Foodservice</i> no Brasil.....	33
Tabela 2.4: Dados do Setor de Franquias no Brasil.....	35
Tabela 2.5: Evolução do Número de Refeições Coletivas no Brasil.....	37
Tabela 2.6: Evolução do Faturamento de Refeições Coletivas no Brasil.....	37
Tabela 2.7: Número de Hotéis por Classe de Tamanho no Brasil.....	38
Tabela 7.1: Análise Comparativa 1: Tamanho das Empresas.....	179
Tabela 7.2: Análise Comparativa 2: Representatividade do <i>Foodservice</i>	180

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIA** – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos.
- AMA** – *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing).
- BPR** – *Business Process Re-engineering* (Reengenharia de Processos de Negócio).
- BU** – *Business Unit* (Unidade de Negócios).
- CEO** – *Chief Executive Officer* (termo geralmente utilizado para o cargo mais elevado de uma corporação, como presidente ou diretor-presidente).
- CPFR** – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (Planejamento, Previsão e Reabastecimento Colaborativo).
- CPS** – *Collaborative Performance System* (Sistema de Desempenho Colaborativo).
- CSA** – *Commodity System Approach* (Enfoque do Sistema de *Commodity*).
- CVP** – Ciclo de Vida do Produto.
- DBR** – *Drum-Buffer-Rope* (Programação para suavização do fluxo de produção: Tambor-Pulmão-Corda).
- ECR** – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor).
- ECT** – Economia dos Custos de Transação (*TCE – Transaction Cost Economics*).
- EDI** – *Electronic Data Interchange* (Troca Eletrônica de Dados).
- EFR** – *Efficient Foodservice Response* (Resposta Eficiente ao *Foodservice*).
- EUA** – Estados Unidos da América.
- FAFH** – *Food Away from Home* (Alimentação fora do lar – aquisição de alimento pronto para consumo).
- FAH** – *Food at Home* (Alimentação em casa – geralmente envolve algum preparo e manuseio).
- FCS** – Fatores Críticos de Sucesso.
- FIESP** – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo.
- FS** – *Foodservice*.
- GSCF** – *Global Supply Chain Forum* (Fórum Global de Cadeia de Suprimentos).
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
- IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano (combina dados de longevidade, educação e renda de uma determinada população).

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo (Medida de inflação do IBGE que verifica as variações dos gastos das pessoas que ganham de um a 40 salários mínimos nas principais regiões metropolitanas do país).

IPPC – *Integrated Production Planning and Control* (Planejamento e Controle Integrado de Produção).

KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador de Desempenho).

NA – *Network Analysis* (Análise de Redes).

OOS – *Out-of-Stock* (Indicador de falta de estoque em algum nível da cadeia de suprimento, devido a problemas de abastecimento e planejamento).

PEA – População Economicamente Ativa.

PIB – Produto Interno Bruto (corresponde ao valor final de todos os bens e serviços produzidos internamente numa economia ao longo de um determinado período de tempo – geralmente um ano).

PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios realizada pelo IBGE.

POF – Pesquisa de Orçamentos Familiares realizada pelo IBGE.

POMS – *Production Operations Management Systems* (Sistemas de Gestão de Operações da Produção).

POS – *Point of Sale* (Ponto de venda).

PSA – *Product and Service Agreement* (Acordo de Produtos e Serviços, realizado entre uma empresa (fornecedora) e o cliente a respeito do que deve ser entregue pelo fornecedor).

RFID – *Radio Frequency Identification* (Identificação por Radiofrequência).

SC – *Supply Chain* (Utilizado nesta tese para substituir e evitar repetição da expressão “cadeia de suprimentos”).

SCA – *Supply Chain Analysis* (Análise da Cadeia de Suprimentos).

SCC – *Supply-Chain Council*.

SCM – *Supply Chain Management* (Utilizado nesta tese para substituir e evitar repetição da expressão “gestão da cadeia de suprimentos”).

SKU – *Stock Keeping Unit* (Unidade de Manutenção de Estoque, representando itens com características e níveis de controle específicos).

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação.

UEN – Unidade Estratégica de Negócio.

VMI – *Vendor Managed Inventory* (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor).

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO E OBJETIVOS	17
1.1.	Introdução	17
1.2.	Objetivos	22
2.	OBJETO DE ANÁLISE: UMA VISÃO DO SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO.....	25
2.1.	Panorama do Setor de <i>Foodservice</i> no Brasil	27
2.2.	Principais Canais do <i>Foodservice</i> no Brasil.....	32
2.2.1.	Restaurantes e Bares	33
2.2.2.	Padarias	33
2.2.3.	<i>Fast Food</i> – Franquias	35
2.2.4.	Refeições Coletivas e Industriais	36
2.2.5.	Hotelaria	38
2.3.	<i>Foodservice</i> pelo Mundo	39
2.4.	Aspectos Socioeconômicos e o Desenvolvimento do <i>Foodservice</i> no Brasil	40
2.4.1.	Estabilidade Econômica, Inflação e Renda	41
2.4.2.	Mudanças Socioculturais e Demográficas	44
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1.	Revisão da Literatura sobre SCM e Levantamento de Dados sobre Setor de <i>Foodservice</i>	49
3.2.	Estruturação do Método de Pesquisa de Estudo de Caso	50
3.2.1.	Planejamento do Estudo de Caso – Etapas do Plano de Pesquisa	52
3.3.	Consolidação das Contribuições Teóricas e Práticas para Integração na Cadeia de Suprimentos no Setor de <i>Foodservice</i>	55
4.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: CONCEITOS BÁSICOS RELACIONADOS À SCM	56
4.1.	SCM: Evolução a partir dos Aspectos de Marketing e Canais de Distribuição	58
4.2.	SCM: Evolução a partir dos Aspectos de Logística e Distribuição Física	62
4.3.	SCM: (Re)Integração de Marketing e Logística	64
4.4.	SCM: Consolidação dos Conceitos.....	67
4.5.	A Integração na Cadeia de Suprimentos	70
4.5.1.	Implementação das Atividades de Integração na SC	72
4.6.	Gestão da Cadeia de Suprimentos e Redes	75
4.6.1.	Tipos de Interdependência e Perspectivas de Rede.....	77
4.6.2.	Dificuldades e Riscos nos Relacionamentos em Redes e Cadeias	82
5.	MODELOS E MÉTODOS DE SCM: UMA DESCRIÇÃO	85
5.1.	Modelo de Excelência Logística: Fawcett e Clinton (1996)	85
5.2.	Método de Gestão de Cadeias: Folkerts e Koehorst (1997)	88
5.3.	Modelo do Fórum Global de Cadeia de Suprimentos: Cooper, Lambert e Pagh (1997).....	89
5.4.	Supply-Chain Operations Reference Model: Stewart (1997).....	93
5.5.	Método de Planejamento Estratégico de Cadeia de Suprimentos: Lummus, Vokurka e Alber (1998)	95
5.6.	Modelo de Análise da Cadeia de Suprimentos – Chandra e Kumar (2000).....	98
5.7.	Modelo de Processos da Cadeia de Valor – Walters e Lancaster (2000)	101
5.8.	Método para Gerar, Modelar e Avaliar Cenários na SC – Vorst (2000).....	104
5.9.	Modelo de Teoria Unificada de Logística – Mentzer, Min e Bobbitt (2004).....	107
5.10.	Modelo Integrado de Colaboração na SC – Simatupang e Sridharan (2005)	111
6.	SISTEMATIZAÇÃO COMPARATIVA DOS MODELOS E MÉTODOS ESTUDADOS	115
6.1.	Abordagem de Integração dos Métodos e Modelos Estudados	120
6.1.1.	Orientação para o Mercado (A)	128
6.1.2.	Integração Interfuncional (B).....	129
6.1.3.	Planejamento Conjunto e Equitativo (C)	136
6.1.4.	Sistemas de Informação e Monitoramento de <i>Performance</i> (D).....	138
6.1.5.	Gestão de Relacionamentos: Conflito e Poder (E).....	145
6.1.6.	Decisões de Estrutura e Governança (F).....	151
7.	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO	159
7.1.	Estudos de Caso	159
7.1.1.	Estudo de Caso 1 – Empresa de Grande Porte	159
7.1.2.	Estudo de Caso 2 – Empresa de Grande Porte	163
7.1.3.	Estudo de Caso 3 – Cooperativa	168
7.1.4.	Estudo de Caso 4 – Empresa Regional de Médio Porte	174
7.2.	Consolidação dos Estudos de Caso e Resultados	179
7.2.1.	Comentários sobre as Análises Cruzadas e Validação das Proposições da Pesquisa	184

7.2.2. Comentários Adicionais Sobre os Estudos de Caso.....	189
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	192
REFERÊNCIAS	197
APÊNDICES	212
Apêndice A – Protocolo de Pesquisa para Estudo de Caso	213

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

1.1. Introdução

Uma série de fatores socioeconômicos – principalmente relacionados à inflação, renda e estrutura familiar – tem influenciado o comportamento do consumidor e a migração gradual do consumo de alimentos no lar (FAH – *food at home*) para crescente proporção do consumo em alternativas de alimentação fora de casa (FAFH – *food away from home*). A esse conjunto de opções de canais de alimentação pronta para consumo – como restaurantes, bares, lanchonetes, empresas de refeições coletivas etc. – dá-se o nome de *foodservice*.

Juntamente com o crescimento do varejo alimentar (supermercados), o setor de *foodservice* tem ajudado a alavancar diversos setores agroindustriais no mundo; em países com maior nível de desenvolvimento econômico, grande parte do consumo de alimentos é realizado fora de casa. Essa nova economia dos alimentos é maior, mais ampla e mais demandante. “É um misto de alimentos, empresas, consumidores, países, contratos e acordos que tem alterado as dinâmicas nas cadeias de suprimento”. Com isso, “temos testemunhado o setor agroindustrial mover-se de um conjunto independente de produtores e indústrias para cadeias de suprimentos integradas e gerenciadas” (KINSEY, 2001, p. 1113).

Nesse sentido, Neves e Castro (2003) comentam que, para as empresas à montante nos sistemas agroindustriais – indústrias de alimentos e produtores –, o importante é perceber que o *foodservice* é um canal de distribuição crescente para seus produtos, devendo elas se organizarem para atendê-lo, pois sua especificidade é diferente. Parte das indústrias de alimentos também está se organizando no sentido de montar departamentos internos para abastecer os serviços de alimentação (divisões *foodservice*). Trata-se de investimentos específicos nessas novas relações contratuais, em que também cabem certificações e outros controles de qualidade.

Tendo em vista a estruturação das cadeias de suprimentos (SC), Fisher (1997) destaca que a estratégia da cadeia de suprimentos deve considerar inicialmente a natureza da demanda dos produtos, na qual se comparam produtos funcionais – aqueles que satisfazem necessidades básicas, mudam pouco com o tempo e possuem demanda e ciclo de vida previsíveis – e produtos inovadores – os quais possuem ciclo de vida curto e cuja demanda é de difícil previsibilidade. A partir de tal avaliação é que se estrutura a cadeia, podendo ser

uma cadeia eficiente ou responsiva, sendo a primeira mais adequada para produtos funcionais e a segunda, para produtos inovadores.

Entretanto, considerando-se as especificidades das cadeias agroalimentares, Salin (1998) comenta as dificuldades para as indústrias de alimentos em definir suas estruturas e a utilização de TICs (tecnologias de informação e comunicação) apropriadas, uma vez que os produtos agroindustriais podem ser tanto funcionais quanto inovadores (produtos básicos como açúcar, cereais, algumas carnes e laticínios, por exemplo, são produtos funcionais; outros podem ser altamente inovadores, tanto por melhoramentos genéticos, embalagens ou processos que adicionam valor). Nesse sentido, alguns segmentos das cadeias de suprimentos para *foodservice*, como desenvolvimento de menus, franquias, alimentos processados etc., possuem alta taxa de mudança e demandam elevada responsividade das empresas envolvidas e da cadeia como um todo.

Assim, com o desenvolvimento desses setores, os gestores de empresas em cadeias de suprimentos agroalimentares devem preocupar-se com aspectos de qualidade e segurança, e com o potencial para variabilidade e sazonalidade de suprimentos relacionadas como clima, por exemplo. Essas questões, exclusivas do setor de alimentos, devem justificar um enfoque diferente para a gestão da cadeia de suprimentos, além dos enfoques baseados em produto sugeridos pelas teorias gerenciais (SALIN, 1998, p. 331). Produtos perecíveis, como alimentos, requerem uma cadeia de suprimentos eficiente em tempo, mesmo que a rapidez custe caro. As melhorias no monitoramento e redução do tempo de entrega dos produtos na cadeia reduzem os custos de produtos que vencem ou estragam em armazéns. Mesmo alimentos perecíveis não diferenciados podem requerer investimentos em tecnologias e sistemas de prevenção de perdas.

Aspectos de segurança dos alimentos, monitoramento e respostas rápidas a possíveis problemas demandam sistemas de rastreamento, mesmo de pequenos lotes, até a indústria processadora e mesmo até a produção agropecuária, pois variações de suprimentos devido a problemas biológicos e climáticos acarretam variação nos custos dos produtos. Custos de matéria-prima e insumos são difíceis de controlar e de prever, assim, empresas devem focar os aspectos de distribuição, cujos custos são mais controláveis, ou desenvolver alianças e parcerias com fornecedores que possam manter o abastecimento mesmo em períodos de relativa falta de produtos.

Dessa forma, com o desenvolvimento do setor de *foodservice* no Brasil, as indústrias de alimentos passam a operar simultaneamente nas cadeias tradicionais de suprimentos de alimentos para varejo e aos poucos desenvolvem mais atividades em cadeias direcionadas

para o *foodservice*. Consideram-se aqui as contribuições de Walters e Lancaster (2000, p. 163), os quais destacam que, para uma nova proposta de valor – o caso de alimentos para o *foodservice* –, novos fatores críticos de sucesso entram em cena e a expansão de negócios nesse contexto pode requerer que a cadeia de valor inteira seja reestruturada para obter sucesso.

Nesse sentido, do ponto de vista da gestão da cadeia de suprimentos, Zylbersztajn e Farina (1999) consideram os sistemas agroalimentares como entidades econômicas, que supostamente podem ser gerenciadas. Entretanto, sistemas de suprimentos serão criados e desaparecerão continuamente, assim que novos arranjos com suficiente poder de coordenação forem construídos para substituir sistemas ineficientes. Em muitos casos, a diferenciação relacionada à especificidade de ativos poderá formar uma rede de suprimentos completamente diferente para o mesmo produto (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999, p. 260).

Essas considerações iniciais formam a base para o pressuposto desta pesquisa, pois, para aproveitar o crescimento e desenvolver o setor de *foodservice*, as empresas em cadeias de suprimentos agroalimentares (principalmente do ponto de vista da indústria processadora de alimentos) precisarão de fato gerenciar essas cadeias e reestruturar algumas relações e processos para atender o demandante e diferenciado segmento de *foodservice*, quando comparado com as atividades tradicionais de produção e distribuição de alimentos para varejo. Isso pode significar uma série de mudanças e desafios para integração e gerenciamento nessas cadeias de suprimentos. Um exemplo para ilustrar essas questões é apresentado no Quadro 1.1, a respeito da cadeia da carne.

Quadro 1.1 – Integração de Cadeias Agroalimentares: Desafios da Cadeia da Carne.

A integração e utilização de TICs são importantes para empresas na cadeia de suprimentos de carne bovina, mas sua adoção é incompleta e não perseguida por todas as empresas. Alguns relacionamentos na cadeia entre processadores e varejistas são consistentes com a classificação da carne como um produto funcional. Nas fazendas e confinamentos, sistemas de informação são utilizados para rastrear os custos de alimentação do rebanho. A utilização de EDI entre empresas embaladoras e grandes clientes reduzem os custos de pedidos e manuseamento, consistentes com o paradigma funcional.

Outros elos na cadeia da carne são mais aplicáveis para um produto inovador. Gerenciar uma cadeia de suprimentos responsiva pode ser alcançado com a subcontratação e parceria estreita com fornecedores que podem fornecer atributos específicos. Por exemplo, processadores intermediários moem carne e ingredientes e deixam produtos pré-preparados para restaurantes de atendimento rápido e franquias. Uma maneira alternativa de manter uma cadeia de suprimentos para produtos inovadores é manter a produção próxima das localidades de consumo. Lojas de comidas finas e padarias são um exemplo. Os altos custos de mão de obra desses alimentos preparados nas lojas podem ser compensados com ganhos com redução de estoques e resposta rápida quando os estoques estão vazios.

Fonte: Elaborado a partir de Salin (1998, p. 331).

Com isso, grande atenção nesta pesquisa é dada à necessidade e às formas de desenvolver maior integração entre os agentes nas cadeias agroalimentares, com foco no setor de *foodservice*. Consideram-se aqui as proposições de Hakansson e Persson (2004, 11), para os quais,

“o maior pressuposto na literatura de gestão da cadeia de suprimentos é que existe uma racionalidade econômica relacionada à integração de processos entre empresas, que na essência pressupõe economias e ganhos ao se adaptar e coordenar atividades realizadas em sequência na cadeia, com o desenvolvimento de interdependências”.

Wilkinson e Young (2002, p. 123) ainda comentam que as empresas não sobrevivem e prosperam apenas por seus esforços individuais, uma vez que o desempenho de cada empresa depende de alguma forma das atividades e *performance* de outras, e assim da natureza e qualidade das relações diretas e indiretas que a empresa desenvolve com seus parceiros na cadeia. Essas relações envolvem um *mix* de elementos cooperativos e competitivos. Assim, as empresas simultaneamente cooperam para expandir a quantidade total de recursos e recompensas disponíveis e competem pelos meios de realizar tal expansão e pela divisão de recursos e recompensas.

Assim, considerando-se o pressuposto desta pesquisa, corroboram-se as contribuições de Stewart (1997, p. 62), ao comentar que

“concomitante com o aumento da importância da cadeia de suprimentos para a competitividade da empresa, verifica-se uma mudança na gestão tradicional baseada em funções (vertical) para uma gestão baseada em processos (horizontal). Como resultado, uma integração firme nos processos de gestão é crescentemente importante, e processos de operações complexas precisam ser claramente definidos e efetivamente implementados”.

Desse modo, quando se comparam ou se avaliam algumas SC agroindustriais voltadas para o *foodservice* nos Estados Unidos e em países da Europa, verifica-se maior especificidade de agentes, como distribuidores e atacadistas especializados no segmento, assim como outros agentes, indústrias e prestadores de serviço nele também especializados. No Brasil, já existem algumas iniciativas, como distribuidores especializados por categorias, ou o caso da *Apprimus* (conforme exemplo descrito Quadro 1.2), mas canais como restaurantes e lanchonetes ainda adquirem parte do suprimento necessário em atacadistas

tradicionais e mesmo em varejistas. Produtos específicos, programas de marketing e embalagens industriais para o *foodservice* encontram-se em estágios menos avançados em alguns casos, mas grandes oportunidades para a indústria de alimentos parecem existir nesse setor.

Quadro 1.2 – *Apprimus* – Empresas Criam Distribuidor Especializado no *Foodservice*.

A *Apprimus* foi criada em 2002, em uma *joint venture* formada por duas empresas brasileiras, a *Sadia* e o atacadista *Martins*, e pelo grupo francês *Accor*, para atuar como distribuidor e prestador de serviços no crescente mercado de refeições fora do lar, atendendo bares, restaurantes, lanchonetes, cadeias de *fast-food*, cafés, padarias, *caterings*, empresas de refeições coletivas e hotéis. Com um investimento inicial de R\$ 32 milhões (dividido proporcionalmente entre os três sócios), a empresa tinha elevada expectativa de crescimento, com meta de faturamento ao redor de R\$ 35 milhões em 2002 e R\$ 200 milhões em 2003.

A estrutura inicial contava com 80 vendedores e um conjunto de 650 itens (diversos, desde óleo de soja, arroz, feijão, alimentos secos, congelados e resfriados, além de materiais de limpeza e descartáveis, de variadas marcas), com estratégia de posicionamento não apenas como uma empresa que fornece somente produtos, mas sim serviços, visando resolver problemas de seu mercado-alvo (como financiamentos para venda, por meio do *Tribanco*, do *Grupo Martins*, e recrutamento de mão de obra, feito pelo *Grupo Accor*).

Com foco em pequenos e médios estabelecimentos (faturamento mensal entre R\$ 16 mil e R\$ 120 mil), a empresa visava atender 30 mil clientes nos primeiros seis anos de atividade. Estimativas mostram que nos estabelecimentos de *foodservice* no Brasil, os gestores gastam cerca de metade do tempo com o processo de compras, convivendo com até 50 fornecedores diferentes. Nos EUA, donos de restaurantes alocam ao redor de 15% do tempo em compras, com três fornecedores em média.

No início de 2005, a empresa foi adquirida pela rede atacadista holandesa *Makro*, numa estratégia de diversificação e atuação também no modelo distribuidor em um segmento com boas oportunidades de crescimento.

Fonte: Elaborado a partir de Neves e Martins (2004) e Delloite (2005).

Entretanto, do ponto de vista de pesquisa, considerando-se os aspectos anteriores, utilizam-se inicialmente as afirmações de Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 1):

“Enquanto a alta administração reconhece que gerenciar a cadeia de suprimentos não pode ser deixado de lado, esses executivos estão procurando alternativas de como lidar com essa tarefa complexa, com tentativas de desenvolvimento tanto na academia quanto por praticantes. Assim, há necessidade de desenvolver teorias, ferramentas de desenvolvimento e entendimento, e métodos para melhorar o sucesso das práticas de SCM”.

Dessa forma, considerando-se as dinâmicas do setor agroindustrial, o desenvolvimento do *foodservice* e os assuntos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, o problema de pesquisa desta tese envolve:

“Como a gestão integrada das cadeias de suprimentos do segmento de alimentos, com foco tradicionalmente no mercado varejista, está sendo impactada pela ascensão do setor de foodservice? Quais as principais alterações e tendências para a gestão da cadeia de suprimentos nesse setor?”

1.2. Objetivos

Dado o problema de pesquisa exposto, o objetivo central desta tese é avaliar as mudanças, seus impactos e implicações relacionadas à integração externa em cadeias de suprimentos de empresas de alimentos que passaram a estruturar atividades específicas para o setor de *foodservice*. Dessa forma, o foco de análise serão as empresas de alimentos que tradicionalmente têm sua cadeia de suprimentos estruturada com foco em distribuição para varejo, mas que, por questões estratégicas, passaram a desenvolver atividades específicas para o setor de *foodservice* nos últimos anos.

Assim, o desenvolvimento teórico aborda temas relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, logística integrada, canais de distribuição, marketing industrial e relacionamentos interorganizacionais. São analisadas teorias e modelos existentes para apoiar a estruturação de estudos de caso, com diagnóstico das mudanças ocorridas no setor e as implicações para empresas de alimentos que pretendam desenvolver e estruturar a cadeia de suprimentos para o setor de *foodservice*, de modo que os resultados possam servir de reflexão e serem utilizados por tomadores de decisão e agentes desse setor. Desse modo, partindo-se do objetivo central da tese, outros objetivos secundários podem ser enumerados como escopo da pesquisa:

- **avaliar e descrever o setor de *foodservice*, suas especificidades e tendências no Brasil.**

Apresentar um panorama do setor e sinalizar perspectivas futuras. Qual a representatividade do setor de *foodservice* no Brasil? Quais são seus principais agentes e subsectores? Quais as tendências e fatores influenciadores de crescimento e consumo nesse setor?;

- **identificar os principais aspectos teóricos relacionados à gestão integrada da cadeia de suprimentos e as principais variáveis, atividades e iniciativas de integração externa**, por meio de levantamento bibliográfico, para avaliar e descrever os principais conceitos e teorias relacionadas ao tema de pesquisa e outros assuntos e teorias correlatas. As questões a serem respondidas neste tópico são: Quais as principais atividades e iniciativas relacionadas à gestão integrada da cadeia de suprimentos?, Quais atividades e variáveis são específicas à integração externa?, Que fatores diferenciam as cadeias de suprimentos agroalimentares das demais?, Existem teorias específicas para as cadeias de suprimentos de alimentos?;
- **pesquisar o estado da arte sobre modelos e métodos de integração e gestão da cadeia de suprimentos**. Também por meio de levantamento bibliográfico, pretende-se identificar pesquisas recentes e publicações que apresentam modelos, métodos e *frameworks* para análise, gestão e integração na cadeia de suprimentos. As questões a que se pretende responder nesse tópico são: Qual a contribuição desses modelos para a integração externa na cadeia de suprimentos?, Que aplicações em outros setores podem ser utilizadas por empresas na cadeia de *foodservice*?, Que fatores, atividades e iniciativas de integração são abordados nesses modelos e como podem ser implementados?;
- **consolidar aspectos conceituais e variáveis dos modelos analisados**, para definição dos construtos e elaboração das estratégias e protocolo do estudo de caso. Nessa atividade, destacam-se algumas questões: Que aspectos conceituais devem ser considerados no levantamento de dados?, Como as proposições teóricas a respeito dos impactos do *foodservice* nas estratégias das empresas de alimentos podem ser verificadas?, Que variáveis quantitativas e qualitativas devem ser consideradas na pesquisa?;
- **identificar contribuições teóricas e práticas a serem consideradas na análise e implicações para gestão integrada da cadeia de suprimentos no setor de *foodservice***, na qual se pretende cruzar e comparar os aspectos teóricos levantados e o que as empresas participantes do estudo de caso têm desenvolvido sobre o assunto, respondendo-se: Como os aspectos teóricos e práticos podem ser considerados na tomada de decisão a respeito da integração externa por empresas de alimentos que atuam no setor de *foodservice*?,

Com base no exposto acima, apresenta-se no capítulo 2 uma visão geral do setor de serviços de alimentação e os procedimentos metodológicos no capítulo 3. Em seguida, realiza-se uma revisão bibliográfica e levantamentos teóricos sobre a gestão da cadeia de

suprimentos no capítulo 4 e no capítulo 5 são descritos alguns métodos e modelos de gestão da cadeia de suprimentos, os quais são comparados sistematicamente no capítulo 6, no qual também são consolidadas as principais variáveis relacionadas à integração na cadeia de suprimentos, bem como o desenvolvimento de proposições teóricas para cada variável selecionada. No capítulo 7 são descritos e avaliados os estudos de caso, a partir dos quais se discutem os resultados da pesquisa e verificação de proposições teóricas. Por fim, no capítulo 8 são apresentadas as considerações finais e discutidas algumas implicações gerenciais da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

2. OBJETO DE ANÁLISE: UMA VISÃO DO SETOR DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Antes de iniciar as discussões específicas sobre o setor de serviços de alimentação, comumente chamado de *foodservice*, é importante destacar que este é um dos setores responsáveis pela distribuição de alimentos dentro do sistema agroindustrial, dado que a nova economia dos alimentos (*new food economics*) tem apresentado oportunidades e desafios para as empresas nesse segmento.

Especificamente, a economia dos alimentos é definida como a cadeia completa de alimentos, “desde os laboratórios que desenvolvem sementes, fármacos e animais, até o pão com manteiga na mesa do consumidor” (KINSEY, 2001, p. 1113). Isso inclui um complexo sistema de transporte e distribuição, no qual lojas de varejo e estabelecimentos de *foodservice* são abastecidos por conjuntos diferentes de atacadistas e distribuidores, sendo o consumidor o ponto final da cadeia (KINSEY, 2001). A Figura 2-1 apresenta um esboço de uma cadeia de suprimentos de alimentos com seus principais agentes, com detalhe no setor de *foodservice*.

Destaca-se, também, que o sistema agroindustrial opera dentro da cultura de uma comunidade, da economia de um país e de mercados que se estendem pelo mundo. Isso inclui questões de recursos naturais e ambientais, aspectos trabalhistas, práticas de marketing, sistemas de descarte e reciclagem, e políticas públicas. Abrange também indústrias de serviços para a cadeia de alimentos, como agentes financeiros, sindicatos, instituições de pesquisa e ensino, entre outros agentes facilitadores (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000; KINSEY, 2001; NEVES; CASTRO, 2003).

Ademais, considerando o setor de interesse desta pesquisa, Synge (2004, p. 261) declara que o *foodservice* e a indústria de ingredientes são grandes componentes da cadeia produtiva de alimentos. Trata-se de setores significativamente diferentes daqueles que atuam no mercado de varejo e merece tratamento distinto em termos de planejamento, desenvolvimento de novos produtos e ações de marketing. Além disso, atuar e desenvolver ações no setor de *foodservice* traz alguns desafios, dada a grande amplitude de tipos diferentes de estabelecimentos e suas necessidades variáveis.

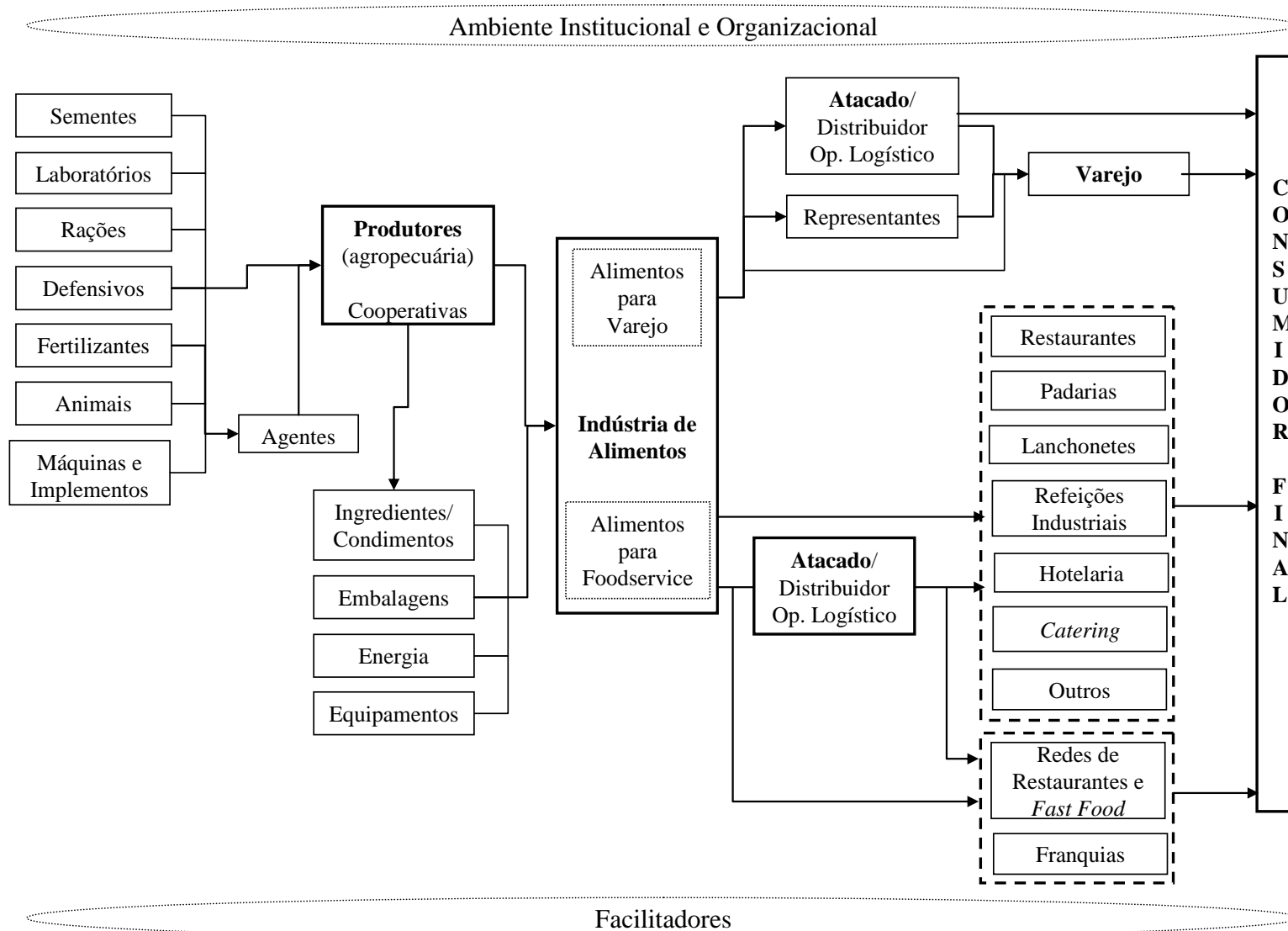


Figura 2-1: Estrutura do Sistema Agroindustrial, com detalhamento do *Foodservice*.

Fonte: Elaborado a partir de Zylbersztajn e Neves (2000), Kinsey (2001) e Neves e Castro (2003).

Desse modo, destaca-se que o *foodservice* diz respeito às práticas e negócios que envolvem produzir, transportar, distribuir e servir alimentos preparados para consumo. As organizações do *foodservice* são aqueles “lugares”, instituições e empresas responsáveis por todo alimento consumido fora dos lares. Essa indústria agrega restaurantes, cafeterias, lanchonetes, escolas, hospitais, prisões, *catering*, e muitos outros formatos (CHONG; CHEN; CHEN, 2001, p. 13; DONNA, 2003). Dentre as indústrias de alimentos, algumas produzem tanto itens de consumo, quanto versões para o *foodservice*. As versões para consumo são geralmente acondicionadas em pacotes menores com embalagens sofisticadas para distribuição no varejo. As versões para *foodservice*, por sua vez, são acondicionadas em embalagens industriais, geralmente menos atrativas que a versão de consumo (DONNA, 2003).

Sobre questões estratégicas, estruturais e algumas tendências do *foodservice*, Axler (1979) já apresentava alguns direcionadores para o crescimento que o *foodservice* apresentou nos EUA a partir dos anos 1970, e discutia uma perspectiva para esse setor. Apesar de o trabalho de Axler (1979) focar o elo final da cadeia de *foodservice* (restaurantes, bares, *fast-food* etc.), algumas considerações sobre os desafios de fornecimento e gestão da cadeia de suprimentos já eram comentadas nesse período. Dentre os desafios e objetivos das atividades a serem planejadas, Axler (1979, p. 253) destacava temas bastante conhecidos atualmente no âmbito de SCM, mas com reduzida atenção, naquele momento (anos 70), no que se refere ao fornecimento de alimentos fora do lar, como: (1) garantia do fluxo de materiais para o sistema de produção; (2) fornecimento de produtos de alta qualidade consistentes com o menu de cada estabelecimento; (3) manutenção de estoque de produtos no mínimo nível possível.

Assim, nos próximos tópicos serão discutidos esses assuntos, principalmente aqueles referentes ao panorama atual do *foodservice* no Brasil, com dados do setor, alguns comparativos internacionais e a análise de algumas mudanças socioculturais e econômicas que têm impulsionado o setor no Brasil e no mundo.

2.1. Panorama do Setor de *Foodservice* no Brasil

Os dados a respeito do setor de alimentos são escassos e difusos no Brasil, devido a problemas relacionados à falta de informações, diferentes entidades envolvidas na coleta e disponibilidade dos dados e mesmo falta de proatividade das empresas em fornecer informações aos órgãos que procuram realizar tal função. Para essa finalidade, foram consultadas fontes como IBGE, ABIA, ABRAS, FIESP, entre outras, cujos dados foram

compilados para apresentação neste tópico, no entanto, em alguns casos, foram encontradas variações entre informações provenientes de fontes diferentes.

A indústria de alimentação é considerada um dos principais setores da economia, tendo movimentado em 2007 mais de R\$ 230,0 bilhões (R\$ 196,2 bilhões apenas em alimentos), segundo a ABIA (2008b). A Tabela 2.1 apresenta um resumo de dados do setor.

Tabela 2.1: A Indústria de Alimentação no Brasil.

Ano	Fat. Indústria (R\$ bilhões)*	Var% Total	Fat. Alimentos (R\$ bilhões)	Fat. Bebidas (R\$ bilhões)	% Alimentos no Total	Var% Crescimento Real	% PIB
2003	157,8	20,8	137,0	20,8	86,8	1,24	10,0
2004	175,9	11,5	152,3	23,6	86,6	4,27	9,9
2005	185,6	4,9	158,5	26,1	85,8	3,26	9,7
2006	191,9	4,0	162,1	29,8	84,5	4,76	9,7
2007	230,6	20%	196,2	34,4	85,0	n/d	n/d

* Valores não corrigidos pela inflação.

Fonte: Dados compilados da ABIA (2006, 2007, 2008b).

Dentre os principais setores da indústria de alimentos, destacam-se, pelo volume, os setores de carnes e derivados, beneficiamento de café, chá e cereais, óleos e gorduras e laticínios. Dado que o enfoque desta pesquisa será para produtos refrigerados, serão selecionadas empresas principalmente do setor de carnes e laticínios. A Tabela 2.2 apresenta os dados desses setores.

Tabela 2.2: Principais Setores da Indústria de Alimentos.

Setores	Fat. 2003 (R\$ bilhões)	Fat. 2004 (R\$ bilhões)	Fat. 2005 (R\$ bilhões)	Fat. 2006 (R\$ bilhões)	Fat. 2007 (R\$ bilhões)
Derivados de Carne	27,7	32,6	34,6	27,0	50,8
Beneficiamento de Café, Chá e Cereais	20,4	22,0	23,7	23,3	24,9
Óleos e Gorduras	20,7	23,9	19,9	20,6	23,9
Laticínios	17,5	18,4	19,4	20,7	23,6
Derivados de Trigo	12,7	13,4	13,8	15,3	17,2
Açúcares	12,6	14,7	16,5	21,6	16,1
Derivados de Frutas e Vegetais	8,8	9,6	10,8	11,7	14,2
Chocolate, Cacau e Balas	4,5	5,1	6,0	6,7	7,9
Desidratados e Supercongelados	2,9	3,2	3,5	3,9	4,5
Conservas de Pescados	1,4	1,5	1,6	1,6	1,9
Diversos	7,6	7,7	8,6	9,6	11,2
TOTAL*	137,0	152,3	158,5	162,1	196,2

* Valores não corrigidos pela inflação.

Fonte: ABIA (2007, 2008b).

Conforme comentado anteriormente, os canais de varejo e *foodservice* são as principais formas de escoamento dos produtos da indústria de alimentos; no Brasil, do total gasto com alimentos, 27% correspondem a alimentação fora de casa (FAFH), em canais de

foodservice, com movimentação de aproximadamente R\$ 50,30 bilhões em 2007. Se comparado aos gastos com alimentação no varejo, com faturamento superior a R\$ 126,00 bilhões, o *foodservice* ainda tem uma participação relativa menor. Entretanto destaca-se que, a partir de 2000, as vendas de alimentos no setor de *foodservice* cresceram 135% até 2007, enquanto no varejo esse crescimento foi de 71%, conforme mostram os dados da Figura a seguir.

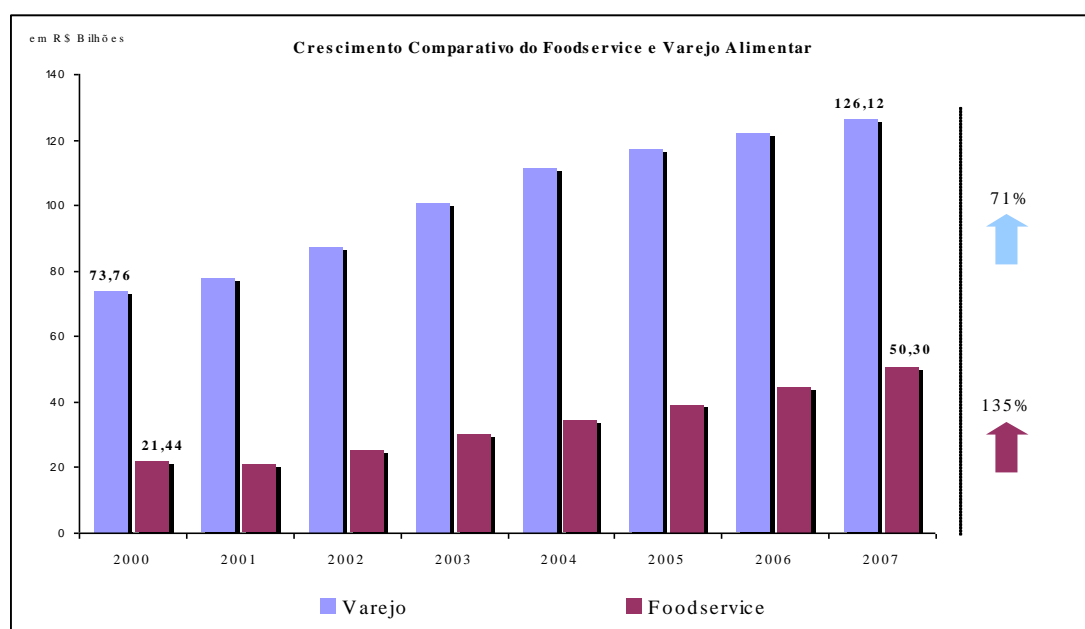


Figura 2-2: Crescimento Comparativo do Foodservice e Varejo Alimentar – Brasil.
Fonte: Elaborado a partir de Donna (2003), ABIA (2006, 2007, 2008a) e ABRAS (2007).

Como um dos fatores motivadores deste trabalho é a perspectiva de crescimento do setor de *foodservice* dadas as mudanças socioculturais e econômicas que influenciam o consumo de alimentos, esses temas serão tratados nos próximos tópicos. Entretanto, tomando-se como referência as mudanças ocorridas no mercado americano a partir dos anos 1970, verificou-se grande crescimento no consumo de alimentos, tanto no varejo como no *foodservice*, mas com crescimento maior neste último, que saltou de 37% do total gasto com alimentos no início dos anos 1970, para 48% em 2006, segundo dados da Sysco (2007), maior distribuidor no setor de *foodservice* no mundo, com faturamento de quase US\$ 40,0 bilhões em 2006. A Figura abaixo apresenta o histórico da participação dos gastos com alimentos no varejo e *foodservice* nos Estados Unidos.

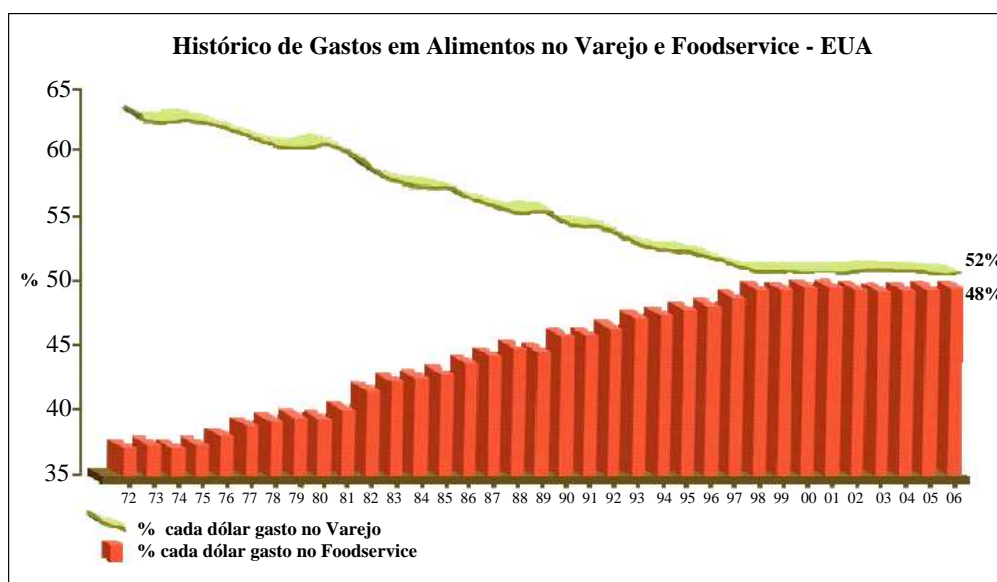


Figura 2-3: Histórico de Gastos em Alimentos no Varejo e *Foodservice* – EUA.
Fonte: Sysco (2007).

Percebe-se, assim, que nas condições do mercado americano, a partir do final dos anos 1990, a proporção dos gastos com alimentos no varejo e *foodservice* estabilizou-se, sendo o crescimento das empresas dependente do crescimento do mercado ou estratégias de fusões e aquisições (KAUFMAN, 1996; SYSCO, 2007).

No entanto, pressupõe-se, nesta pesquisa, que a dinâmica do mercado brasileiro, que teve sua economia estabilizada na segunda metade dos anos 1990, apresentará uma tendência parecida com o comportamento americano, entretanto com crescimento tanto do varejo como do *foodservice*, sendo o segundo com um crescimento mais acelerado, conforme dados apresentados anteriormente. Dessa forma, procurou-se utilizar as informações históricas disponíveis e a variação de crescimento do setor de *foodservice* e varejo nos últimos anos para projetar a participação relativa esperada para os próximos anos, baseando-se no crescimento esperado no faturamento dos dois setores.

Essa projeção foi realizada com base em regressão, utilizando-se as ferramentas do MS Excel®. Para os dados do *foodservice*, foi utilizado o histórico de 2000 a 2006, em que se utilizou regressão linear simples. A equação resultante foi $y = 4,04x + 14,46$, com $R^2 = 0,96$, em que y representa o faturamento do setor e x os anos, sendo 2000 = 1, 2001 = 2 e assim por diante. Para os dados do varejo, utilizou-se o histórico de 2001 a 2006, com uma regressão logarítmica, com a seguinte equação resultante: $y = 37,33LN(x) + 49,47$, com $R^2 = 0,98$, em que y representa o faturamento do setor e x os anos.

Desse modo, mantendo-se as condições econômicas atuais, tal análise apresenta resultados que se assemelham aos que ocorreram nos EUA. Conforme dados da Figura 2-4, espera-se que setor de *foodservice* amplie seu faturamento atual próximo aos R\$ 50,0 bilhões em 2007 para cerca de R\$ 99,4 bilhões em 2020, com crescimento de 97,7% no período (média anual de 5,40%). Ao mesmo tempo, espera-se que as vendas de alimentos no varejo se expandam dos R\$ 127,1 bilhões em 2007 para R\$ 163,1 bilhões em 2020, com crescimento de 28,3% no período (média anual de 1,94%), impulsionado pelas redes independentes e novos formatos de lojas menores, que devem ser implementadas pelas grandes redes a partir de 2008, segundo Dantas (2007).

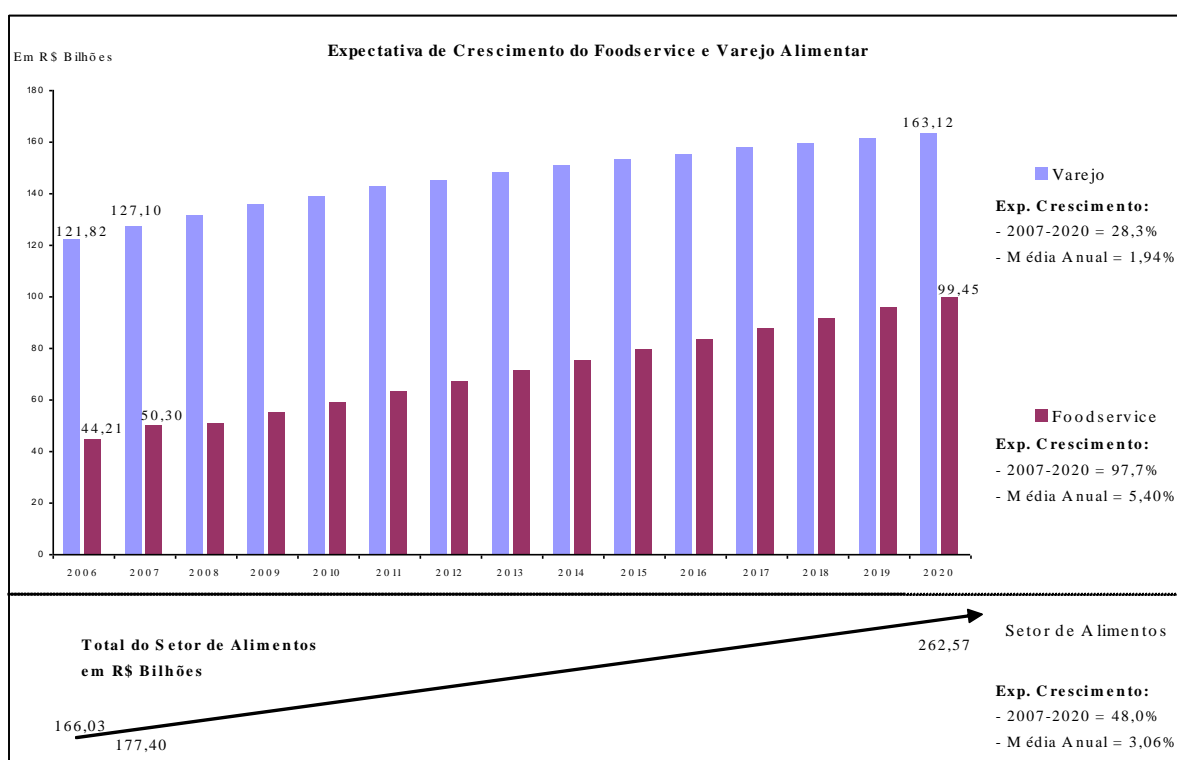


Figura 2-4: Expectativa de Crescimento do Foodservice e Varejo Alimentar no Brasil.

Fonte: Projeções realizadas pelo autor, baseado nos dados de Donna (2003), ABIA (2006, 2007, 2008b) e ABRAS (2007).

Assim, utilizando essas análises como base, espera-se que a proporção das vendas de alimentos no foodservice, que cresceram de 23% em 2000 para 27% em 2007, continue crescendo até um patamar de 38% a 40% no final de 2020, devendo estabilizar-se a partir de então. Do mesmo modo, a proporção no varejo deve continuar a cair dos 77% em 2000 aos 73% em 2007, para cerca de 62% a 60% em 2020, conforme resultados apresentados na Figura abaixo.

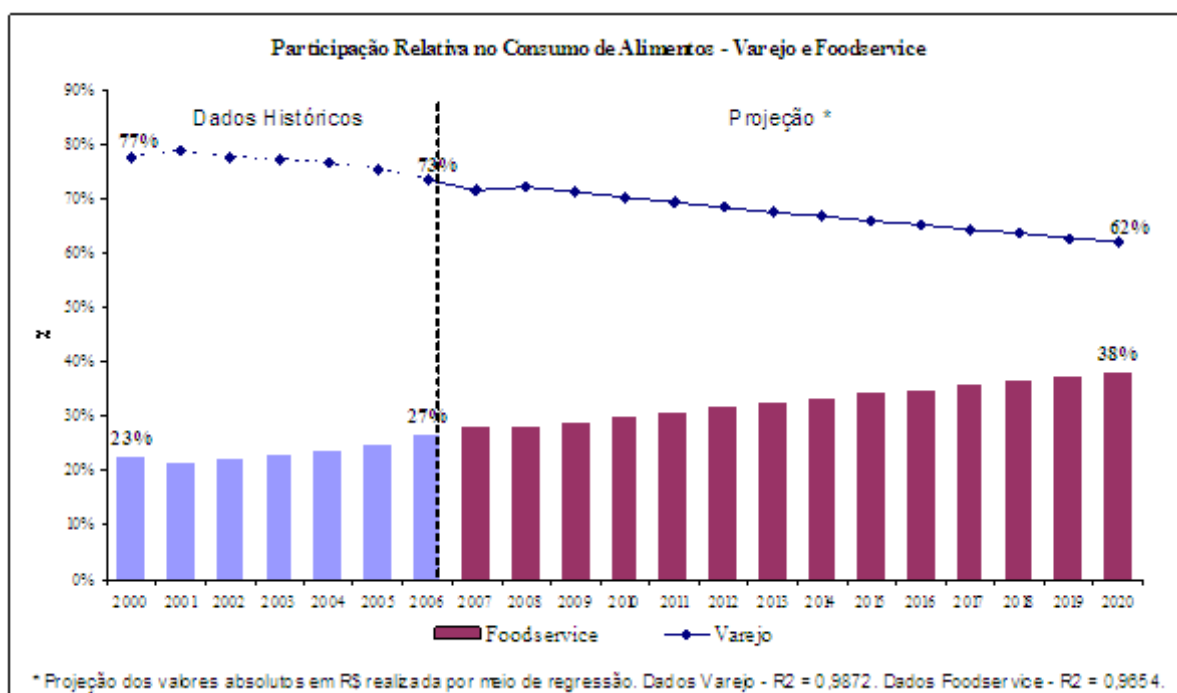


Figura 2-5: Projeção da Participação Relativa no Consumo de Alimentos – Varejo e Foodservice no Brasil.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de Donna (2003), ABIA (2006, 2007, 2008a) e ABRAS (2007).

Nota-se, ainda, que esses dados são coerentes com as recentes análises da POF (Pesquisa de Orçamento Familiar), na qual se destaca que “com base no orçamento familiar atual, gastou-se, em média, 26% do orçamento em lanchonetes, restaurantes, bares, padarias e afins e a projeção é que este número chegue a 40% entre 2020 e 2025” (IBGE, 2007b; CADERNO FOODSERVICE, 2007).

Continuando a análise e caracterização do setor, os próximos tópicos discorrem sobre os principais canais de *foodservice* no Brasil, destacando-se também dados de alguns países selecionados para uma visão geral sobre o *foodservice* no Mundo.

2.2. Principais Canais do Foodservice no Brasil

No setor de *foodservice*, podem-se destacar vários diferentes canais envolvidos na distribuição de alimentos prontos para consumo. Como a classificação desses canais ou subsetores do *foodservice* variam entre diferentes fontes, utiliza-se o padrão adotado pela ABIA (2007). Uma lista desses canais e o histórico de faturamento nos últimos anos são apresentados na Tabela 2.3. Destaca-se que, por basear-se em dados de associação setorial, o

valor total do faturamento do *foodservice* diverge dos dados utilizados anteriormente, uma vez que podem não considerar todas as empresas e setores, bem como atividades informais.

Tabela 2.3: Principais Canais do *Foodservice* no Brasil.

Setores	Fat. 2004 (R\$ bilhões)	Fat. 2005 (R\$ bilhões)	Fat. 2006 (R\$ bilhões)	Fat. 2007* (R\$ bilhões)
Restaurantes Comerciais	7,9	8,9	9,0	11,7
Padarias	5,0	5,6	5,8	7,4
Bares	4,4	4,9	4,7	6,5
<i>Fast Food</i>	4,1	4,6	4,7	6,0
Lanchonetes	3,8	4,3	4,2	5,6
Refeições Industriais	2,4	2,7	2,5	3,6
Hotéis/ Motéis	1,4	1,5	1,3	2,0
<i>Catering</i>	0,6	0,7	0,5	1,0
Outros	4,5	4,9	4,3	6,4
TOTAL	34,1	38,2	37,0	50,3

* Estimativa

Fonte: ABIA (2007, 2008b).

2.2.1. Restaurantes e Bares

Verifica-se que os restaurantes representam o principal canal de *foodservice*, com 23,2% do faturamento do setor, quando utilizados dados da ABIA (2008a). Apesar da importância desse segmento, poucos dados agregados estão disponíveis e as estatísticas de diferentes entidades apresentam certa divergência.

A ABRASEL (2008) e a Revista Restaurantes (2000) agrupam bares e restaurantes em uma mesma categoria. Juntos, esses canais somavam cerca de 660.000 estabelecimentos em 1996. Em 2005, eram 780.000, com crescimento de 18%. Esse canal também é um importante empregador segundo essas entidades, uma vez que em 2005 era responsável pela ocupação de mais de 6,0 milhões de funcionários em todo o país.

Se considerados em conjunto, os dados da ABIA (2007) mostram que bares e restaurantes faturaram, em 2007, R\$ 18,2 bilhões, representando 36% do setor de *foodservice*, com crescimento de 32,8% em relação a 2006.

2.2.2. Padarias

As padarias representam o segundo canal mais representativo para o setor de *foodservice*, sendo um formato varejista muito tradicional no Brasil, que tem passado por alterações significativas resultantes das mudanças no setor varejista e também no novo consumidor de alimentos. Tem-se verificado nesse setor a redução do número de padarias, o aumento da capacidade ociosa das existentes e a alteração nas linhas de produto e do conceito do negócio, o que tem alterado o posicionamento desse canal (CÔNSOLI *et al.*, 2004).

O número de padarias, que havia aumentado no início dos anos 1990 para cerca de 60 mil, estabilizou-se em 52 mil unidades (Figura 2-6), dentre outros fatores, devido à dinâmica do setor e à concorrência com o varejo tradicional, que passou a explorar mais intensamente a atividade de panificação (SINDIPAN, 2007). Verifica-se também uma elevada pulverização, com maior quantidade de empresas de pequeno porte, e 57% dos estabelecimentos encontram-se nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Santa Catarina, segundo dados do Propan (2007).

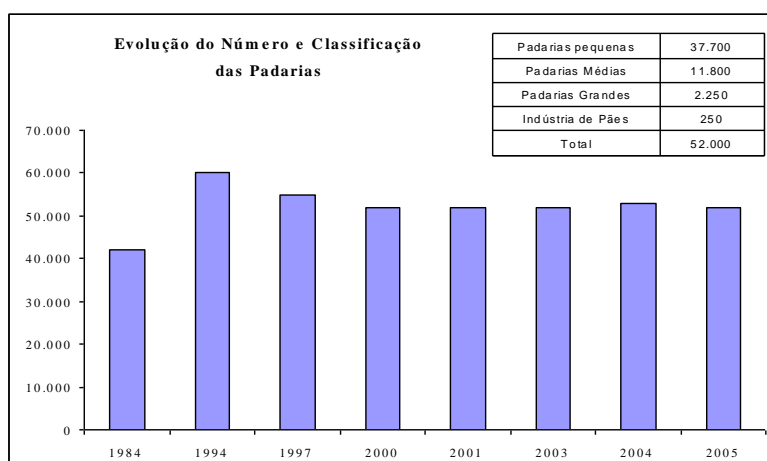


Figura 2-6: Evolução e Classificação do Número de Padarias.

Fonte: Baseado em Sindipan (2007).

Estima-se o faturamento total do setor de padarias em R\$ 27 bilhões em 2006 (SINDIPAN, 2007); a ABIA considera R\$ 5,8 bilhões apenas com *foodservice* neste canal (21% do faturamento das padarias em 2006). Em termos de consumo de panificados, segundo o Sindipan (2007), houve aumento, de 19 kg/*per capita* em 1984, para mais de 33 kg/*per capita* em 2006, mas ainda inferior a outros países como Argentina (73 kg/*per capita*), Chile (93 kg/*per capita*), Portugal (70 kg/*per capita*) e Espanha (58 kg/*per capita*).

Cônsoli *et al.* (2004, p. 11) destacam que as padarias funcionam como serviços de alimentação, uma espécie de “restaurante” para café da manhã, almoço, lanches da tarde e noite. Pode-se dizer o mesmo do conceito de “cafés”, muito presente nas padarias atuais, que podem beneficiar-se com a maior procura pelos serviços de alimentação e a compra de outros itens de conveniência ou de compra por impulso, mas que de fato foram determinados pela visita do consumidor à padaria para uma refeição rápida como um lanche, pães de queijo, salgados entre diversas outras opções.

2.2.3. Fast Food – Franquias

O modelo de negócios de franquias ou *franchising* tem apresentado vigoroso crescimento nos últimos anos. Segundo dados da ABF (2007), existem mais de mil redes de franquias, mantendo um ritmo de crescimento de 10% nos últimos anos, com faturamento em 2006 de aproximadamente R\$ 40,0 bilhões e geração de 564 mil empregos. A Figura 2-7 e a Tabela 2.4 apresentam dados sobre o setor de franquias no Brasil, segundo a ABF (2007).

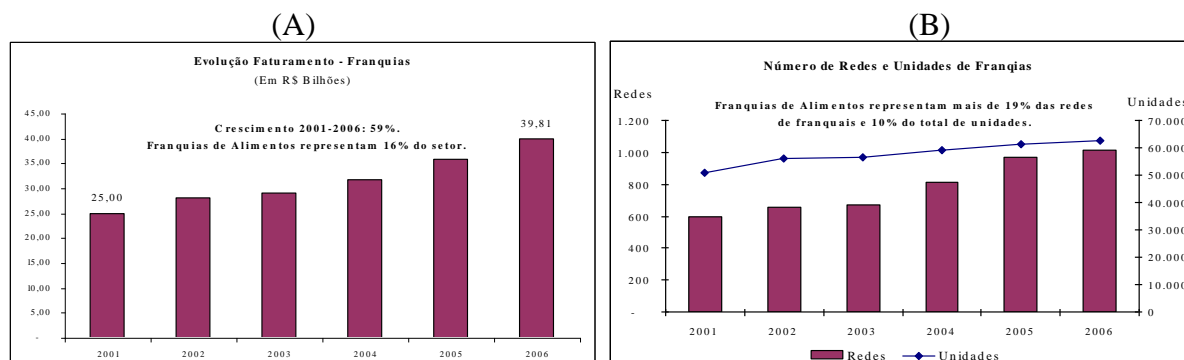


Figura 2-7: Evolução do Setor de Franquias.

Fonte: Baseado em dados da ABF (2007).

Tabela 2.4: Dados do Setor de Franquias no Brasil.

Segmento	Faturamento (R\$ Milhões)			Redes			Unidades		
	2005	2006	Var. %	2005	2006	Var. %	2005	2006	Var. %
Acessórios pessoais e calçados	1.198	1.466	22,40%	50	55	10,00%	1.498	1.630	8,80%
Alimentação	5.073	6.390	26,00%	182	197	8,20%	6.011	6.328	5,30%
Educação e Treinamento	4.603	4.458	-3,20%	129	143	10,90%	10.726	10.619	-1,00%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	6.088	6.093	0,10%	166	170	2,40%	10.003	10.419	4,20%
Hotelaria e Turismo	1.254	1.331	6,10%	14	16	14,30%	1.916	1.941	1,30%
Fotos, Gráficas e Sinalização	683	778	13,90%	11	13	18,20%	353	358	1,40%
Informática e Eletrônicos	470	568	20,90%	39	46	17,90%	1.300	1.342	3,20%
Limpeza e Conservação	504	541	7,30%	38	43	13,20%	1.770	1.745	-1,40%
Móveis, Decoração e Presente	1.951	1.945	-0,30%	65	60	-7,70%	2.181	2.094	-4,00%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	10.288	11.899	15,70%	116	106	-8,60%	19.633	19.703	0,40%
Veículos	1.414	1.760	24,50%	42	45	7,10%	3.715	3.686	-0,80%
Vestuário	2.294	2.581	12,50%	119	119	0,00%	2.352	2.719	15,60%
Total	35.820	39.810	11,10%	971	1.013	4,30%	61.458	62.584	1,80%

Fonte: Elaborado a partir de ABF (2007).

Entre os setores que mais se destacaram em 2006, estão o de alimentação (*fast food*), com um acréscimo de 26% no faturamento, veículos com 24,5% e acessórios pessoais e calçados com 22,4%. O setor de alimentações representa 16% do segmento, com faturamento

de quase de R\$ 6,4 bilhões¹, significando ainda 19% do total de redes e mais de 10% das unidades de franquias.

O crescimento recorde no segmento de alimentação em 2006, comparado aos últimos cinco anos, explica-se pelo ganho de renda das pessoas e o aumento no nível de refeições realizadas fora de casa, que antes eram mais comuns nas capitais, agora atinge também as cidades do interior, além do aumento de 5% no número de unidades de franquias desse setor (ABF, 2007).

Para 2007, a projeção feita pela ABF (2007) é de crescimento em torno de 12% para o faturamento, variação entre 2% e 3% no número de redes e de 2% a 4% no total de unidades, com estimativa de que novas marcas estrangeiras comecem a atuar no País, uma vez que atualmente 89% do mercado brasileiro de franquias é ocupado por marcas genuinamente nacionais. A Global Franchise (2007) também destaca as oportunidades para o crescimento do setor de franquias, principalmente relacionado ao segmento de alimentos, dada a crescente demanda do mercado brasileiro, aumento do consumo da alimentação fora de casa e o crescimento do setor de serviços pessoais e terceirização de serviços empresariais. Silva, V. L. S. (2004) comenta os aspectos contratuais e relacionamento interorganizacional nos negócios de *franchising*, com destaque para a necessidade de definição de regras e padrões contratuais para a gestão dos negócios.

2.2.4. Refeições Coletivas e Industriais

O mercado de refeições coletivas e industriais representa outro importante segmento do *foodservice*, dada a crescente quantidade de empresas que fornecem refeições para os funcionários no local de trabalho. Verifica-se que nesse segmento houve um crescimento nos serviços de alimentação prestados por empresas especializadas, com aumento das terceirizações e redução da produção própria de alimentos por parte das empresas (autogestão). De 1999 a 2007, houve uma redução de 57% no número de refeições coletivas fornecidas pelo sistema de autogestão, com 0,26 milhões de refeições/dia em 2007, representando cerca de R\$ 0,70 bilhões (ABERC, 2008). A Tabela 2.5 e a Tabela 2.6 apresentam dados sobre esse segmento do *foodservice*.

Por outro lado, verifica-se um elevado crescimento no fornecimento de refeições coletivas realizadas por prestadores de serviços, saltando de 3,70 milhões de refeições/dia em

¹ Observa-se que os dados da ABF (2007) apresentam valores maiores que os da ABIA (2007) referentes ao faturamento do setor de franquias/*fast food*. Adotam-se os dados da ABF como referência, dado que é uma associação específica para essa atividade.

1999 para cerca de 7,70 em 2007, um aumento de 108% no período, sendo o crescimento, em 2007, de 10% em relação a 2006. Em faturamento, o setor movimentou cerca de R\$ 8,40 bilhões², um aumento de 190% em relação a 1990 e 12% em relação a 2006.

Tabela 2.5: Evolução do Número de Refeições Coletivas no Brasil.

Refeições Coletivas (milhões de refeições/dia)									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Autogestão (administrada pela própria empresa)	0,60	0,57	0,50	0,40	0,30	0,30	0,30	0,30	0,26
Refeições Coletivas (prestadoras de serviços)	3,70	4,00	4,40	4,70	5,20	5,80	6,50	7,00	7,70
Refeições Convênio (tíquetes / cupons para restaurantes comerciais)	3,20	3,40	3,60	3,80	3,50	3,50	4,00	4,20	4,60

* estimativa Aberc

Fonte: Aberc (2008).

Tabela 2.6: Evolução do Faturamento de Refeições Coletivas no Brasil.

Estimativa de Faturamento do Segmento de Refeições (em R\$ bilhões)									
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Refeições Coletivas	2,90	3,40	3,90	4,20	5,00	6,00	6,90	7,50	8,40
Autogestão	0,70	0,70	0,50	0,50	0,40	0,50	0,60	0,70	0,70
Refeições Convênio	3,20	3,50	3,70	4,30	4,50	5,00	5,80	6,20	7,00
Cestas Básicas	1,40	1,60	1,80	2,30	3,00	3,50	3,80	4,00	4,50
Alimentação Convênio	1,80	2,00	2,10	2,40	2,60	3,20	3,70	3,90	4,40

Fonte: Aberc (2008).

Incluem-se, nesse segmento, refeições coletivas para escolas (merenda escolar), presídios, hospitais e forças armadas, no entanto nesses dados não se computaram estatísticas de refeições coletivas industriais. Estimativas da Aberc (2008) calculam um mercado potencial para os próximos anos de cerca de 23 milhões de refeições/dia para empregados de empresas e mais 17 milhões de refeições/dia em escolas, hospitais e forças armadas, o que pode trazer oportunidades para empresas do setor e necessidades de substanciais melhorias na cadeia de suprimentos. Dentre essas melhorias, destacam-se a padronização de produtos, rastreabilidade, logística, garantia de entrega e qualidade, como alguns dos pré-requisitos exigidos para o desenvolvimento do setor de refeições coletivas.

² Observa-se que os dados da Aberc (2008) apresentam valores maiores que os da ABIA (2007) referentes ao faturamento do setor de refeições industriais. Adotam-se os dados da Aberc como referência, dado que é uma associação específica para essa atividade.

2.2.5. Hotelaria

O segmento hoteleiro e turismo são importantes e potenciais para o *foodservice* por um motivo óbvio – quem se hospeda tem de alimentar-se necessariamente fora de casa. Dados sobre o setor e a importância para o *foodservice* são variados e não muito atualizados. Entretanto, procurou-se cruzar as referências analisadas para apresentar também um panorama desse segmento.

Verifica-se, conforme dados apresentados na Tabela 2.7, a existência de mais de 23 mil estabelecimentos de hospedagem no Brasil, mais de 51% dos quais se encontram na região sudeste, 19% na região nordeste e 20% na região sul, numa predominância de 90% de pequenos estabelecimentos. Dados do Ministério da Fazenda (2006) mostram que o setor hoteleiro faturou R\$ 7,12 bilhões em 2006, com crescimento de 15% em relação a 2002, conforme apresentado na Figura 2-8. Esses dados são bastante consistentes com os do PAS-IBGE (2008), que estimam o faturamento do setor em R\$ 7,29 bilhões.

Tabela 2.7: Número de Hotéis por Classe de Tamanho no Brasil.

Região	Número de Hotéis por Classe de Tamanho (Pessoas Empregadas)				
	Até 19	20 a 49	50 a 99	100 a mais	Total
Norte	335	56	10	10	411
Nordeste	3.689	343	88	54	4.174
Sudeste	10.856	897	210	83	12.046
Sul	4.192	296	67	30	4.585
Centro-Oeste	1.910	117	27	20	2.074
Total	20.982	1.709	402	197	23.290

Fonte: Elaborado a partir de Embratur (2006).

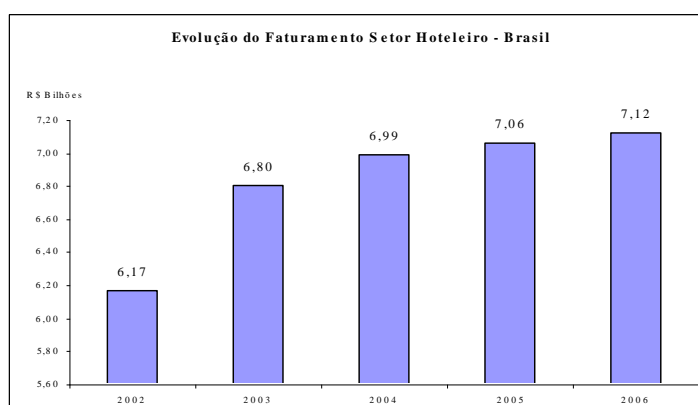


Figura 2-8: Evolução do Faturamento do Setor Hoteleiro.

Fonte: Ministério da Fazenda (2006).

Comparando-se com as estimativas da ABIA (2007), o setor hoteleiro movimentou, apenas com serviços de alimentação, R\$ 1,3 bilhões em 2006, o que representa 18,25% do

faturamento do setor, destacando-se a importância do *foodservice* também nesse segmento. Dados do IBGE (2008) destacam ainda a importância dos serviços de alimentação no setor de turismo – as empresas de alimentação representavam, em 2003, 81,49% das empresas do setor em quantidade, 31,18% da receita operacional e empregavam 65,37% das pessoas do setor.

2.3. *Foodservice* pelo Mundo

Neste tópico, apresentam-se algumas informações adicionais sobre o *foodservice* no mundo³, de modo a mostrar as dimensões e potencialidades do setor de alimentação fora do lar e sua relação com o desenvolvimento econômico.

Dados do Just-Food (2007) estimam que, em nível global, o setor de *foodservice* tenha crescido 4,3% em 2006, alcançando um valor de US\$ 642,9 bilhões. A expectativa é que em 2011 movimente cerca de US\$ 779,7 bilhões, o que representa um aumento de 21,3% em relação a 2006. Em termos de transações, o *foodservice* mundial cresceu 1,3% em 2006, com um volume de 320,4 bilhões de transações. Em 2011, esse volume deverá ser 6,7% maior em relação a 2006, em torno 341,7 bilhões.

Os restaurantes e cafés correspondem a 46,3% do valor movimentado, sendo as regiões americanas responsáveis por quase 40% do *foodservice* global (JUST-FOOD, 2007). Em termos de participação no setor alimentício, enquanto no Brasil 27% dos gastos com alimentos são realizados fora de casa, nos EUA esse percentual é próximo de 50% e na Europa 71% (CADERNO FOODSERVICE, 2007).

Os EUA, por serem o maior mercado de *foodservice*, movimentaram em 2007 US\$ 558,0 bilhões em mais de 945.000 localidades, servindo mais de 70 bilhões de refeições e lanches (NRA, 2008). Esse volume projetado é 5% maior que em 2006 e representa 4% do PIB americano. Além disso, o setor é responsável por 13,1 milhões de empregos, o maior empregador americano depois do governo, segundo a NRA (2008).

Em termos da cadeia produtiva, estima-se que o impacto do *foodservice* na economia americana seja de US\$ 1,3 trilhões, incluindo vendas de setores agrícolas, transportes e manufatura, de modo que cada dólar gasto no *foodservice* gera US\$ 2,34 em indústrias e setores correlatos (NRA, 2008). A Figura 2-9 apresenta dados da evolução do *foodservice* nos EUA e na China.

³ Alguns valores variam de acordo com as fontes, principalmente por se tratar de dados agregados e números volumosos, mas foram considerados para dar uma idéia da importância e dimensão do *foodservice*. Dados do Just-Food (2007) consideram apenas canais de *foodservice* tradicionais, excluindo o segmento industrial e *vending machines*. Dados da NRA (2008) incluem todos os setores.

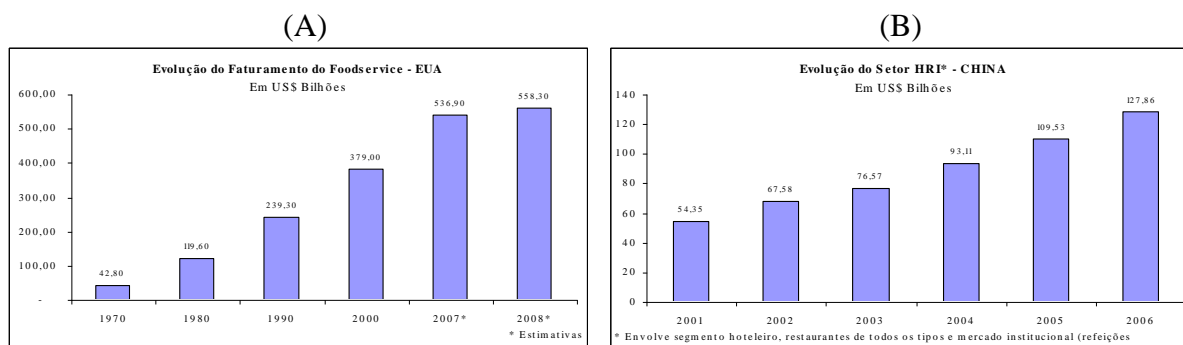


Figura 2-9: Evolução do *Foodservice* nos EUA e China.

Fonte: Baseado em (A) NRA (2008) e (B) USDA (2007).

Na China, dados do USDA (2007) mostram que as receitas provenientes de segmentos do *foodservice* (incluindo restaurantes, hotéis e institucionais) totalizaram US\$ 109,53 bilhões em 2005, com crescimento 16,8% em relação ao ano anterior, representando 13,9% do consumo total das receitas de vendas na China, com receitas estimadas em US\$ 127,86 bilhões em 2006.

Considerando-se o mercado europeu, segundo estimativas do Horizons (2008), o setor de *foodservice* alcançou a cifra de € 300 bilhões em 2007 (cerca de US\$ 380 bilhões em 2007). Os cinco principais mercados de *foodservice* na Europa respondem por 77% do setor, liderados pela Alemanha, com receitas de alimentos e bebidas fora de casa de € 64 bilhões, seguida pela França (€ 54 bilhões), Reino Unido (€ 44 bilhões), Itália (€ 37 bilhões) e Espanha (€ 34 bilhões).

Espera-se que o crescimento seja maior nos países centrais e do Leste Europeu, que representam atualmente 5% desse mercado, mas com mudanças de hábitos e crescimento de renda bastante acelerados. Os países recém-admitidos na Comunidade Europeia (Chipre, República Checa, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta, Polônia, Eslováquia e Eslovênia) respondem por apenas 2,5% do *foodservice* europeu, os quais somaram € 6,0 bilhões em consumo em 2003, mas com grande potencial, com 67,9 milhões a mais de consumidores (HORIZONS, 2008). Caso esses países alcancem o nível de consumo da Europa ocidental, contribuirão com mais € 42 bilhões para o setor de *foodservice*.

2.4. Aspectos Socioeconômicos e o Desenvolvimento do *Foodservice* no Brasil

Nos tópicos anteriores foram apresentados dados sobre o setor de *foodservice* e da indústria de alimentos como um todo, com ênfase nas expectativas de crescimento desse setor

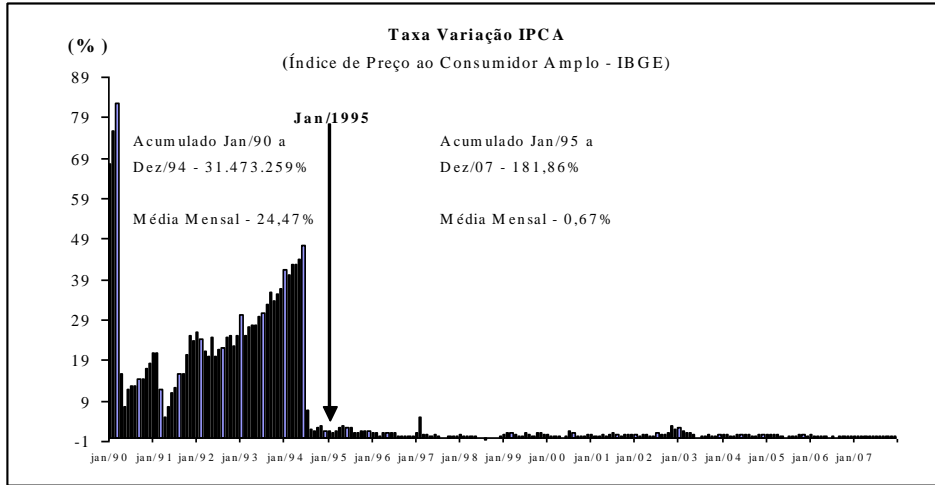
e aumento da participação no consumo total de alimentos, quando comparado com o varejo. Neste tópico, serão discutidos vários aspectos e fatores que têm influenciado o setor de serviços, em especial o *foodservice* e o consumo de alimentos em geral. Utilizou-se como base o levantamento de vários materiais, entre livros, periódicos, revistas e jornais, com destaque para as análises econômicas sugeridas por Kinsey (2001) e Kaufman (1996), e contribuições de Rust e Oliver (1994), Neves (1999), Rocha e Mello (2000), Bateson e Hoffman (2001), Lovelock e Wright (2001), Zeithaml e Bitner (2003), Neves e Castro (2003) e Euromonitor (2008).

2.4.1. Estabilidade Econômica, Inflação e Renda

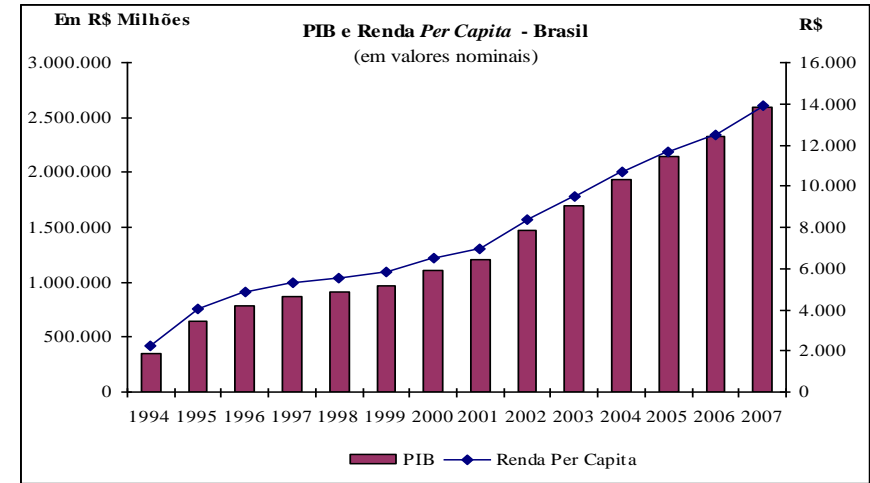
Kinsey (2001) destaca os aspectos econômicos como influenciadores do consumo de alimentos e alimentação fora do lar (FAFH). Um dos fatores está relacionado ao poder aquisitivo e à pressão inflacionária sobre o preço dos alimentos. Assim, em períodos inflacionários, geralmente acompanhados de redução na renda, o consumidor tende a comprar alimentos no varejo e estocar em casa, dado o risco de perder poder de compra caso postergue essa decisão (situação semelhante à que se verificou no Brasil nos anos 1980 e início dos 1990). Assim, no período recente da economia brasileira, com maior controle sobre a inflação, verificou-se acelerado desenvolvimento do varejo inicialmente, apurado pelo crescimento de faturamento do setor e rápida expansão no número de lojas. Dados da ABRAS (2005, 2007) mostram que o número de lojas de varejo cresceu de 32,3 mil em 1990 para 73 mil em 2005 e possivelmente se estabilizará em torno das 78 mil lojas nos próximos anos. O faturamento do setor, compreendendo as redes participantes da ABRAS cresceu de R\$ 51,6 bilhões, em 1997, para R\$ 136,3, em 2007.

No mesmo período, verificou-se expressiva queda da inflação, com aumento no PIB geral e *per capita*, com melhorias incrementais na renda e distribuição de renda (EXAME, 2007). Alguns dados que suportam essas análises são apresentados na Figura 2-10.

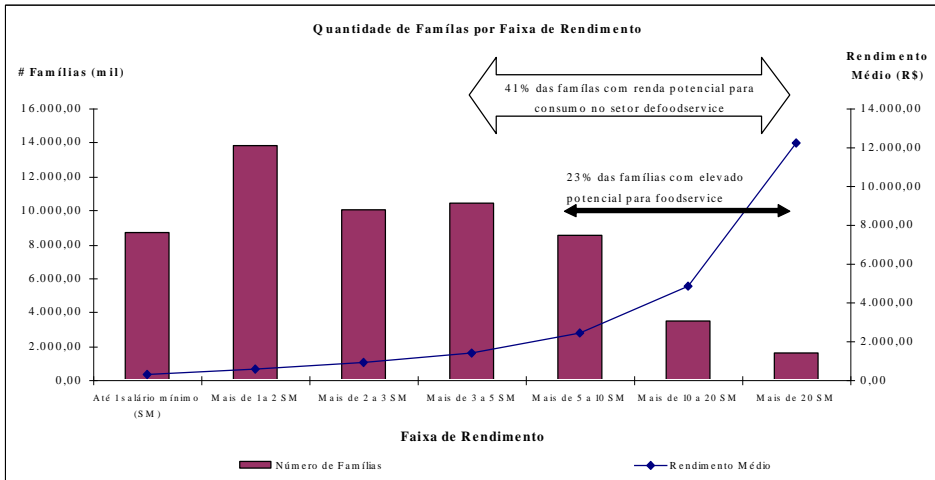
(A)



(B)



(C)



(D)

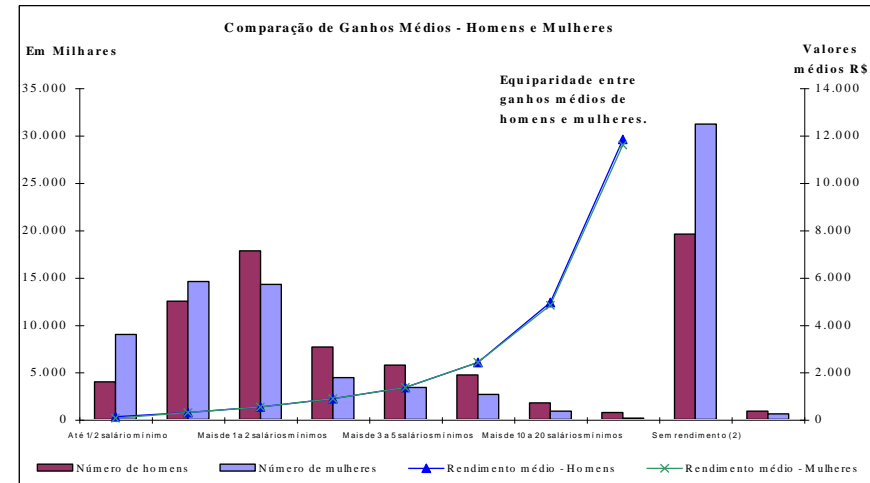


Figura 2-10: Aspectos Econômicos Influenciadores do Foodservice – Inflação e Renda.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em (A) IBGE (2007d), (B) IBGE (2007e), (C) IBGE (2007f), e (D) IBGE (2007c).

Assim, a Figura 2-10-A apresenta a variação da inflação medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), mostrando a bruta redução dos níveis de inflação a partir de 1995. A Figura 2-10-B mostra o crescimento do PIB geral e *per capita*, no qual se verifica que o crescimento mais acelerado se deu principalmente depois de 2001, dado que no final dos anos 1990, dentre outros motivos, problemas econômicos internos e externos, a crise na Ásia em 1997/98 e a crise monetária de 1999 dificultaram a expansão da economia brasileira.

Essas mudanças, refletidas na PNAD-2006 apresentadas na Figura 2-10-C/D, mostram melhorias na distribuição de renda, com 41% das famílias brasileiras ganhando mais que três salários mínimos, e redução da diferença de renda entre homens e mulheres (IBGE, 2007c, 2007f).

Outro impacto da estabilidade financeira e aumento de renda destacado por Kaufman (1996) é a procura por parte do consumidor por maior conveniência, aumentando a demanda por produtos de maior valor agregado e serviços de alimentação. Dados da POF, segundo IBGE (2007b) também sinalizam essas tendências, mostrando que o brasileiro tem diversificado mais sua alimentação, consumindo mais produtos processados. Um exemplo é o consumo de alimentos preparados, que saltou de 1,7 kg para 5,4 kg *per capita* nos últimos 30 anos. Além disso, o comparativo de consumo de alimentação fora do lar deixa claro o potencial de crescimento do *foodservice*, caso o país mantenha o atual desempenho econômico, pois:

“(...) na comparação entre as classes extremas de rendimento mensal familiar, observa-se que a classe de rendimentos mais baixos (até R\$ 400) gasta em média R\$ 148,59 com alimentação: 88,19% com alimentação no domicílio e 11,81%, fora. Já a classe de rendimentos mais altos (mais de R\$ 4.000) tem despesa média de R\$ 662,72 com este item, sendo 62,95% para alimentação no domicílio e 37,05% para alimentação fora. Ou seja, a classe mais alta de rendimento gasta o triplo do percentual da mais baixa para comer fora. Além disso, despense com alimentação pouco mais que o dobro da média nacional, e o quádruplo da classe mais baixa” (IBGE, 2007b).

Essas questões aparentemente influenciam as tendências do setor varejista e atacadista, visto que, com a redução do crescimento do varejo, grandes grupos passam a atuar também no setor atacadista. Dentre os segmentos de mercado atendidos, incluem-se os estabelecimentos de *foodservice*, principalmente os de menor tamanho; lojas menores do tipo “vizinhança”; e, nos canais varejistas tradicionais, a crescente disponibilidade de alimentos preparados. Um exemplo dessas mudanças é a recente aquisição da rede Atacadão pelo Carrefour e a expansão

com pequenas lojas prevista pelo CDB (Grupo Pão de Açúcar) (KAUFMAN, 1996; DANTAS, 2007; CANÇADO, 2007).

2.4.2. Mudanças Socioculturais e Demográficas

Aliadas às melhorias no ambiente econômico, as mudanças socioculturais têm importante impacto no comportamento do consumidor, principalmente nos hábitos de consumo de alimento (ENGEL; BLACKWELL, 2000; NEVES; CASTRO, 2003). Dentre essas mudanças, consideram-se as que têm maior potencial de influenciar o desenvolvimento do setor de *foodservice*, aspectos relacionados à inserção da mulher na economia, aumento da urbanização, envelhecimento da população e mudanças na estrutura das famílias.

A respeito da influência das mulheres na economia, hábitos de consumo e comparação com os homens, alguns autores classificam esse fato como um dos grandes influenciadores do setor de serviços em geral. Jacobsen (2007, p. 5) apresenta várias diferenças entre as características de gênero, destacando-as como atributos associados ao comportamento de homens e mulheres, que do ponto de vista das ciências sociais podem ser classificados como psicológicos, antropológicos, sociológicos, de ciência política e econômica.

Destacam-se nesse sentido algumas mudanças atribuídas à crescente importância da mulher no setor produtivo, deixando de exercer atividades exclusivamente domésticas. Ao longo das últimas décadas, esses fatores têm levado ao desenvolvimento de serviços domésticos por profissionais, dado que antes eram desempenhados pelas mulheres, que passaram a atuar no mercado de trabalho (BATESON; HOFFMAN, 2001; LOVELOCK; WRIGHT, 2001; IBGE 2007a). A Figura 2-11-A destaca o crescimento da quantidade de mulheres no mercado de trabalho, e na proporção da população economicamente ativa (PEA), o percentual cresceu de 33,5% em 1985 para 42,6% em 2003, segundo dados dos Censos e PNAD divulgados pelo IBGE (2007a, 2007c). Além disso, verifica-se maior nível de escolaridade entre as mulheres (Figura 2-11-B), com aumento de propensão para trabalho no setor produtivo e não nas atividades domésticas.

Adicionalmente, um tópico interessante, mas polêmico, envolve o efeito do desenvolvimento econômico – principalmente crescimento do PIB, renda e IDH – na estrutura das famílias. A previsão geral é de que a unidade familiar deve ter seu papel reduzido, tanto econômica quanto socialmente, quando o nível de desenvolvimento aumenta.

“Como resultado do desenvolvimento econômico, a produção familiar para uso e consumo próprio diminui e um percentual cada vez maior de produtos para a família é produzido fora do círculo familiar, por

empresas especializadas. Além disso, a maioria dos serviços que membros da família produzem, em economias subdesenvolvidas e de subsistência, para consumo próprio, são absorvidos por instituições públicas ou empresas privadas especializadas. Durante esse processo, a família é gradualmente deslocada de suas funções originais” (BOSERUP, 1990, *apud* JACOBSEN, 2007, p. 389).

Para Jacobsen (2007, p. 389), essas mudanças incluem ainda uma redução da dependência individual dos membros da família em termos de apoio financeiro e social, aumento das taxas de divórcio, casamentos tardios, casas menores e famílias menores, mais lares comandados por mulheres e menos crianças, com maior quantidade de recursos investidos por criança.

Assim, com a redução histórica na taxa de fecundidade, com previsões de quedas nas próximas décadas, segundo IBGE (2007e), já se tem verificado uma redução no tamanho das famílias, dada a diminuição do número de casais com filhos; aumento do número de pessoas morando sozinhas e casais sem filhos; e aumento do número de mulheres que trabalham e criam filhos sem o cônjuge. Essas informações podem ser verificadas na Figura 2-11 C/D.

Essas mudanças na estrutura das famílias refletem-se em muitos hábitos de consumo. Dentre os impactos dessas mudanças, podem-se catalogar aspectos como moradias menores, aumento no número de visitas aos supermercados e compras menores, procura por conveniência e serviços facilitadores, menos tempo disponível para as relações familiares, destacando-se a redução (falta de tempo) de tempo gasto no preparo dos alimentos (FAH), conforme citação abaixo:

“(…) para o IBGE, a falta de tempo para o preparo da comida em casa pode ser um dos principais fatores a incentivar o crescimento do *foodservice*. A Fipe – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – sustenta a informação e acrescenta que, em 1971, o tempo médio de preparação das refeições era de duas horas diárias, diminuindo apenas 15 minutos em 1997/98” (CADERNO FOODSERVICE , 2007; IBGE, 2007g).

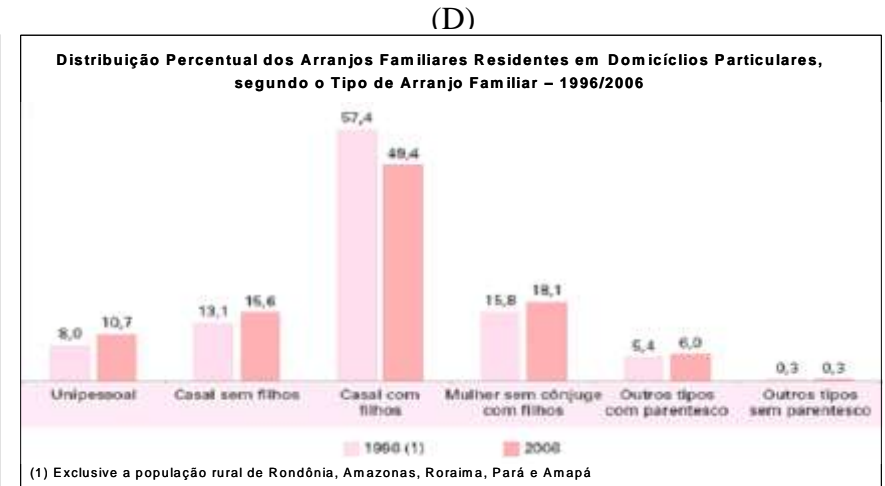
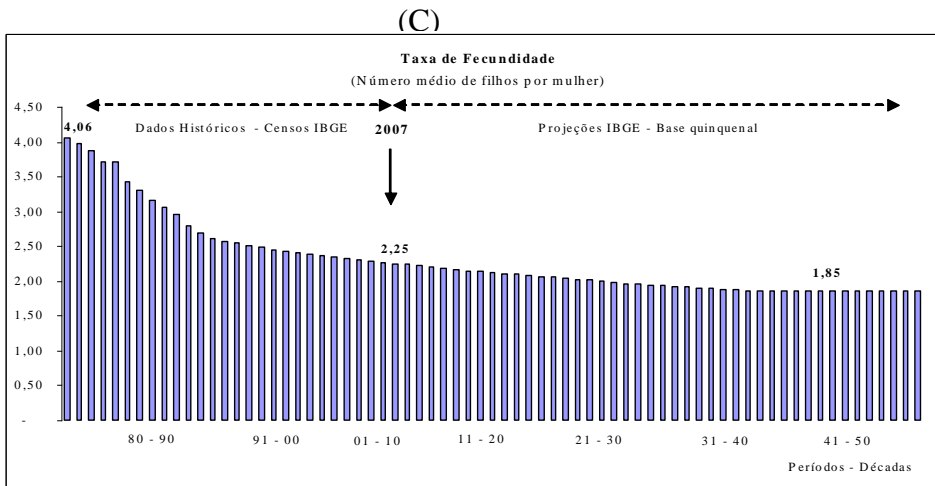
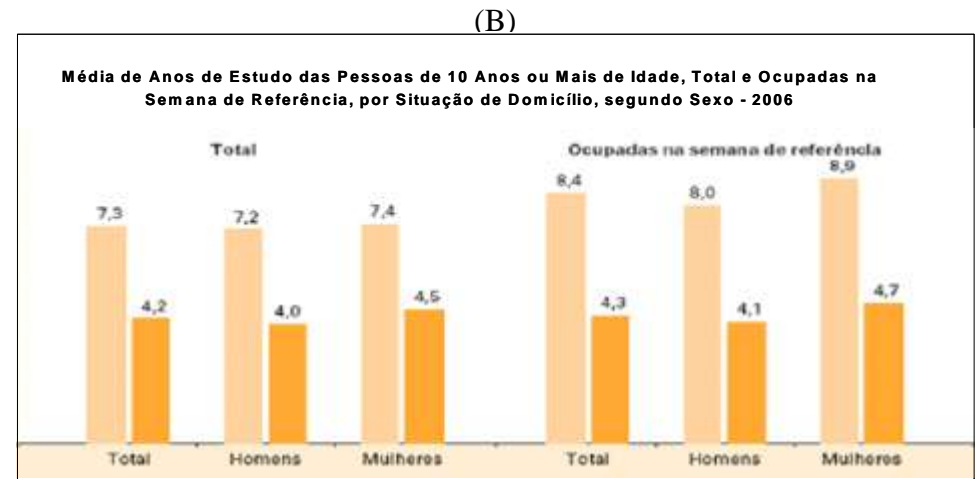
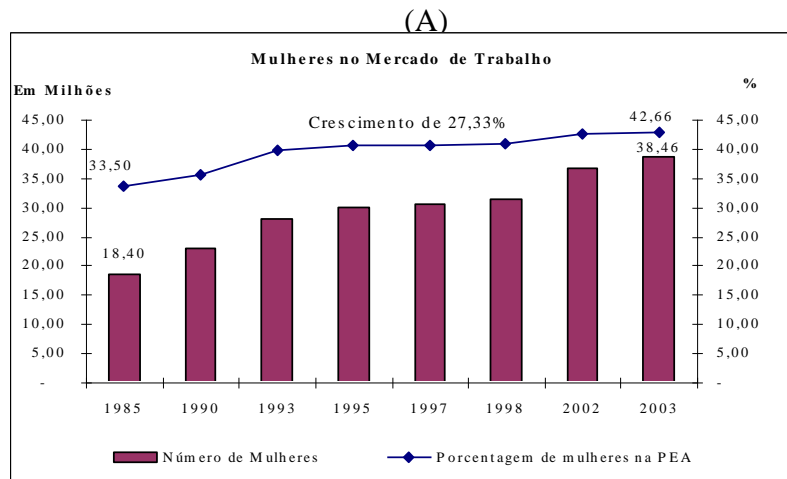


Figura 2-11: Aspectos Demográficos Influenciadores do *Foodservice*.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em (A) IBGE (2007a, 2007c) e (C) IBGE (2007e). Extraído de (B/D) IBGE (2007g).

Outro fator a considerar é que, juntamente com o crescimento econômico, a urbanização, o crescimento e o envelhecimento da população são fortes impulsionadores do mercado consumidor e do desenvolvimento do setor de serviços.

Dados do Censo 2000 indicam o aumento das taxas de urbanização no Brasil, com mais de 81% da população residindo em áreas urbanas, ainda com tendência de crescimento para os próximos anos (IBGE, 2007a).

Figura 2-12 mostra que, em termos relativos, a proporção da população em grandes cidades tem se estabilizado, com aumento mais significativo nas cidades de médio porte, entre 100 mil e 500 mil habitantes. Esse processo de “interiorização” ocorreu, entre outros motivos, devido ao crescimento do agronegócio, à expansão dos setores industriais e de serviços fora das regiões metropolitanas e à busca por melhor qualidade de vida.

Em termos de consumo de alimentos e tipo de gasto, dados da POF 2002-2003 indicam também que na área urbana se gasta o dobro que na rural com alimentação fora de casa, destacando que

“uma análise mais detalhada das despesas com alimentação revela que, dos R\$ 304,12 destinados pelas famílias, em média, para este item, R\$ 230,98 são gastos com alimentação no domicílio (75,95%) e R\$ 73,14, com alimentação fora do domicílio (24,05%). Na área urbana, o percentual gasto com alimentação fora do domicílio (25,74%) é o dobro do da área rural (13,07%). O valor em reais utilizado para comer fora também é bem maior na área urbana (R\$ 80,06) do que na rural (R\$ 34,73). Por outro lado, o montante gasto para comer em casa é bem próximo nas duas áreas (cerca de R\$ 230)” (IBGE, 2007b).

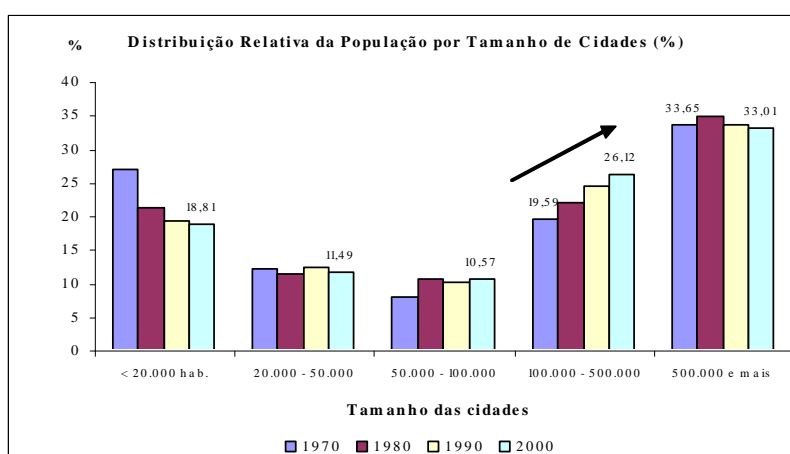


Figura 2-12: Distribuição da População por Tamanho de Cidades.

Fonte: Elaborado a partir dos Censos IBGE de 1970-2000 (IBGE, 2007a).

Por fim, verifica-se o crescente envelhecimento da população (maior expectativa de vida), consequência de melhorias nas condições de vida (ex.: IDH) como fatores relacionados à renda, melhoria no acesso aos serviços de saúde, às campanhas de vacinação, ao aumento da escolaridade, à prevenção de doenças e aos avanços da medicina, segundo o IBGE (2007a). Alguns desses indicadores são apresentados na Figura 2-13.

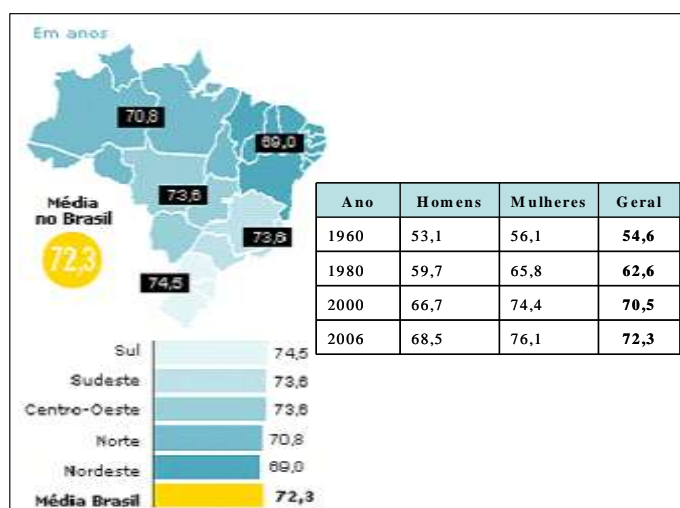


Figura 2-13: Expectativa de Vida no Brasil.

Fonte: Elaborado a partir do Estudo Tábua da Vida 2006 (IBGE 2007a).

Os dados do IBGE (2007a) mostram que em 2006 a expectativa média de vida do brasileiro ao nascer no ano de 2006 atingiu os 72,3 anos, contra 71,9 anos em 2005. O indicador era maior para as mulheres: 76,1 anos, contra 68,5 anos para os homens. Em 2005, esses números eram, respectivamente, 75,8 anos (mulheres) e 68,2 anos (homens). Em relação a 1960 (cuja expectativa era de 54,6 anos), o indicador de 2006 cresceu 32,4%, tendo, nesses 46 anos, a esperança de vida das mulheres a maior alta (35,7%), chegando a 76,1 anos, contra 68,5 anos para os homens (alta de 28,9%).

Assim, o envelhecimento da população, alinhado com melhorias de renda e ambiente econômico favorável, apresenta oportunidades significativas para o setor de serviços, entre eles alimentação fora do lar, turismo e entretenimento, serviços bancários e de saúde.

Finalizadas essas considerações sobre o desenvolvimento do setor de *foodservice* e alguns fatores impulsionadores, no próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

*“Nada é tão prático como uma boa teoria”
(VAN DE VEN, 1989).*

Segundo Fachin (2002), o método de pesquisa é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores a orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados. Em sentido mais genérico, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo. De maneira semelhante, Jung (2004) destaca que o método consiste em um conjunto de etapas ordenadamente dispostas a serem executadas que tenham por finalidade a investigação de fenômenos para obtenção de conhecimentos.

Dessa forma, os procedimentos metodológicos escolhidos para esta pesquisa, procuram ordenar as atividades do pesquisador e relacionar essas atividades com os objetivos e questões de pesquisa propostas. Para tanto, foram propostas as seguintes etapas para a realização da pesquisa: **(1) Revisão da literatura e pesquisa de dados secundários** sobre gestão integrada da cadeia de suprimentos e teorias relacionadas, bem como dados sobre o setor de *foodservice*; **(2) Estruturação e realização dos estudos de caso** em empresas desse setor; e **(3) Consolidação das contribuições teóricas e práticas** para a integração externa na cadeia de suprimentos para o setor. A seguir, cada uma dessas etapas será apresentada com maior detalhamento.

3.1. Revisão da Literatura sobre SCM e Levantamento de Dados sobre Setor de *Foodservice*

A primeira etapa no desenvolvimento desta pesquisa baseia-se no levantamento teórico dos principais conceitos e teorias envolvendo o tema “Gestão da Cadeia de Suprimentos” e demais conceitos e teorias relacionadas a esse tema, com ênfase no entendimento dos aspectos de gestão da cadeia e variáveis, atividades ou práticas relacionadas à integração externa entre os agentes da cadeia de suprimentos, bem como na caracterização do setor de *foodservice*.

Tal abordagem metodológica é citada por Fachin (2002), que considera a pesquisa um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto ou problema). O levantamento bibliográfico

diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras e tem como base fundamental conduzir o pesquisador a um determinado assunto e a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa (ECO, 1977; FACHIN, 2002).

O levantamento bibliográfico desenvolvido nesta pesquisa abordou a questão dos aspectos conceituais de gestão da cadeia de suprimentos, logística integrada, canais de distribuição, *networks*, relacionamento interorganizacional, contratos, poder e conflitos, entre outros. Para a realização desses levantamentos teóricos, maior ênfase foi dada à utilização de publicações em periódicos nacionais e internacionais, acessados principalmente por meio de sistemas de consulta disponíveis na Universidade de São Paulo e na Texas A&M University. Para o levantamento de dados a respeito do setor de *foodservice*, foram consultados materiais e dados secundários disponíveis em publicações especializadas, associações setoriais e internet, no Brasil e no exterior.

A etapa de levantamento bibliográfico tem também um papel fundamental na pesquisa e na estruturação do estudo de caso, pois, segundo Yin (2003b), o embasamento em conceitos teóricos deve guiar o projeto e a coleta de dados para o estudo de caso, e é uma das atividades mais importantes para o desenvolvimento de estudos de caso de sucesso. Tais conceitos teóricos poderão ser úteis para conduzir estudos de caso exploratórios, descritivos ou causais. Além disso, o embasamento teórico auxiliará na seleção dos casos, na identificação de pontos a serem explorados ou descritos, na estipulação de teorias rivais e na generalização de resultados (YIN, 2003b, p. 5).

Assim, durante o levantamento bibliográfico, foram desenvolvidas proposições teóricas a respeito dos impactos do *foodservice* na gestão da cadeia de suprimentos nas empresas de alimentos. Tais proposições teóricas foram então verificadas com a realização do estudo de caso.

3.2. Estruturação do Método de Pesquisa de Estudo de Caso

A utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa tem se mostrado como importante método para pesquisas em gestão de operações e administração, tanto para pesquisas exploratórias quanto desenvolvimento de áreas de conhecimento pouco exploradas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; EASTON, 1998; CAMPOMAR, 1991).

Yin (2003a, p.12) destaca que a essência do estudo de casos é a tentativa de esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: por que foram tomadas, como foram implementadas e

que resultados foram obtidos. Assim, a utilização de estudo de caso como estratégia de pesquisa é preferível quando as questões de pesquisa envolvem “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto real (YIN, 2003a, p. 1).

São variadas as definições de estudo de caso com estratégia de pesquisa. Eisenhardt (1989) destaca que é uma estratégia focada no entendimento das dinâmicas presentes em um determinado cenário. Uma definição mais detalhada destaca-o como:

“(…) uma investigação de certo fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas (...), lida com uma situação tecnicamente única na qual existem muito mais variáveis de interesse do que dados disponíveis, e, como resultado, é baseado em diversas fontes de evidência, (...) e ainda recebe o benefício de proposições teóricas desenvolvidas anteriormente que devem conduzir ou direcionar a coleta e análise de dados” (YIN, 2003a, p. 13).

O estudo de casos é, assim, uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento das dinâmicas presentes dentro de conjuntos reais. Ele combina métodos de coleta de dados – como arquivos, entrevistas, questionários e observações – e a evidência pode ser quantitativa, qualitativa ou ambas. Os propósitos para realização de estudos de caso são vários e dependerão dos problemas de pesquisa definidos pelo pesquisador e, por sua vez, serão essenciais para planejar e estruturar a pesquisa. Esses propósitos envolvem explicar, explorar, descrever e ilustrar fenômenos ou tópicos, além de testar teorias, construir e refinar modelos teóricos (SACHAN; DATTA; 2005; YIN, 2003a; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; CAMPOMAR, 1991; BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989).

Assim, nesta pesquisa, a utilização de estudo de casos teve como objetivo explorar os temas referentes à integração na cadeia de suprimentos no setor de *foodservice*, descrever as mudanças ocorridas nas empresas pesquisadas quanto à integração externa na cadeia de suprimentos e servir de referência para verificar a veracidade de proposições teóricas com os resultados práticos obtidos nas empresas estudadas.

Por fim, a escolha de tal estratégia de pesquisa também foi influenciada pelas posições de Sterns, Schweikhardt e Peterson (1998, p. 315), que destacam o caráter pragmático dessa metodologia, sendo a utilidade das proposições (ex.: prescrições sobre o que deve ou não deve ser feito) determinada pela capacidade de solucionar problemas práticos, que podem ser avaliados com os resultados alcançados com a implementação de tais proposições.

Um ponto importante a ser destacado é que, para cada caso individual, o relatório deve indicar como e por que uma proposição foi demonstrada (ou não). A análise e os cruzamentos entre casos (*cross-case*) devem relatar a extensão com que a lógica da replicação pode ser utilizada (YIN, 2003a; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Essas análises e descrições, bem como conceitos adicionais são discutidos abaixo.

3.2.1. Planejamento do Estudo de Caso – Etapas do Plano de Pesquisa

Para desenvolvimento dos estudos de casos, foram seguidas as etapas propostas por Yin (2003, p. 21), que destaca a necessidade de um plano de pesquisa para esse fim, salientando cinco componentes importantes: (a) as questões do estudo; (b) as proposições – se aplicável; (c) as unidades de análise do estudo; (d) a lógica da relação entre os dados e as proposições; e (e) os critérios para interpretação dos resultados. A Figura abaixo ilustra as etapas para realização de pesquisa com múltiplos estudos de casos, que foram realizados nesta pesquisa.

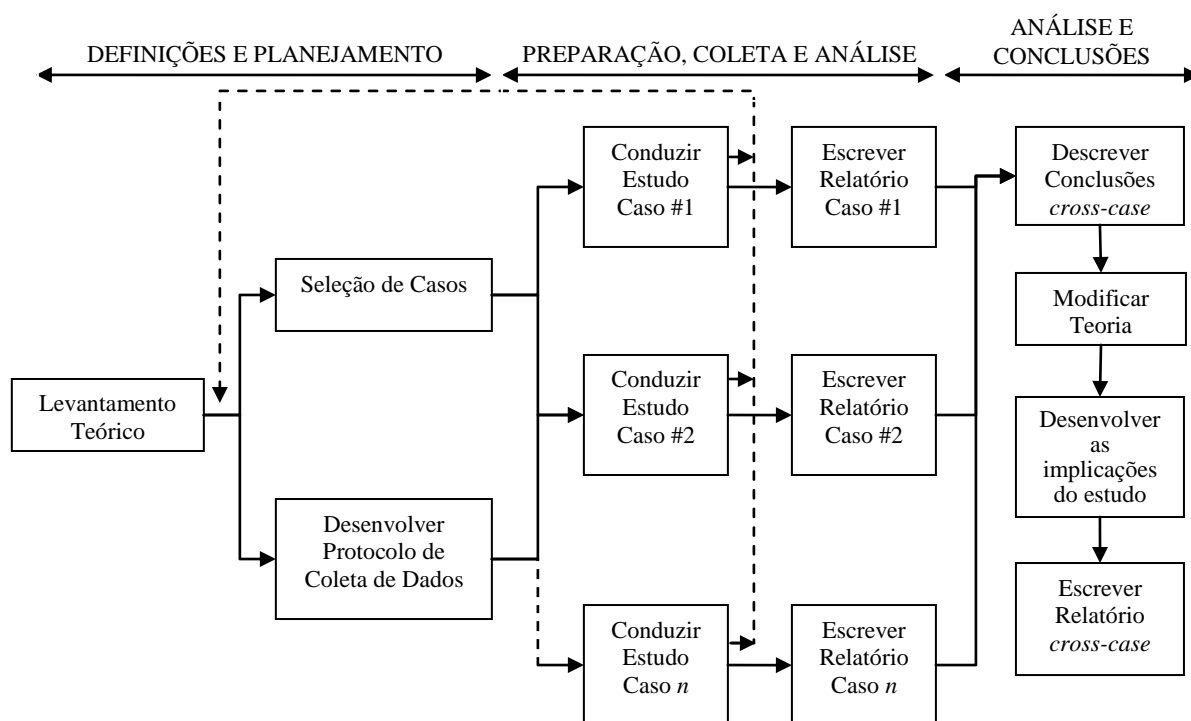


Figura 3-1: Método do Estudo de Caso.

Fonte: Yin (2003a, p. 50).

Assim, os casos foram avaliados e a descrição procurou indicar como e por que uma proposição foi demonstrada (ou não), além da análise e cruzamentos entre casos (*cross-case*), para que a lógica da replicação possa ser utilizada. Desse modo, dentre as principais atividades para a condução da pesquisa, destacam-se:

1- *Seleção dos Casos*: Foram realizados estudos múltiplos ou multicasos. A escolha de realizar múltiplos estudos de caso geralmente é mais ampla e mais robusta do que o estudo detalhado de um único caso e amplia as possibilidades de replicações teóricas e generalizações a partir de constatações e cruzamentos dos resultados dos casos (YIN, 2003a). Além disso, utiliza como critério o que Yin (2003a) conceitua como amostragem teórica e não amostragem estatística.

Neste sentido, as definições para esta pesquisa envolveram a escolha de quatro estudos de caso com empresas tradicionais do setor de alimentos, que passaram a atuar ou desenvolver atividades no setor de *foodservice*, com foco de análise na cadeia de produtos perecíveis e refrigerados (carnes e derivados). A escolha foi feita com base em dados secundários e informações de empresas atuantes no setor, com reconhecida competência e *expertise*, conforme sugerido por Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002). Foram assim realizados estudos com duas empresas de grande porte e atuação global, uma empresa cooperativa e uma empresa de médio porte com atuação regional, considerando-se estruturas e ambientes organizacionais e institucionais diferentes para avaliação das proposições.

2- *Desenvolvimento dos Instrumentos de Coleta – Protocolo*: O protocolo para desenvolvimento desta pesquisa baseia-se nas considerações de Yin (2003a, p. 67), o qual considera que este deve conter o instrumento de coleta (roteiro ou questionário), assim como os procedimentos e regras gerais que serão seguidas – essencial para o estudo multicasos e uma maneira de aumentar a confiabilidade do estudo de caso.

Utilizaram-se fontes de dados primárias e secundárias no estudo de caso, desenvolvidas de forma semiestruturada e por meio de interações, que podem incluir outras fontes, como observações, conversações, reuniões, eventos e dados documentais. Além disso, procurou-se utilizar entrevistados múltiplos, revisão de documentos, visitas às instalações físicas e cruzamento de dados qualitativos e quantitativos para aumentar confiabilidade dos dados (YIN, 2003a; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; EISENHARDT, 1989). O Apêndice A apresenta o protocolo desenvolvido para a pesquisa objetivada nesta tese.

3- *Levantamento de Dados – Pesquisa de Campo*: Para o levantamento de dados, seguiu-se as orientações de Eisenhardt (1989) que envolvem: (1) contatar pessoas indicadas para entrevistas, (2) preparar pesquisador para condução de entrevistas, (3) realizar registro preciso e objetivo de dados (com documentação e codificação em categorias), (4) procurar por convergência, (5) detalhar as evidências, e (6) determinar uma sequência de eventos e ações.

Yin (2003a, p. 97) apresenta princípios adicionais para coleta de dados: (1) *uso de múltiplas fontes de evidências*, com triangulação entre diferentes fontes de dados, avaliadores ou métodos e questões de validação; (2) *criação de base de dados do estudo de caso*, com dados e evidências básicas e relatórios do investigador (a partir de registros escritos ou gravados, anotações e lembranças), que aumentam a confiabilidade da pesquisa; e (3) *manutenção de uma linha de evidências*, pela qual se estabeleça uma cadeia de relações desde as questões de pesquisa, protocolos, fontes evidências, banco de dados e relatório do caso; isso permite que observadores externos (leitores do caso) sigam quaisquer evidências que levaram às conclusões do estudo.

4- *Análise de Dados e Evidências*: Para a análise de dados, utilizaram-se as sugestões de Eisenhardt (1989, p. 538), McCutcheon e Meredith (1993) e Yin (2003a) a partir das quais deverão ser realizados exame, categorização, tabulação, teste ou combinações de evidências qualitativas e quantitativas relacionadas às proposições do estudo.

Para essas atividades, Yin (2003a, p. 111) apresenta três estratégias: (1) *basear-se em proposições teóricas*, nas quais os objetivos da pesquisa e planejamento do estudo são baseados, elas, por sua vez, refletem as questões de pesquisa, revisão da literatura e novas proposições; (2) *pensar em explicações rivais*, as proposições teóricas originais devem incluir hipóteses rivais ou contraditórias; e (3) *desenvolver descrição de casos*, para organizar o estudo de caso ou quando se tem dificuldade de utilizar outros enfoques. Neste estudo, foram utilizadas as estratégias 1 e 3 para análise de dados.

Além disso, foram realizadas descrições e análise de casos individuais (*within-case analysis*) e análise cruzada de casos (*cross-case patterns*). As análises individuais, segundo Eisenhardt (1989), são importantes, pois focam a realidade do caso específico, com um considerável volume de dados, e envolvem as descrições da coleta e as análises antecipadas realizadas na fase de coleta. As análises cruzadas de dados, por sua vez, apresentam uma etapa-chave e são essenciais para validação e melhoria da generalização das conclusões. Elas devem envolver comparações dos casos e contrapor dados de maneira divergente (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; EISENHARDT, 1989).

5- *Fechamento e Relatórios*: O relatório final apresenta uma descrição e comparação dos casos, seguindo as orientações propostas por Yin (2003a), sendo utilizado para verificação das atividades e iniciativas de integração na cadeia de suprimento das empresas avaliadas, bem como para verificação das proposições teóricas desenvolvidas durante o levantamento bibliográfico.

3.3. Consolidação das Contribuições Teóricas e Práticas para Integração na Cadeia de Suprimentos no Setor de *Foodservice*

Ponderando-se que a pesquisa surge quando há consciência de um problema e pressão para buscar uma solução – nesta pesquisa, isso envolve as dinâmicas do setor de *foodservice* e implicações para gestão integrada da cadeia de suprimentos –, considera-se que a indução para alcançar essa solução constitui a pesquisa propriamente dita. Necessita-se, para isso, da aplicação de procedimentos metodológicos com a intenção de desenvolver, modificar e ampliar conhecimentos que possam ser testados por meio de investigações e transmitidos (SELLTIZ *et al.*, 1981; FACHIN, 2002).

Assim, esta etapa da pesquisa complementou o relatório do estudo de caso, que também foi desenvolvido e embasado em levantamentos teóricos, conforme discutido acima. O que se pretende aqui é identificar as principais atividades, iniciativas e processos de integração externa presentes na literatura, assim como as atividades identificadas nos estudos de caso, tanto para efeito de comparação e verificação das proposições teóricas, quanto para análise e implicações gerenciais para empresas do setor de *foodservice*.

Essas observações são importantes, pois seguem as diretrizes de Eisenhardt (1989, p. 544), que considera essencial a comparação dos resultados emergentes com a literatura existente, o que envolve avaliar as similaridades e possíveis contradições. O resultado pode ser tanto um detalhamento dos conceitos atuais e conflitantes, como uma definição melhor dos limites de generalização da pesquisa focal, o que permite proposições com maior validação interna e elevado nível conceitual.

Por fim, dada a escolha de estudo de caso com estratégia de pesquisa, as proposições e análises objetivadas neste estudo seguem as considerações de Schnelle (1967, *apud* STERNS; SCHWEIKHARDT; PETERSON, 1998, p. 320), que sugere que a “resolução de problemas” é uma extensão natural e lógica da utilização de estudos de caso e afirma que a pesquisa com estudos de caso é um enfoque geralmente útil para resolução de problemas complexos nas empresas, o que se pressupõe aplicar-se ao assunto abordado nesta tese.

Uma vez discutidos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, apresenta-se no próximo capítulo uma revisão conceitual dos principais assuntos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: CONCEITOS BÁSICOS RELACIONADOS À SCM

Encontrar uma única definição para a gestão da cadeia de suprimentos não é uma tarefa fácil. Primeiro, porque os autores de várias áreas do conhecimento têm desenvolvido pesquisas em temas relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, cada qual com seus enfoques específicos. Além disso, o tema em si não tem uma raiz única e diversas correntes teóricas sobrepõem-se e complementam-se nos conceitos, técnicas e ferramentas que envolvem esse assunto. Diversas publicações, entre livros e artigos de congressos e periódicos, têm apresentado classificações, tipologias e conceitos sobre gestão da cadeia de suprimentos, de modo que esse assunto está bastante consolidado e os principais conceitos desenvolvidos e suas variantes são aceitas como válidas.

O que se pretende deixar claro neste momento são a sobreposição e a evolução de alguns conceitos e mesmo uma possível confusão que parece existir, principalmente quando se trata das abordagens diferentes – tanto nas áreas de engenharia de produção e gestão de operações, quanto na de administração de empresas – para o assunto de gestão da cadeia de suprimentos, gestão de logística e canais de marketing e distribuição.

Poder-se-ia fazer uma extensa lista e comparação entre as abordagens e conceitos de diferentes pesquisadores, como realizado por Croom, Romano e Giannakis (2000) ou por Mentzer *et al.* (2001), que identificaram mais de cem conceitos de SCM. Entretanto, neste trabalho, adota-se como referência definição de gestão da cadeia de suprimentos do *Global Supply Chain Forum*, apresentada por Lambert e Cooper (2000, p. 66), que definem a SCM como “a integração dos principais processos de negócios que produzem produtos, serviços e informações por meio de uma cadeia de suprimento que agrega valor para os clientes e as demais partes interessadas e envolvidas (*stakeholders*)”.

Entretanto, antes de iniciar a discussão sobre as origens do conceito de SCM como integração de várias disciplinas, é importante conceituar também a cadeia de suprimentos em si, que, segundo Monczka, Trent e Handfield (2002, p. 4),

“(…) envolve todas as atividades associadas com o fluxo e transformação de produtos e informações desde o estágio de matérias-primas (extração) até o usuário final. [...] A SC inclui os sistemas de gestão, transporte, armazenamento e serviços ao usuário. As cadeias de suprimentos são essencialmente uma série relacionada de fornecedores e usuários; cada usuário é fornecedor da organização a jusante até o produto alcançar o usuário final”.

Assim, a cadeia de suprimentos não inclui somente um produtor e seus fornecedores, mas também (dependendo dos fluxos logísticos) transportadores, atacadistas, varejistas, consumidores e facilitadores. Em cada organização, as atividades relacionadas à SCM incluem todas as funções envolvidas no recebimento e satisfação das exigências dos clientes. Essas funções envolvem, mas não estão limitadas, o desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e serviços ao consumidor (MONCZKA; TRENT; HANDFIELD, 2002; CAMPS *et al.*, 2004; CHOPRA; MEINDL, 2007).

Essas características conduzem a um novo paradigma para a gestão de cadeias, no qual Gripsrud, Jahre e Persson (2006, p. 645) destacam que a SCM representa o mais recente enfoque dos sistemas de distribuição, que tentam “capturar a cadeia de suprimentos completa”, levando em consideração a crescente complexidade desses arranjos. O conceito de SCM é baseado na noção de que as cadeias de suprimentos, e não os negócios individuais, estão competindo entre si.

Assim, introduzida no início dos anos 1980, a gestão da cadeia de suprimentos tem se tornado um conceito popular nas áreas de gestão em geral. Todos os periódicos relacionados a manufatura, distribuição, marketing, gestão de clientes, logística e transportes têm publicado materiais sobre SCM e temas correlatos (ROSS, 1998, *apud* GRIPSRUD; JAHRE; PERSSON, 2006, p. 645).

Entretanto, ao incorporar outras teorias e sobrepor-se a outros conceitos, o escopo de atuação do conceito de SCM foi sendo ampliado ao que pode ser considerado uma iniciativa que tenta integrar atividades, atores e recursos dependentes dentro de canais de marketing, entre os pontos de origem e consumo. Isso significa que a SCM compreende diferentes tipos de dependências dentro, entre e por meio de empresas nos canais de marketing (SVENSSON, 2002a, p. 739). Mentzer *et al.* (2001) argumentam em seu levantamento que as definições de gestão de cadeia de suprimentos podem ser classificadas em três categorias: uma filosofia de negócio, a implementação de uma filosofia de negócio, e um conjunto de processos de gestão.

Em termos de evolução das escolas de pensamento sobre a SCM, Mills, Schmitz e Frizelle (2004) categorizam as pesquisas relacionadas à SCM, considerando abordagens e perspectivas de diferentes modelos (*frameworks*). O Quadro 4.1 apresenta a evolução dessas escolas considerando-se o período de 1980 até 2000.

Quadro 4.1 – Escolas de Pensamento em SCM.

Escola	Características Principais
Escola de Reconhecimento de Cadeias	Reconhece a existência de uma cadeia de áreas funcionais que precisa ser gerenciada. Ênfase na inclusão de todos os membros da cadeia do início até o consumidor final. Foco no fluxo de materiais.
Escola Logística/ Vínculos (<i>links</i>)	Começa a investigar como os vínculos entre áreas funcionais podem ser explorados para criar vantagem competitiva, especialmente em logística e transporte. Ênfase nos vínculos dessas áreas com demais áreas funcionais.
Escola Informacional	Ênfase no fluxo de informações como “espinha dorsal” da SCM efetiva. Todos os membros da SC necessitam de <i>feedback</i> sobre como seus clientes e usuários finais avaliam sua <i>performance</i> . Fluxo de informação pode ser bidirecional.
Escola de Processos/ Integração	Ênfase na integração de áreas da SC em um sistema definido por um conjunto de processos. Ao contrário da Escola Logística/Vínculos, os elos na SC não são considerados como uma ordem específica ou causalidade. Tomadores de decisão são livres para explorar configurações alternativas na SC.
Perspectivas Futuras	Dois temas: (1) SCM aproxima-se dos conceitos de parcerias e alianças estratégicas; (2) desenvolvimento para SC orientadas para usuários finais.

Fonte: Mills, Schmitz e Frizelle (2004, p. 1016).

Desse modo, complementando essa evolução, ao desagregar as atividades e conceitos relacionados à SCM, Ferrell e Hartline (2008, p. 257) destacam que, quando se pensa em SCM, dois conceitos estão inter-relacionados: marketing e canais de marketing, e a distribuição física (ou logística). Assim, faz-se necessária a revisão desses conceitos para o entendimento das questões relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos. Desse modo, dada a complexidade de assuntos e atividades envolvidas na gestão da cadeia de suprimentos, procura-se tornar claros esses assuntos e limitar o escopo de alguns conceitos de canais de distribuição e gestão de logística.

Nas seções a seguir, discute-se a evolução desses conceitos e apresenta-se um conjunto de teorias e abordagens que influenciaram o desenvolvimento do conceito de gestão da cadeia de suprimentos como conhecido atualmente.

4.1. SCM: Evolução a partir dos Aspectos de Marketing e Canais de Distribuição

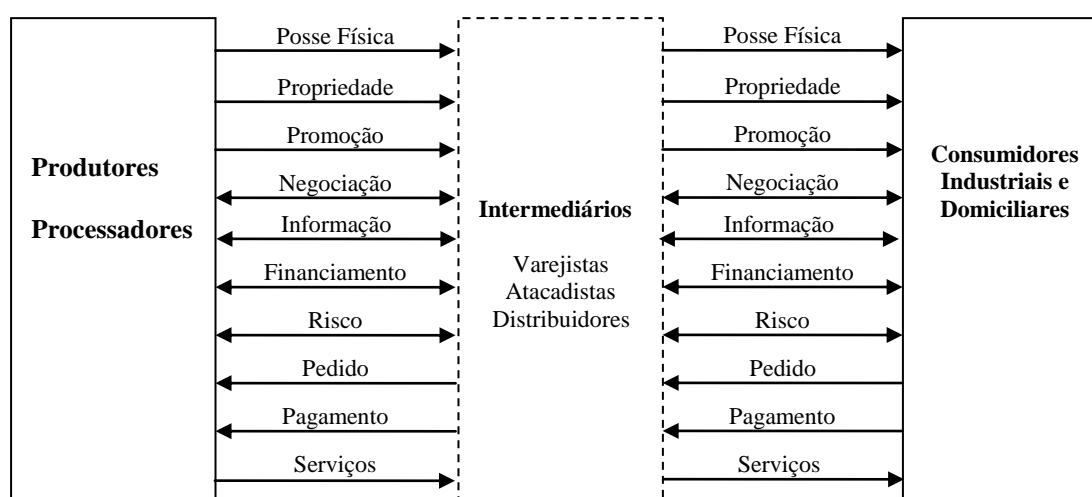
O marketing, em sua essência, está relacionado com a gestão das relações externas da empresa e a integração dessas com as operações internas (WILKINSON; YOUNG, 2002, p. 123). Assim, inicia-se esta discussão destacando-se que as considerações de marketing a respeito da distribuição, fluxo de produtos e a questão da utilidade de lugar não são novas. Mesmo com as discussões mais amplas sobre o conceito de marketing desenvolvido por Kotler e Levy (1969) e Enis (1973), mais recentemente é que a *American Marketing Association* (AMA) adaptou sua tradicional definição dos 4Ps de marketing para “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os

clientes e gerenciar o relacionamento de maneira a beneficiar a organização e seus *stakeholders*” (AMA, 2004).

Entretanto, os primeiros créditos e publicações sobre os problemas de distribuição e fluxos logísticos em marketing são atribuídos a Shaw (1912, 1915), com foco nas funções desempenhadas pelos “intermediários”, numa introdução ao enfoque funcionalista de marketing.

Nesse período, o marketing surgia como uma disciplina acadêmica a partir da economia. Svensson (2002a) destaca que a atenção central da nova disciplina eram os estudos empíricos de como as funções de distribuição eram desempenhadas em diferentes indústrias. Assim, na primeira metade do século passado, o foco de marketing eram as instituições, funções e fluxos, considerando-se o sistema como um todo e a utilidade de forma, lugar, tempo e posse que as funções de distribuição poderiam criar.

Com isso, as atividades relacionadas às funções dos canais – destacadas principalmente na teoria funcionalista de marketing por Alderson (1950, 1965), Alderson e Cox (1948), Bucklin (1965, 1966) e Wilkinson (2001) – culminaram na estrutura dos tradicionais fluxos de marketing, conforme apresentado na Figura 4-1.



Nota: A linha tracejada nos intermediários indica que os fluxos podem ser desempenhados do produtor para o intermediário, do intermediário para o consumidor, do produtor para o consumidor ou compartilhado entre eles.

Figura 4-1: Fluxos de Marketing nos Canais.

Fonte: Apresentado por Cònsoli (2005, p. 44), elaborado a partir de Lewis (1968, p. 140), Rosenbloom (1999, p. 16) e Coughlan *et al.* (2002, p. 87).

Desse modo, as considerações iniciais a respeito das funções de marketing desempenhadas nos canais de marketing consideravam tanto as atividades de marketing

quanto de logística, sendo a logística uma parte essencial do marketing (WILKINSON, 2001; SVENSSON, 2002a).

Entretanto, durante a década de 1950, as pesquisas em canais e logística passaram a distanciar-se, com foco maior da logística no estudo dos arranjos de distribuição. No período de 1950 a 1970, alguns enfoques de pesquisas em canais e logística competiam entre si, com a emergência do enfoque gerencial gradualmente substituindo o enfoque funcionalista e de sistema como um todo. Deste então, dois enfoques gerenciais distintos sobre canais podem ser verificados. O primeiro envolve as pesquisas comportamentais que focavam o conflito e poder nos canais e nas relações diádicas (em pares) entre empresas e que dominaram o tema nos anos de 1970. O segundo, dominante até hoje, preocupa-se com os incentivos para condutas específicas que devem ser estabelecidos e baseia-se na economia dos custos de transação e foco na estrutura de governança (GRIPSRUD; JAHRE; PERSSON, 2006, p. 648).

Adicionalmente, Verhallen *et al.* (2004) destacam também as mudanças na orientação de marketing e a evolução das características que conduziram ao que os autores conceituam de cadeias e redes orientadas para o mercado, em que discutem a necessidade de pensar em termos de sistema de valor para os clientes. O Quadro 4.2 apresenta essa evolução das orientações de marketing.

Quadro 4.2 – Características e Evolução das Orientações de Marketing para Cadeias e Redes.

Período	1930-1960	1960-1975	1975-1990	1990-2000	2000
Características					
Elemento Central	Produto	Produção	Vendas	Marketing	Cliente
Estratégia	Produção em massa	Especialização em produtos	Propaganda	Diversificação, especialização de funções	Integração de desenvolvimento de produtos, vendas e serviços ao cliente
Base	Tecnologia	Automação	Mídia de massa	Crescimento varejo	Possibilidades das TICs
Orientação da demanda/foco	Avaliação de resultados	Previsões; avaliação de processos	Pesquisa de propaganda	Ps de marketing, entrega integral	De produtos para serviços; customização
Transação	4 Ps em uma “mão”	Função separada de vendas	Informação separada	Sem mudanças	4 elementos do mix combinados
Modelo de Negócios	Distribuição separada	Distribuição separada	Canais concorrentes	Cadeias integradas	Redes

Fonte: Verhallen *et al.* (2004, p. 135).

Assim, dois aspectos são importantes a respeito do atual enfoque de canais, considerando-se a Figura 4-1 e o conceito de canais de distribuição de Coughlan *et al.* (2002) como “(...) um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de

disponibilizar produtos e serviços para uso ou consumo” e também de Ferrell e Hartline (2008, p. 257), como

“(…) um sistema organizado de instituições pelas quais produtos, recursos, informação, fundos, e/ou propriedade do fluxo de produtos do ponto de produção até o usuário final. Alguns membros de canal ou intermediários tomam a propriedade física dos produtos (ex.: atacadistas, distribuidores e varejistas), enquanto outros apenas facilitam o processo (ex.: agentes, *brokers* e instituições financeiras)”.

Primeiramente, nota-se que o ponto inicial de um canal de distribuição é o produtor de um produto relevante, o que indica que as pesquisas em canais de marketing iniciam-se em um elo produtor, geralmente um fabricante ou indústria (capitão do canal) e não incluiu fontes de matéria-prima ou a cadeia como um todo. Segundo, a distribuição física é tratada como um dos fluxos – “posse física”. Gripsrud, Jahre e Persson (2006) também destacam que, ao focar as relações e estrutura de governança ente os atores envolvidos, as pesquisas de canais passam a avaliar as questões de contratos formais e informais a respeito da “propriedade” e responsabilidade por cada fluxo.

Uma consideração adicional sobre os canais de distribuição é que, de acordo com o discutido anteriormente, eles são parte de uma cadeia de suprimentos e suas funções envolvem um conjunto de elos na cadeia, enquanto o fluxo de produto ocorre entre diferentes agentes, mas sem o processamento ou transformação do produto em questão (exceto algumas mudanças referentes a fracionamento, agrupamento e reembalo de produtos). Isso pode ocorrer tanto em etapas a montante na SC, no caso de um insumo agrícola, industrial, ou determinado produto agrícola, como também em etapas a jusante, produtos para consumo em canais varejistas ou de *foodservice*, por exemplo.

Finalizando este tópico, destaca-se então a importância da origem e das contribuições das pesquisas em canais de distribuição para o desenvolvimento da gestão integrada da cadeia de suprimentos. Svensson (2002a) considera que a base teórica da SCM teve suas origens nas teorias de marketing, em especial a teoria funcionalista de Alderson (1965), na qual posteriormente a gestão da cadeia de suprimentos teve o escopo ampliado para a integração da cadeia de suprimentos como um todo.

4.2. SCM: Evolução a partir dos Aspectos de Logística e Distribuição Física

A discussão do tópico anterior procura destacar que as atividades de marketing e logística eram consideradas em conjunto nas teorias iniciais de marketing, mas distanciaram-se com o tempo.

Svensson (2002b, p. 426) destaca que a logística geralmente se preocupa em satisfazer as necessidades de suprimentos de clientes em uma cadeia de suprimentos, enquanto o marketing foca a satisfação das necessidades dos clientes em um mesmo canal de distribuição. A principal constatação desse autor é que, para satisfazer as necessidades de suprimentos dos clientes em uma determinada SC, as atividades devem ser coordenadas, e, nesse processo, as teorias tradicionais de marketing reconhecem a importância da logística no contexto de marketing, enquanto as tradicionais teorias de logística ignoravam a importância do marketing no contexto de logística (CULLITON *et al.*, 1956, *apud* SVENSSON, 2002b).

Especificamente a respeito da logística, a APICS (2007) a define como a arte e ciência de obter, produzir e distribuir materiais e produtos no lugar correto, em quantidades corretas. Uma definição mais ampla considera logística como:

“(...) o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficiente e efetivo de produtos, serviços e informações do ponto de origem ao ponto de consumo para o propósito de satisfazer as exigências dos clientes. Isso inclui logística de entrada, saída, movimentação interna e externa e o retorno de materiais... (CLM, 1988, *apud* LUMMUS; KRUMWIEDE; VOKURKA, 2001, p. 426)”.

É importante notar que a distribuição física, apesar de às vezes considerada sinônimo da logística, tem um escopo menor, uma vez que não envolve atividades internas. Chopra e Meindl (2007, p. 91) referem-se à distribuição física como as etapas para mover e armazenar um produto de um estágio fornecedor para um estágio cliente na SC. Perreault e Russ (1976) definem o serviço de distribuição física como o pacote inter-relacionado de atividades pelo qual o fornecedor cria utilidade de tempo e local para o comprador e assegura a utilidade de forma. Do ponto de vista do cliente, o serviço de distribuição física é o mecanismo que garante que os produtos estarão disponíveis. Os autores destacam principalmente a importância do serviço de distribuição física na decisão de compra industrial entre elos da cadeia de suprimentos. Musetti (2000, p 31) também apresenta abordagem semelhante à descrita anteriormente.

Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) destacam que a logística de negócios tem sido uma das maiores influências para SCM. Considera-se a logística também como um enfoque específico para os arranjos de distribuição no próprio direito e tem geralmente sido definida como a arte de gerenciar os fluxos de materiais da fonte até o usuário.

Desse modo, as operações de logística têm sido cruciais para a eficiência das empresas e indústrias como um todo. Entretanto, numa perspectiva de longo prazo, mudanças significantes ocorreram em importantes assuntos relacionados à arte de gerenciar fluxos de materiais. Com uma revisão das transformações ocorridas nos últimos 50 anos, Ballou (1992), Cooper, Lambert e Pagh (1997), Mabert e Venkataramanan (1998) e Gripsrud, Jahre e Persson (2006) destacam essas principais mudanças nos enfoques de logística.

Segundo esse levantamento, no início dos anos de 1950 a logística era caracterizada como “dormente”, pois não era considerada uma função estratégica das empresas. Nessa década, as mudanças ocorridas foram classificadas como a primeira “transformação”, na qual a importância da logística aumentou consideravelmente, numa época em que a distribuição física foi reconhecida como uma função organizacional separada, impulsionada principalmente por indústrias que comercializavam amplas linhas de produtos em lojas de varejo, empresas essas ávidas por aumentar sua lucratividade por meio da eficiência logística. A designação principal da logística era reduzir os custos de distribuição e, influenciada pela emergente visão sistêmica, seu ponto central era a aplicação do enfoque do custo total, que se tornou um importante princípio para o desenvolvimento da logística de negócios.

Gripsrud, Jahre e Persson (2006, p. 647) destacam que, a segunda “transformação” considerava a logística como uma disciplina gerencial num sentido mais amplo, partindo de uma orientação relativamente compartimentalizada para uma orientação de integração. Com isso, Ballou (1992) comenta a maior ênfase dada à interface entre logística e outras disciplinas e a necessidade de considerar as relações entre elas. Mentzer, Gomes e Krapfel (1989) também destacam o aumento da importância do serviço ao cliente nessa fase. Assim, a logística tornou-se um assunto mais complexo, envolvendo escolhas (*trade-offs*) entre custos e serviços, e a coordenação das atividades logísticas pela empresa. Verifica-se nesse período um aumento do foco na perspectiva de sistemas.

A terceira “transformação”, ocorrida no final dos anos 1980 e início de 1990, moveu a logística para uma orientação a processos, influenciada principalmente pelos conceitos emergentes de gestão baseada no tempo de Stalk e Hout (1990), na produção enxuta de Womack, Jones e Roos (1990) e nos conceitos de ECR (*Efficient Consumer Response*). Gripsrud, Jahre e Persson (2006) destacam que o foco nesse período era como o fluxo de

materiais poderia ser designado e operado de maneira não apenas rápida, mas também confiável e eficiente em custo. Assim, com o desenvolvimento dos aspectos e do escopo da logística, evoluiu-se ao ponto em que:

“(...) agora a logística é considerada um componente crítico para a estratégia da empresa e o problema em questão é como vincular e relacionar toda a cadeia de suprimentos para criar valor para o cliente e ser competitivo nos mercados globais” (KENT; FLINT, 1997,18).

A partir dessa evolução, Gripsrud, Jahre e Persson (2006) consideram que a cadeia de suprimentos passou a ser considerada, em termos de análise e estratégias, não apenas a empresa como foco principal, aproximando-se do enfoque de gestão da cadeia de suprimentos.

4.3. SCM: (Re)Integração de Marketing e Logística

A discussão anterior procura posicionar a evolução e as abordagens de marketing e logística, e a relação com outras áreas para os conceitos conhecidos e aceitos atualmente a respeito da cadeia de suprimentos.

Entretanto, para teóricos e praticantes, aspectos de logística e SCM por muito tempo ainda se sobrepunham e conflitavam em alguns casos. Lummus, Krumwiede e Vokurka (2001, p. 429) apresentam o resultado de uma pesquisa sobre esses conceitos, em que as definições de logística estão essencialmente relacionadas com fluxo físico de materiais. Assim, a logística é vista como uma atividade tática e operacional, podendo ser considerada a execução das atividades de gestão da cadeia de suprimentos, que, por sua vez, é vista como mais estratégica por natureza.

Grande contribuição para redução dessa assimetria de conceitos foi realizada por Cooper, Lambert e Pagh (1997), que comparam o conceito de SCM e logística integrada, destacando o caráter mais amplo e abrangente da gestão da cadeia de suprimentos, ao incorporar e integrar elementos como processos de negócios, componentes de gestão e estrutura da cadeia de suprimentos (esse modelo de SCM é detalhado no tópico 5.3 desta tese). Assim, o novo conceito emergente de SCM traz duas mudanças significativas com relação à logística integrada: primeiro, devido à orientação para processos de negócios e ênfase na estrutura funcional dentro e entre organizações; segundo, considerando a integração de todos os processos fundamentais, e não apenas os relacionados aos fluxos de produtos e informações (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997, p. 5; MUSETTI, 2000, p. 33).

Desse modo, Svensson (2002b) e Gripsrud, Jahre e Persson (2006) destacam que o conceito de gestão da cadeia de suprimentos origina-se a partir do desenvolvimento do conceito de marketing para culminar nas abordagens atualmente conhecidas. O argumento histórico e analítico que se pode utilizar é que a gestão da cadeia de suprimentos é desmembramento e evolução da logística integrada, conforme destacado por Cooper, Lambert e Pagh (1997). Entretanto, a logística de negócios pode ser considerada como um desmembramento da disciplina de marketing ocorrida até os anos de 1950. O marketing, por sua vez, deu origem a duas linhas de pesquisa diferentes a respeito dos canais de distribuição: por um lado, os estudos de distribuição física e estruturas de custo em logística; por outro, o estudo dos aspectos sociais das trocas nos relacionamentos de marketing.

A SCM pode ser então interpretada como uma tentativa de integrar essas duas linhas de pesquisa (marketing e logística) e de reintroduzir uma perspectiva holística que caracterizou a disciplina de marketing em seus estágios iniciais de desenvolvimento (GRIPSRUD; JAHRE; PERSSON, 2006, p. 646). Svensson (2002a) reforça essa questão ao comparar as abordagens relacionadas à SCM e a teoria funcionalista de marketing de Alderson (1965), na qual se verifica uma série de semelhanças quanto às considerações a respeito dos tipos de dependência entre os agentes nos canais de distribuição (ampliado para SC) e as atividades de negócios, tanto no nível estratégico, quanto tático e operacional.

Outros autores como Mentzer *et al.* (2001), Mentzer e Williams (2001), Chandra e Kumar (2000) e Mentzer, Min e Bobbitt (2004) também destacam a relação entre marketing e logística. Min e Mentzer (2000) detalham a análise ao reconhecer o papel de marketing na gestão da cadeia de suprimentos e argumentar que o conceito de marketing, orientação para o mercado, marketing de relacionamento e gestão da cadeia de suprimentos são inseparáveis. Lummus e Vokurka (1999) destacam que essas questões ficam claras quando se avalia o histórico de iniciativas na cadeia de suprimentos, como adoção de resposta rápida ao cliente, ou aplicação dos conceitos de ECR entre varejistas e fornecedores.

Adicionalmente, um ponto fundamental e óbvio em ambas as linhas de pesquisa acima destacadas é que todas assumem a perspectiva de uma organização focal, em que o ponto de análise é a organização focal e sua necessidade de integrar ou organizar os processos ou fluxos de marketing com outras organizações. Na logística de negócios atual, a maior preocupação é a gestão do fluxo físico de produtos na perspectiva da empresa foco. Nas pesquisas de canais de distribuição, o tema em questão é a governança. As transações e os relacionamentos (com assuntos ligados a conflito e poder) são o foco da análise. Em SCM, a

atenção está na gestão dos processos de negócios em um contexto interorganizacional, principalmente nos aspectos de colaboração entre os participantes.

Uma questão proposta por Gripsrud, Jahre e Persson (2006) é que o entendimento da evolução desses conceitos até o surgimento da gestão da cadeia de suprimentos ampliou o conhecimento e a capacidade de análise a respeito dos arranjos de suprimentos e distribuição. O ponto-chave aqui é se é possível desenvolver e ampliar o entendimento desses sistemas com teorias e conceitos desenvolvidos para unidades de negócios que se baseiam em uma organização foco. Destaca-se aqui que o avanço da pesquisa nesse sentido deve considerar uma perspectiva para a cadeia como um todo. Isso não significa que, ao entender as partes em separado, automaticamente se tem um entendimento do todo. De fato, a necessidade de uma visão sistêmica há tempos foi abordada por Bertalanffy (1968) na teoria e dinâmica dos sistemas.

Conforme argumentado anteriormente, o marketing tem uma grande tradição a esse respeito, em especial nas contribuições dos funcionalistas. Outros conceitos também tiveram impacto significativo para a logística, como o princípio de postergação (*postponement*) abordado por Bucklin (1965). Outras áreas do marketing, no entanto, renegaram ou esqueceram atividades de logística e processos, uma vez que o estudo dos canais de distribuição aos poucos abandonou essa tradição durante sua evolução (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998, p. 3).

A logística, por outro lado, enfatizou a visão holística considerando o fluxo de materiais e desenvolveu conceitos e teorias tratando da configuração e operação desses fluxos, do ponto de origem ao ponto de consumo, uma área de pouca atenção do marketing (GRIPSRUD; JAHRE; PERSSON, 2006, p. 654).

Assim, corroboram-se as posições de Gripsrud, Jahre e Persson (2006) e Svensson (2002a, 2002b) a respeito da integração de marketing e logística no desenvolvimento da SCM. Nesse sentido, para melhorar o entendimento sobre os arranjos de suprimento e distribuição, é necessário seguir a tradição dessas linhas de pesquisa, adotando uma perspectiva holística como ponto inicial, e combinar as contribuições das pesquisas de canais de marketing e logística de negócios. Em tal tradição, o sistema como um todo e não os agentes individuais devem ser a unidade de análise relevante.

4.4. SCM: Consolidação dos Conceitos

Para finalizar a discussão sobre a integração de marketing e logística e a emergência da SCM, com base nos autores citados anteriormente, procura-se ilustrar na Figura 4-2 uma visão geral da gestão da cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, a gestão da cadeia de suprimentos envolve a integração de processos e a gestão dos fluxos de marketing entre os agentes, desde as fontes iniciais de matéria-prima até o consumidor final. Consideram-se, assim, tanto os processos de negócios destacados por Cooper, Lambert e Pagh (1997), Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Croxton *et al.* (2001), como também sugestões posteriores de processos integrados na SC para o setor de serviços sugeridos por Ellram, Tate e Billington (2004), quanto os fluxos de marketing tradicionais, baseado em Coughlan *et al.* (2002).

Dependendo do tipo de abordagem que se utilize, é possível que existam ainda sobreposições entre as atividades que envolvem o desempenho dos fluxos de marketing descritos por Cònsoli (2005) e os processos de negócios. Entretanto, tais possíveis sobreposições não serão discutidas neste trabalho, por entender-se que essas abordagens se complementam.

Assim, procura-se também distinguir a abordagem de canais de distribuição e SCM, considerando-se a gestão da cadeia de suprimentos como um conceito mais amplo e uma abordagem holística para a cadeia completa. Já os canais de distribuição, conforme discutido anteriormente, abrangem um conjunto de organizações envolvidas em disponibilizar produtos e serviços entre produtores e usuários, considerando-se um mesmo produto, sem transformações ou processamento no canal.

Tal constatação fica clara ao considerar-se que a teoria de canais aborda o fluxo de produtos com enfoque de distribuição física, com a transferência de posse e propriedade entre os agentes de canal, sendo a visão de processos de manufatura e produção negligenciada na teoria de canais, abordada apenas posteriormente, e consolidada na gestão da cadeia de suprimentos.

Nesse sentido, para exemplificar essa conceituação, a Figura 4-2 apresenta uma cadeia (rede) de suprimentos hipotética (setor de alimentos), desde os membros iniciais até o consumidor final do produto/serviço da cadeia. Assim, dentro dessa cadeia de suprimentos podem-se identificar vários diferentes canais de distribuição, tanto para insumos, quanto para produtos acabados. Por exemplo, os agentes A1, A2 e a empresa foco não só formam um canal de distribuição para determinado insumo, em que A1 representa um produtor, A2 um

intermediário e a empresa foco é o usuário (indústria processadora), como também os agentes B1, B2, B3 e a empresa foco formam um outro canal de distribuição. Assim, a empresa foco poderá processar esses insumos adquiridos por meio de diferentes canais de distribuição, para produzir um outro produto, que poderá ser distribuído, por exemplo, por meio de atacadistas e varejistas, em um outro canal de distribuição que atenderá o consumidor final.

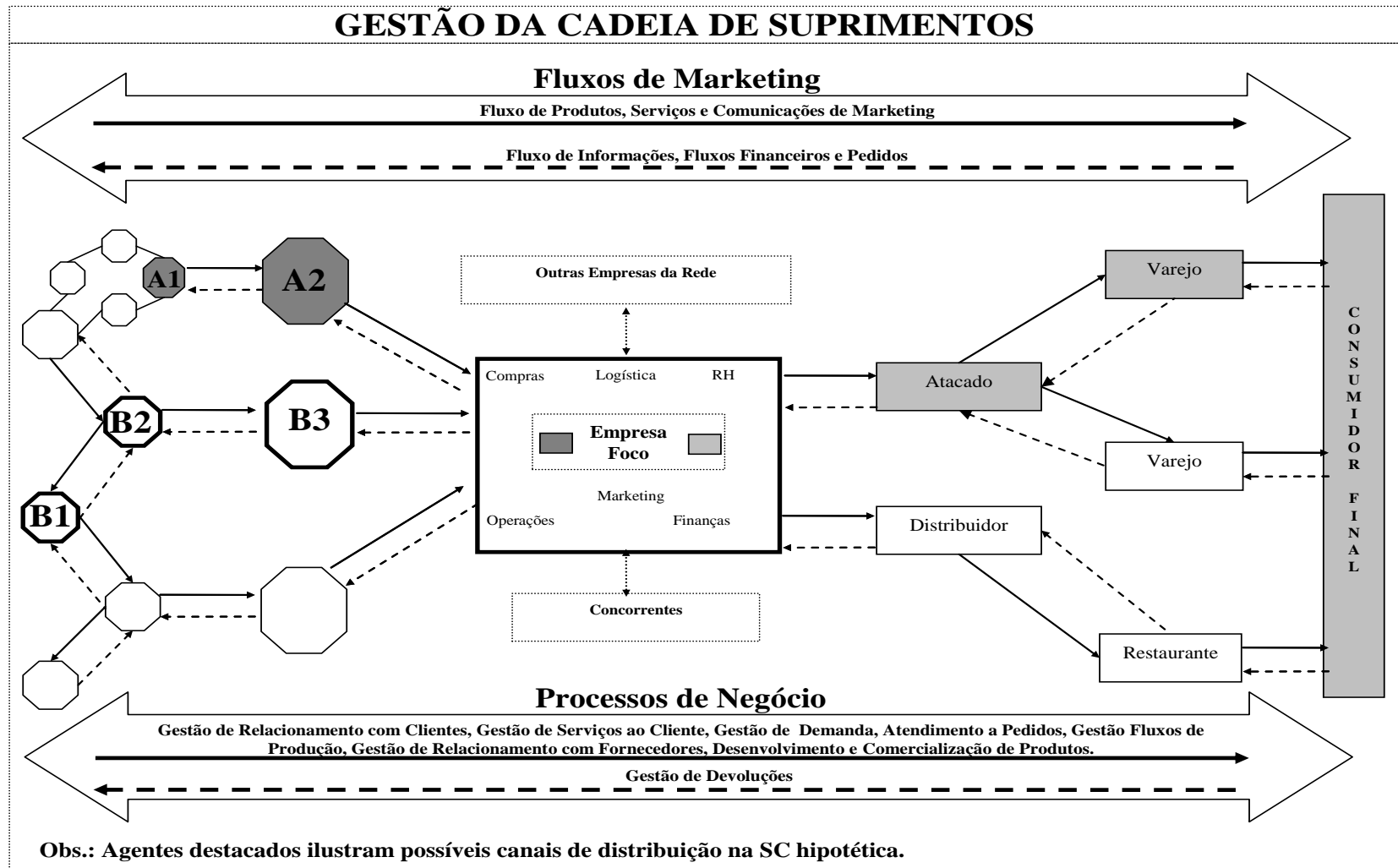


Figura 4-2: Visão Geral da Gestão da Cadeia de Suprimentos (ou Rede de Suprimentos).

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos autores estudados.

4.5. A Integração na Cadeia de Suprimentos

Iniciou-se neste capítulo a discussão sobre o que é a gestão da cadeia de suprimentos e alguns aspectos relacionados com sua evolução. Fica claro pelos conceitos utilizados que a integração – entre atividades internas das empresas, entre empresas e processos – é um princípio básico para o sucesso da cadeia de suprimentos. Assim, a questão de integração externa, conforme destacado nos objetivos desta tese, será o foco de análise da pesquisa.

Ferrell e Hartline (2008, p. 263) declaram que o objetivo da integração é criar uma rede colaborativa de agentes, por meio da integração de informações, tecnologias e relações sociais e estruturais na cadeia. Isso envolve investimentos e comprometimento com três fatores-chave: (1) conectividade, que assegura que informações podem ser acessadas em tempo real pelos agentes da rede; (2) compatibilidade, a respeito de objetivos e metas entre as empresas da rede, em que todas devem estar dispostas a trabalhar juntas e realizar uma missão e visão comum; e (3) colaboração, com reconhecimento de interdependência mútua entre membros, o que pode ir além das obrigações contratuais, para estabelecimento de princípios, processos e estruturas que promovam entendimento compartilhado.

Dentre os efeitos da falta de integração e distorção de informações entre agentes na cadeia de suprimentos, o mais discutido em materiais, livros e artigos sobre o assunto, aborda os problemas relacionados com o “efeito chicote” (*bullwhip effect*), geralmente comprovado por meio de jogos e simulações como o *beer game* (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997). Esse é um fenômeno em que os pedidos para os fornecedores têm maior variância que os pedidos de compradores em um determinado elo da cadeia, e a distorção amplia-se para os elos a montante. Chopra e Meindl (2007, p. 514) também destacam que o efeito chicote distorce as informações dentro da cadeia de suprimentos, em que cada estágio tem uma estimativa diferente do comportamento da demanda.

Com isso, a SC perde coordenação e, conseqüentemente, desempenho. Essa falta de coordenação e integração ocorre tanto devido à existência de objetivos conflitantes, como devido ao fluxo de informações atrasado ou distorcido. Algumas implicações destacadas por Vorst (2004, p. 108) é que o aumento de variabilidade de pedidos em processo (1) requer que cada estágio aumente o estoque de segurança para manter o nível de serviço; (2) aumenta os custos devido ao maior estoque no sistema; e (3) conduz ao uso ineficiente de recursos.

Childerhouse e Towill (2003) abordam o impacto da falta de integração nos fluxos de materiais na SC, sendo a simplificação desses fluxos um dos objetivos da SCM e da integração de processos. Os autores identificam uma série de sintomas relacionados ao fluxo

de materiais devido à falta de coordenação e integração na cadeia de suprimentos, conforme destacado no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 – Sintomas de Problemas no Fluxo de Materiais.

Classe de Sintomas	Sintomas observados – Complexidade no Fluxo de Materiais
Comportamento Dinâmico	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento dos sistemas induzidos pelos padrões de demanda observados. - Comportamento do sistema geralmente inesperado e contraindutivo. - Relacionamentos casuais geralmente separados fisicamente. - Pedidos a montante com excessiva amplificação de demanda. - Pedidos de ajuste induzidos pelos sistemas das agendas da SC. - Nível de serviço insatisfatório e variável.
Situação Física	<ul style="list-style-type: none"> - Número elevado e crescente de produtos por tonelada movimentada. - Elevada carga de trabalho. - Múltiplos pontos de produção e distribuição. - Vários “reservatórios” de estoques pelo sistema. - Padrões de fluxo de materiais complicados. - Controles de armazéns insatisfatórios.
Características Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Decisões de chão de fábrica baseados em lotes e filas de produtos. - “Interferências” entre cadeias de suprimento concorrentes. - Relacionamentos casuais geralmente separados no tempo. - Falhas na sincronização de todos os pedidos e compras. - Falhas na redução de <i>lead-times</i>. - Desempenho variável em consequência do padrão de pedidos.
Características Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Tomada de decisão por grupos funcionais. - Excessiva inspeção de qualidade. - Sistemas de informações múltiplos e independentes. - Despesas gerais e custos indiretos rateados por grupo de produtos, e não por atividade. - Vários níveis hierárquicos entre CEO e chão de fábrica. - Processo de tomada de decisão burocrático e longo.

Fonte: Childerhouse e Towill (2003, p. 19).

Assim, para melhorar o desempenho da cadeia, uma nova forma de gestão deve ser implementada, exigindo o alinhamento e integração dos processos na cadeia de suprimentos. Esse é o princípio central da **gestão da cadeia de suprimentos** (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; CROXTON *et al.*, 2001; VORST, 2004; CHOPRA; MEINDL, 2007).

Do mesmo modo, Power (2005) declara que o propósito da SCM é remover as barreiras de comunicação e eliminar redundâncias na SC, por meio de coordenação, monitoramento e controle de processos. Outros autores destacam necessidade de minimizar as incertezas na cadeia de suprimentos com melhoria na integração e coordenação na tomada de decisão (CHILDERHOUSE; TOWILL, 2003; VORST, 2000; BOWERSOX; CLOSS, 2006).

Entretanto, apesar de desejável pela maioria das empresas, a implementação da gestão integrada da cadeia de suprimentos ainda é um desafio, e vários fatores devem ser considerados, avaliados e planejados para o sucesso da SC (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). O próximo tópico detalhará esse assunto.

4.5.1. Implementação das Atividades de Integração na SC

Conforme destacado anteriormente, o entendimento a respeito da implementação de atividades de integração na cadeia de suprimentos no setor de *foodservice* é um dos objetivos desta pesquisa. Faz-se então necessário detalhar alguns aspectos relacionados a esse tema.

Hakansson e Persson (2004) destacam que o pressuposto principal por trás dos conceitos de SCM é a racionalidade econômica relacionada à integração de processos, que na essência pressupõe economias e ganhos ao adaptar-se e coordenar atividades realizadas em sequência na cadeia, sendo também a integração na SC uma forma de reduzir as incertezas e melhorar o desempenho da cadeia. Vorst (2000, p. 76) destaca as principais fontes de incerteza na SC – envolvendo fatores de fornecimento, demanda e distribuição, processos, e planejamento e controle – e considera que o planejamento e o redesenho da SC são a maneira correta de reduzir esses efeitos.

Dentre alguns elementos de integração na cadeia de suprimentos, Handfield e Nichols (1999, *apud* POWER, 2005, p. 253) descrevem uma cadeia integrada como um sistema de informações (gestão de informações e fluxos financeiros), gestão de estoques (gestão de produtos e fluxo de materiais) e relacionamentos na SC (gestão de relacionamentos entre parceiros de negócios). Portanto, a base para integração pode ser caracterizada pela cooperação, colaboração, compartilhamento de informações, confiança, parcerias, tecnologia, e uma mudança fundamental de uma gestão individual de processos funcionais para a gestão integrada de uma cadeia de processos.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) também abordam a questão da implementação da SCM como a integração de elementos que consideram a estrutura da cadeia, os processos de negócios e componentes de gestão. Esses fatores e outros componentes são discutidos com maior detalhe na descrição dos modelos apresentados no capítulo 5 desta tese. Desse modo, a implementação da SCM deve considerar alguns fatores, conforme apresentado por Hammant e Fischer (1997, *apud* POWER, 2005), que envolvem: comprometimento nas organizações envolvidas, desde níveis elevados até operação; programas efetivos de gestão; comunicação consistente; ações positivas para identificação e gestão de riscos-chave, antes que eles se tornem problemas; um programa de base bem definido e gerenciado, com mudanças quando necessário; uma sucessão de marcos gerenciáveis para manutenção do progresso e confiança; e um conjunto de benefícios de negócio acionável, gerenciável e mensurável.

Numa outra abordagem, Lee (2004) comenta que grande parte das iniciativas de integração na SC objetivam aumentar a velocidade e efetividade de custos. Entretanto, segundo o autor, empresas nas quais as cadeias de suprimentos se tornaram mais eficientes e

efetivas em custos não ganharam vantagens competitivas sobre seus rivais. Um dos problemas é que as cadeias eficientes se tornam pouco competitivas, pois não conseguem adaptar-se às mudanças na estrutura dos mercados. No escopo desta tese, a mudança de enfoque e a estrutura emergente do setor de *foodservice* pode trazer grandes desafios para as empresas nesse sentido.

Assim, tomam-se as considerações de Lee (2004), que destaca resultado de pesquisa com 60 empresas, em que as cadeias de suprimentos integradas de alta *performance* possuem algumas características. Primeiro, são **ágeis**. Elas reagem rapidamente a mudanças repentinas na demanda ou fornecimento. Segundo, elas se **adaptam** com o tempo, conforme a estrutura de mercado e as estratégias evoluem. Por fim, elas **alinham os interesses** das empresas envolvidas na rede de suprimentos, de modo que as empresas podem otimizar o desempenho da cadeia quando maximizam seu interesse. Assim, para Lee (2004), apenas cadeias de suprimentos ágeis, adaptáveis e alinhadas (SCs triplo-A) conseguem criar vantagens competitivas para as empresas. O Quadro 4.4 resume essas características.

Quadro 4.4 – Características das Cadeias de Suprimentos Triplo-A.

Características	Métodos de Desenvolvimento
<p>Agilidade <i>Objetivos:</i> responder rapidamente às mudanças de curto prazo na demanda ou fornecimento; lidar tranquilamente com disfunções externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover fluxo de informações com fornecedores e clientes. - Desenvolver relacionamentos cooperativos. - Planejar para postergação de atividades (<i>postponement</i>). - Construir estoques de segurança (<i>buffers</i>) mantendo uma reserva de componentes-chave. - Ter parceiros ou sistema de logística confiável. - Desenvolver planos de contingência e equipes para gestão de crises.
<p>Adaptabilidade <i>Objetivos:</i> ajustar a SC para adaptar-se às mudanças estruturais no mercado; modificar a rede de suprimentos para novas estratégias, produtos e tecnologias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar economias globalmente (principalmente em países em desenvolvimento) para desenvolver novas bases de fornecimento e mercados. - Usar intermediários para desenvolver fornecedores e infraestrutura logística. - Avaliar necessidades dos clientes finais – não apenas clientes imediatos. - Criar <i>design</i> de produtos flexíveis (princípios: intercambiável, postergação, padronização). - Avaliar onde os produtos da empresa se encontram em termos de ciclo de vida da tecnologia e do produto.
<p>Alinhamento <i>Objetivos:</i> criar incentivos para melhoria de <i>performance</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trocar informações livremente com fornecedores e clientes. - Especificar papéis, tarefas e responsabilidades claras para fornecedores e clientes. - Compartilhar riscos, custos e ganhos com iniciativas de melhorias de maneira equitativa.

Fonte: Adaptado de Lee (2004, p. 105).

Um dos pontos de destaque considerados por Lee (2004, p. 112) é que o conceito de cadeias triplo-A é visto com algo que requer mais tecnologias e investimentos, quando na maioria das vezes as empresas já possuem a infraestrutura necessária para tal. O que falta, segundo o autor, é uma mudança de atitude e cultura na gestão integrada da cadeia de

suprimentos, com a desistência de focar apenas em eficiência – que pode ser contraprodutivo; estar preparado para manter redes em constante mudança; e focar os interesses da cadeia, não apenas os individuais. Assim, Lee (2004) comenta que o desafio existe, pois essas mudanças não podem ser feitas por novas tecnologias apenas, elas dependem de decisões e esforço gerencial para acontecer.

Assim, é necessário que sejam realizados planejamento e detalhamento de atividades para implementação de atividades de integração. Alguns dos modelos discutidos no capítulo 5 tratam especificamente dessas atividades.

Entretanto, de maneira geral, os casos e exemplos de implementação de práticas de SCM recomendam algumas fases gerais (considerando uma empresa iniciadora), como (1) começar pequeno, com poucos parceiros com os quais se tem um bom relacionamento; (2) iniciar internamente com um ou poucos processos de negócios; (3) focar melhorias de negócios sustentáveis, efetivas em custo e com horizonte de longo prazo, que beneficiem a empresa iniciante e parceiros; e (4) treinar e qualificar equipes envolvidas e promover a aderência dos *stakeholders*. A literatura também sugere que, para implementação de sistemas de planejamento conjunto, as empresas não sejam ambiciosas em resultados rápidos, assegurem alinhamento entre requerimentos e funcionalidade dos sistemas, e deem atenção à acurácia de dados (POWER, 2005; CROXTON *et al.*, 2001; LUMMUS; VOKURKA; ALBER, 1998).

Chandra e Kumar (2000) também consideram que as iniciativas de sucesso na cadeia de suprimentos devem considerar como pontos-chave (1) a gestão dos investimentos em estoque na cadeia, (2) o estabelecimento de relacionamento com fornecedores, (3) o aumento de responsividade para os clientes, (4) o desenvolvimento de vantagem competitiva nos canais de distribuição e (5) a introdução de soluções de SCM baseadas em tecnologia de informação.

Por fim, apesar de alguma sobreposição com outros autores, Slone, Mentzer e Dittmann (2007) consideram essa questão sob o ponto de vista interno à empresa, destacando que o desenvolvimento e a implementação das iniciativas dependem do envolvimento direto dos CEOs e ressaltam a necessidade de resultarem em benefícios tangíveis com redução de capital de giro empregado, maior giro de estoque, redução de custos fixos e maior retorno sobre ativos. Assim, para o sucesso da gestão integrada da cadeia de suprimentos, Slone, Mentzer e Dittmann (2007) comentam a necessidade de o gestor:

- selecionar os líderes corretos, com escolha de pessoas com perfil e experiência para gerenciar operações e estratégias de cadeia de suprimentos;

- desenvolver *benchmarking* e métricas, com comparativos externos e métricas de desempenho acuradas e alinhadas funcionalmente;
- estabelecer incentivos para comportamentos positivos, alinhando ações e decisões dos funcionários com os benefícios para a empresa e não apenas para a função específica;
- adaptar-se a novas tecnologias e tendências, aproveitando oportunidades de cooperação com parceiros, desenvolvimento de sistemas e compartilhamento de informações;
- eliminar conflitos entre funções, principalmente procurando harmonizar a interação entre áreas funcionais e prioridades da cadeia de suprimentos;
- inserir aspectos da cadeia de suprimentos no planejamento de negócio, como questões de promoções de marketing e negociação de contratos com clientes e parceiros, destacando as implicações para a gestão da cadeia de suprimentos;
- resistir ao pensamento de curto prazo, evitando decisões táticas que envolvam conflitos com outras empresas, criando custos e consequências para SC (ex.: ações e políticas que geram pico de vendas nos últimos dias do mês ou trimestre).

4.6. Gestão da Cadeia de Suprimentos e Redes

O desenvolvimento e a ampliação dos conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos desenvolveram-se para a gestão de redes. Mesmo sendo a cadeia de suprimentos parte de uma rede, ou um tipo específico de rede, a complementaridade desses conceitos é bastante presente na literatura de redes.

O desenvolvimento teórico de redes de empresas (*networks*) ocorreu quase que em paralelo com a gestão da cadeia de suprimentos, considerando-se os temas relacionados aos tipos de estrutura de redes e relacionamento interorganizacional. Destacam-se os trabalhos pioneiros do IMP – *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP, 2008), que desde meados dos anos de 1980 desenvolve pesquisas nessa área, com importantes contribuições de Hakansson (1987), Gemünden, Ritter e Walter (1997) e Naudé e Turnbull (1998).

Omta (2004, p. 209) define uma rede como o conjunto de todos os atores dentro de um setor industrial, ou entre setores industriais relacionados, com os quais (potencialmente) cooperam para adicionar valor para o cliente. Tal conceito considera os relacionamentos interativos que conectam empresas individuais em estruturas que podem ser analisadas por meio dos conceitos de rede. Nesse sentido, Hakansson (1987) destaca que uma rede contém os seguintes elementos básicos: atores, atividades e recursos.

Entretanto, diferentes abordagens e definições relacionadas a estruturas de rede são apresentadas por Amato (2000), Fusco *et al.* (2005) e Ghisi, Martinelli e Kristensen (2006, p. 114), destacando-se uma característica comum entre os conceitos: a procura por vantagem competitiva ao se desenvolverem ações conjuntas na rede.

Dessa forma, a cadeia de suprimentos pode ser considerada uma forma especial de rede, na qual os relacionamentos interorganizacionais entre os parceiros a montante e a jusante da empresa focal são relações diádicas. As redes de suprimento diferem em forma, refletida na amplitude e extensão da rede, em que a amplitude reflete o número de fornecedores e clientes, e a extensão o número de elos ou nós até o usuário final (OMTA; TRIENEKENS; BEERS, 2001, p. 2). Um exemplo de rede de suprimentos pode ser visualizada na Figura 4-2 apresentada na página 69.

Considerando o corpo teórico que impulsionou esses conceitos, Omta, Trienekens e Beers (2001) fazem um corte teórico, no qual agrupam as pesquisas de redes e cadeias em quatro grupos principais: teoria de redes, teoria do capital social, gestão da cadeia de suprimentos, economia de negócios e teoria organizacional. Essas considerações complementam a discussão apresentada anteriormente sobre as diversas correntes teóricas que apoiaram o desenvolvimento da SCM. O Quadro 4.5 descreve sucintamente os agrupamentos destacados por Omta, Trienekens e Beers (2001).

Quadro 4.5 – Agrupamentos Teóricos das Pesquisas – Redes.

Agrupamento	Descrição
Teoria de Redes	Relacionamentos interorganizacionais como alternativa de troca de recursos, com desenvolvimento de alianças para alavancar competências. Formas de colaboração não são baseadas apenas em motivações econômicas – poder e confiança são conceitos-chave nesse enfoque. O grau de dependência entre os agentes está relacionado à importância dos recursos fornecidos.
Teoria do Capital Social	Assume que o comportamento e expectativas dos agentes são restringidos pelo nível de envolvimento dos relacionamentos, separados em relacionamentos próximos e redundantes, e aqueles não redundantes. Relações na rede podem melhorar o capital social (devido ao acesso a informações, <i>know-how</i> e apoio financeiro), mas isso cria um ‘passivo’ que reduz as possibilidades de relacionar-se com empresas de fora da rede.
Gestão da Cadeia de Suprimentos*	Preocupa-se prioritariamente com a integração de processos de negócios, balanceamento entre oferta e demanda e satisfação das necessidades dos clientes e usuários finais.
Economia e Negócios e Teoria Organizacional*	Preocupam-se com decisões do tipo fazer ou comprar e diferentes níveis de integração vertical. Consideram custos de transação, oportunismo e racionalidade limitada nas decisões.

Nota: * Já foram citadas anteriormente. Menor ênfase no quadro.

Fonte: Elaborado a partir de Omta, Trienekens e Beers (2001).

Adicionalmente, Camps *et al.* (2004, p. 21) destacam alguns fatores relacionados à emergência dos relacionamentos em rede, que envolvem fatores como: (1) a questão da compulsão ou coerção via legislações ou regulamentos; (2) assimetrias de poder; (3)

reciprocidade; (4) a questão da eficiência também conduz para relações em rede; (5) a procura por estabilidade; e (6) a possibilidade de melhoria na legitimidade de apresentações individuais via relacionamentos na rede (ex.: melhoria de reputação e imagem) e evitar erosão de valor e problemas com aproveitadores (*free-riders*).

Baseado nessas considerações, Omta (2004, p. 209) destaca que o enfoque de redes implica duas extensões teóricas dos conceitos originais de interação diádica abordada na SCM. A primeira é que as partes envolvidas na rede não se restringem a relações de compra e venda. A segunda questão está relacionada ao tipo de relacionamento. Isso tem sido recentemente considerado nas pesquisas de teoria do capital social, que abordam a proximidade (*embeddedness*) e redundância nos relacionamentos. Nessa abordagem, cada empresa tem certa posição na rede, que pode ser definida pela (1) função desempenhada pela empresa, (2) importância relativa da empresa na rede, (3) a força dos relacionamentos com outras empresas, e (4) a identidade das empresas com que a empresa focal tem relacionamentos diretos e indiretos.

Dessa forma, Mills, Schmitz e Frizelle (2004) comentam que a introdução do termo “redes” na arena de estudos de SCM (redes de fornecimento) ocorre, porque uma empresa geralmente está envolvida em várias cadeias de suprimentos. Assim, move-se para uma perspectiva mais estratégica, que envolve, entre outros, aspectos de poder entre agentes, questões de coordenação e posicionamento estratégico na rede. Assim, para melhor explorar esse assunto, alguns outros conceitos serão discutidos nos próximos tópicos.

4.6.1. Tipos de Interdependência e Perspectivas de Rede

Hakansson e Persson (2004) destacam o avanço da gestão da cadeia de suprimentos, considerando a visão de redes como um enfoque da SCM. No entanto, até a emergência dos conceitos de rede, as relações entre os membros da cadeia baseavam-se em relações diádicas (pares de empresas), mas, com a consideração de redes, novos tipos de interdependências precisam ser avaliados. O Quadro 4.6 apresenta as mudanças de enfoques de SCM até a gestão de redes.

Com isso, as relações na rede não podem ser compreendidas apenas por meio da análise de relações diádicas, sendo necessário identificar também os tipos de interdependência entre os agentes da rede. Thompson (1967 *apud* LAZZARINI, CHADDAD e COOK, 2001, p. 11) identifica três tipos de interdependências dentro e entre organizações: serial ou sequencial, combinada (*pooled*) e recíproca. As características dessas relações são descritas na Figura 4-3.

Quadro 4.6 – Enfoques para SCM – Redes.

	Cadeia Interna	Relações Diádicas	Cadeia Externa	Redes
Nível	Operações, fábrica, empresa.	Empresas em relacionamento específico.	Série de atividades ou empresas definidas pelo processo de criação de valor.	Rede de agentes ou empresas.
Fenômeno Estudado	Planejamento e gestão de atividades internas e processos; Operações, movimentação e armazenagem.	Organização e relacionamento	Sistemas de desempenho; Planejamento e gestão do sistema como um todo.	Posição, processos de troca, estrutura e <i>performance</i> da rede.
Fundamento Teórico	Métodos analíticos de gestão de operações; Teoria de Sistemas.	Organização Industrial; Teoria de Contratos.	Teoria de Sistemas; Logística; Distribuição; Teoria de Canais.	Organização Industrial; Teoria de Redes.

Fonte: Hakansson e Persson (2004, p. 13).

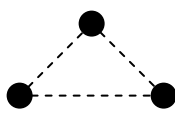

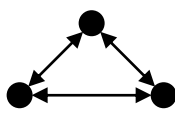
 <p>Interdependência Combinada</p>	<p>É a forma mais simples e ocorre quando cada indivíduo em um grupo realiza uma contribuição discreta e bem definida para uma determinada tarefa.</p> <p>A interdependência combinada entre duas atividades significa que elas estão relacionadas a uma terceira, ou compartilham um recurso comum, e são dependentes apenas indiretamente.</p>
 <p>Interdependência Sequencial</p>	<p>Refere-se a uma sequência estruturada de tarefas, em que o resultado ou produto de uma atividade ou empresa é insumo para a outra a jusante.</p> <p>Na SC, podem-se obter economias de integração com exploração desse tipo de dependência e a coordenação dessas atividades pode reduzir custos e melhorar serviços para agentes na rede.</p>
 <p>Interdependência Recíproca</p>	<p>É a forma mais complexa, pois envolve relacionamento contínuo e simultâneo entre as partes, em que o insumo de um determinado agente é dependente do outro e vice-versa.</p> <p>Isso ocorre quando duas atividades relacionadas precisam ser alteradas ao mesmo tempo de modo a funcionar em relação umas às outras.</p>

Figura 4-3: Tipos de Interdependência em uma Rede.

Fonte: Elaborado a partir de Lazzarini, Chaddad e Cook (2001, p. 11) e Hakansson e Persson (2004).

O ponto de destaque das pesquisas a respeito das interdependências na rede, segundo Hakansson e Persson (2004, p. 17), é que a eficiência da cadeia de suprimentos aumenta quando as interdependências são bem exploradas. Em outras palavras, o autor destaca que uma SC totalmente integrada sempre será mais eficiente que outra SC considerada como fenômeno ou objeto isolado. Esse foi o principal argumento abordado no tópico 4.5, sendo o sucesso das iniciativas de integração dependente em parte dos tipos e características dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre as empresas na rede.

Cheung e Turnbull (1998, p. 48) comentam que essas características geralmente são tratadas de maneira isolada e dispersa. Desse modo, os autores apresentam uma pesquisa na qual destacam cinco características específicas dos relacionamentos interorganizacionais que

podem ser aplicados nas redes de suprimentos: (1) **multidimensionalidade**, dado que as organizações desempenham diferentes papéis e funções e operam em diferentes áreas geográficas; (2) **propriedades direcionais**, uma vez que essas organizações são interdependentes e possuem certas direções de dependência e interações; (3) **questões estruturais**, dado que os relacionamentos de negócios são definidos como “relacionamentos contratuais explícitos ou implícitos” e são úteis para explicar como o negócio é organizado; (4) **variabilidade**, uma vez que diferem em termos de importância, intensidade, proximidade, força e comprometimento; e (5) **natureza evolucionária**, pois as relações mudam com o tempo e as partes relacionadas aprenderão melhores maneiras de interagir e reduzir custos de relacionamento.

Assim, esses relacionamentos são influenciados também por um conjunto de variáveis organizacionais e condições de negócios, que, assim, definirão os efeitos sobre o desenvolvimento das redes de empresas.

Dessa forma, considerando as redes de suprimentos, Mills, Schmitz e Frizelle (2004) destacam a importância estratégica de avaliar as relações na rede. Assim, os autores apresentam uma tipologia das perspectivas de rede sob o ponto de vista de uma empresa focal. Novamente, verifica-se que os conceitos são complementares à discussão apresentada no início deste capítulo, mas é considerada novamente, por auxiliar o entendimento das relações na rede de suprimentos exemplificada anteriormente na Figura 4-2 da página 69. Assim, sob o ponto de vista da teoria de redes, Mills, Schmitz e Frizelle (2004, p. 1018) sugerem quatro perspectivas necessárias para a análise e entendimento da SCM do ponto de vista da empresa focal – a montante, a jusante, como rede estática e como rede dinâmica. A seguir, serão discutidas essas diferentes perspectivas em detalhes.

4.6.1.1. Perspectiva a Montante

A perspectiva a montante foca a empresa como um comprador lidando com fornecedores. São duas as principais áreas de interesse nessa perspectiva. A primeira trata da relação comprador-fornecedor, com foco em atividades como seleção de fornecedores, desenvolvimento de fornecedores e avaliação de *performance* da base de fornecedores (MILLS; SCHMITZ; FRIZELLE, 2004, p. 1019). As principais proposições nessa área destacam que a relação comprador-fornecedor deveria ser ampliada para uma parceria de cooperação, em vez de um relacionamento entre adversários independentes, conforme têm procurado demonstrar autores como Monczka, Trent e Handfield (2002) e Weele (2002).

A segunda área de interesse, de acordo com Mills, Schmitz e Frizelle (2004), preocupa-se com o andamento das operações atuais da SC, principalmente o fluxo de materiais e informações – focando assim o aspecto logístico. Isso inclui os aspectos discutidos nos itens 4.2 e 4.5, como estratégia e planejamento de logística, processamento de pedidos e integração de sistemas de informações, modais de transporte, previsões, gestão de materiais e estoques, localização e terceirização, entre outros. Aplicam-se também nessa área conceitos de modelagem de cadeias, métodos quantitativos e pesquisa operacional focados na redução de custos e problemas causados pelo “efeito chicote”. Destacam-se nessa área também trabalhos de Fawcett e Fawcett (1995) e Cooper e Ellram (1993).

4.6.1.2. Perspectiva a Jusante

De maneira oposta à anterior, a perspectiva a jusante trata a empresa como um fornecedor, lidando com seus clientes. Mills, Schmitz e Frizelle (2004) comentam que essa perspectiva teve menor foco no desenvolvimento da SCM, mas os conceitos e ferramentas desenvolvidos pela perspectiva a montante são perfeitamente aplicáveis a jusante também.

Nessa perspectiva, utilizam-se analogias e ferramentas de marketing para identificação e satisfação das necessidades dos “melhores clientes”, abordando-se assuntos logísticos como estratégias de reabastecimento e sistemas de previsão de vendas. Lee *et al.* (1997, *apud* MILLS; SCHMITZ; FRIZELLE, 2004) comentam que a maioria das pesquisas da perspectiva de fornecedor foca grandes empresas e redes de distribuição com varejistas e clientes finais, com menor ênfase nas transações industriais. Destacam-se, como desenvolvimento dessa perspectiva, os conceitos e ferramentas de ECR e logística reversa (MARQUES; ALCANTARA, 2003; LEITE, 2003).

4.6.1.3. Perspectiva de Rede Estática

A perspectiva de rede estática considera a empresa focal como auditor de sua posição na rede de suprimentos, geralmente envolvendo várias cadeias de suprimentos tradicionais. Essa perspectiva fornece uma visão estática e comparativa, como uma “foto” da cadeia como um todo. O foco é comparar a *performance* da empresa nas múltiplas cadeias em que participa, identificar oportunidades e potenciais problemas competitivos, e identificar possíveis melhorias de processos com visão de cadeia (MILLS; SCHMITZ; FRIZELLE, 2004, p. 1023). Nessa perspectiva, considera-se a estrutura tradicional da SC, conforme discutida por Lambert, Cooper e Pagh (1998), sobre tipos de agentes, vínculos e processos na cadeia de suprimentos (conforme modelo apresentado no tópico 5.3 desta tese).

Na visão estática, duas situações são destacadas. Na primeira, considera-se a competição entre cadeias de suprimento que atendem o mesmo cliente ou usuário final (NAUDÉ; TURNBULL, 1998; BRONZO, 1999; HERTZ, 2006; NEVES, 2007). Dessa forma, a análise estruturada da rede e planejamento de gestão e monitoramento dos processos, vínculos e relacionamentos são o ponto principal nessa situação.

A segunda situação com uma rede estática, segundo Mills, Schmitz e Frizelle (2004, p. 1024), ocorre quando as empresas desenvolvem atividades que vão além dos fornecedores ou clientes imediatos, na tentativa de melhorar a competitividade da cadeia ou defender suas rotas até o mercado. É típica dessa perspectiva a orientação para o mercado, visualizando-se a cadeia como um todo, com aplicação de conceitos e teorias de canais de marketing, com ajustes nos sistemas de distribuição para atender às mudanças de demanda dos clientes finais e intermediários, conforme foi abordado no início deste capítulo.

Assim, a visão estática da rede pode conduzir a ações que direcionam a uma avaliação mais estratégica da rede e alteram sua estrutura para uma perspectiva dinâmica, discutida a seguir.

4.6.1.4. Perspectiva de Rede Dinâmica

Conforme citado anteriormente, a perspectiva de rede dinâmica considera a empresa focal como um estrategista, procurando oportunidades para melhoria da posição da empresa na rede atual, ou mesmo a criação de novas redes. Essa perspectiva fornece uma visão estratégica e dinâmica de longo prazo, preocupada com os mecanismos de criação e evolução da rede, como um “filme”. Mills, Schmitz e Frizelle (2004) destacam duas divisões nessa perspectiva: a evolução de cadeias de suprimento existentes e a criação e o desenvolvimento de novas cadeias.

A primeira considera os vários mecanismos pelos quais as redes de suprimento evoluem, consolidam-se por meio de fusões e aquisições ou aumentam por meio de subcontratação (*outsourcing*) (MILLS; SCHMITZ; FRIZELLE, 2004; HOLCOMB; HITT, 2007). Grande parte das pesquisas nessa área foca as decisões de governança – fazer ou comprar, parte das pesquisas enfatizando a natureza estratégica das decisões de governança e subcontratação, e outra parte auxiliando os gerentes em como tomar essas decisões. Análises complementares envolvem a questão de competências essenciais e especialização.

Por fim, a perspectiva dinâmica considera que as empresas e suas redes de suprimentos evoluem lenta ou rapidamente, dependendo do ambiente competitivo e aspectos de mercado, e foca sua atenção nas oportunidades para criação de novas redes. Mills, Schmitz

e Frizelle (2004, p. 1030) destacam o crescimento da especialização, em que empresas focam suas competências essenciais (com amplitude e escopo de produto e tecnológico variado) na gestão de contratos e subcontratação.

4.6.2. Dificuldades e Riscos nos Relacionamentos em Redes e Cadeias

Para finalizar os assuntos discutidos anteriormente, abordam-se neste tópico algumas questões a respeito dos problemas que podem ser atribuídos aos relacionamentos de rede. Apesar dos itens anteriores destacarem a necessidade de integração e melhoria na coordenação e relacionamento entre agentes em uma cadeia de suprimentos, considera-se importante também citar possíveis dificuldades e riscos nos relacionamentos em redes e cadeias, sem a pretensão de esgotar tal assunto. Uma abordagem sobre esse assunto é realizada por Hakansson e Snehota (1998, p. 16), que destacam:

“Os benefícios advindos dos relacionamentos entre empresas certamente são importantes e têm sido estudados. Porém, nota-se que existe uma falta de estudos sobre os problemas ou dificuldades que resultam de relacionamentos próximos entre empresas. Os relacionamentos possuem tanto um potencial para altos ganhos, como também para altos custos. Esses custos e problemas necessitam também ser estudados com atenção. O risco de um relacionamento tornar-se um ônus não poderá ser evitado, pois é a consequência automática do desenvolvimento de um relacionamento fértil”.

Desse modo não se pode negar que os relacionamentos possuam um lado “negro”. Hakansson e Snehota (1998, p. 17) comentam que, à primeira vista, pode parecer que os relacionamentos tornam-se um ônus em decorrência de mudanças externas a eles – algo que aconteceu e fez com que o relacionamento se tornasse um ônus. Entretanto a situação é um pouco mais complexa. Inicialmente, destaca-se o fato de que um relacionamento valioso em algumas dimensões pode ser negativo em outras, como o relacionamento com um cliente importante que pode gerar elevados custos de manutenção. Assim, grande parte dos relacionamentos possui alguns efeitos negativos, isto é, contém certo ônus.

Uma segunda observação é o fato de existirem pelo menos três tipos de circunstâncias em que o ônus de um relacionamento é mais forte. Isso pode ocorrer quando (1) uma das partes deseja sair do relacionamento e esse desejo não é compartilhado pela outra parte. Nesse caso, a parte abandonada sentir-se-á trapaceada, pois irá perder o investimento efetuado anteriormente sem ganhar nada em retorno; (2) quando ambas as partes gostariam de terminar o relacionamento, mas isto é difícil devido à alta interdependência e investimentos específicos,

e acabam convivendo com “sentimentos” negativos; e (3) quando duas partes gostariam de desenvolver um relacionamento, mas fatores externos as impedem. Neste caso, o ônus é relativo à perda dos resultados positivos potenciais (HAKANSSON; SNEHOTA, 1998, p. 18). Dadas essas situações, Hakansson e Snehota (1998) apresentam cinco situações que podem transformar um relacionamento em um ônus. Essas situações são resumidas no Quadro 4.7.

Quadro 4.7 – Possíveis Causas de Problemas nos Relacionamentos em Rede.

Causas	Comentários
Falta de Governabilidade – a perda de controle.	A divisão de responsabilidades geralmente reduz controle sobre recursos, atividades e intenções da empresa. Um aspecto elementar dos relacionamentos é que não se pode decidir tudo unilateralmente, o que faz com que a empresa abra mão de algum controle e perca liberdade de ação.
Incerteza – a aposta incerta.	O futuro dos relacionamentos é indeterminado, dado que o horizonte de tempo é incerto e seu significado e interpretação dos agentes muda com o tempo. O histórico afeta, mas não determina o futuro dos relacionamentos, que depende também do comprometimento, afetado pelas mudanças de expectativas. A incerteza dos relacionamentos torna todo comprometimento para desenvolvê-los uma aposta na ambiguidade. O resultado pode ser um ônus.
Energia – exigência de recursos.	Desenvolver um relacionamento sempre exige recursos. Os recursos são necessários para aprender sobre as partes, efetuar as adaptações necessárias e coordenar as atividades da empresa com aquelas do parceiro. Além disso, os custos normalmente precedem os retornos que permanecem, pelo menos até certo ponto, incertos. Assim, os custos de desenvolvimento e manutenção de um relacionamento são sempre um ônus.
Exclusividade – a exclusão dos outros.	A escolha de parceiros e a definição de prioridades geralmente acarretam a exclusão de outras preferências. Como apenas um número limitado de relacionamentos pode ser desenvolvido por vez, devido à exigência de recursos e à incerteza dos resultados, a exclusividade dos relacionamentos facilmente gera conflitos cada vez que um novo relacionamento próximo é desenvolvido.
Aderência – nunca se sabe de quando e de quem virão as solicitações.	O desenvolvimento de um novo parceiro automaticamente conecta a empresa a uma nova rede (os demais parceiros do parceiro), o que pode trazer solicitações inesperadas desses “novos” participantes. Dependendo das características desses parceiros, a empresa muda sua identidade – estrutura da rede – o que pode afetar as possibilidades de desenvolvimento e manutenção de outros relacionamentos.

Fonte: Elaborado a partir de Hakansson e Snehota (1998).

Outra questão sobre efeitos dos relacionamentos é apresentada por Hertz (2006), que destaca o impacto dos relacionamentos em uma nova rede, que sobrepõe, total ou parcialmente, a rede atual. Esse assunto é semelhante à questão da aderência destacada por Hakansson e Snehota (1998), mas o ponto principal destacado por Hertz (2006) é o impacto dessas sobreposições na integração entre os agentes da cadeia “atual” e sobreposta.

A sobreposição de SC força importantes escolhas (*trade-offs*) entre integração na cadeia e integração entre cadeias da mesma rede, em que o aumento da integração em uma determinada cadeia geralmente reduz as iniciativas de integração entre cadeias. A integração vertical em uma das cadeias também apresenta efeito reverso – integração horizontal – na outra cadeia e vice-versa (HERTZ, 2006, p. 215).

Adicionalmente, o grau de sobreposição entre as cadeias desempenha um papel importante nos efeitos da cadeia focal, na qual é importante considerar não apenas a

sobreposição dos agentes, mas também de recursos e atividades. Assim, quanto maior a sobreposição em termos de agentes, recursos e atividades, maior devem ser os efeitos. Hertz (2006, p. 215) destaca que a seriedade das reações e os efeitos na cadeia focal podem ser influenciados também pelo tamanho e dependência da cadeia focal na cadeia sobreposta.

Essas considerações têm implicações neste trabalho dadas as expectativas de sobreposição de agentes (principalmente as empresas foco e fornecedores) das cadeias de suprimento tradicionais para varejo com as cadeias de *foodservice* emergentes. Tais fatores serão posteriormente considerados nas proposições da pesquisa e no instrumento de coleta de dados.

Uma vez discutidos os principais conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos, integração e redes, descrevem-se no próximo capítulo alguns métodos e modelos que servirão de base para a consolidação das variáveis de integração, para posterior elaboração das proposições teóricas, estudo de caso e análise dos resultados.

5. MODELOS E MÉTODOS DE SCM: UMA DESCRIÇÃO

Neste capítulo são abordados alguns dos modelos e métodos de análise, integração e colaboração na cadeia de suprimentos, de maneira global ou em partes, que contribuem para o entendimento do desempenho da cadeia de suprimento como um todo e de como atividades e processos podem melhorar a integração de agentes da cadeia. Pesquisa semelhante também é apresentada por Pires (2004, p. 83), que considera principalmente as iniciativas, parcerias e integração de processos na SCM.

Neste tópico da pesquisa é considerado um conjunto maior de referenciais, utilizando-se como base o conceito apresentado pelo *Supply Chain Council – SCC* (2007), no qual um modelo é um conjunto colaborativo de projetos que procuram representar uma cadeia de suprimentos atual e as práticas relacionadas a ela. Já o método envolve um conjunto de atividades sequenciais alinhadas para alcançar melhorias e objetivos organizacionais.

Nos tópicos a seguir serão descritas as proposições de alguns autores, com inserção de publicações complementares, estando a ordem da apresentação baseada na data de publicação da principal referência utilizada. Os modelos aqui discutidos variam em termos de dimensões, complexidade, detalhamento e forma de abordagem sobre atividades e integração na SC. Dessa forma, atenção especial será dada às características e aos aspectos gerenciais desses modelos e métodos, e a suas contribuições para melhoria da integração externa na cadeia de suprimentos. Por fim, apresenta-se um comparativo das proposições dos autores estudados, destacando-se atributos e características que serão úteis para as próximas etapas desta pesquisa.

5.1. Modelo de Excelência Logística: Fawcett e Clinton (1996)

Conforme discutido nos itens iniciais sobre a evolução dos conceitos de logística integrada e gestão da cadeia de suprimentos, Fawcett e Clinton (1996; 1997) apresentam resultados de pesquisa realizada em meados dos anos 1990, em que propõem um modelo de excelência em logística que identifica sete áreas centrais para implementação de uma estratégia competitiva de logística, mas abordam algumas questões de integração, alianças e relacionamento com os demais membros da cadeia.

Para proposição e desenvolvimento do modelo, os autores selecionaram em suas pesquisas um conjunto de empresas com elevada *performance*, cujo construto utilizado

baseava-se em cinco variáveis: (1) alterações nos níveis de estoques nos últimos cinco anos; (2) alterações no giro de estoques nos últimos cinco anos; (3) flexibilidade para tratar solicitações especiais dos clientes; (4) mudanças no número de indicadores de desempenho utilizados nos últimos cinco anos; e (5) grau de integração dos aplicativos dos sistemas de informação logísticos. Como se pode verificar, o modelo procura avaliar questões relacionadas à gestão de estoques e nível de serviços ao cliente.

As dimensões de análise apresentadas por Fawcett e Clinton (1996) e depois refinadas por Fawcett e Clinton (1997) estão ilustradas na Figura 5-1. A seguir, descrevem-se as principais definições e processos propostos pelos autores.

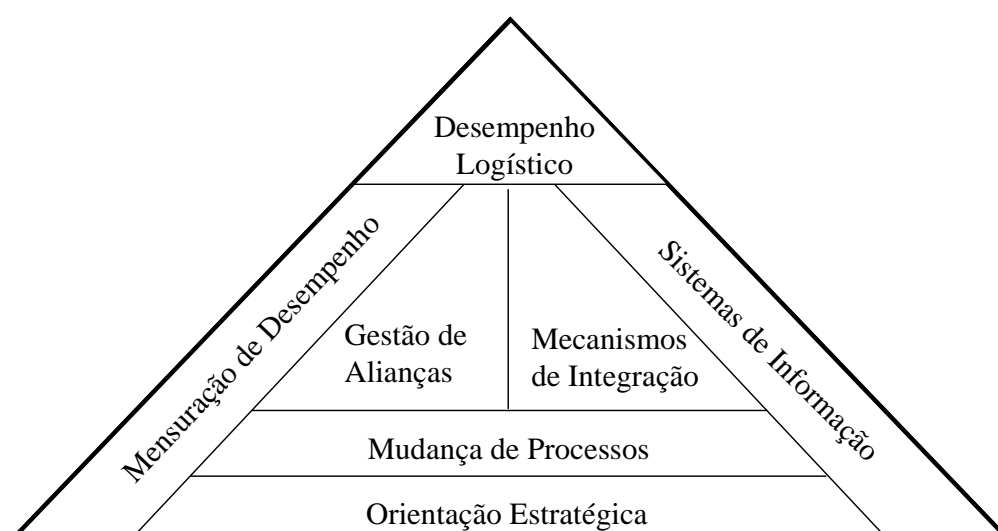


Figura 5-1: Modelo de Excelência Logística.

Fonte: Fawcett e Clinton (1996, p. 41).

- **Definição de uma orientação estratégica de logística**, que deve ser composta pelo envolvimento do planejamento estratégico de logística e pelo conteúdo dessas estratégias. Isso implica o entendimento de como as atividades logísticas podem satisfazer tanto os clientes externos quanto internos e geralmente demanda a participação de executivos de logística no planejamento estratégico corporativo. O conteúdo das estratégias de empresas de ponta, por sua vez, geralmente envolve ênfase maior no serviço ao cliente do que minimização de custos, segmentação de mercado e nível de serviços diferenciado aos clientes, e gestão das atividades logísticas como um processo integrado (FAWCETT; CLINTON, 1996).
- **Gestão de mudança de processos**, de modo que a transição de uma função reativa, orientada a custo, para uma arma proativa e orientada ao cliente requeira, segundo Fawcett e Clinton (1997, p. 21), uma ênfase enérgica e sustentada na mudança de processos. Os

objetivos dessas mudanças geralmente envolvem melhorias na capacidade de fornecer autêntico serviço aos clientes, padronizar e simplificar processos logísticos.

- **Melhorias na integração interna e externa**, com foco na integração de atividades de criação de valor dentro da empresa e pela cadeia de suprimentos. Um primeiro elemento de integração destacado por Fawcett e Clinton (1996, p. 43) envolve os mecanismos utilizados para coordenar essas atividades, como desenvolvimento de objetivos consistentes, utilização de medidas de desempenho e alocação cruzada de funcionários entre membros da cadeia de suprimentos. O segundo elemento examina assuntos relacionados às alianças entre membros da cadeia de suprimentos, cujos pontos mais importantes são o compartilhamento de riscos e os resultados.
- **Utilização de sistemas de informação e mensuração de desempenho**, como facilitadores das mudanças de processo e integração. Como atividades de apoio apresentadas no modelo de Fawcett e Clinton (1996), direcionam a orientação estratégica e possibilitam melhoramento contínuo. A mensuração de desempenho tem influência importante, pois (1) fornece informações para o entendimento do sistema logístico, (2) influencia o comportamento do sistema como um todo e (3) fornece informações sobre resultados alcançados. O sistema de informação logístico, por sua vez, tem o papel de ligação das atividades geralmente dispersas e geograficamente separadas que envolvem o sistema de gestão logístico (FAWCETT; CLINTON, 1996).
- **Conquistando o desempenho logístico**, que é o objetivo de toda reestruturação, integração e investimento em sistemas de mensuração e informação. Fawcett e Clinton (1996, p. 45) destacam no modelo que empresas que adotaram essas iniciativas tiveram o desempenho melhorado em termos de redução de níveis de estoque, aumento de giro de estoque e melhoria nos serviços aos clientes.

Assim, pode-se destacar que as contribuições do modelo apresentado por Fawcett e Clinton (1996; 1997) mostram que empresas de ponta têm sua *performance* geralmente influenciada por fatores como: (1) o grau de envolvimento da logística no planejamento estratégico; (2) o grau com que o cliente é tratado como foco da estratégia (orientação para o mercado); (3) a agressividade da mudança de processos; (4) a utilização de metas operacionais e outros mecanismos de integração; (5) a capacidade de estabelecer alianças baseadas em confiança; (6) o desenvolvimento de medidas de avaliação de desempenho; e (7) o comprometimento na construção de competências em informação (qualidade e compartilhamento).

5.2. Método de Gestão de Cadeias: Folkerts e Koehorst (1997)

Folkerts e Koehorst (1997) apresentam um método como parte de pesquisa na qual argumentam que as empresas no setor de agronegócios e indústria de alimentos terão de cooperar mais eficientemente como uma cadeia de suprimentos integrada, pois as especificidades do setor estão rapidamente transformando as cadeias de suprimentos de alimentos em um sistema interconectado de processos desempenhados por diferentes empresas em um conjunto complexo de relacionamentos.

Assim, o método proposto apresenta um conjunto de etapas que enfoca diferentes elos na cadeia, os quais requisitam uma gestão de processos na cadeia de suprimentos. O método consiste em nove áreas de interesse, das quais uma distinção é feita entre os processos executados, as pessoas ou as companhias envolvidas, o controle e as melhorias das atividades e o resultado final. O método esquemático proposto por Folkerts e Koehorst (1997, p. 12) é apresentado na Figura 5-2.

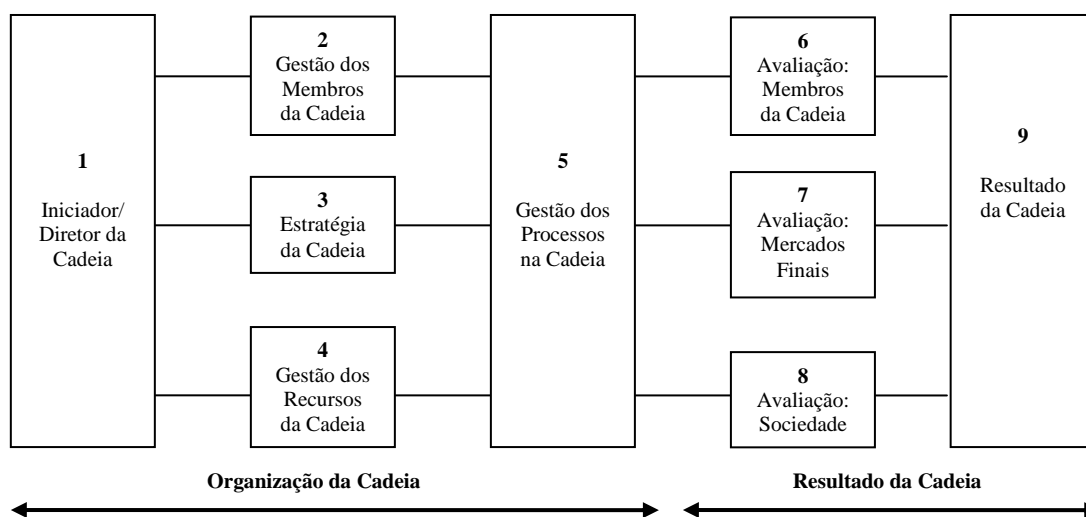


Figura 5-2: Método de Gestão de Cadeias.

Fonte: Folkerts e Koehorst (1997, p. 12).

Em sua descrição, Folkerts e Koehorst (1997) não apresentam um detalhamento de atividades e processos, mas desenvolvem uma visão ampla da utilização do método, com objetivo de melhorar a coordenação entre os agentes envolvidos e mudar as cadeias orientadas à produção, para orientação ao mercado.

Folkerts e Koehorst (1997, p. 13) comentam que, para cooperar na gestão da cadeia de suprimentos, alguém ou alguma organização deve tomar a iniciativa, e as forças direcionadoras da cooperação na SC conduzirão a uma definição da estratégia da cadeia, na

qual se estabelecem os objetivos, procedimentos administrativos, comunicação e posicionamento. Cada membro da cadeia de suprimentos deve gerenciar e encarregar-se de algumas atividades para a implementação da estratégia da cadeia. Para executar os ajustes necessários de maneira eficiente, é preciso decidir sobre a distribuição dos recursos na cadeia (ex.: capital humano, ativos, tecnologia etc.). Finalmente, os resultados da reorganização da cadeia são avaliados por cada membro, clientes finais e sociedade como um todo (FOLKERTS; KOEHORST, 1997, p. 13).

A contribuição de Folkerts e Koehorst (1997), além do método em si, é o resultado da utilização e comparação de desempenho de dez diferentes cadeias reorganizadas seguindo-se as etapas do método, no qual os autores destacam que, para existência e melhoria da cooperação na cadeia, é necessária realização de acordos, confiança entre os agentes e objetivos claros e expectativas a respeito dos resultados da cooperação. Dessa forma, os fatores críticos para o sucesso de projetos de cooperação na cadeia, segundo Folkerts e Koehorst (1997), são:

- formulação de um plano para cooperação e programação de atividades acordadas entre membros;
- definição de objetivos e metas com formulação clara de resultados esperados;
- formulação de um plano de comunicação transparente e efetivo;
- entendimento mútuo a respeito das diferenças culturais;
- experiência de cooperação com outros parceiros.

Além desses pontos, Folkerts e Koehorst (1997) apresentam algumas causas comuns de falha na cooperação entre membros da cadeia de suprimentos: (1) diferenças em objetivos e resultados esperados, (2) diferenças no nível de competência dos respectivos parceiros, (3) resistência às mudanças necessárias e (4) baixo desempenho no curto prazo.

5.3. Modelo do Fórum Global de Cadeia de Suprimentos: Cooper, Lambert e Pagh (1997)

O modelo do Fórum Global de Cadeia de Suprimentos (*GSCF Framework*), publicado por Cooper, Lambert e Pagh (1997), apresenta um detalhamento maior dos elementos que compõem a gestão da cadeia de suprimentos e os processos de negócios envolvidos. Outras publicações dos mesmos autores e de outros pesquisadores refinaram e detalharam o modelo inicial e serão consideradas na descrição aqui apresentada.

O ponto de partida do modelo de Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 5) é a integração dos processos de negócios que compõem a SCM, considerando-se o envolvimento de várias organizações independentes, com amplo escopo de atividades e funções, com objetivo de proporcionar maior valor para o cliente final da cadeia. Assim, a estrutura da cadeia de suprimentos consiste em três elementos relacionados entre si: os processos de negócio, os componentes de gestão e a estrutura da cadeia de suprimentos, conforme apresentado na Figura 5-3.

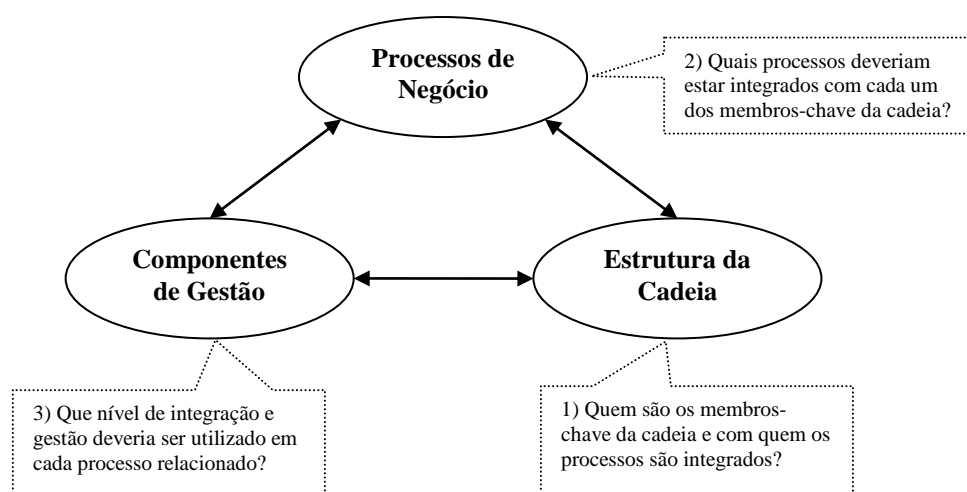


Figura 5-3: GSCF Framework: Elementos e decisões-chave.

Fonte: Adaptado a partir de Cooper, Lambert e Pagh (1997, p 6) e Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 4).

Assim, a implementação da SCM envolve a identificação dos membros da cadeia com os quais é crítico manter a integração, quais processos devem ser integrados com esses membros e que tipo e nível de integração se aplicam a cada processo (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998, p. 4).

Considerando que, quando uma empresa mantém relacionamento com outra, certas atividades internas precisam ser vinculadas e gerenciadas por ambas as empresas, Cooper, Lambert e Pagh (1997) identificaram os principais **processos de negócio** internos, posteriormente refinados por Croxton *et al.* (2001).

Apesar de ter um foco inicial nos processos internos, Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 10) destacam que um pré-requisito para o sucesso da SCM é coordenar essas atividades dentro da empresa, com a utilização de equipes multifuncionais. Uma vez que esses processos podem ser estendidos para clientes e/ou fornecedores, vários processos internos integrados entre empresas tornam-se processos de negócio da cadeia de suprimentos.

No que se refere à **estrutura da cadeia**, um dos elementos-chave na gestão da cadeia de suprimentos envolve conhecer explicitamente e entender como a estrutura da rede de agentes está configurada. Para tal, os aspectos a serem avaliados são: (1) o número de membros na cadeia de suprimentos, (2) as dimensões estruturais da rede e (3) os diferentes tipos de processos integrados através da cadeia (LAMBERT; COOPER, PAGH, 1998, p. 5).

Identificar os membros da rede envolve o entendimento de quem são esses membros. Entretanto, considerar todos os membros da rede pode ser muito complexo. Assim, devem-se identificar as bases para determinar quais membros são críticos para o sucesso da empresa e da cadeia de suprimentos, e então decidir sobre nível de atenção gerencial e recursos a serem alocados nesses membros. Outra distinção que deve ser feita é a de membros primários e secundários. Os *membros primários* são “todas as empresas ou UENs que realmente desempenhem atividades operacionais e/ou gerenciais em processos de negócio designados a produzir resultados específicos para um cliente ou mercado”. Por sua vez, os *membros secundários* são “empresas que simplesmente fornecem recursos, conhecimento, serviços ou ativos para membros primários da cadeia de suprimentos” (LAMBERT; COOPER, PAGH, 1998, p. 5).

Entender as três dimensões da rede é essencial quando se descreve, analisa ou gerencia a cadeia de suprimentos. Essas dimensões envolvem a estrutura horizontal, vertical e a posição horizontal da empresa focal entre os pontos extremos da rede. A *estrutura horizontal* refere-se ao número de elos através da rede (tratado como extensão na teoria de canais) e a *estrutura vertical* envolve o número de clientes e fornecedores em cada elo da rede (tratado como intensidade na teoria de canais). A terceira dimensão, *posição horizontal* da empresa foco, diz respeito a quão próxima a empresa foco está da fonte inicial de fornecimento, do cliente final ou de algum elo intermediário na cadeia de suprimentos (LAMBERT; COOPER, PAGH, 1998, p. 6; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Quanto aos tipos de processos de negócios, deve-se ter consciência de que não é apropriado integrar todos dos processos de negócios em uma cadeia de suprimentos. Assim, deve-se reconhecer que alguns processos são mais críticos que outros e demandam diferente atenção e alocação de recursos. Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 7) classificam quatro diferentes tipos de processos de negócio na cadeia de suprimentos:

- processos gerenciados são aqueles vínculos com os quais a empresa focal integra um processo com um ou mais fornecedores/clientes, o que pode ser feito em colaboração com outros membros da SC;

- processos monitorados, aqueles que não são críticos para a empresa focal. Entretanto, é importante para a empresa focal que esses processos sejam integrados e gerenciados apropriadamente entre outras empresas da rede;
- processos não gerenciados são vínculos da empresa focal em que ela não está ativamente envolvida e não são críticos o suficiente para serem aplicados recursos para monitorá-los. Nesses casos, a empresa focal confia nos demais membros da cadeia no gerenciamento desses processos, ou, devido à falta de recursos, apenas os deixa para outras empresas gerenciar;
- processos vinculados com não membros da cadeia são processos entre membros da cadeia da empresa focal com empresas não participantes da cadeia. Esses vínculos (*links*) de processo não são considerados na estrutura da SC da empresa focal, mas podem influenciar o desempenho da empresa focal e da cadeia como um todo.

A respeito desse modelo, um pressuposto essencial da estrutura da cadeia de suprimentos, adotado por Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 6), é que há determinados **componentes de gestão** comuns a todos os processos de negócio e membros da SC. Esses componentes são críticos e fundamentais para o sucesso da SCM, uma vez que representam e determinam como cada processo será integrado e gerenciado.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) dividem os componentes de gestão em dois grupos. O primeiro refere-se aos componentes técnicos e físicos, que incluem os componentes mais visíveis, tangíveis, mensuráveis e de mais fácil mudança. O segundo grupo consiste em componentes gerenciais e comportamentais, que são menos tangíveis e visíveis, o que os torna mais difíceis de avaliar e mudar.

Os componentes gerenciais e comportamentais definem o comportamento organizacional e influenciam como os componentes de gestão físicos e técnicos são implementados. Dessa forma, precisam estar alinhados para apoiar as operações e objetivos da cadeia de suprimentos, caso contrário a cadeia será menos competitiva e rentável (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; SPENS; BASK, 2002).

Segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 11), em geral, os componentes físicos e técnicos são mais bem entendidos, aplicados e gerenciados tanto a montante quanto a jusante da cadeia. Já os componentes gerenciais e comportamentais são menos compreendidos e encontram maiores dificuldades para serem implementados. Por fim, Spens e Bask (2002) comentam a necessidade de avaliar e priorizar o nível de integração de cada componente de acordo com as especificidades e objetivos da cadeia de suprimentos, além de combinar esses componentes com os processos de negócio da SC.

Assim, o modelo de Cooper, Lambert e Pagh (1997) e posteriores melhorias apresentam, por meio dos elementos da cadeia de suprimentos propostos pelos autores, um conceito e entendimento detalhado para implementação e gestão da cadeia de suprimentos. Entretanto, a maioria dos conceitos e processos aplicam-se mais facilmente a setores manufatureiros, com difícil aplicabilidade para setores de serviços. Tal limitação foi também posteriormente abordada por Ellram, Tate e Billington (2004), que sugeriram adaptações ao *GSCF Framework*, para melhor aplicação no setor de serviços.

5.4. Supply-Chain Operations Reference Model: Stewart (1997)

O modelo de referência de operações na cadeia de suprimentos apresentado por Stewart (1997), conhecido como SCOR[®], foi desenvolvido por um grupo de trabalho intersetorial do SCC – *Supply Chain Council*, baseado em um trabalho intensivo com 70 empresas de vários segmentos manufatureiros.

Os objetivos do modelo envolvem a descrição, mensuração, avaliação e melhoria da configuração das cadeias de suprimento integradas, fornecendo um conjunto padrão de definições de processos, terminologias e métricas, com foco nos fluxos de materiais e informações (STEWART, 1997, p. 62; SCC, 2007).

A aplicação e utilização do modelo SCOR[®] é vista por Stewart (1997) como uma extensão lógica do conceito de reengenharia de processos de negócio (BPR) proposto por Hammer (1990) e Hammer e Champy (1993), de modo a eliminar as atividades que não agregam valor na cadeia e a utilizar *benchmarking* com outras organizações.

O modelo está estruturado em cinco macroprocessos: planejamento – que antecipa os demais –, fornecimento, produção, entrega e retorno. Os macroprocessos dividem-se em subprocessos, para os quais são definidos atributos de desempenho e instruções de melhores práticas, permitindo a comparação e a transferência de conhecimento entre SCs (SCC, 2007; SELLITTO; MENDES, 2006).

O modelo SCOR[®] usa três níveis de análise. O **primeiro nível** define escopo de operações, objetivos de desempenho competitivo e métricas primárias, conforme cinco atributos de desempenho: confiabilidade, velocidade, flexibilidade, custo e eficiência em ativos. O **segundo nível** configura as operações, define a estratégia da empresa focal e descreve os subprocessos dentro dos macroprocessos, segundo três classes: planejamento, execução e suporte. Finalmente, no **terceiro nível**, são definidos os elementos e informações de entrada e saída de cada processo, as métricas de desempenho, as melhores práticas na

classe e requisitos específicos de participantes. Com ferramentas de mapeamento de processos, detalham-se os fluxos de informações e materiais, entradas, saídas, fornecedores, destinatários e lógicas de operação, estimulando a comparação com as melhores práticas conhecidas e melhorias em atividades operacionais da SC (STEWART, 1997, p. 64; SCC, 2007). A Figura 5-4 apresenta um detalhamento e definições utilizadas no modelo SCOR[®].

		Nível			
		#	Descrição	Esquema	Comentários
Modelo de Referência de Operações na SC Fora do Escopo 	1		Nível Superior (Tipos de Processos)		Define o escopo das operações e o conteúdo do modelo. As bases para os objetivos de desempenho competitivo são definidos aqui.
	2		Nível de Configuração (Categorias de Processos)		A SC da empresa pode ser “configurada para pedidos” no nível 2, a partir de “categorias de processos” essenciais. As empresas implementam suas estratégias de operações pela configuração que escolhem para a SC.
	3		Nível de Elementos dos Processo (Decomposição de Processo)		O nível 3 define a capacidade da empresa em competir com sucesso no mercado escolhido e consiste de: <ul style="list-style-type: none"> - Definição dos elementos dos processos; - Informações de entradas e saídas dos elementos dos processos; - Métricas de desempenho dos processos; - Melhores práticas, se aplicável; - Capacidade dos sistemas necessárias para apoiar as melhores práticas; - Sistemas e ferramentas. A empresa faz o “ajuste fino” das estratégias de operações no nível 3.
	4		Nível de Implementação (Decomposição dos Elementos dos Processos)		As empresas implementam práticas específicas de SCM nesse nível, onde são definidas as práticas para se alcançar vantagem competitiva e adaptar-se às condições de negócio.

Figura 5-4: Conteúdo do Modelo SCOR[®].

Fonte: Adaptado a partir de Stewart (1997, p. 65) e SCC (2007, p. 6).

Desse modo, Stewart (1997) comenta que o modelo SCOR[®] foca os processos-chave e ferramentas de mensuração e destaca que a utilização dessa ferramenta traz benefícios para as empresas, pois permite:

- avaliar efetivamente os processos;
- comparar o desempenho com outras empresas, do mesmo setor ou não;
- desenvolver vantagens competitivas específicas;
- usar informações de *benchmarking* e melhores práticas para priorizar as atividades;
- quantificar os benefícios da implementação das mudanças;

- identificar as melhores ferramentas (*softwares*) adequadas às exigências de processos específicos.

5.5. Método de Planejamento Estratégico de Cadeia de Suprimentos: Lummus, Vokurka e Alber (1998)

O método de planejamento estratégico de Lummus, Vokurka e Alber (1998) tem por objetivo auxiliar empresas para alinhar os planos da cadeia de suprimento a seus objetivos empresariais. O método possui uma série de etapas, semelhante aos processos de planejamento e gestão estratégica de empresas, mas com foco na cadeia de suprimentos. Neves (2007) também apresenta um método de planejamento e gestão estratégica de cadeias produtivas no setor de alimentos, com etapas e atividades definidas, mas com foco no desenvolvimento da cadeia, ações coletivas e processos comuns, e menor ênfase nas atividades e decisões estratégicas empresariais individuais.

Lummus, Vokurka e Alber (1998, p. 50) destacam a importância da integração, sincronização de atividades e fluxo de informação na cadeia de suprimentos. Para os autores, a SC é limitada à capacidade dos elos mais fracos do sistema e, para fortalecer os vários elos na SC, é necessário uma perspectiva estratégica para conseguir vantagens competitivas. Daí a necessidade de realizar planejamento ao nível da cadeia de suprimentos. Assim, os autores propõem um método para planejamento na SC baseado na compilação de práticas de empresas, realizado por meio de estudos de caso. O método esquemático de etapas é apresentado e discutido a seguir.

1) Desenvolver as Estratégias da Cadeia de Suprimentos. Tem como objetivo identificar o papel da SC na realização das estratégias de negócio e assegurar que o trabalho está alinhado com as diretrizes estratégicas. Assim, o desenvolvimento das estratégias para a cadeia de suprimentos começa depois que as estratégias corporativas e de negócio das empresas envolvidas estiverem definidas.

Para cada estratégia, as empresas devem assegurar que os processos da organização sejam capazes de implementar a estratégia e definir as competências necessárias para a SC. Por exemplo, para uma estratégia de negócio que envolva “introduzir X novos produtos por ano”, a SC tem o papel de desenvolver maior capacidade de disponibilizar o produto no mercado e reduzir tempo de mudança. Para Lummus, Vokurka e Alber (1998, p. 54), no nível empresarial, há de uma a três competências de SC necessárias para cada estratégia de negócio.

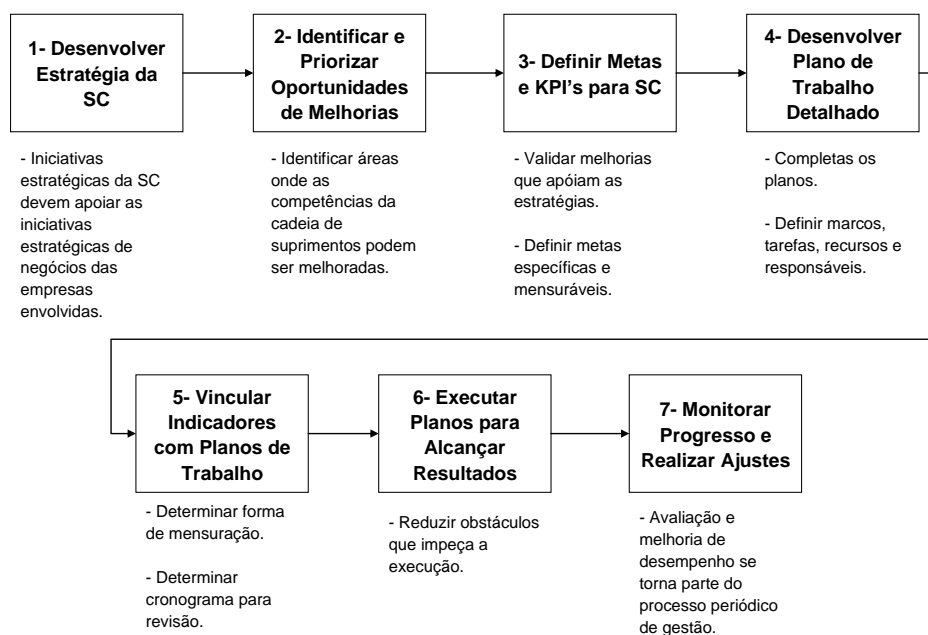


Figura 5-5: Método de Planejamento Estratégico de Cadeias de Suprimentos.

Fonte: Lummus, Vokurka e Alber (1998, p. 53).

2) Identificar e Priorizar Oportunidades de Melhorias. Nesta etapa, o objetivo é avaliar as competências da cadeia de suprimentos e determinar onde existem oportunidades de melhoria de desempenho, com avaliação das competências atuais e melhorias necessárias, identificando-se, assim, as lacunas a serem preenchidas. Lummus, Vokurka e Alber (1998, p. 54) sugerem que as melhorias necessárias devem ser listadas e classificadas por processo de negócio e priorizadas, seguindo-se o seguinte método: (a) listar as melhorias necessárias (identificar as lacunas na estratégia de negócio, se possível), incluir as competências atuais e requeridas e a recomendação de solução; (b) detalhar as melhorias necessárias por processo de negócio; e (3) priorizar as melhorias necessárias por valor.

3) Definir Metas de Indicadores de Desempenho para a SC. Nesta etapa, devem se validar as melhorias necessárias com outras empresas na cadeia de suprimentos e definir metas conjuntas, que sejam mensuráveis e viáveis, podendo envolver tanto processos internos, quanto *benchmarking*. Em termos de definição de indicadores de *performance* (KPI), devem-se definir indicadores para os processos de negócio primários, que criam valor para o cliente.

4) Desenvolver Planos de Trabalho Detalhados. Segundo Lummus, Vokurka e Alber (1998), deve ser desenvolvido um plano geral, bem como planos de projetos para alcançar as metas estabelecidas anteriormente. Os planos devem conter descrição detalhada das atividades, marcos, recursos e responsáveis, além de um cronograma de trabalho, e ser

desenvolvido em dois níveis. No primeiro, detalha-se o plano geral com todas as melhorias necessárias, seguindo-se uma sequência temporal. No segundo nível, cada projeto é detalhado para melhorias de desempenho específicas.

5) Integrar Planos de Melhoria e Indicadores com Planos Operacionais. Nesta etapa, devem-se integrar os planos de melhorias e KPIs em planos operacionais nas empresas envolvidas. Para Lummus, Vokurka e Alber (1998, p. 56), isso requer que os gerentes operacionais saibam os objetivos departamentais e de unidade, para que possam desempenhar sua parte no plano estratégico geral. Em uma perspectiva de cadeia de suprimentos, isso deveria ser feito por todos os elos da SC, desde os fornecedores até os clientes finais. O importante é que cada elo tenha suas atividades sincronizadas tanto com o elo a montante, quanto com o a jusante.

6) Executar Planos para Alcançar Resultados. Lummus, Vokurka e Alber (1998) destacam que o objetivo desta etapa é utilizar gestão de projetos e sistemas de acompanhamento para assegurar a execução exemplar do plano. Em alguns projetos, é interessante que a implementação se inicie com um projeto piloto, que pode ser feito para uma linha de produto específico, unidade industrial, ou possivelmente para uma competência específica.

7) Monitorar Progresso e Realizar Ajustes. A etapa final do método de Lummus, Vokurka e Alber (1998, p. 57) procura não só revisar o progresso de desempenho utilizando medidas apropriadas, mas também ajustar os planos. O processo deve conter KPIs diários, semanais, mensais e trimestrais para os processos de negócio a serem acompanhados. O objetivo de acompanhar tais indicadores é identificar desempenho insatisfatório antes dos resultados finais, com possibilidade de melhorias durante o período de implementação. Essa atividade deve ser feita por indivíduos e grupos, para assegurar que as atividades estejam sendo executadas em todos os níveis da organização.

Assim, o método de planejamento estratégico para cadeias de suprimento proposto por Lummus, Vokurka e Alber (1998) apresenta um processo formal de planejamento e procura vincular o desempenho da SC às metas e aos objetivos corporativos dos membros da cadeia de suprimento, cujo pressuposto central é que a melhoria do desempenho da cadeia de suprimentos deve melhorar em geral o desempenho para as empresas envolvidas.

Uma característica do método de Lummus, Vokurka e Alber (1998), apesar de não estar explícita, é que existe um líder na cadeia de suprimentos que inicia e procura envolver os demais membros. Além disso, os autores destacam a possibilidade de mudanças estruturais na

cadeia de suprimentos e a necessidade de desenvolver habilidades e competências em relacionamento.

5.6. Modelo de Análise da Cadeia de Suprimentos – Chandra e Kumar (2000)

Chandra e Kumar (2000) apresentam um modelo de análise de cadeia de suprimentos com o qual procuram auxiliar a gestão dos problemas de cadeia, relacionados aos fluxos de informações e produtos, como o “princípio de aceleração” (efeito chicote), que aumentam o *lead time* e estoques de segurança, e questões relacionadas à “síndrome de redução de estoques”.

O modelo de gestão da SC procura facilitar a integração de vários componentes por meio de um conjunto de princípios, estratégias, políticas e medidas de desempenho, relacionando componentes estruturais da SC com componentes funcionais das empresas. Segundo Chandra e Kumar (2000, p. 106), a base do modelo considera disponibilidade de produtos, oferta e demanda, para estoques; e um plano único que coordena atividades de marketing e produção.

Assim, para qualquer nível de arquitetura de cadeia de suprimentos, Chandra e Kumar (2000) destacam dois elementos básicos: sistemas de gestão de operações da produção (POMS), que gerenciam os componentes funcionais entre os membros da SC; e sistemas de planejamento e controle integrado de produção (IPPC), que coordenam a produção e a demanda. A seguir, os elementos do modelo de análise da cadeia de suprimentos são descritos.

- **Objetivos** da cadeia de suprimentos, que devem ser acordadas entre os membros em um espírito de cooperação. Os objetivos podem ser definidos em dois níveis: os membros podem obter sinergias entre suas atividades e recursos para atingir os objetivos da SC que beneficiem todos os envolvidos; e, além disso, desenvolver objetivos individuais que reflitam seus valores organizacionais e expectativas.
- **Metas** da cadeia de suprimentos devem suportar os objetivos e são derivadas deles. Essas metas também podem ser definidas tanto para o nível da cadeia de suprimentos, quanto para os membros. Entretanto, elas devem ser coordenadas para gerarem resultados efetivos no desempenho da SC e podem ser necessários ajustes nas metas individuais, para se alinharem com as metas da cadeia de suprimentos.
- **Princípios de Modelagem** devem ser aplicados para gerenciar desperdícios e perdas no contexto da cadeia de suprimentos. Chandra e Kumar (2000, p. 108) comentam que esses princípios são genéricos o bastante, de modo que se podem determinar as características de

um problema na SC, independentemente do ambiente específico em que ele ocorre. De maneira geral, com a utilização desses princípios, modelos de gestão de desperdícios – que reduzam a variabilidade na SC devido a especificações de produtos e/ou processos, processos fora de controle, logística ineficiente, e outras ineficiências presentes nos sistemas – podem ser desenvolvidos (CHANDRA; KUMAR, 2000, p. 108). Esses princípios são:

- *Princípio 1.* Reduzir a influência da variabilidade do *lead time* no sistema produtivo. A redução da variabilidade dos elementos de ciclos geralmente vem acompanhada pelo desenvolvimento de mecanismos de coordenação com compartilhamento de informações na forma de programação de demanda, planos de capacidade, planos de produção etc.

- *Princípio 2.* Reduzir a influência da variabilidade de estoques nos diferentes estágios e locais da SC. A gestão de estoques nos diferentes estágios da SC deve contemplar uma filosofia geral de IPPC que integre políticas de estoques com políticas de fornecimento e programação de materiais.

- *Princípio 3.* Reduzir a influência da variabilidade do “efeito tamanho do lote” no sistema produtivo. Este princípio determina que a relação entre tamanho de lote e *lead time* deve ser bem gerenciada na SC, pois dela surgem dois possíveis efeitos: 1) o “efeito tamanho do lote”, no qual o aumento no tamanho do lote também gera um aumento no *lead time* – cujo pressuposto é que lotes maiores causam atrasos de produtos que ficam esperando despacho até o lote ser completado; e 2) o “efeito saturação”, que é contrário ao efeito tamanho do lote, no qual uma redução no tamanho do lote e não redução no *set-up*, causa um aumento no *lead time* – a razão é que, se a demanda permanece a mesma, lotes menores implicam mais lotes na atividade, o que resulta em mais tempo gasto com *set-ups* e menos tempo disponível para processamento.

Dado que os princípios são opostos, Chandra e Kumar (2000, p. 109) sugerem que o comportamento do *lead time* em função do tamanho do lote tem uma forma – *U*, mas que, no geral, a utilização de lotes de transferências menores que os lotes de produção podem reduzir substancialmente o *lead time*.

- *Princípio 4.* Reduzir a influência da variabilidade dos gargalos de produção na SC. A racionalidade desse princípio, mais do que balancear as capacidades das diferentes etapas, é balancear o fluxo de produtos no sistema. Isso requer transformar atividades gargalo na SC em atividades não gargalo, com a implementação de enfoques baseados na teoria das restrições, como programação Tambor-Pulmão-Corda (DBR) para sincronizar os processos de produção na SC (COHEN, 1988, *apud* CHANDRA; KUMAR, 2000, p. 109).

• **Desenvolvimento de Estratégias Coordenadas**, no qual é necessária coordenação efetiva e interação entre políticas de marketing e produção, entre os processos de suprimento de matéria-prima e produção dos produtos acabados. As estratégias de produção enfatizam a utilização de recursos e políticas de lotes para efetividade da produção, ao mesmo tempo em que asseguram *lead times* sob cenários de planejamento e controle. A interação entre as estratégias de produção e marketing também oferece oportunidades para modelar a coordenação e sincronização na SC, conforme Figura 5-6 (CHANDRA; KUMAR, 2000, p. 111).

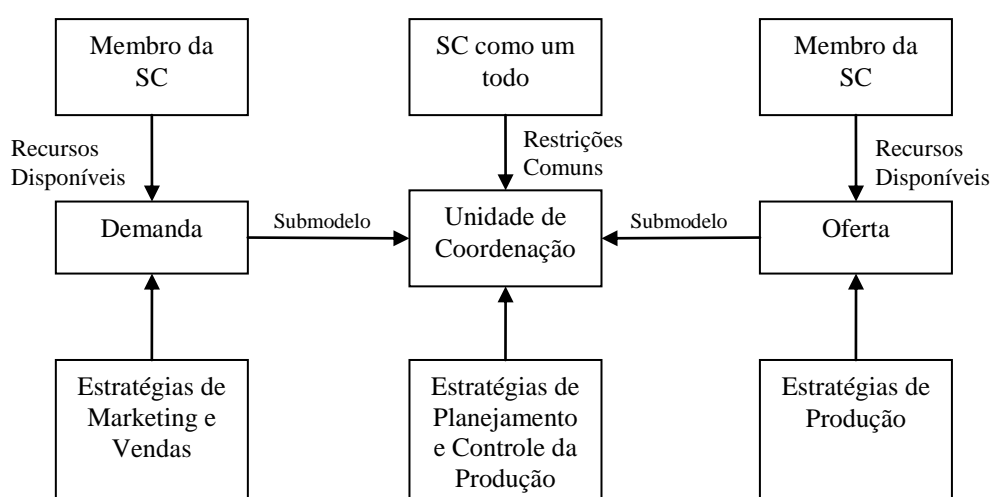


Figura 5-6: Coordenação de Estratégias na Cadeia de Suprimentos.
Fonte: Chandra e Kumar (2000, p. 111).

Chandra e Kumar (2000) destacam que os dois submodelos desenvolvidos para a execução separada representam membros independentes e autônomos, oferecendo distintos produtos/ serviços na cadeia de suprimentos. A coordenação do produto/ serviço final de cada um dos submodelos, entretanto, é realizada com a ajuda de um modelo comum que desempenha a função de planejamento e controle da SC. Dessa maneira, são implementadas políticas comuns entre os vários membros da cadeia de suprimentos.

• A **implementação** do modelo depende de definição das metas e objetivos comuns, e da modelagem dos princípios de gestão de desperdícios que devem capacitar o desenvolvimento de soluções genéricas para problemas em diversos ambientes diferentes. Chandra e Kumar (2000, p. 110) apresentam o exemplo da SC de uma indústria de alimentos, cujo objetivo comum entre os membros é gerenciar o *lead time* e estoques nos vários estágios da cadeia. A coordenação das atividades é realizada com o compartilhamento de informações num mecanismo de ida e retroalimentação, na forma de um sistema fechado.

5.7. Modelo de Processos da Cadeia de Valor – Walters e Lancaster (2000)

O modelo de análise e processos da cadeia de valor apresentado por Walters e Lancaster (2000) tem como princípio que uma atividade estratégica fundamental na empresa é a reconfiguração dos papéis e relacionamentos na cadeia de valor, de modo a mobilizar a criação de valor de novas formas e com novos agentes.

Assim, para realizar essa reconfiguração, é necessário entender a cadeia de valor e descrever sua estrutura e processos (WALTERS; LANCASTER, 2000, p. 161). Para isso, as principais tarefas de gestão abordadas pelos autores envolvem identificar 1) as necessidades dos clientes e suas prioridades; 2) os canais que satisfazem essas necessidades e prioridades; 3) os produtos e serviços mais apropriados para circular por esses canais; 4) os insumos e matérias-primas necessários para criar esses produtos e serviços; e 5) os ativos e as competências essenciais para processar esses insumos e matérias-primas.

A Figura 5-7 destaca os modelos e componentes da cadeia de valor proposta por Walters e Lancaster (2000, p. 163), em que se inicia o entendimento pela noção de que o valor para o cliente consiste nos critérios de valor menos os custos de aquisição (financeiros e não financeiros), que por sua vez definirão os fatores críticos de sucesso (FCS) a serem avaliados e a proposta de valor da empresa.

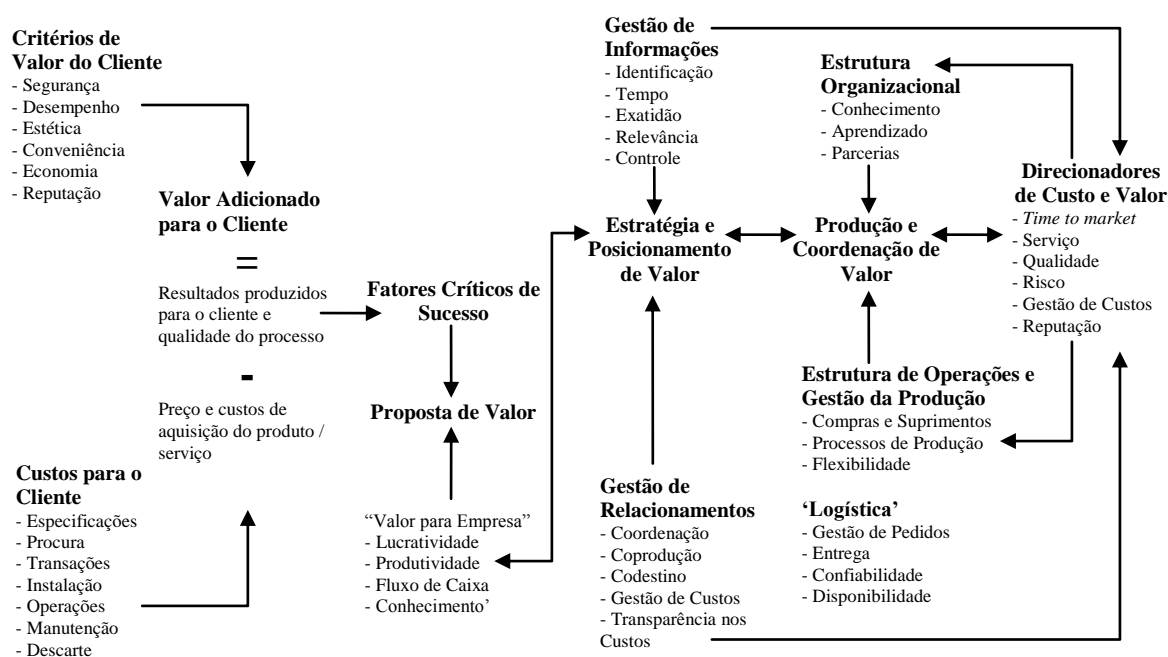


Figura 5-7: Modelo e Componentes da Cadeia de Valor.

Fonte: Walters e Lancaster (2000, p. 163).

O valor para a empresa introduz a noção de que, para a cadeia de valor ser bem sucedida, é essencial que os objetivos individuais dos *stakeholders* sejam compatíveis, assim como os do cliente. Desse modo, Walters e Lancaster (2000) sugerem que, nesse modelo, o valor para a empresa é uma parte integral da estratégia de valor e do processo de posicionamento.

A produção e a coordenação de valor são baseadas no argumento de que o valor é criado pela identificação e entendimento dos benefícios e custos para o cliente e combinações de conhecimento e aprendizado organizacional, junto com estruturas organizacionais que facilitam a resposta e a entrega. Essencialmente, isso requer a gestão de informações e relacionamentos. Uma importante influência é o impacto dos direcionadores de custo e valor, importantes critérios de relacionamento operacional e estratégico, influenciando a entrega de valor e a estrutura de custos, conforme apresentado no modelo da Figura 5-7 (WALTERS; LANCASTER, 2000, p. 161).

É importante observar, neste modelo, que os direcionadores de custo e valor influenciam a estrutura organizacional, operações e sua gestão. Assim, tanto a produção quanto a logística são componentes da estrutura de operações, que, por sua vez, são *inputs* para a produção e a coordenação de valor. Além disso, como o próprio nome diz, as atividades devem estar alinhadas com os “direcionadores” de valor para a cadeia (ex.: KPIs).

Walters e Lancaster (2000, p. 162) também destacam que é estratégico para a cadeia de suprimentos gerenciar o relacionamento entre os *stakeholders* e as funções/ atividades da empresa e que a gestão de logística envolve a gestão operacional dos fluxos e estoques na cadeia de suprimentos. Além disso, para expansões e/ou reestruturações, é necessário entender os processos na cadeia de valor e que tais mudanças dificilmente ocorrem sem melhoria nos ativos e competências.

Dessa forma, a gestão de informações e relacionamentos pode ser mais efetiva com a identificação das atividades necessárias e restrições da cadeia de valor, o que pode ser verificado com uma análise criteriosa dos fatores críticos de sucesso.

Especificamente sobre a gestão de relacionamentos na cadeia de valor, Walters e Lancaster (2000) destacam que mudanças nas expectativas dos clientes podem requerer alterações na estrutura de criação de valor e inserem a noção de “atividades especialistas”, que podem ser requeridas no caso de expansão da base de clientes da cadeia de valor. Além disso, segmentos adjacentes podem tornar-se atrativos com a inserção de atividades de especialistas

externos. Para tal, os mecanismos primários de relacionamento e gestão de informação são necessários.

Nesse sentido, sobre a coordenação na cadeia (entre coordenação via mercado ou integração vertical), Walters e Lancaster (2000, p. 165) destacam que os arranjos híbridos têm se mostrado mais comuns. Dentre outros fatores, destacam as limitações de terceirização extensiva, como 1) fatores relacionados a vantagens comparativas e retenção de competências essenciais, e 2) questões ligadas ao desenvolvimento de futuras competências, que podem ser inibidas com excesso de terceirização. De qualquer maneira, o enfoque principal está nas decisões de como se integra a gestão de relacionamento e informação na cadeia de valor.

Assim, Walters e Lancaster (2000) integram os conceitos teóricos discutidos anteriormente e a análise e descrição de quatro cadeias de valor (de empresas de tamanho e setores diferentes) em uma estrutura hierárquica de análise da gestão da cadeia de valor, da cadeia de suprimentos e de logística, conforme esquema da Figura 5-8.

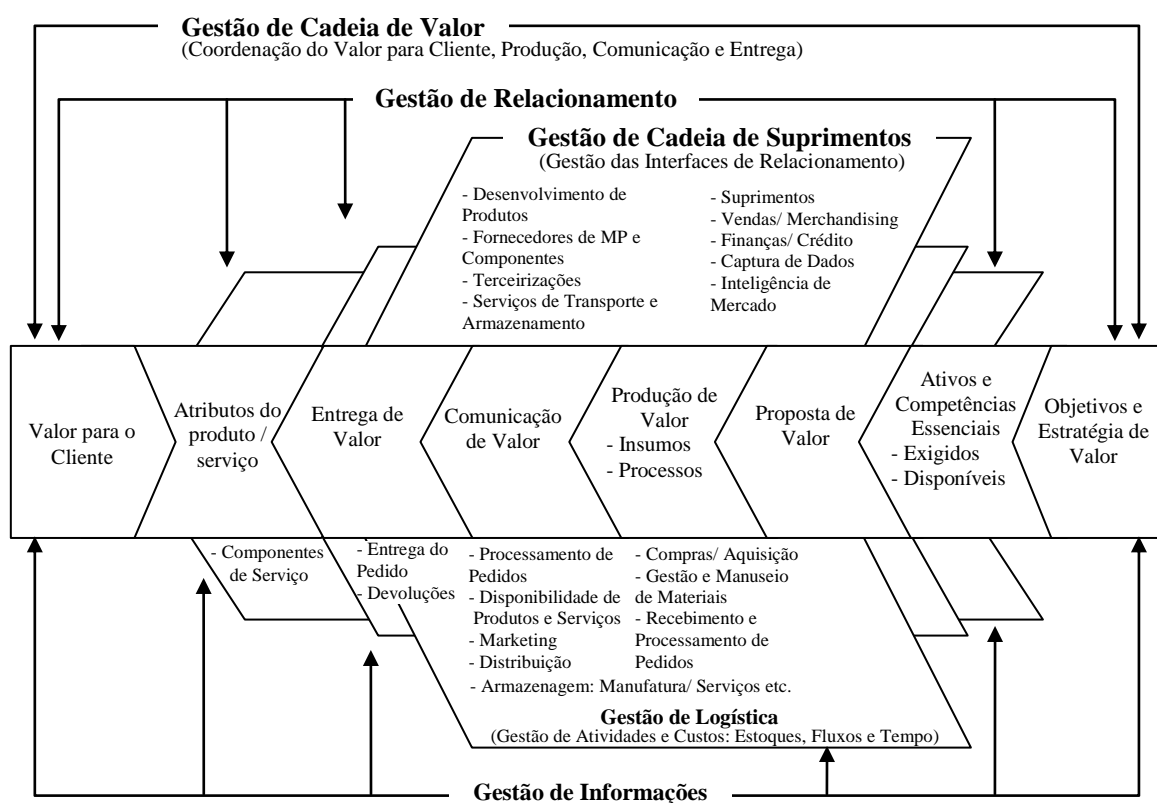


Figura 5-8: Estrutura de Gestão da Cadeia de Valor, Suprimentos e Logística.

Fonte: Walters e Lancaster (2000, p. 177).

Nesta estrutura, a gestão da cadeia de valor é vista como a coordenação dos processos no qual todas as atividades (e seus fornecedores) envolvidas na entrega de valor e satisfação

ao cliente estão integradas e os objetivos dos *stakeholders* envolvidos são otimizados, de forma que solução preferencial possa ser encontrada. Já a gestão da cadeia de suprimentos envolve as interfaces de relacionamentos entre os *stakeholders*-chave e as funções da empresa que precisam ocorrer para maximizar a criação de valor. Assim, na SCM, é crítica a identificação dos critérios de valor dos clientes e o entendimento dos FCS. Com isso, a proposta de valor é o meio pelo qual os clientes entendem a oferta de valor que a empresa está oferecendo (atributos dos produtos e serviços) e a forma pela qual as empresas da cadeia formulam, avaliam e decidem suas contribuições para a adição de valor (WALTERS; LANCASTER, 2000, p. 178).

Dessa forma, Walters e Lancaster (2000) consideram que as principais funções que gerenciam a cadeia de valor envolvem a gestão de informações e de relacionamento. A gestão dessas variáveis é que determinará a estrutura da cadeia e sua gestão operacional eficiente, influenciada principalmente pelos direcionadores de custo e valor identificados para a cadeia em questão.

5.8. Método para Gerar, Modelar e Avaliar Cenários na SC – Vorst (2000)

Vorst (2000) propõe um método (*framework*) para geração, modelagem e análise de cenários em cadeias de suprimentos, por meio de proposições teóricas e três estudos de caso, no qual desenvolve um esquema passo a passo para avaliar cadeias de suprimentos de alimentos e apresentar um cenário com utilização das melhores práticas a serem implementadas em uma SC existente. O foco de análise do método proposto por Vorst (2000) são a identificação e a gestão das fontes de incerteza no processo de decisão na cadeia de suprimentos. As etapas propostas por Vorst (2000) são apresentadas na Figura 5-9 e descritas a seguir.

Etapa 1 – Definir os Limites e Objetivos da SC a ser Estudada. A primeira etapa para análise e redesenho da cadeia de suprimentos é a determinação das organizações que fazem parte de SC em questão. Assim, a etapa primeira foca a estrutura horizontal da SC (amplitude da SC) e vertical (extensão da SC). Dado que uma cadeia de suprimentos pode fazer parte de uma rede (*network*) maior, é preciso definir o nível de decomposição da rede a utilizar, com foco nas organizações da SC que estejam engajadas em satisfazer os clientes em um mercado específico. Isso é necessário, pois múltiplos objetivos em diferentes SC podem ser conflitantes (VORST, 2000, p. 229).

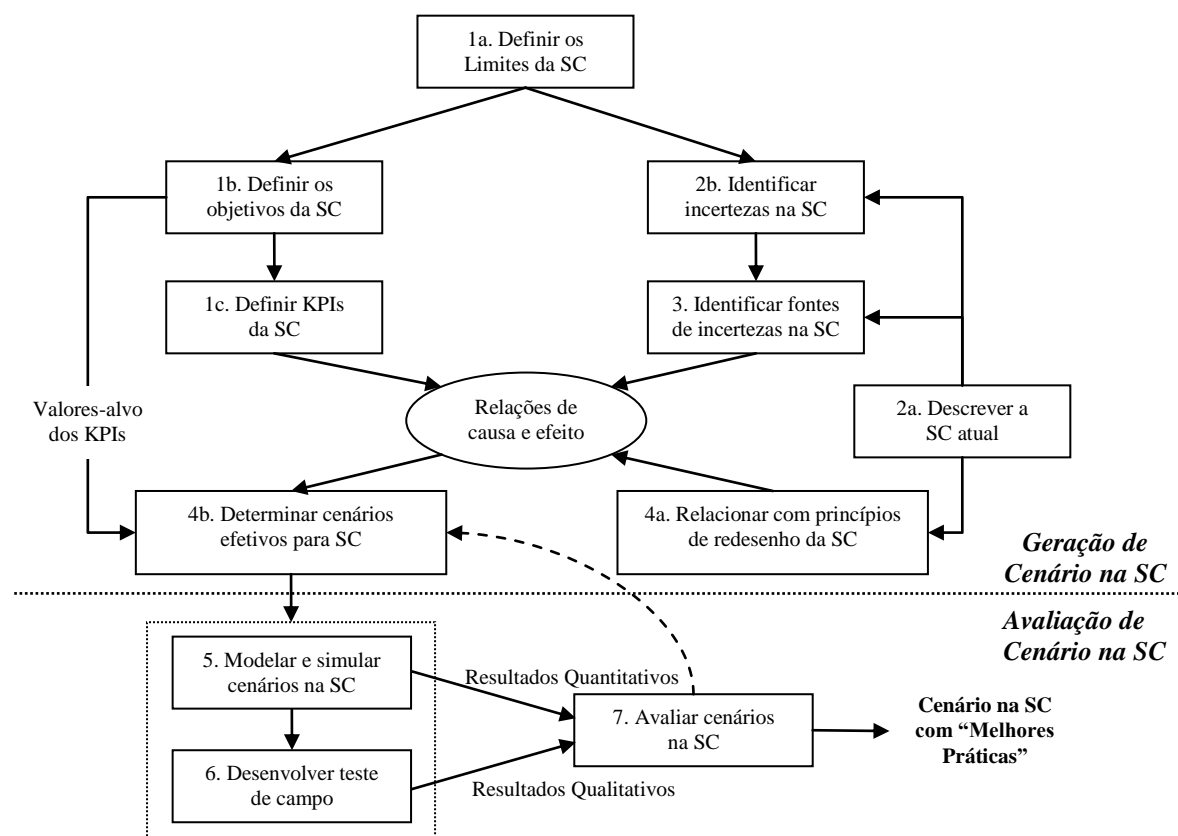


Figura 5-9: Etapas para Geração, Modelagem e Avaliação de Cenários na SC.

Fonte: Vorst (2000, p. 228).

Paralelamente a isso, os participantes da SC devem iniciar a identificação conjunta de objetivos (etapa 1b), pois isso fornece a direção que a cadeia deve tomar para controlar ações de melhoria de desempenho. Com a definição de objetivos para cada organização na cadeia e pela identificação de exigências do mercado, podem ser definidos os indicadores de *performance* (KPI) que deverão ser seguidos, completando a etapa 1c.

Etapa 2 – Entender os Processos Atuais da SC e Identificar Incertezas. O redesenho dos processos de negócios deve ser baseado em uma análise da situação atual, considerando-se tanto dados qualitativos quanto quantitativos (etapa 2a). Nessa etapa os processos devem ser descritos em detalhe, considerando os sistemas gerenciados, sistemas de gestão, sistemas de informação e estrutura organizacional.

Vorst (2000, p. 229) destaca que, nesse processo, as situações de tomada de decisão na cadeia de suprimentos podem ser identificadas (etapa 2b), diante delas o tomador de decisão ou tem falta de ações de controle ou não pode prever com precisão o impacto das possíveis ações de controle, devido a falta de informações (ou de entendimento) do ambiente ou estado

atual da SC, e de um modelo consistente de cadeia de suprimentos que apresente as relações entre as variáveis de redesenho e os indicadores na SC.

A presença dessas incertezas pode ser reconhecida pela presença de estoques de segurança (*buffers*) em termos de tempo, capacidade ou estoques para evitar desempenho insatisfatório na cadeia (VORST, 2000, p. 229).

Etapa 3 – Identificar as Fontes de Incerteza na SC. Com um processo de análise das reclamações de clientes, uma lista das principais fontes de incerteza na cadeia de suprimentos pode ser identificada. As fontes de incerteza na SC referem-se a características inerentes à cadeia e aos sistemas gerenciados, sistemas de gestão, sistemas de informação e/ou estrutura organizacional presentes em certo momento, que geram as incertezas na cadeia de suprimentos. A formulação (estimativa) de modelos de causa e efeito pode ajudar nesse processo, e seu desenvolvimento deve ser feito em cooperação próxima com os agentes geradores dos problemas, por exemplo, tomadores de decisão-chave na SC (VORST, 2000, p. 229).

Etapa 4 – Identificar Cenários Potencialmente Efetivos na SC. Vorst (2000) destaca a necessidade de identificar uma lista de princípios efetivos de redesenho da SC, que provavelmente afetam as principais fontes de incerteza na cadeia (etapa 4a). Cada princípio deve ser transformado, de acordo com o contexto situacional, em estratégias efetivas de redesenho da cadeia de suprimentos. Assim, a ordenação desses princípios pode ser determinada pelo impacto de cada princípio de redesenho da SCM nos KPIs definidos na etapa 1.

A partir dessa lista de princípios, uma lista de variáveis de redesenho da SC pode ser deduzida (etapa 4b). O domínio dos possíveis conjuntos de cada variável de redesenho relevante pode ser determinado pela investigação teórica ou limite empírico, em conjunto com os detentores do problema. A combinação de configurações dessas variáveis principais de redesenho formam o cenário da cadeia de suprimentos. Além disso, os objetivos dos parceiros da cadeia em obter resultados rápidos de curto prazo ou resultados mais drásticos de longo prazo, determina a escolha dos cenários a serem avaliados (VORST, 2000).

Etapa 5 – Avaliação Quantitativa dos Cenários da SC. Vorst (2000) destaca que a utilização de estruturas de modelagem pode auxiliar na captura de aspectos relevantes da SC em análise, em um modelo de simulação, e assim simular o comportamento da cadeia de suprimentos em vários cenários diferentes. O estudo das simulações pode estimar o impacto de configurações alternativas das principais variáveis de redesenho nos cenários e nos KPIs escolhidos para a cadeia de suprimentos.

A modelagem, parcialmente baseada no mapeamento dos processos atuais realizados na etapa 2, deve ser validada por *experts*. Assim, a robustez dos cenários efetivos para a SC deve ser determinada com a realização de análises de sensibilidade, em que cada configuração alternativa de variáveis e dados de entrada são utilizados no modelo de simulação (VORST, 2000, p. 230).

Etapa 6 – Avaliação Qualitativa dos Cenários da SC. As limitações organizacionais e de tecnologia de informação podem ser identificadas com a implementação dos cenários da SC em testes de campo. Vorst (2000) comenta que o teste de campo ideal deveria basear-se nas rodadas iniciais do modelo de simulação. Por outro lado, podem-se testar os limites da cadeia de suprimentos, escolhendo-se configurações extremas para algumas variáveis relevantes da SC. Assim, a equipe de projetos envolvida poderia usar os resultados do teste de campo e transpô-los para outros possíveis cenários na SC.

Etapa 7 – Identificar e Implementar Cenário com “Melhores Práticas”. Nesta etapa, deve se identificar o cenário de “melhor prática”, como sendo o cenário mais efetivo e que satisfaz as exigências da SC. Entretanto a determinação de qual é o melhor cenário é difícil, dado que múltiplas medidas de desempenho são utilizadas pelas organizações envolvidas. Sem dúvida, deve-se discutir a distribuição dos custos e benefícios adicionais do cenário escolhido. Além disso, caso a análise tenha sido feita apenas para uma parte da rede da cadeia de suprimentos, os resultados devem ser colocados em um contexto real (o resultado ainda é o melhor quando outras cadeias ou membros são incluídos na análise?). Assim, a necessidade de etapas adicionais de análise vai depender em grande parte da determinação do nível de decomposição e interação da rede definido na etapa 1a (VORST, 2000, p. 230).

Etapa 8 – Monitorar e Avaliar a Cadeia de Suprimentos. Se o novo cenário é implementado, a cadeia de suprimentos deve ser monitorada para avaliar se os objetivos estão sendo alcançados. Caso os indicadores de desempenho reais sejam diferentes dos valores-alvo, novos cenários podem ser formulados e avaliados (retorna para etapa 4). No caso de introdução de novos parceiros ou quando o ambiente de negócios requeira mudanças nos objetivos, deve se retornar à etapa 1 (VORST, 2000).

5.9. Modelo de Teoria Unificada de Logística – Mentzer, Min e Bobbitt (2004)

Mentzer, Min e Bobbitt (2004) apresentam um modelo baseado em proposições teóricas em que procuram adaptar diferentes elementos da teoria da firma para maior

entendimento do papel estratégico da logística, como parte das atividades da gestão da cadeia de suprimentos e criação de vantagem competitiva.

Dessa forma, os autores procuram relacionar diversos conceitos teóricos, tanto do ponto de vista econômico quanto comportamental, para estruturar um modelo conceitual de proposições a respeito da logística como atividade estratégica na gestão da cadeia de suprimentos. A Figura 5-10 apresenta o modelo desenvolvido por Mentzer, Min e Bobbitt (2004, p. 610). Complementarmente a essas questões, Musetti (2000, p. 28) destaca as relações entre logística e estratégia, com foco na integração de processos, considerando também questões de parcerias, alianças estratégicas e SCM.

A seguir, são resumidas as principais considerações teóricas a respeito do modelo de teoria unificada de logística.

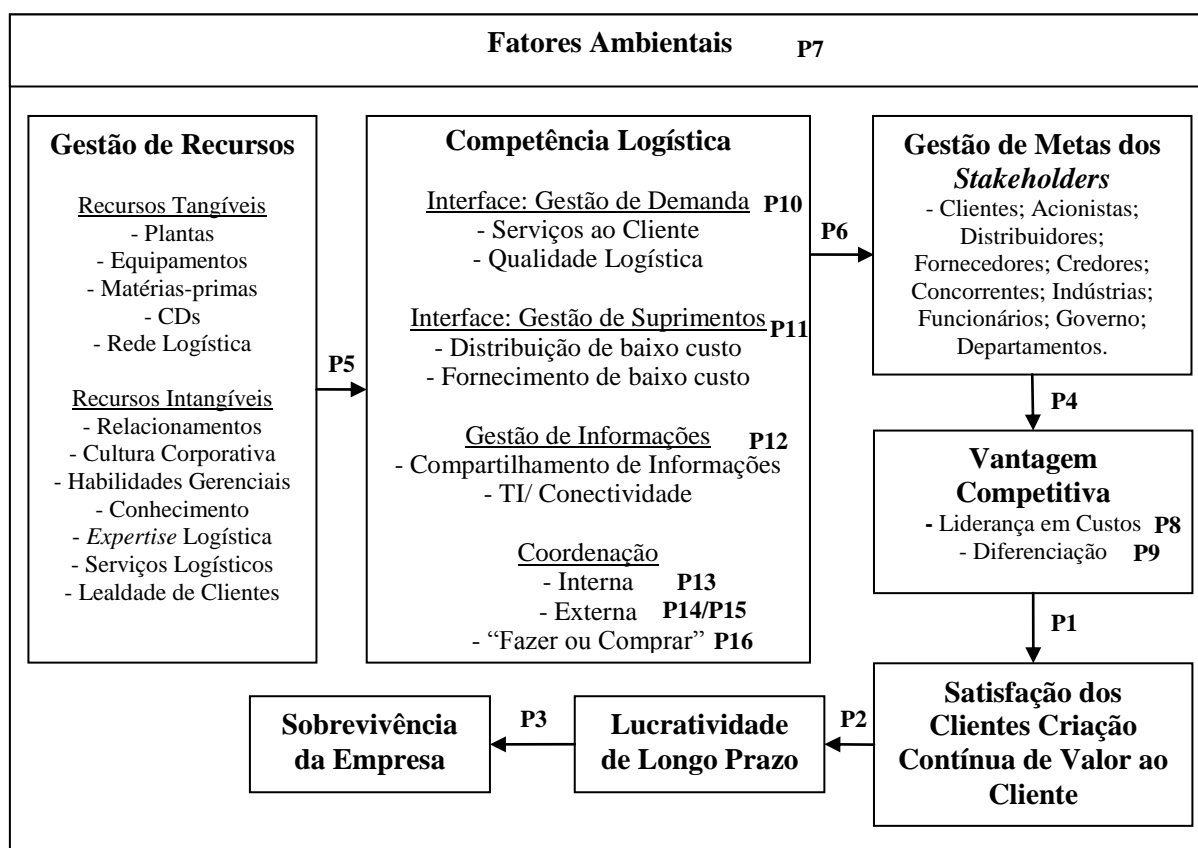


Figura 5-10: Modelo de Teoria Unificada de Logística.

Fonte: Mentzer, Min e Bobbitt (2004, p. 610).

1) Considerações Internas da Empresa. Mentzer, Min e Bobbitt (2004) destacam, baseados em vasta pesquisa bibliográfica, que a meta de maximização de lucro nas teorias econômicas iniciais evoluíram para a realização de lucros satisfatórios nas teorias recentes da firma; essa transição ocorreu dado que as novas teorias passaram a focar aspectos internos da

empresa. Além do foco na lucratividade, consideram a existência de múltiplas metas entre várias funções de negócio (logística, marketing, produção, finanças etc.) que podem incluir otimização de estoques, *market share*, nível de produção e lucro. Além disso, outras questões internas são abordadas.

Dessa forma, a perspectiva estratégica considera a empresa como uma entidade que toma decisões proativas para otimizar a utilização dos recursos, sendo a heterogeneidade dos recursos uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que não podem ser facilmente copiados. Assim, os lucros e a sobrevivência de longo prazo da empresa são uma recompensa, mais que a meta da empresa, pela satisfação dos clientes.

2) Considerações sobre Fatores Ambientais da Empresa. As empresas deparam-se com vários fatores ambientais que influenciam suas metas, comportamentos e decisões. Mentzer, Min e Bobbitt (2004, p. 612) destacam dois fatores de grande interesse das empresas – a tecnologia e a competição global.

Os processos organizacionais como manufatura, processamento de pedidos e gestão de estoques têm se tornado mais eficientes com a adoção de novas tecnologias, e a logística é uma atividade orientada à tecnologia. Assim, Mentzer, Min e Bobbitt (2004, p. 613) comentam que, com o aumento da competição global em uma dada indústria, mais críticas são as competências logísticas para sucesso da empresa.

3) Considerações sobre a Competência Logística e a Vantagem Competitiva. Com o desenvolvimento das competências logísticas, Drucker (1962, *apud* MENTZER; MIN; BOBBITT, 2004, p. 613) chegou a declarar que a logística era a última fronteira real de oportunidades para empresas melhorarem a eficiência corporativa. A meta da logística era, então, otimizar o número, tamanho e localização das operações e armazéns, além de selecionar métodos de transporte e controle dos custos de distribuição.

Desde os anos 1980, as empresas passaram a ver a variável tempo como uma fonte de vantagem competitiva, baseadas na observação de que empresas que competem em tempo tendem a possuir excelência em melhorias de qualidade, entendimento das necessidades dos clientes, exploração de novos mercados, entrada em novos negócios e geração de ideias e inovações. Dessa forma, as competências logísticas contribuem para a competitividade da empresa, com a criação de valor econômico (liderança em custos) e de mercado (diferenciação) (MENTZER; MIN; BOBBITT, 2004, p. 613).

4) A Natureza das Competências Logísticas. Nesse conjunto de análises, Mentzer, Min e Bobbitt (2004) desenvolvem proposições em que descrevem que as competências logísticas podem ser categorizadas em 1) competências de interface com a gestão de demanda;

2) competências de interface com a gestão de suprimentos; e 3) competências de gestão de informações, todas requerendo capacidade de coordenação interna e externa.

As competências relacionadas com a gestão de demanda e serviços aos clientes incluem flexibilidade e capacidade de resposta em satisfazer as mudanças nas demandas e exigências dos clientes. As competências relacionadas à gestão de suprimentos são competências operacionais que incluem a minimização do custo total e processos eficientes de logística e envolvem não só a capacidade de a empresa procurar soluções proativas, oportunas e criativas para situações de emergência ou problemas dos clientes, como também a capacidade de simplificar e padronizar as atividades-chave de logística em vários fluxos da cadeia de suprimentos (MENTZER; MIN; BOBBITT, 2004).

As competências relativas à gestão de informação consistem na tecnologia de informação, compartilhamento de informações e conectividade, para satisfazer as necessidades de informações operacionais e estratégicas e balancear a cadeia de suprimentos. Mentzer, Min e Bobbitt (2004, p. 616) destacam a capacidade de entendimento do armazenamento e fluxo de informações, comunicação de duas vias entre membros da cadeia, e aprendizado coletivo sobre como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas bases de tecnologias.

5) Competências Logísticas de Coordenação Interna. Para Mentzer, Min e Bobbitt (2004), a logística tem a capacidade de fornecer uma interface com outras áreas funcionais que necessitam trabalhar em conjunto com a logística para planejar, coordenar e integrar atividades multifuncionais. Para facilitar a padronização e maior sinergia nas operações, a logística – juntamente com as demais áreas – pode implementar um amplo programa de padronização, simplificação, conformidade e adaptação estrutural.

Assim, a logística estratégica distingue-se do enfoque tradicional pela perspectiva operacional e pela habilidade de coordenar e integrar simultaneamente um número de atividades independentes por meio das principais áreas funcionais, promovendo, assim, várias formas e dimensões adicionais pelas quais a logística pode criar valor incremental para o cliente (MENTZER; MIN; BOBBITT, 2004, p. 617).

6) Competências Logísticas de Coordenação Externa. Tomando-se a gestão da cadeia de suprimentos como uma forma sistêmica e estratégica de coordenação das funções de negócio e táticas entre funções da empresa e diferentes empresas na SC, para melhorar o desempenho das empresas e da cadeia como um todo, Mentzer *et al.* (2001, *apud* MENTZER; MIN; BOBBITT, 2004, p. 618) destacam a necessidade de desenvolver relações de longo prazo entre membros da SC antes de trabalhar para unificação de metas. Essas relações

também vão além de meras transações de mercado, com desenvolvimento de relações que podem tornar-se competências distintas.

Um dos pressupostos é que, com a gestão eficiente dos fluxos de informações na SC, a logística auxilia os membros da cadeia a reduzirem os custos de transação, aumentarem a confiança entre os membros e reduzirem a incerteza. Além disso, lucros adicionais são obtidos com a coordenação eficiente das transações internas e externas, de modo que uma competência necessária que não está disponível entre os membros da cadeia deve ser adquirida no mercado para gerar desempenho superior (MENTZER; MIN; BOBBITT, 2004, p. 619).

7) Aquisição Externa de Competências Logísticas – “Fazer ou Comprar”. A última consideração do modelo teórico de Mentzer, Min e Bobbitt (2004) trata da questão do desenvolvimento interno de competências *versus* aquisição no mercado (essas considerações são abordadas no tópico 6.1.6 a respeito da ECT). O pressuposto é que a empresa é a melhor forma de organização se os custos de transação forem menores que os do mercado, o que envolve as decisões de “fazer ou comprar” – o escopo e os limites verticais da empresa.

Assim, a terceirização de atividades de logística para outras empresas – “terceiros” – tem se tornado uma alternativa atraente, comparada com a verticalização das atividades. Para Mentzer, Min e Bobbitt (2004, p. 620), os arranjos contratuais com terceiros de logística significam mais que contratar um agente externo para funções ineficientes em custo, pois é pouco provável que uma empresa desempenhe internamente todas as funções primárias que precisa realizar na cadeia de suprimentos. Além disso, esses arranjos podem variar desde uma atividade específica a uma terceirização total das atividades da cadeia de suprimentos, coordenada por uma empresa da rede.

5.10. Modelo Integrado de Colaboração na SC – Simatupang e Sridharan (2005)

O modelo integrado de colaboração na SC utiliza a definição de colaboração na SC como o trabalho conjunto de duas ou mais empresas para criar vantagem competitiva e obter maior lucratividade do que se agisse individualmente. Entretanto, o foco do modelo são as iniciativas de colaboração que descrevem a cooperação próxima entre parceiros ou unidades de negócio autônomas empenhadas na união de esforços para satisfazer às necessidades dos clientes finais com baixo custo (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005, p. 258). Isso envolve o vínculo entre agentes para decisão conjunta a respeito de planejamento de demanda e

execução de pedidos, sistema de métricas para avaliação coletiva e individual e compartilhamento de informações.

Simatupang e Sridharan (2005) discutem enfoques anteriores de colaboração, mas comentam que esses apenas descrevem as etapas para modificar a importância de várias características-chave da colaboração, negligenciando a integração entre elas. Assim, argumentam que um enfoque recíproco é mais apropriado para explicar a colaboração. Dessa forma, o resultado (*output*) de uma característica da colaboração é insumo (*inputs*) para outras e uma interação de duas vias é desenvolvida por meio de ajustes mútuos entre as características da colaboração.

Dessa forma, a essência do modelo de colaboração na cadeia de suprimentos proposto por Simatupang e Sridharan (2005, p. 261) envolve cinco características: sistema de desempenho colaborativo (CPS), compartilhamento de informações, sincronização de decisões, alinhamento de incentivos e processos integrados na SC, numa inter-relação dinâmica de múltiplas relações, conforme esquema da Figura 5-11. A seguir, essas características serão detalhadas.

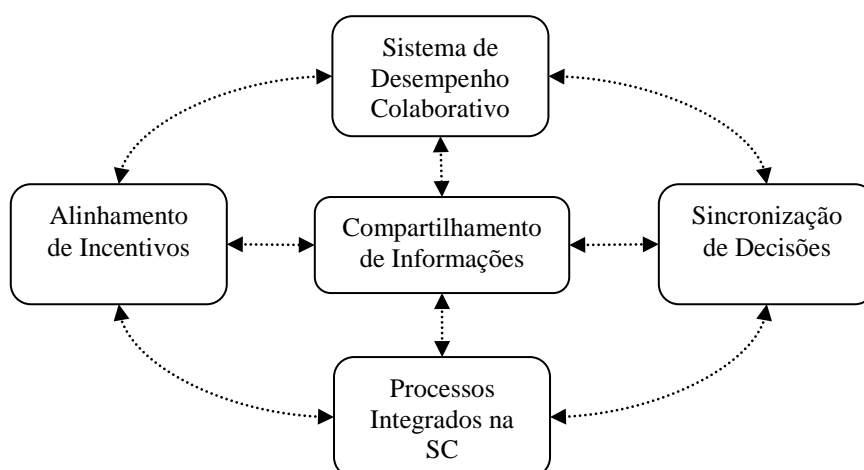


Figura 5-11: Modelo Integrado de Colaboração na SC.

Fonte: Simatupang e Sridharan (2005, p. 261).

Simatupang e Sridharan (2002, 2005) focam o compartilhamento de informações e referem-se a esse processo como o acesso a informações privadas de todos os parceiros na cadeia, capacitando o monitoramento do progresso dos produtos conforme eles se deslocam nos processos da cadeia de suprimento. Essa atividade engloba dados de aquisição, processamento, representação, armazenamento, condições de demanda, *status* de estoques e localização, *status* de pedidos, dados de custos e *performance*. Vários critérios, como

relevância, acurácia, prontidão e confiabilidade, devem ser utilizados no julgamento do compartilhamento de informações para a integração na cadeia de suprimentos.

De maneira geral, o compartilhamento de informações fornece benefícios substanciais aos participantes da cadeia. No nível estratégico, o compartilhamento de objetivos capacita os gerentes a obterem um entendimento do sistema e vantagens competitivas da cadeia de suprimentos, como ponto de partida para a colaboração. No nível tácito, os membros da SC podem mitigar incertezas de demanda e lidar com decisões complexas em diferentes horizontes temporais e organizações. Por fim, no nível operacional, o compartilhamento de informações é útil quando se lida com vulnerabilidade relacional de comportamento oportunista, incluindo seleção adversa e risco moral (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002, p. 25). O Quadro 5.1 apresenta uma lista detalhada de benefícios do compartilhamento de informações em cadeias de suprimento.

Quadro 5.1 – Benefícios do Compartilhamento de Informações em SCs.

Desafios	Oportunidades	Benefícios Ilustrativos
Lidar com percepção errônea e ambiguidade das iniciativas de colaboração na SC.	Entendimento mútuo sobre comportamento do consumidor e da cadeia como um todo.	Melhoria no consenso a respeito do impacto da vantagem competitiva mútua no valor para clientes e acionistas, medidas amplas de desempenho, políticas integradas e compartilhamento de responsabilidades.
Lidar com incerteza de demanda.	Compartilhamento de dados de cliente no ponto de venda, padrões de compras, e preferências para melhorar acurácia de previsões.	Melhoria na acurácia das previsões, redução de rebaixas de preços, redução de estoques e falta de estoques (OOS), melhoria na responsividade.
Lidar com complexidade de tomada de decisão logística.	Sincronização de decisões logísticas para planejamento de longo prazo.	Melhoria de serviço ao cliente, utilização de capacidade, contratos de transporte e compras; redução de estoques.
	Consolidação de processos logísticos multipartes no curto e médio prazo, como equiparação de preços e disponibilidade de recursos.	Melhoria de serviço ao cliente e uso de recursos (capacidade, funcionários, estoque); redução no estoque total; aumento de responsividade; redução de manuseio de materiais.
	Integração de escopo funcional como desenvolvimento de produtos, logística e marketing.	Redução do <i>time-to-market</i> , melhoria na gestão do CVP, aumento na confiabilidade de disponibilidade de produtos.
Lidar com vulnerabilidade de comportamento oportunista.	Lidar com seleção adversa: melhorias na confiabilidade das informações compartilhadas (sinalização) e compatibilizar capacidade e exigências ao assegurar excelência de <i>performance</i> .	Redução de risco de subdesempenho, melhoria de serviço ao cliente, melhoria no uso dos recursos, redução de custos de transação, maior confiabilidade de dados.
	Lidar com risco moral: melhorias no monitoramento de <i>performance</i> , comprometimento de recursos e mitigação de manipulações.	Melhoria de serviço ao cliente, redução dos custos de monitoramento, maior acurácia de dados, redução de especulação de estoques, maior confiabilidade de dados.

Fonte: Baseado em Simatupang e Sridharan (2002, p. 25; 2005, p. 263).

Para Simatupang e Sridharan (2005, p. 263) o compartilhamento de informações tem função central no modelo de colaboração, e sua interação com as demais características desempenha o papel de integração das atividades como um todo.

Sobre a questão da implementação do modelo de colaboração na SC, Simatupang e Sridharan (2005, p. 270) justificam que as características da colaboração destacadas no modelo são necessárias e suficientes para definição e simplificação da complexidade da colaboração na cadeia de suprimentos. Assim, a condição necessária para a colaboração é que os membros da cadeia sejam capazes de expandir os ganhos e recompensas obtidas com sinergia das atividades. A condição suficiente para a colaboração é que os membros da cadeia distribuam justamente os ganhos resultantes dos esforços colaborativos, como uma razão motivacional para formação de interdependências.

Outras abordagens a respeito da implementação do modelo realizadas por Simatupang e Sridharan (2005) envolvem a utilização do modelo para análise do estado atual das iniciativas de colaboração entre empresas. Essas questões e outras abordagens sobre colaboração e relacionamento entre agentes da cadeia de suprimentos, que extrapolam o escopo desse modelo, são discutidos em detalhe no tópico 6.1.5 desta tese.

Assim, o desenvolvimento de colaboração na SC com a implementação do modelo de Simatupang e Sridharan (2005) apresenta algumas implicações, como:

- auxilia na identificação de inércia gerencial que inibe os membros em desenvolverem melhor *performance*. Uma vez que se identificam e se removem as inércias gerenciais, resolvem-se simultaneamente problemas de produtividade causados por conflitos na SC e por estrutura insatisfatória da cadeia de suprimentos;
- trata da questão de quem deve iniciar as mudanças. A literatura sugere um capitão de canal com poder de influenciar a decisão dos demais e conduzir as mudanças (MALONI; BENTON, 2000; COUGHLAN *et al.*, 2002). Entretanto, em vez de trocar responsabilidades com outros membros da cadeia, a colaboração na SC oferece esforços mútuos para redução de problemas e inércia gerencial, de modo que os membros possam focar a criação de valor para o usuário final e melhorar o lucro total do sistema, sem arriscar a própria sobrevivência (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002, p. 27);
- auxilia na identificação e na superação de fontes de resistência às mudanças, com melhoramento contínuo no desempenho da cadeia de suprimentos.

6. SISTEMATIZAÇÃO COMPARATIVA DOS MODELOS E MÉTODOS ESTUDADOS

Para a realização dessa comparação foram avaliados e descritos os dez modelos e métodos apresentados no capítulo anterior, que abordam questões de planejamento e integração de atividades na gestão da cadeia de suprimentos. A análise comparativa auxiliará na definição dos critérios a serem considerados para guiar a elaboração de proposições e execução do estudo de casos.

Procurou-se utilizar as considerações de Narus e Anderson (1996) de que: “mesmo que simplistas, esses modelos devem ser úteis para ajudar as empresas na tomada de decisão, identificando a contribuição dos parceiros na cadeia e melhorando o entendimento sobre o funcionamento da cadeia”. Desse modo, foram comparadas as principais contribuições e características dos modelos estudados, para então consolidar os fatores e variáveis relacionados à integração externa; categorizar critérios conceituais a serem utilizados no estudo de caso; e desenvolver as proposições teóricas a respeito das possíveis mudanças na gestão da cadeia de suprimentos na indústria de alimentos devido ao desenvolvimento e à atuação das empresas no setor de *foodservice* – como objetivo central desta pesquisa.

Para a comparação entre os modelos, levaram-se em consideração fatores como o conceito ou ideia central dos modelos, foco de análise e/ou aplicação, características ou etapas (se aplicável), abordagem a respeito da integração externa, apresentação de novos conceitos para SCM, forma de desenvolvimento ou proposição do modelo, e abordagem de implementação. O Quadro 6.1 descreve sucintamente cada fator utilizado para o comparativo entre os modelos e o Quadro 6.2 apresenta a comparação entre as características e contribuições dos modelos avaliados.

Iniciando pelo conceito geral dos modelos avaliados, pode-se verificar, de maneira implícita ou explícita, que os autores vinculam estratégia e planejamento na cadeia de suprimentos como fatores de competitividade para melhoria de desempenho, estando as diferentes abordagens realizadas pelos autores geralmente relacionadas a atividades de avaliação e análise para reconfiguração ou redesenho da cadeia de suprimentos. Ficam claras também a visão e a abordagem dos modelos bastante consistentes com os conceitos de gestão da cadeia de suprimentos, tendo todos os modelos avaliados considerado a “visão geral” ou sistêmica da cadeia de suprimentos.

Quadro 6.1 – Fatores Utilizados na Comparação entre os Modelos Estudados.

Fatores	Descrição
A- Conceito	Procura identificar a ideia central do modelo, sua importância e utilidade, bem como a contribuição para melhoria das atividades e iniciativas de integração na cadeia de suprimentos.
B- Foco	Destaca o objetivo central da utilização ou aplicação do modelo avaliado.
C- Principais Características / etapas	Destaca os principais aspectos abordados pelo modelo em termos teóricos e práticos. Quando o modelo é baseado em uma sequência de etapas, descrevem-se as principais etapas.
D- Abordagem de integração externa	Descreve a abordagem de integração externa utilizada nos modelos em termos de relacionamento, envolvidos, atividades, iniciativas e ferramentas.
E- Desenvolvimento de Aspectos Conceituais para SCM	Destaca se o modelo contribui para uma ou mais definições claras a respeito da natureza da gestão da cadeia de suprimentos. Avalia apenas se o modelo apresenta ou não um novo conceito relacionado à SCM.
F- Forma de Desenvolvimento	Avalia qual foi a base teórica ou prática para construção, proposição ou desenvolvimento do modelo, e se é baseado em teorias ou estudos de caso.
G- Abordagem de Implementação	Avalia se os autores dos modelos abordam formas de implementação dos mesmos ou não.

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base nos autores estudados.

Outro ponto de destaque refere-se à abordagem de processos e iniciativas na cadeia de suprimentos, considerada em quase todos os modelos estudados. Além disso, é bastante presente a intenção estratégica de considerar as atividades na cadeia de suprimentos e integração de processos como forma de melhoria na coordenação e colaboração entre os membros de uma determinada SC.

Quadro 6.2 – Comparação das Características e Contribuições dos Modelos Estudados.

MODELOS => COMPARATIVOS	1- Fawcett e Clinton (1996) Modelo de Excelência Logística	3- Folkerts e Koehorst (1997) Modelo de Gestão de Cadeias	3- Cooper, Lambert e Pagh (1997) Global Supply Chain Forum Framework
A – Conceito	- Identifica áreas centrais para implementação de uma estratégia competitiva de logística. - Desempenho logístico depende de atividades, estratégias e processos e da forma como são integrados.	- SC no setor de agronegócios e alimentos necessita de maior cooperação devido a suas especificidades. - Sistema interconectado de processos e relacionamentos complexos.	- Conceitua a gestão da cadeia de suprimentos, com visão geral dos processos e fluxos internos e externos à empresa. - Fluxos de produtos e processos pela cadeia, considerando também fluxos reversos (devoluções).
B – Foco	- Melhorar a competitividade da empresa, abordando a gestão de estoques e nível de serviços ao cliente.	- Necessidade de um iniciador em liderar definição de estratégias e objetivos comuns. - Separa organização dos membros da cadeia e resultados obtidos.	- Integração de processos na cadeia de suprimentos. - Descrição do fluxo físico de produtos entre todos os membros da cadeia de suprimentos.
C – Principais Características/ Etapas	Dimensões de análise da excelência logística: orientação estratégica da logística, mudança de processos, gestão de alianças, mecanismos de integração, sistemas de informação e mensuração de desempenho.	Gestão da cadeia parte de um iniciador, para gestão dos relacionamentos, definição de estratégias e objetivos, gerenciamento de processos. Resultado da SC depende de avaliação dos membros, clientes e da sociedade.	Destaca elementos da SC: a estrutura da SC, os processos de negócio e os componentes de gestão. Apresenta maior detalhamento dos processos de negócios na SC.
D – Abordagem de Integração Externa	Destaca que compartilhamento de riscos e resultados é ponto crítico, com empresas líderes desenvolvendo diretrizes e procedimentos para gestão de alianças, sejam formais (contratos) ou não.	Trata da questão da cooperação e da necessidade de planejamento conjunto, objetivos transparentes, questões culturais e experiência prévia dos membros da SC.	Foca a cooperação entre membros, a necessidade de objetivos comuns, o compartilhamento de informações, riscos e resultados, com critérios claros de medição de desempenho.
E – Desenvolve Aspectos Conceituais para SCM?	Não.	Sim (Diferenças SCM em cadeias agroalimentares).	Sim (definição SCM).
F – Desenvolvido a partir de?	Teoria e Pesquisa com Empresas (n = 1254).	Teoria e Estudo de Casos (n = 10).	Teorias e posterior Estudo de Casos (n = 11).
G – Discute implementação?	Não.	Não.	Sim.

Continua na próxima página.

Continuação do Quadro 6.2.

MODELOS =>	4- Stewart (1997)	5- Lummus, Vokurka e Alber (1998)	6- Chandra e Kumar (2000)	7- Walters e Lancaster (2000)
COMPARATIVOS	SCOR [®] - <i>Supply-Chain Operations Reference Model</i>	Planejamento Estratégico de Cadeias de Suprimentos	Estrutura de Análise da Cadeia de Suprimentos	Modelo de Processos na Cadeia de Valor
A – Conceito	- Ferramenta para projetar e avaliar processos e atividades na SC. - Modelo de referência de processos que relaciona a definição e a descrição de processos com métricas, melhores práticas e tecnologia.	- Aplica conceitos de planejamento estratégico empresarial em cadeias de suprimentos. - Ferramenta de planejamento e acompanhamento da implementação de planos entre agentes da SC.	- Ferramenta de análise para coordenação das atividades entre membros da SC. - Apresenta princípios de modelagem para solução de problemas na SC.	- Relaciona e hierarquiza a gestão da cadeia de valor, suprimentos e logística. - Critérios de análise de fatores críticos de sucesso, processos e estrutura para reconfiguração da SC.
B – Foco	- Integração de processos na cadeia de suprimentos. - Descrição do fluxo físico de produtos e informações entre todos os membros da SC.	- Importância da integração e da sincronização de atividades (processos) e o fluxo de informação na cadeia de suprimentos. - Necessidade de planejamento para fortalecer os vários elos na SC.	- Integração de processos e redução de desperdícios relacionados aos fluxos de produtos e informações na SC. - Destaca compartilhamento de planos, informações e alinhamento de objetivos entre as etapas da SC.	- Funções gerenciais prioritárias na cadeia de valor: a gestão de informações e a gestão de relacionamento. - Decisões decorrentes determinam a estrutura da cadeia e a gestão operacional, com base nos direcionadores de custo e valor.
C – Principais Características/ Etapas	Organiza a análise e melhorias com base em cinco processos gerenciais primários: planejar, adquirir/comprar, produzir, entregar, retornar.	Definição de estratégias para SC; priorização de oportunidades de melhorias; definição de metas e KPIs; detalhamento de planos; vinculação de KPIs a atividades operacionais; execução; monitoramento.	Definição de objetivos; detalhamento de metas; modelagem dos princípios de resolução de problemas na SC; desenvolvimento de estratégias coordenadas; implementação.	Proposta de valor, com base nos FCS e critérios de valor e custos para o cliente. Estratégia e posicionamento de valor, gestão de informações e relacionamento, produção de valor – estrutura organizacional e de produção.
D – Abordagem de Integração Externa	Foca atenção nas ferramentas de mensuração e detalhamentos dos processos e atividades entre membros da SC, mas não avalia o relacionamento entre os agentes.	Destaca necessidade de alinhamento de ações e objetivos entre membros da SC. Considera aspectos de liderança na SC e mudanças estruturais para facilitar integração de processos.	Destaca a definição de metas individuais e comuns, com compartilhamento de planos e informação para redução de <i>lead time</i> e estoques na SC. Considera a necessidade de uma unidade coordenadora das estratégias da SC.	Foca gestão de informações e relacionamento. Nas decisões de estrutura organizacional da cadeia, considera opções de coordenação, integração e terceirização como alternativas estratégicas para a SCM.
E – Desenvolve Aspectos Conceituais para SCM?	Sim.	Não.	Sim.	Sim.
F – Desenvolvido a partir de?	Prática de empresas líderes. Membros do SCC. (n = 70).	Estudo de Casos (n = 3).	Teoria e Aplicação em Casos (n = 2).	Teoria e Casos (n = 4).
G – Discute implementação?	Sim.	Sim.	Sim.	Não.

Continua na próxima página.

Continuação do Quadro 6.2.

MODELOS => COMPARATIVOS	8- Vorst (2000) Estrutura para Gerar, Modelar e Avaliar Cenários na SC	9- Mentzer, Min e Bobbitt (2004) Modelo de Teoria Unificada de Logística	10- Simatupang e Sridharan (2005) Modelo Integrado de Colaboração na SC
A – Conceito	- Método de geração e avaliação de cenários na SC para escolha de melhor cenário a ser implementado. - Considera fontes de incerteza na SC, processos decisórios e princípios de redesenho da cadeia para melhoria de desempenho (KPIs).	- Apresenta um conjunto de proposições teóricas a partir de teorias econômicas e comportamentais da empresa, detalhando o papel estratégico da logística, considerando gestão de recursos, competências logísticas e vantagem competitiva.	- Apresenta um conjunto de características necessárias e suficientes para o desenvolvimento da colaboração na SC. - Destaca a inter-relação entre as características do modelo para incentivar colaboração e melhoria de <i>performance</i> dos membros da cadeia.
B – Foco	- Determinação das fontes de incerteza da SC e avaliação de cenários com variáveis-chave, a partir de princípios conceituais de redesenho da cadeia. - Determinação da estrutura da SC a ser analisada, objetivos, KPIs e avaliação quantitativa e qualitativa para tomada de decisão do cenário ótimo a ser implementado.	- Procura relacionar e categorizar os tipos de competências logísticas com lucratividade e sobrevivência da empresa no longo prazo, considerando impactos dos fatores externos, gestão de recursos e vantagem competitiva em um modelo unificado de teoria de logística, principalmente do ponto de vista estratégico.	- Desenvolvimento de colaboração entre membros da SC para melhoria de desempenho (vantagem competitiva e lucro). - Colaboração efetiva só ocorre com transparência na troca de informações, objetivos mútuos e sistema de avaliação e recompensa justo e equitativo, para motivação e envolvimento dos membros da SC em esforços colaborativos.
C – Principais Características/ Etapas	Definição limites da SC, objetivos e KPIs; Análise e descrição da SC atual; Identificação de fontes de incerteza; identificação de cenários na SC; avaliação quantitativa e qualitativa dos cenários; implementação do melhor cenário; monitoramento.	Aborda considerações internas da empresa, fatores ambientais, natureza das competências logísticas e vantagem competitiva, coordenação interna e externa e decisões de fazer ou comprar (terceirização).	Modelo centrado no compartilhamento de informações e inter-relacionamentos com sistema de desempenho colaborativo (KPIs), sincronização de decisões, alinhamento e tipos de incentivos na SC, e processos integrados na cadeia de suprimentos.
D – Abordagem de Integração Externa	Dos princípios de redesenho da SC, aborda a questão de papéis e processos na SC, sincronização de processos logísticos, criação de transparência de informação entre membros e definição conjunta de objetivos e KPIs. Aborda tipos de parceria e transações entre agentes.	Aborda a integração externa, sob o ponto de vista das teorias comportamentais, como modelo comportamental, visão baseada em recursos, modelo de dependência de recursos e custos de transação, com a decisão de integração baseada na coordenação da opção de menor custo e maior vantagem competitiva.	Apesar de abordar superficialmente, trata da integração de processos entre membros da cadeia e utiliza Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Croxton <i>et al.</i> (2001) como base. Considera compartilhamento de informações e alinhamento de incentivos como base para integração externa de atividades e processos.
E – Desenvolve Aspectos Conceituais para SCM?	Sim.	Sim.	Sim.
F – Desenvolvido a partir de?	Teoria e Aplicação em Casos (n = 3).	Teoria.	Teoria.
G – Discute implementação?	Sim.	Não.	Sim.

Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir da revisão bibliográfica.

No que se refere à estrutura dos modelos e métodos avaliados, seis modelos apresentam uma estrutura de dimensões, variáveis, fatores ou componentes relacionados entre si como forma de apresentar um arcabouço visual de entendimento das questões relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos. Outros três métodos são apresentados em forma de etapas ou sequência de atividades a serem executadas para o desenvolvimento e implementação de melhorias nas SC, como o modelo de Folkerts e Koehorst (1997), Lummus, Vokurka e Alber (1998) e Vorst (2000).

Sobre a abordagem de integração externa, as principais considerações dos modelos estão relacionadas a integração de processos; compartilhamento de informações, custos e benefícios, e objetivos; necessidade de coordenação e cooperação. As variáveis e fatores relacionados à integração externa são detalhados no próximo tópico.

A respeito da contribuição teórica apresentada pelos autores ao desenvolver os modelos e métodos avaliados, verifica-se que apenas três não apresentam nenhuma contribuição conceitual explícita, todos os demais apresentando claramente conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos. No que se refere à base de desenvolvimento dos referenciais estudados, oito são baseados em aspectos teóricos e questões práticas, sendo seis deles desenvolvidos com utilização do método de pesquisa de estudo de casos. Apenas dois modelos são desenvolvidos exclusivamente com base teórica.

Por fim, no que se refere à utilização prática, aplicação ou implementação dos modelos e métodos descritos nesta pesquisa, verifica-se que, em cinco, os autores não se preocuparam ou não apresentaram questões ou evidências a respeito de sua implementação, enquanto os cinco demais modelos abordam claramente e apresentam exemplos, alternativas ou formas de implementação desses modelos como ferramenta para melhoria de aspectos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos.

Em termos de detalhamento de atividades e especificação de processos a serem integrados, destaca-se entre os modelos estudados, o *GSCF Framework*, de Cooper, Lambert e Pagh (1997) e o SCOR[®] de Stewart (1997), por serem considerados mais completos nesse sentido.

6.1. Abordagem de Integração dos Métodos e Modelos Estudados

Uma análise comparativa adicional, seguindo os objetivos desta tese, envolve a caracterização das principais variáveis e fatores relacionados à integração externa, abordados nos métodos e modelos descritos anteriormente. Procurou-se, assim, identificar essas

variáveis – no sentido de atividades ou fatores a serem considerados no planejamento e implementação de iniciativas e processos integrados na SC – presentes nos modelos e avaliar o nível de sua ocorrência ou não entre os modelos, para posterior agrupamento, desenvolvimento das proposições teóricas e auxílio na estruturação do protocolo do estudo de caso.

As variáveis e fatores utilizados nesta análise comparativa foram identificados durante a avaliação dos dez métodos e modelos. Uma descrição dessas variáveis e suas fontes principais são apresentadas no Quadro 6.3. A partir disso, uma visão geral dessas variáveis e fatores, bem como a ocorrência nas referências estudadas é apresentada no Quadro 6.4, que também compara outras características adicionais identificadas durante a análise dos modelos, destacadas na parte inferior do mesmo quadro.

Salienta-se nessa análise que algumas variáveis aparecem com maior frequência nos modelos avaliados, ou seja, são consideradas mais relevantes para o desenvolvimento de integração entre os membros da cadeia de suprimentos. Dentre essas variáveis, destacam-se a integração interna e externa de processos de negócios; o conhecimento e a busca da satisfação das necessidades dos clientes finais; o compartilhamento de informações e desenvolvimento de sistemas de informações; a utilização de indicadores de desempenho individuais e para a cadeia; o desenvolvimento de objetivos mútuos (relacionados à estratégia unificada para a cadeia); a consideração dos aspectos estruturais da cadeia (número de agentes, número de níveis e diferentes vínculos entre eles); e os aspectos relacionados a alianças estratégicas, acordos, contratos e estrutura de governança entre membros da cadeia.

As demais variáveis são consideradas em menor intensidade entre os modelos, mas apresentam papel fundamental no desenvolvimento e estabelecimento de relacionamentos e colaboração na cadeia de suprimentos. Assim, dando prosseguimento às análises, alguns fatores são agrupados para a composição dos construtos e demais detalhamentos teóricos que serão desenvolvidos e suportarão as proposições e o restante da pesquisa.

Entretanto, dentre as 13 variáveis relacionadas no Quadro 6.4, apenas duas não serão consideradas deste ponto em diante. Uma delas é a integração interna de processos de negócios, uma vez que o foco desta pesquisa é a integração externa. Mesmo assim se reconhece a necessidade de integração interna como pressuposto básico para avançar e desenvolver atividades entre agentes da cadeia, conforme destacado principalmente por Fawcett e Clinton (1996), Cooper, Lambert e Pagh (1997) e Mentzer, Min e Bobbitt (2004).

Quadro 6.3 – Variáveis de Integração Utilizadas no Comparativo.

Variáveis e fatores abordados	Descrição	Referência
Integração interna de processos.	Processos internos como armazenagem, processamento de pedidos, manufatura, planejamento etc.	Fawcett e Clinton (1996); Cooper, Lambert e Pagh (1997).
Integração externa de processos.	Processos externos com outros agentes como gestão de demanda, troca de informações, relacionamento com clientes, planejamento, retorno etc.	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Chandra e Kumar (2000); Walters e Lancaster (2000).
Conhecimento e satisfação das necessidades do cliente final.	Orientação da cadeia para o mercado, considerando o cliente final ou elos a jusante como foco da cadeia a montante.	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Mentzer e Williams (2001).
Sistema de informações (compartilhamento).	Consideração de alternativas e importância de compartilhar informações entre os agentes da cadeia.	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Simatupang e Sridharan (2005).
Indicadores de desempenho (KPIs).	Existência e necessidade de utilizar indicadores específicos para conhecer, avaliar e acompanhar o desempenho dos agentes na SC.	Simatupang e Sridharan (2005); Lummus, Vokurka e Alber (1998).
Desenvolvimento de objetivos mútuos.	Envolvimento de empresas em elos diferentes na definição de objetivos e atividades a serem planejadas, executadas e avaliadas em conjunto.	Simatupang e Sridharan (2005); Lummus, Vokurka e Alber (1998).
Aspectos estruturais da cadeia.	Questões de extensão e amplitude da cadeia, além de aspectos de complexidade e interdependências na rede de suprimentos.	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Lazzarini, Chaddad e Cook (2001); Caddy e Helou (2007).
Estabelecimento de acordos, alianças formais/ contratos e estrutura de governança.	Diferentes alternativas e estruturas de governança, decisões de fazer x comprar, estabelecimento de contratos formais x informais e gestão de alianças entre empresas da cadeia.	Fawcett e Clinton (1996); Gripsrud, Jahre e Persson (2006); Holcomb e Hitt (2007); Diederer (2004).
Critérios de escolha e diferenciação dos membros.	Aborda situações em que reconhece que alguns membros são prioritários em relação a outros no desenvolvimento de atividades conjuntas. Classificação de fornecedores e/ ou clientes.	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Mentzer, Min e Bobbitt (2004).
Questões de poder e conflito	Aspectos referentes ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros, conflitos, diferenças de poder e dependência, bem como iniciativas de programas de colaboração entre agentes da cadeia.	Walters e Lancaster (2000); Mentzer, Min e Bobbitt (2004); Gaski (1984); Rosenbloom (1973).
Cruzamento de equipes intra e entre empresas.	Iniciativas em que pessoas de uma empresa desenvolvem atividades em empresas parceiras.	Fawcett e Clinton (1996); Mentzer, Min e Bobbitt (2004).
Compartilhamento de riscos/ resultados	Iniciativas e interesse dos agentes em compartilhar riscos e resultados, alinhar interesses e incentivos.	Cooper, Lambert e Pagh (1997); Simatupang e Sridharan (2005).
Relacionamento com demais agentes (<i>stakeholders</i>).	Considera aspectos em que o desempenho da cadeia e seus agentes estão relacionados com relacionamentos com agentes externos à cadeia.	Walters e Lancaster (2000); Neves e Castro (2003).
Pressupõe iniciador ou líder.	Considera que as atividades de integração geralmente dependem de uma empresa líder para iniciar e coordenar os processos de integração na SC.	Lummus, Vokurka e Alber (1998); Simatupang e Sridharan (2005); Cooper, Lambert e Pagh (1997).
Aplicabilidade no setor de serviços.	Considera especificidades de processos e gestão de negócios no setor de serviços, diferentes das atividades tradicionais de manufatura.	Ellram, Tate e Billington (2004).
Desenvolvido ou aplicado na cadeia de alimentos.	Considera se que o modelo foi desenvolvido especificamente para utilização em cadeias agroalimentares.	Folkerts e Koehorst (1997); Vorst (2000); Neves (1999).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 6.4 – Caracterização das Principais Variáveis e Fatores Relacionados à Integração dos Métodos e Modelos Estudados.

Variáveis e fatores abordados	# Sim?	Modelo 1	Método 2	Modelo 3	Modelo 4	Método 5	Modelo 6	Modelo 7	Método 8	Modelo 9	Modelo 10
Integração interna de processos.	10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Integração externa de processos.	10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Conhecimento e satisfação das necessidades do cliente final.	10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Sistema de informações (compartilhamento).	10	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Indicadores de desempenho (KPIs).	8	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Desenvolvimento de objetivos mútuos.	8	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Aspectos estruturais da cadeia.	9	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Estabelecimento de acordos, alianças formais/ contratos e estrutura de governança.	7	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Critérios de escolha e diferenciação dos membros.	3	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Questões de poder e conflito (relacionamento e colaboração).	4	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Cruzamento de equipes intra e entre empresas.	3	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Compartilhamento de riscos/resultados (alinhamento de incentivos).	2	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Relacionamento com demais agentes (<i>stakeholders</i>).	4	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
Outras Características											
Pressupõe iniciador ou líder.	3	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim
Aplicabilidade no setor de serviços.	--	Baixa	Média	Média	Baixa	Alto	Baixa	Alta	Média	Média	Alta
Desenvolvido ou aplicado na cadeia de alimentos.	3	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não

Legenda:

Modelo 1 Modelo de Excelência Logística: Fawcett e Clinton (1996)

Método 2 Modelo de Gestão de Cadeias: Folkerts e Koehorst (1997)

Modelo 3 *GSCF Framework*: Cooper, Lambert e Pagh (1997)Modelo 4 *Supply-Chain Operations Reference Model*: Stewart (1997)

Método 5 Planejamento Estratégico de Cadeia de Suprimentos: Lummus, Vokurka e Alber (1998)

Modelo 6 Estrutura de Análise da Cadeia de Suprimentos: Chandra e Kumar (2000)

Modelo 7 Modelo de Processos da Cadeia de Valor: Walters e Lancaster (2000)

Método 8 Estrutura para Gerar, Modelar e Avaliar Cenários na SC: Vorst (2000)

Modelo 9 Modelo de Teoria Unificada de Logística: Mentzer, Min e Bobbitt (2004)

Modelo 10 Modelo Integrado de Colaboração na SC: Simatupang e Sridharan (2005)

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir dos autores estudados.

Também não será considerada a variável de relacionamento com demais agentes da cadeia (*stakeholders*), por ser uma questão que foge do escopo da pesquisa, que é a integração externa entre os principais agentes da cadeia, ou seja, os membros primários, conforme destacado por Lambert, Cooper, Pagh (1998). Novamente, são reconhecidas a importância e a influência desses demais agentes no desempenho da cadeia como um todo, além da existência de pressões externas desses agentes e disponibilidade de serviços facilitadores, conforme destacado por Folkerts e Koehorst (1997), Neves (1999), Mentzer, Min e Bobbitt (2004) e Cônsoli (2005).

Destaca-se ainda que, para a atividade de agrupamento das demais variáveis e fatores listados na comparação entre os modelos, procurou-se relacionar as variáveis por sinergia e aspectos teóricos semelhantes ou complementares, seguindo também a lógica de relacionamento entre fatores, com base nas contribuições teóricas dos modelos avaliados. O Quadro 6.5 apresenta o resultado desse agrupamento.

Quadro 6.5 – Agrupamento das Variáveis e Fatores de Integração na SC.

Variáveis e fatores (Conforme Quadro 6.4)	Agrupamento (Fatores Renomeados)
Integração externa de processos. Cruzamento equipes intra e entre empresas.	Integração Interfuncional.
Conhecimento e satisfação das necessidades do cliente final. Sistema de informações (compartilhamento). Critérios de escolha e diferenciação dos membros. Indicadores de desempenho (KPIs).	Orientação Estratégica para Mercado. Sistemas de Informação e Monitoramento de Performance.
Desenvolvimento de objetivos mútuos. Compartilhamento riscos/ resultados (alinhamento de incentivos).	Planejamento Conjunto e Equitativo.
Aspectos estruturais da cadeia. Estabelecimento de acordos, alianças formais/ contratos e estrutura de governança.	Decisões de Estrutura e Governança.
Questões de poder e conflito (relacionamento e colaboração).	Gestão de Relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo Autor com base nos modelos avaliados.

O princípio básico ou fator fundamental para desempenho e longevidade da cadeia de suprimentos, destacado em todos os referenciais avaliados, é a questão do conhecimento das necessidades dos clientes (produtos, nível de serviços, critérios de valor etc.) e o desenvolvimento de atividades que visam à satisfação dessas necessidades. Esses fatores em conjunto foram renomeados para **orientação estratégica para mercado**, cujo pressuposto é que todas as atividades de integração na cadeia de suprimentos têm por objetivo satisfazer às necessidades dos clientes finais (assim como os intermediários) e garantir a competitividade e desempenho superior da cadeia de suprimentos.

A questão da integração externa de processos de negócios também foi abordada por todos os métodos e modelos e, juntamente com as atividades de cruzamento de equipes entre empresas da cadeia, foi renomeada como **integração interfuncional** na SC. Do ponto de vista do desenvolvimento das atividades de integração e relação com os demais fatores de integração, destaca-se a inter-relação desse fator com o planejamento conjunto e equitativo, que envolve, dentre outras atividades, a inserção da logística e gestão da cadeia de suprimentos no planejamento estratégico corporativo, além do nivelamento e equidade com outras empresas da SC, principalmente em termos de definição de objetivos mútuos e compartilhamento de riscos e recompensas dos esforços de integração entre empresas, o que também engloba o desenvolvimento conjunto de competências e alocação de recursos entre os membros, de modo a melhorar o desempenho geral da cadeia. Esses fatores são fortemente considerados nos modelos de Fawcett e Clinton (1996), Folkerts e Koehorst (1997), Cooper, Lambert e Pagh (1997), Chandra e Kumar (2000) e Walters e Lancaster (2000).

O **planejamento conjunto e equitativo** desempenha, junto com a orientação para o mercado, um papel central, pois, de acordo com as proposições avaliadas nos modelos estudados, essas atividades têm forte influência nas decisões de estrutura de governança entre os agentes da cadeia, envolvendo importantes aspectos estruturais, tipos e números de agentes envolvidos e os tipos de acordos (formais ou informais) que direcionam o comportamento dos membros envolvidos em atividades de integração em uma determinada SC.

A relação entre planejamento conjunto e decisões de estrutura e governança é especialmente tratada nos modelos de Cooper, Lambert e Pagh (1997), Chandra e Kumar (2000), Walters e Lancaster (2000) e Mentzer, Min e Bobbitt (2004). Além disso, com a análise dos modelos estudados, verifica-se também uma inter-relação entre o planejamento conjunto e o desenvolvimento de sistemas de informações e monitoramento de *performance* e aspectos relacionados à gestão de relacionamento na cadeia.

Um fator-chave para desenvolvimento e implementação das atividades de integração externa está relacionado com a utilização de **sistemas de informação e monitoramento de *performance***, que, de maneira geral, envolvem o compartilhamento e transparência de informações entre os membros da cadeia e a utilização de métricas de avaliação dos mesmos (as métricas aqui consideradas englobam medidas operacionais, financeiras, de mercado e comportamentais). Se considerados em conjunto, todos os referenciais avaliados relacionam esses fatores ao sucesso da integração de processos. Além disso, conforme comentado anteriormente, identifica-se uma inter-relação entre planejamento conjunto e troca de informações e avaliação de desempenho dos parceiros na SC.

O pressuposto básico identificado com a análise dos modelos envolve algo no sentido de “como desenvolver planejamento conjunto e metas comuns se os parceiros não sabem a respeito das atividades e desempenho uns dos outros?” Direta ou indiretamente, todos os modelos avaliados destacam essa relação, uns mais focados na questão de informações em si (principalmente sobre fluxo de produtos e outros planos) e outros no processo de definição e implementação de indicadores de desempenho e monitoramento.

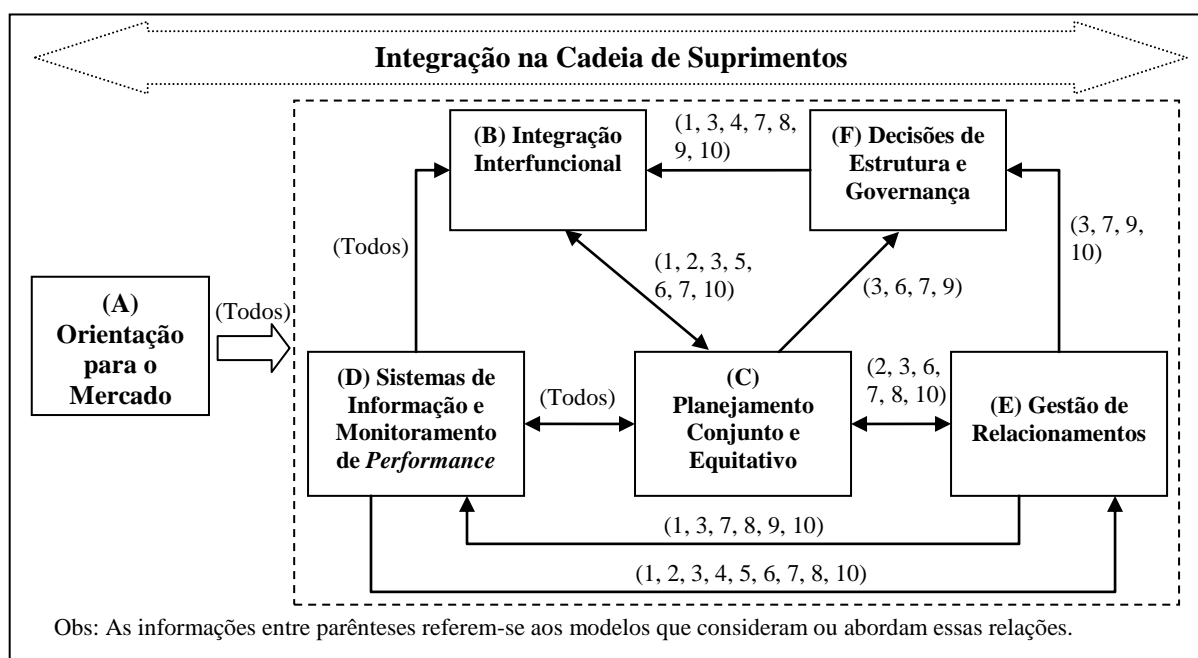
A **gestão de relacionamentos** também foi um fator importante para a integração na cadeia de suprimentos, uma vez que questões como diferenças de poder, conflito e colaboração entre os membros da cadeia desempenham papel importante quando incentivam os membros a investir em relacionamentos que melhorem o desempenho individual e da cadeia. Pôde-se verificar também a inter-relação entre a gestão de relacionamentos e os sistemas de informação (compartilhamento) e o monitoramento de *performance*. Nesse caso específico, mesmo sendo uma relação de “mão dupla”, as considerações encontradas nos modelos avaliados possuem algumas diferenças, ou não foram identificados indícios suficientes para agrupar tudo em um único vínculo. Assim, no que se refere à influência do compartilhamento de informações na gestão de relacionamento, quase todos os autores apresentam alguma consideração sobre o assunto, com destaque aos modelos de Fawcett e Clinton (1996), Cooper, Lambert e Pagh (1997), Vorst (2000) e Simatupang e Sridharan (2005). Por outro lado, percebe-se que uma relação positiva entre a gestão de relacionamento e o desenvolvimento de sistemas de informação e monitoramento de *performance* conjuntos, principalmente considerando-se a descrição dos modelos de Fawcett e Clinton (1996), Mentzer, Min e Bobbitt (2004), Simatupang e Sridharan (2005), entre outros.

Entretanto, a gestão de relacionamento também parece influenciar as atividades de planejamento conjunto e as decisões de estrutura e governança, principalmente devido a fatores como diferenças de cultura, poder e conflito entre os membros da rede. Verifica-se que os modelos de Folkerts e Koehorst (1997), Cooper, Lambert e Pagh (1997), Chandra e Kumar (2000), Walters e Lancaster (2000), Vorst (2000) e Simatupang e Sridharan (2005) abordam, de alguma maneira, o impacto desses fatores no planejamento conjunto e equitativo entre membros da cadeia de suprimentos. Da mesma forma, Cooper, Lambert e Pagh (1997), Walters e Lancaster (2000), Mentzer, Min e Bobbitt (2004) e Simatupang e Sridharan (2005) também consideram, com diferentes abordagens, os fatores de relacionamento nas decisões de estrutura e governança na cadeia de suprimentos.

Por fim, as **decisões de estrutura e governança** na cadeia de suprimentos, além da relação com planejamento conjunto e gestão de relacionamento discutidos anteriormente,

apresenta nos modelos avaliados certa influência na integração interfuncional entre membros da cadeia. Novamente, o pressuposto é que parceiros mais próximos e com estruturas mais adequadas possuem menores custos de transação e envolvem-se mais em atividades de integração. Vários dos modelos avaliados abordam essa questão, mas destacam-se aqui principalmente os modelos de Fawcett e Clinton (1996), Cooper, Lambert e Pagh (1997), Vorst (2000), Mentzer, Min e Bobbitt (2004) e Simatupang e Sridharan (2005).

Dessa forma, a partir da comparação entre os modelos e a identificação de variáveis e fatores de integração apresentadas no Quadro 6.2 e Quadro 6.4, e o agrupamento proposto no Quadro 6.5, procurou-se consolidar as evidências e considerações sobre esses assuntos na Figura 6-1, conforme argumentação apresentada neste capítulo. O processo de agrupamento e comparação das variáveis descrito acima baseia-se em parte nos procedimentos teóricos seguidos por Aragão *et al.* (2004).



Legenda:

Modelo 1	Modelo de Excelência Logística: Fawcett e Clinton (1996)	Modelo 6	Estrutura de Análise da Cadeia de Suprimentos: Chandra e Kumar (2000)
Método 2	Modelo de Gestão de Cadeias: Folkerts e Koehorst (1997)	Modelo 7	Modelo de Processos da Cadeia de Valor: Walters e Lancaster (2000)
Modelo 3	<i>GSCF Framework</i> : Cooper, Lambert e Pagh (1997)	Método 8	Estrutura para Gerar, Modelar e Avaliar Cenários na SC: Vorst (2000)
Modelo 4	<i>Supply-Chain Operations Reference Model</i> : Stewart (1997)	Modelo 9	Modelo de Teoria Unificada de Logística: Mentzer, Min e Bobbitt (2004)
Método 5	Planejamento Estratégico de Cadeia de Suprimentos: Lummus, Vokurka e Alber (1998)	Modelo 10	Modelo Integrado de Colaboração na SC: Simatupang e Sridharan (2005)

Figura 6-1: Consolidação das Variáveis de Integração Externa e Comparação de Modelos.

Fonte: Elaborada pelo Autor a partir dos modelos estudados.

Desse modo, a partir da consolidação das variáveis de integração discutidas anteriormente e apresentadas na Figura 6-1, nos tópicos a seguir cada uma dessas variáveis será descrita em detalhes para então se desenvolverem as proposições teóricas sobre o setor de *foodservice*.

6.1.1. Orientação para o Mercado (A)

Todos os modelos e métodos avaliados, além de outros autores pesquisados, consideram que o conhecimento das necessidades dos clientes é o foco das atividades para sua satisfação como fator preponderante para o sucesso do alinhamento das atividades em uma cadeia de suprimentos integrada. Neves (2007) comenta que a orientação para as necessidades do mercado (*market driven*) é o ponto de partida para o planejamento de cadeias, uma vez que todas as empresas devem estruturar-se para atender às demandas dos consumidores ou usuários finais.

Bowersox e Closs (1997, p. 132) destacam o “sucesso do cliente”, comentando que o processo de excelência deve começar com entendimento completo das exigências dos clientes. Para alcançar tal ideal, é necessário identificar essas exigências e desenvolver uma solução única que a satisfaça. Isso tem a ver com melhorar o negócio do cliente (intermediário), uma vez que este pode ou não reconhecer uma oportunidade até que o fornecedor ofereça uma melhoria operacional.

Ainda sobre orientação ao mercado e busca de vantagens competitivas, destaca-se que, dada a característica mutante do ambiente de negócios, é difícil para as empresas manterem vantagens diferenciais apenas com mudanças em produtos, comunicações e preços. Uma vez que para muitas empresas essas mudanças causam apenas um impacto temporário nos mercados, a criação de vantagem competitiva não pode basear-se apenas nessas variáveis, mas também em serviços de apoio, como a logística e a gestão de canais. Por essa razão, muitas empresas focam a criação de diferenciação por meio de competências logísticas (MENTZER; WILLIAMS, 2001; MENTZER; MIN; BOBIT, 2004). Assim, Mentzer e Williams (2001, p. 30) definem a alavancagem logística como a realização de um desempenho excelente e superior de logística baseada em infraestrutura, que – quando implementado com uma estratégia consistente de marketing – reconhecidamente cria valor para o cliente.

Complementarmente a essas contribuições, Day (1994) considera o desenvolvimento da vantagem competitiva por meio de ativos e recursos, estabelecendo duas perspectivas para alcançar esse diferencial. Uma baseia-se na comparação com concorrentes, sendo os custos

monitorados e ajustados de acordo com seus movimentos. A outra maneira é enfoque no cliente: procurando entender suas necessidades e os benefícios desejados, a empresa desenvolve ações para melhorar o próprio desempenho, com ênfase na qualidade do relacionamento. É importante notar que, em ambas as opções, pode-se confiar na logística tanto para redução de custos quanto para aumento da satisfação dos clientes.

Dessa maneira, toma-se como ponto de partida para a integração na cadeia de suprimentos a necessidade de que os agentes tenham claras as necessidades dos clientes e desenvolvam atividades e processos alinhados para o atendimento dessas necessidades.

Com base nessas considerações, algumas proposições teóricas podem ser formuladas a respeito da orientação para o mercado de empresas do setor de *foodservice*. Assim, ao ampliarem as atividades no setor, as empresas de alimentos:

Proposição A1: comportam-se proativamente, com ações e iniciativas para aproveitar as potencialidades desse mercado;

Proposição A2: procuram mapear tendências de mercado e atuação dos concorrentes;

Proposição A3: estruturam áreas, departamentos ou gerências específicos para o *foodservice*;

Proposição A4: desenvolvem novas linhas de produtos e serviços (proposta de valor) específicos para o *foodservice*;

Proposição A5: desenvolvem programas de marketing específicos para o *foodservice*;

Proposição A6: desenvolvem estrutura e equipe de vendas específicas para o *foodservice*.

6.1.2. Integração Interfuncional (B)

A integração interfuncional é considerada aqui como o conjunto de atividades e processos realizados entre os membros da SC para melhorar seu desempenho e atender da melhor maneira os usuários finais. Apesar de não ser o foco desta pesquisa, é importante considerar também a integração interna de processos, que está relacionada à coordenação entre funções de todo trabalho necessário para completar uma atividade geradora de valor. Mesmo que muitas empresas sejam capazes de realizar excelência funcional, poucas conseguem realizar a integração interna de processos de maneira efetiva. Assim, a relação entre excelência funcional e integração interna de processos é direta e pode, muitas vezes, justificar o aumento de um custo específico se o resultado geral for a redução do custo total ou melhoria no nível de *performance* (BOWERSOX; CLOSS, 1997, p. 133).

No que diz respeito à integração externa, os processos integrados na cadeia de suprimentos referem-se à extensão pela qual os membros da cadeia desenvolvem processos eficientes que entregam produtos e serviços aos usuários finais de forma oportuna, rápida,

conveniente e a baixo custo. Uma descrição explícita desses processos auxilia os membros a sincronizarem uma sequência inteira de atividades integradas, necessárias para entregar produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes (CROXTON *et al.*, 2001; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005, p. 265). Esses processos precisam ser flexíveis o suficiente para atender a mudanças de exigências, o que geralmente acarreta redesenho do sistema de distribuição, dos processos de produção e da gestão de estoques na cadeia (FISHER, 1997, *apud* SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005, p. 265).

Os processos de negócio na cadeia de suprimentos envolvem atividades internas que precisam ser vinculadas e gerenciadas por ambas as empresas em um relacionamento. Cooper, Lambert e Pagh (1997) identificaram os principais processos de negócio na SC, posteriormente refinados por Croxton *et al.* (2001), conforme mostra a Figura 6-2.

O número e a intensidade de integração de processos podem variar de empresa para empresa. Em alguns casos pode ser mais apropriado integrar apenas um processo-chave; em outros podem-se utilizar múltiplos vínculos ou mesmo todos os processos. O ponto crítico discutido por Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 11) é que os tomadores de decisão devem avaliar quais processos realmente precisam ser integrados e gerenciados.

Croxton *et al.* (2001), além de detalhar a descrição desses processos, os descrevem em subprocessos **estratégicos** e **operacionais**: os primeiros consistem no estabelecimento e gestão estratégica de cada processo, com um plano de implementação; e os operacionais descrevem a realização das atividades. Uma visão geral dos processos de negócios na cadeia de suprimentos é apresentado na Figura 6-2, e o Quadro 6.6 faz uma descrição sucinta desses processos e de seus subprocessos.

Entretanto, a implementação desses processos e subprocessos envolve a coordenação de atividades entre os membros da cadeia, o que geralmente requer uma transição de estruturas funcionais para estruturas focadas nos processos de negócio dentro da empresa e entre as empresas da cadeia. Assim, as atividades de integração existirão na junção das áreas funcionais e processos de negócio, nos quais todas as funções que lidam com produto ou informação deverão trabalhar juntas (CROXTON *et al.*, 2001, p. 31).

O modelo SCOR[®], apresentado por Stewart (1997) e descrito no tópico 5.4, também mostra uma classificação de processos na cadeia de suprimentos. A seguir, os principais macroprocessos abordados no modelo de referência serão descritos, com considerações a respeito do conteúdo e da implementação para melhoria da integração na SC, conforme destacado por Stewart (1997), Sellitto e Mendes (2006) e SCC (2007).

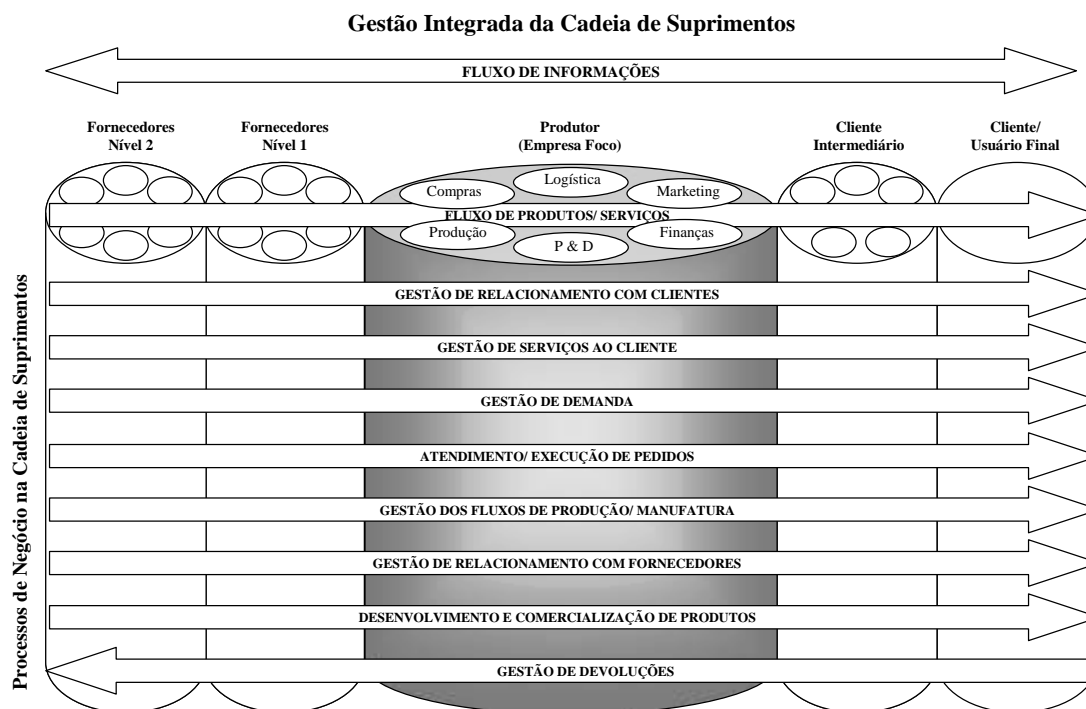


Figura 6-2: Estrutura de Análise da SCM – Integrando e Gerenciando Processos de Negócios através da SC.

Fonte: Adaptada a partir de Cooper, Lambert e Pagh (1997, p. 10), Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 2) e Croxton *et al.* (2001, p. 14).

1) Processo de Planejamento. O macroprocesso de planejamento na SC envolve processos que balanceiam a demanda e a oferta agregada a fim de desenvolver um plano de ação para adequar melhor as exigências de fornecimento, produção e entrega. Envolve também a definição de diretrizes, formulação de objetivos e planejamento para os demais macroprocessos. Stewart (1997, p. 65) detalha ainda as atividades em:

- Planejamento de oferta e demanda. Acessa recursos de fornecimento; agrega e prioriza exigências de demanda; conduz planejamento de estoques; acessa exigências de distribuição, determina produção, materiais e limites de capacidade de produção para todos os produtos e canais.

Quadro 6.6 – Processos de Negócio na Cadeia de Suprimentos.

PROCESSO DE NEGÓCIO		
Descrição do Processo	Subprocessos Estratégicos	Subprocessos Operacionais
Gestão de Relacionamento com Clientes		
Fornecer a estrutura para desenvolvimento e manutenção do relacionamento com os clientes. Envolve a identificação de clientes e grupos de clientes que serão foco da empresa, como parte de sua missão.	Revisar as estratégias corporativas e de marketing; identificar critérios para segmentar clientes; fornecer diretrizes para o grau de diferenciação utilizado no acordo de produto e serviço (PSA); desenvolver métricas; desenvolver diretrizes para compartilhar benefícios das melhorias de processos com clientes.	Diferenciar clientes; preparar equipe para gestão de contas e segmentos de mercado; revisar internamente as contas de clientes; desenvolver o PSA; implementar o PSA; mensurar o desempenho e gerar relatórios de lucratividade.
Gestão de Serviços aos Clientes		
Envolve a interface da empresa com o cliente, fornecendo um canal de informação com ele, como disponibilidade de produtos, datas de carregamento e <i>status</i> do pedido, com interface com várias áreas de negócio. É o processo responsável por gerenciar o PSA.	Desenvolver a estratégia de serviços ao cliente; desenvolver procedimentos de resposta às necessidades do cliente; desenvolver infraestrutura para implementar os procedimentos de resposta; desenvolver métricas.	Reconhecer evento (problema) proativamente; avaliar a situação e alternativas; implementar a solução escolhida; monitorar e reportar resultados.
Gestão de Demanda		
Procura compatibilizar as exigências dos clientes com a capacidade de fornecimento da empresa, o que inclui previsão de demanda e sincronização com produção, compras e distribuição.	Determinar o enfoque/ método de previsão; planejar o fluxo de informação; determinar procedimentos de sincronização; desenvolver sistema de gestão de contingências; desenvolver métricas.	Coletar dados e informações; realizar a previsão de demanda; sincronizar informações; aumentar flexibilidade e reduzir variabilidade nas previsões; mensurar desempenho (acurácia).
Atendimento/ Execução de Pedidos		
Como uma exigência-chave na SCM, procura integrar os planos de produção, marketing e logística. Envolve o desenvolvimento de parcerias com membros-chave na cadeia para satisfazer as exigências dos clientes e reduzir o custo total de atendimento.	Revisar estratégias de marketing, estrutura da SC e metas de serviços ao cliente; definir exigências para execução dos pedidos; avaliar e rede logística; definir plano para atendimento e execução dos pedidos; desenvolver métricas.	Gerar e comunicar pedido; inserir pedido; processar pedido; lidar com a documentação do pedido; separar pedido; entregar pedido; realizar atividades pós-entrega e mensurar desempenho.
Gestão dos Fluxos de Produção e Manufatura		
Lida com a produção dos produtos e estabelecimento de flexibilidade de manufatura necessária para atender os mercados-alvo.	Revisar estratégias de manufatura, compras, marketing e logística; determinar o grau de flexibilidade de produção exigido; determinar os limites de “puxar/empurrar” produção; identificar as exigências e restrições de produção; determinar a capacidade de produção; desenvolver métricas.	Determinar curso e velocidade de produção; Planejar produção e necessidade de materiais; Sincronizar capacidade e demanda; Mensurar desempenho.

Continua na próxima página.

Continuação do Quadro 6.6.

PROCESSO DE NEGÓCIO		
Descrição do Processo	Subprocessos Estratégicos	Subprocessos Operacionais
Gestão de Relacionamento com Fornecedores		
Define como a empresa interage com seus fornecedores, com a definição de relacionamentos estreitos com um grupo de fornecedores-chave e relacionamento tradicional com os demais. Envolve também definição e gestão do PSA.	Revisar estratégias corporativas de produção e compras; identificar critérios para segmentar fornecedores; fornecer diretrizes para o grau de customização no PSA; desenvolver métricas; desenvolver diretrizes para compartilhar benefícios das melhorias de processos com fornecedores.	Diferenciar fornecedores; preparar equipe para gerenciar fornecedores e segmentos; revisar internamente os segmentos de fornecedores; identificar oportunidades com fornecedores; desenvolver PSA e plano de comunicação; implementar PSA; mensurar desempenho e gerar relatórios de custo e lucratividade dos fornecedores.
Desenvolvimento e Comercialização de Produtos		
Envolve o desenvolvimento rápido de novos produtos para acessar mercados de maneira eficiente e garantir sucesso da empresa. Como atividade da SCM, inclui-se a interação com clientes e fornecedores de modo a reduzir o período de desenvolvimento e lançamento.	Revisar estratégias de compras, manufatura e marketing; desenvolver processos de geração de ideia e triagem; estabelecer diretrizes para membros da equipe multifuncional de desenvolvimento de produtos; desenvolver pontos críticos e restrições para lançamento de produtos; estabelecer diretrizes para projetos de novos produtos; desenvolver métricas.	Definir adequação e avaliação de novos produtos; estabelecer equipe multifuncional de desenvolvimento de produto; formalizar projeto de desenvolvimento de produto; desenvolver protótipos; decidir entre produzir ou subcontratar; determinar canais de distribuição; lançar produto; mensurar desempenho.
Gestão de Devoluções		
Procura capacitar a empresa para gerenciar de maneira efetiva e reconhecer a importância de lidar corretamente com devoluções, com a identificação de oportunidades de melhoria em produtividade e projetos de solução de problemas.	Revisar diretrizes de conformidade ambiental e legal; desenvolver diretrizes para evitar, recepcionar e armazenar devoluções; desenvolver canais reversos e fluxos opcionais; desenvolver regras de crédito financeiro; determinar mercados secundários; desenvolver métricas.	Receber requisição de devolução; determinar curso/rota de devolução; receber devolução; selecionar colocação/armazenamento; creditar clientes/fornecedores; analisar devoluções e mensurar desempenho.

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de Croxton *et al.* (2001), Spens e Bask (2002) e Weele (2002).

- Planejamento de infraestrutura. Decisão de fazer ou comprar (subcontratar); configuração da SC; planejamento de longo prazo de recursos e capacidade; plano de negócios; lançamento e exclusão de produtos; aumento de produção; e gestão de linhas de produtos.

O processo de planejamento pode ser avaliado pelo alinhamento estratégico entre agentes da SC, método de formulação e desmembramento das estratégias, utilização de indicadores de desempenho e sistemas integrados de gestão da qualidade e melhoria contínua (SELLITTO; MENDES, 2006).

2) Processo de Fornecimento. O processo de fornecimento é responsável pela procura de produtos e serviços que atendam à demanda atual ou planejada e envolve (STEWART, 1997, p. 65; SCC, 2007):

- Fornecimento e aquisição de materiais: obtenção, recebimento, inspeção, manuseamento, transferência e despacho de materiais.
- Infraestrutura de fornecimento: identificação, certificação e avaliação de fornecedores; qualidade de fornecimento; fretes; engenharia de componentes; contratos com fornecedores; parcerias de longo prazo; pagamentos.

Como estrutura de desempenho, pode-se considerar, segundo Sellitto e Mendes (2006), questões de flexibilidade, pontualidade, qualidade, condições de negociação e balanço de poder, e avaliação de custos.

3) Processo de Produção. Faz parte do escopo dos processos de produção transformar todos os materiais em produtos acabados para atendimento da demanda, envolvendo:

- **execução da produção:** requisição e recebimento de materiais; manufatura e teste dos produtos; montagem, inspeção e embalagem; segura ou libera produtos;
- **infraestrutura de produção:** alterações de engenharia; equipamentos e instalações; *status* da produção; qualidade da produção; planejamento de compras; capacidade de curto prazo.

Como estrutura de desempenho para processos de produção, é possível considerar aspectos como qualidade, flexibilidade, velocidade, confiabilidade dos processos e custos de produção (SELLITTO; MENDES, 2006, p. 559).

4) Processo de Entrega. Os processos de entrega são responsáveis por disponibilizar os produtos e serviços para atender à demanda, envolvendo as seguintes atividades (STEWART, 1997, p. 66; SCC, 2007):

- **gestão de demanda:** fazer previsões de demanda; planejar projetos; planejar campanhas de vendas; coletar e analisar dados de ponto de venda (POS) e pedidos dos clientes atuais; promover produtos; precificar produtos; mensurar satisfação dos clientes; executar resposta eficiente ao consumidor (ECR);
- **gestão de pedidos:** inserir e dar manutenção aos pedidos; gerar cotações; configurar produtos; criar e manter banco de dados de clientes; gerenciar alocações; manter banco de dados de produtos e preços; gerenciar contas a receber, crédito e faturamento;
- **gestão de armazém:** receber e estocar produtos finais; separar e embalar; configurar produtos; criar rótulos específicos para embalagens de clientes; consolidar pedidos;

- **gestão de transportes:** gerenciar tráfego; gerenciar fretes; gerenciar importações e importações.
- **infraestrutura de entregas:** regras de negócio para canais; regras de pedidos; gestão de estoques; gestão de qualidade.

Sobre a estrutura de desempenho para esses processos, Sellitto e Mendes (2006) consideram os mesmos fatores utilizados para processos de fornecimento, mas em vez de visão a montante (fornecedores), os processos de entrega possuem foco a jusante (clientes).

5) Processo de Retorno. Os processos de retorno não eram considerados na versão inicial do modelo SCOR[®], sendo incluído com a atualização do modelo. O SCC (2007) destaca que esse processo está associado ao retorno ou recebimento de produtos devolvidos por qualquer razão, estendendo-se para serviços de apoio ao cliente pós-entrega. Pode ser separado em:

- **gestão de devolução a fornecedores ou de clientes:** identificar condições dos produtos; autorizar devolução; programar recebimento/ envio; receber, enviar ou transferir produtos; solicitar manutenção, reparo ou inspeção; avaliar devoluções por excesso de carga ou erros;
- **gestão das regas de retorno:** definição de regras, desempenho, coleta de dados; avaliação de estoque e capital envolvido; estrutura de transporte e configuração do canal reverso; conformidade com legislação e exigências legais.

Sellitto e Mendes (2006) e Leite (2003) ainda consideram, como estrutura de desempenho dos processos de devolução, aspectos como reciclabilidade dos produtos, metodologia de devolução e descarte de produtos, conformidade legal e ambiental e custos de retorno/ devolução de produtos.

Com base nessas considerações, algumas proposições teóricas podem ser formuladas a respeito da integração interfuncional de empresas do setor de *foodservice*. Assim, ao desenvolverem atividades nesse setor e ampliarem as áreas de atuação, as empresas de alimentos:

Proposição B1: passam a implementar estruturas por processos, em vez de estruturas funcionais tradicionais;

Proposição B2: melhoram os processos de comunicação com principais clientes e fornecedores;

Proposição B3: procuram implementar programas colaborativos de gestão de estoques e previsão de demanda com fornecedores e clientes;

Proposição B4: aumentam a integração na cadeia, com a presença de equipes cruzadas com principais fornecedores e/ou clientes;

Proposição B5: procuram gerenciar e monitorar processos críticos de seus fornecedores e clientes.

6.1.3. Planejamento Conjunto e Equitativo (C)

A questão do planejamento conjunto e equitativo – que envolve o desenvolvimento de objetivos mútuos, alinhamento de incentivos e decisões compartilhadas – foi bastante debatida pelos autores estudados nos modelos e métodos avaliados.

O alinhamento na cadeia de suprimentos envolve a extensão da integração interna para clientes e fornecedores-chave na cadeia, com potencial para aumento de eficiência e eliminação de redundâncias. Assim, Bowersox e Closs (1997, p. 134) consideram que o alinhamento na cadeia é particularmente visto como uma evolução natural de cada participante da cadeia na direção de realizar integração de processos internos.

A sincronização de decisões pode ser definida como a extensão com a qual os membros da cadeia são capazes de orquestrar decisões críticas, no nível de planejamento e execução, para otimizar a lucratividade da SC. Isso envolve o desenvolvimento de um processo de decisão que inclui a realocação de direitos de decisão de modo a sincronizar ações que equiparam a oferta com a demanda. A realização de reuniões e fóruns de discussões virtuais para tomada de certas decisões são exemplos de como essa sincronização pode ser implementada (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005, p. 264).

A importância da sincronização de decisões baseia-se no fato de que os membros da cadeia de suprimentos têm diferentes direitos decisórios e *expertise* sobre as operações da SC, sendo necessário, assim, coordenar as decisões que afetam a maneira como se atinge melhor desempenho. O uso de decisões compartilhadas depende das vendas incrementais que podem ser obtidas e da quantidade significativa de estoques que pode ser reduzida a partir de processos conjuntos de tomada de decisão e envolver decisões de previsão de vendas e pedidos, estoques, reabastecimento, colocação de pedidos, entregas, nível de serviço ao cliente e preços.

Simatupang e Sridharan (2005) destacam que essas atividades fornecem *feedback* ao sistema de desempenho colaborativo (CPS) a respeito de como as métricas de desempenho guiam a tomada de decisões, além de influenciar os tipos de dados e informações a serem coletados para facilitar a tomada de decisão, e alinhar o sistema de incentivos apropriado para membros com diferentes níveis de responsabilidade no processo decisório.

Alinhamento de Incentivos. Simatupang e Sridharan (2005) destacam que o alinhamento de incentivos refere-se ao processo de compartilhamento de custos, riscos, e benefícios entre os membros participantes. Esse esquema motiva os membros a agirem de maneira consistente com os objetivos estratégicos mútuos, incluindo a tomada de decisões, que é ótima para a cadeia de suprimentos como um todo, e a revelação de informações confiáveis.

Três podem ser os tipos de alinhamento de incentivos na SC, segundo Simatupang e Sridharan (2002, p. 26; 2005). O primeiro pode ser desenvolvido com base no comportamento produtivo – “**pagamento por esforço/ comportamento**” –, recompensando as ações observadas que conduzem a um objetivo mútuo específico. Recompensar os membros pelas ações ao invés do resultado possibilita que eles melhorem seu desempenho e também serve de motivador, pois os membros são reconhecidos não apenas pela *performance*, mas também pelo esforço. Geralmente, dois outros processos introduzem os incentivos baseados em comportamento – o desenvolvimento e entrega do incentivo. Para o desenvolvimento, os membros participantes precisam concordar com os objetivos estratégicos e a forma como outros membros devem ser motivados. Além disso, entregar o esquema de incentivo e fornecer acesso constante à informação, de modo que os membros possam verificar seu desempenho (indicadores) e rastrear as atividades e esforços dos demais membros.

O segundo tipo de incentivo – **pagamento por desempenho** – envolve a definição de medidas individuais de desempenho (KPIs) para avaliar os membros da cadeia e recompensá-los com base nos resultados de seus esforços. Esse tipo de incentivo permite que as partes reconheçam umas às outras pelo trabalho bem desenvolvido, para motivar a *performance* desejada e controlar custos. O terceiro tipo de alinhamento de incentivos – **compensação equitativa** – envolve a concordância dos membros sobre um conjunto simples de medidas de desempenho e uma fórmula de compartilhamento de ganhos universalmente reconhecida como equitativa, em que se registram todos os custos e benefícios gerais e individuais, com compartilhamento de riscos e acesso justo ao desempenho atual, para determinar a distribuição dos ganhos entre os agentes da cadeia de suprimentos (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002, p. 26).

Com base nessas considerações, algumas proposições a teóricas podem ser formuladas a respeito do planejamento conjunto e equitativo das empresas do setor de *foodservice*. Assim, ao ampliar atividades no setor, as empresas de alimentos:

Proposição C1: desenvolvem atividades de planejamento conjunto, envolvendo pelo menos um elo fornecedor a montante e um elo cliente a jusante na cadeia;

Proposição C2: buscam desenvolver novos produtos com envolvimento de fornecedores e clientes;

Proposição C3: definem objetivos comuns e alinham atividades com os principais fornecedores e clientes intermediários (canais);

Proposição C4: estruturam sistemas de incentivos (financeiros ou não) com os principais fornecedores e clientes;

Proposição C5: identificam melhorias necessárias na estrutura e atividades com clientes e fornecedores, e desenvolvem planos conjuntos de melhorias e priorização.

6.1.4. Sistemas de Informação e Monitoramento de *Performance* (D)

O desenvolvimento, a implementação e o acompanhamento de métricas de desempenho e a utilização de sistemas para compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos é abordado de maneira explícita em ao menos nove dos referenciais avaliados nesta pesquisa.

Simatupang e Sridharan (2005) definem um sistema de desempenho colaborativo (CPS) como o processo de planejar e implementar métricas de desempenho que guiam membros da cadeia para melhorias na *performance* geral. Isso envolve dois conjuntos de decisões: (1) quem deveria ser envolvido na determinação dos objetivos mútuos e (2) que medidas de desempenho deveriam ser especificadas para cada objetivo. Os objetivos mútuos refletem os fatores competitivos para construção de colaboração, na forma de vantagens em produtos e serviços – como serviço ao cliente, qualidade, preço, custos na SC – e capacidade de resposta, reconhecidos pelo mercado como fatores superiores aos concorrentes. Implicitamente, esses fatores devem melhorar lucratividade, retorno sobre investimento e fluxo de caixa para os membros da cadeia.

Três ciclos dinâmicos de aprendizado capacitam os membros da SC a desenvolverem e implementarem um CPS para melhoria de *performance* (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005, p. 262). O primeiro – ciclo de exceções – é definido como um processo colaborativo destinado a assegurar respostas rápidas em satisfazer as demandas dos clientes e procura proteger as vendas atuais de mudanças e disfunções no mercado. Suas principais atividades envolvem monitorar eventos causadores (“gatilho”), detectar dificuldades, diagnosticar causas e definir ações corretivas. As principais métricas desse ciclo envolvem giro de estoque, pedido perfeito e tempo de entrega.

O segundo ciclo – ciclo de melhoria – refere-se às iniciativas conjuntas de melhoria contínua, envolvendo atividades identificação de metas de melhorias, formulação de planos de

melhoria, e análise e execução das opções apropriadas de melhorias. Dentre as métricas desse ciclo, incluem-se índices de acerto de previsões, flexibilidade, responsividade (prontidão no trato com solicitações de clientes ou tempo de espera) e ciclo financeiro (SILVA, A. N. R. S., 2004; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005). O terceiro ciclo dinâmico de aprendizado – ciclo de revisão – é um processo utilizado para comparar as expectativas e o resultado da colaboração atual. Esse ciclo utiliza métricas como crescimento, vendas, lucratividade e giro de estoque.

Em termos de interação com as demais características do modelo de colaboração, Simatupang e Sridharan (2005, p. 263) destacam que o CPS requer compartilhamento de informações, sincronização de decisões e alinhamento de incentivos para monitorar e melhorar o desempenho atual.

Gestão e Compartilhamento de Informações na SC. De acordo com Chopra e Meindl (2007, p. 498), a informação é o direcionador-chave da gestão da cadeia de suprimentos, pois permite que os outros direcionadores (instalações, estoques, transportes, suprimentos, preços e gestão de receitas) trabalhem em conjunto com a meta de criar uma cadeia de suprimentos integrada e coordenada, em que a informação é crucial para o desempenho da cadeia de suprimentos, visto que ela fornece os fundamentos pelos quais os processos na cadeia de suprimentos são executados e decisões gerenciais são tomadas. Assim, dado o papel da informação no sucesso da cadeia de suprimentos, os gerentes precisam entender como a informação é coletada e analisada. Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação (TICs) são de grande importância para o tratamento de informações de forma acurada, de maneira acessível e rápida, e de fácil utilização.

Na descrição dos modelos e métodos realizada anteriormente, destaca-se o modelo de Simatupang e Sridharan (2005) descrito no tópico 5.10, o qual aborda a necessidade e os benefícios do compartilhamento de informações, conforme apresentado no Quadro 5.1 da página 113. Discutem-se aqui aspectos de como a informação pode ser gerenciada no âmbito da cadeia de suprimentos. Segundo Taylor (2003), a gestão efetiva dessa cadeia requer sistemas que cruzem as fronteiras organizacionais com a possível adoção de *softwares* corporativos e maior utilização de plataformas baseadas na Internet.

Com base nessas questões, Buhr (2000) discute as mudanças no comportamento das cadeias de suprimentos devido às TICs, destacando como o comércio eletrônico tem reduzido custos de transação, negociação e monitoramento, sem a necessidade de estruturas verticalmente integradas (conforme abordado pela ETC). Salin (1998) apresenta um argumento semelhante, ao destacar:

“As redes de informação entre empresas permitem que se gerenciem as fontes de suprimentos e redes de distribuição sem a necessidade de possuir sua propriedade. A troca de informação contínua auxilia na consolidação do relacionamento, como se empresas em um relacionamento abrissem seus livros umas às outras. O compartilhamento de informações capacita as empresas a identificar quais parceiros desempenham melhor as funções necessárias. Assim, eficiências ao longo da cadeia podem ser otimizadas, movendo-se atividades para os parceiros mais eficientes. As TICs utilizadas nesse sentido podem gerar informações que servem como recurso estratégico para a cadeia (SALIN, 1998, p. 332).

Salienta-se, entretanto, que a concentração de poder e conflitos pode inibir iniciativas de colaboração e parcerias para utilização TICs e compartilhamento de informações.

Kaipia e Hartiala (2006) discutem o compartilhamento de informações na SC, destacando que a visibilidade na cadeia de suprimentos não significa compartilhar todas as informações, mas sim aquelas relevantes e significativas. Os autores abordam os tipos e fontes de informações e seu impacto no desempenho da cadeia, mas ressaltam que grande parte das pesquisas nessa área envolve apenas relacionamentos entre indústria e varejo, em que as questões de posição da empresa na rede e troca de informações com fornecedores de matéria-prima são quase ignoradas. De qualquer maneira, são propostas cinco regras práticas para melhoria do compartilhamento de informações, conforme apresentado no Quadro 6.7.

Dessa forma, os problemas relacionados à previsão de demanda (abordados anteriormente no tópico 4.5 e em alguns modelos descritos no capítulo 5) podem ser reduzidos com a integração e o compartilhamento de informações de previsão de demanda entre os agentes da cadeia. Lee *at al.* (2000, *apud* KAIPIA; HARTIALA, 2006, p. 381) argumentam que essas informações são mais relevantes e benéficas em indústrias nas quais a demanda é mais dinâmica e as preferências dos consumidores mudam frequentemente (considera-se nesta pesquisa que alguns segmentos do *foodservice* se enquadram nesta categoria).

Assim, Hill e Scudder (2002) sinalizam que as cadeias de suprimentos mais desenvolvidas indicam uma integração sistemática (ex.: como gestão de interfaces interorganizacionais padronizadas e automatizadas), em que as TICs permitem essa integração ao possibilitar um fluxo de informações mais eficiente e automatizado.

Quadro 6.7 – Regras Práticas para Compartilhamento de Informações na SC.

“Regras”	Comentários
1- Compartilhar apenas informações que melhorem a performance da SC.	As informações compartilhadas devem permitir que as melhores decisões sejam tomadas com base nas informações disponíveis. A meta deve ser tornar acessível aos membros as informações significativas a respeito do que acontece em diferentes partes da cadeia. Mesmo sendo essencial a integração de sistemas de informações, o mais importante é a integração das operações para utilização eficiente dos dados de demanda.
2- Simplificar, sincronizar e estabilizar os processos de planejamento de demanda e suprimentos.	Uma vez que os pedidos nas etapas a jusante da cadeia são críticos para o planejamento da demanda futura, devem-se considerar melhorias nesse processo, que envolvem: - simplificação, com planejamento em nível detalhado de produtos o mais raro possível; - melhor sincronização das atividades de planejamento, visto que assuntos relacionados com frequência e periodicidade podem causar vários problemas de planejamento; - estabilização do planejamento e evitar que sejam feitos ajustes de última hora nos planos, com mudanças incrementais a cada rodada de planejamento.
3- Utilizar uma combinação de diferentes fontes de dados de demanda.	A informação de demanda é mais do que o volume demandado pelo consumidor final. Deve considerar também previsões, níveis de estoque, mix de produtos, vendas de varejo, carregamentos dos fabricantes e sinais do mercado. Em alguns casos, pedidos de varejo e estoques nos canais podem ser mais úteis que dados de POS.
4- Beneficiar-se de relacionamentos colaborativos com clientes.	Na existência de colaboração, pode-se ter acesso mais fácil a planos de clientes, previsões e sinais do mercado. Por outro lado, com relacionamentos colaborativos, os clientes conseguem entregas mais seguras, maior disponibilidade de produtos e operações mais responsivas.
5. Entender a necessidade real de informações de demanda dos fornecedores.	Deve-se considerar que as necessidades de informações a montante e jusante da cadeia são diferentes. Geralmente, fornecedores a montante não utilizam informações da demanda do consumidor final e precisam apenas de dados agregados. Além disso, períodos de planejamento nesse caso são mais amplos, dado que o <i>lead time</i> para matérias-primas e componentes podem ser mais longos.

Fonte: Elaborado a partir de Kaipia e Hartiala (2006, p. 385).

Nesse sentido, várias são as **tecnologias disponíveis** para facilitar esse processo, bem como a existência de diferentes tipos de aplicações para tais tecnologias. Pode-se citar nesse sentido a utilização da troca eletrônica de dados (EDI) como ferramenta que possibilita, dentre outras funções, a integração de atividades como compartilhamento de pesquisa e desenvolvimento, alocação de funcionários em outras empresas, desenvolvimento de gestão de custos entre empresas, controle colaborativo de estoques e decisões de alocação de estoques (HILL; SCUDDER, 2002, p. 376).

Sobre a adoção de EDI pela indústria de alimentos, Hill e Scudder (2002) destacam que dados de pedidos e faturamento são transacionados com maior frequência, enquanto dados de produção, atividades de vendas e promoções são transferidos mais raramente via EDI. Além disso, ainda existe uma predominância de utilização dessas tecnologias por empresas de maior porte. Verifica-se também que o EDI tem sido uma importante ferramenta para melhorar a coordenação principalmente com fornecedores (do ponto de vista de uma empresa focal), sendo as iniciativas com clientes menos frequentes.

Outra tecnologia, o RFID (*Radio Frequency Identification*), utiliza radiofrequência para identificar objetos sem a necessidade de contato físico e posicionamento do leitor, tem-se a oportunidade de desenvolver melhores sistemas de controle, superando problemas

associados às soluções tradicionais, como códigos alfanuméricos e códigos de barras (REGATTIERI; GAMBERI; MANZINI, 2007).

Recentes pesquisas mostram algumas aplicações da RFID, como operações de lojas, distribuição de operações, controles de entregas diretas, execução de promoções e eventos e gestão de estoques e materiais. Futuras aplicações (algumas já ocorrem) envolvem rastreabilidade, como antifraude, antirroubo, desvio de produtos, logística reversa/ *recalls*, gestão de produtos frescos e datados, gestão da cadeia a frio, entre outros (GCI, 2005, *apud* KELEPOURIS; PRAMATARI; DOUKIDIS, 2007). Entretanto, custos das etiquetas eletrônicas, falta de protocolos padronizados e interferências eletromagnéticas ainda são alguns desafios para a adoção da RFID.

Uma importante questão que envolve a **troca de informações** nas cadeias agroalimentares é a **rastreabilidade**, que envolve a capacidade de rastrear um produto (ou lote) e sua história através de parte ou da cadeia completa, desde a produção agropecuária, transporte, armazenamento, processamento, distribuição, venda, ou internamente em etapas da cadeia. Sua importância tem crescido principalmente após as crises de alimentos nos anos 1990 e as questões de segurança dos alimentos, que têm afetado mais de sete milhões de pessoas por ano (REGATTIERI; GAMBERI; MANZINI, 2007; KELEPOURIS; PRAMATARI; DOUKIDIS, 2007).

Um sistema de rastreabilidade de produtos envolve quatro pilares básicos, segundo Regattieri, Gamberi e Manzini (2007, p. 349), como identificação do produto, definição de dados a rastrear, rota do produto e ferramentas de rastreabilidade. O Quadro 6.8 apresenta um resumo dos principais componentes dos sistemas de rastreabilidade para alimentos.

Quadro 6.8 – Componentes Básicos de Sistemas de Rastreabilidade.

Identificação do Produto	Dados a Rastrear	Rota do Produto	Ferramentas de Rastreabilidade
Dimensões Volume Peso Aparência Exterior Embalagem Percibilidade Custo Extensão do Ciclo de vida Estrutura da Lista de Materiais	Número Tipologia Nível de Detalhe (unidade/ lote) Dinamismo Requerimentos de dados de armazenagem Confidencialidade Checagens	Ciclo de Produção Atividades <i>Lead Times</i> Equipamentos Operações Manuais Operações Automáticas Sistemas de Movimentação Sistemas de Armazenagem	Compatibilidade x produto Compatibilidade x processo Nº de leituras de dados Nº de escrita de dados Grau de Automação Precisão dos Dados Confiabilidade dos Dados Conhecimento da Empresa Custo do Sistema

Fonte: Regattieri, Gamberi e Manzini (2007, p. 350).

Assim, a rastreabilidade completa requer informações de todo o ciclo de vida do produto. No caso de cadeias de suprimentos nas quais os produtos alimentares estão sujeitos a

operações de transformação, como no abate de bovinos ou pasteurização de leite, a rastreabilidade completa requer informações tanto dos cruzamentos de animais quanto da composição dos produtos, incluindo a dispersão de lotes, estrutura da lista de materiais e informações de distribuição. Por outro lado, onde os produtos não sofrem transformações, como frutas ou vegetais *in natura*, a rastreabilidade envolve apenas informações agrícolas e de distribuição (KELEPOURIS; PRAMATARI; DOUKIDIS, 2007, p. 187).

Entretanto, ainda existem poucas regulamentações sobre a rastreabilidade de alimentos, sendo a única questão mandatória a rastreabilidade da cadeia de carnes na Europa. No Brasil, algumas iniciativas existem para a cadeia da carne, como o Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina (Sisbov), estabelecido pela Instrução Normativa N° 017, de 13 de julho de 2006 do MAPA (2007), e pela cadeia do leite, com programa de melhoria de qualidade estabelecido pela Instrução Normativa N° 017, de 13 de julho de 2006 do MAPA (2005). Ambas procuram, entre outros objetivos, melhorar a qualidade dos produtos, possibilitar rastreabilidade e reduzir problemas com barreiras sanitárias dos países importadores.

Ainda, conforme descrito na consolidação da análise dos modelos avaliados, todos os autores estudados consideraram a **avaliação de desempenho** como fator necessário para integração na SC e melhoria no relacionamento e coordenação entre os agentes, e para que as atividades possam ser planejadas de forma conjunta gerando benefícios para todos os envolvidos. Danese (2007) comenta que, se as empresas não são capazes de entender corretamente o impacto de cada agente no desempenho da cadeia, perdem a informação essencial para decidir quando e com quem relacionar-se e desenvolver colaboração.

Fawcett e Clinton (1996) declaram que um sistema de avaliação de desempenho efetivo fornece a base para o entendimento da cadeia, influencia o comportamento dos agentes e fornece informações sobre os resultados dos esforços desses agentes. Simatupang e Sridharan (2002, p. 21) enfatizam que o processo de estruturação de um sistema de mensuração de desempenho requer que os membros da cadeia executem quatro etapas: projetar, facilitar, encorajar e intensificar o desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser realizada em vários níveis, como no nível da cadeia, nível organizacional ou nível funcional ou de processos (VORST, 2000; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). A respeito das medidas ou indicadores de desempenho (KPIs), Konrad e Mentzer (1991, *apud* VORST, 2000, p. 50) argumentam que as formas de mensuração podem envolver medidas de utilização, produtividade e efetividade. Chopra e Meindl (2007), por sua vez, classificam as medidas de acordo com os

direcionadores da cadeia de suprimentos, como instalações, estoques, transportes, informações, suprimentos e preços. Já o *Council of Logistics Management* (CLM, 1995) agrupa as métricas de desempenho em serviços ao cliente e qualidade, custos, produtividade e gerenciamento de ativos.

A quantidade, esquema de classificação e nível de detalhe dos indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos varia e sua escolha depende da estrutura do sistema de avaliação projetado e dos objetivos esperados com sua utilização. Hajar, Gervásio e Figueiredo (2005), por exemplo, apresentam uma extensa lista de KPIs com base na classificação do CLM (1995). O *Supply Chain Metrics* (2008) também fornece uma lista com diversas opções e classificações de indicadores de custos, produtos, processos, estoques e transportes.

Por fim, destaca-se que a definição dos KPI (indicadores de *performance*) e as metas devem seguir o seguinte procedimento (LUMMUS; VOKURKA; ALBER, 1998, p. 55):

1. identificar as competências atuais da SC em termos mensuráveis;
2. identificar o desempenho necessário com base nos objetivos de negócio;
3. identificar padrões e *benchmarks*;
4. estabelecer metas de KPIs para cada melhoria.

Com base nessas considerações, algumas proposições a teóricas podem ser formuladas a respeito dos sistemas de informação e monitoramento de *performance* adotados pelas empresas do setor de *foodservice*. Assim, ao ampliar atividades no setor, as empresas de alimentos:

Proposição D1: aumentam a troca de informações (detalhe, frequência e quantidade de informações) sobre produtos e processos com os principais fornecedores e/ou clientes;

Proposição D2: adotam sistemas eletrônicos de troca de dados;

Proposição D3: adotam e implementam ferramentas de rastreabilidade de produtos;

Proposição D4: implementam sistemas de mensuração de desempenho (KPI) para avaliar os esforços e atividades dos principais fornecedores e/ou clientes, e compartilham esses KPIs periodicamente;

Proposição D5: desenvolvem *benchmarks* e compartilham essas informações com clientes e fornecedores.

6.1.5. Gestão de Relacionamentos: Conflito e Poder (E)

Burgess e Singh (2006) destacam a importância de considerar fatores sociais e políticos relacionados à colaboração, poder e comprometimento na SC. Apesar de aparecerem com menor foco de análise nos modelos estudados, fatores como conflito, poder e dependência são inerentes aos sistemas sociais, como canais de distribuição e cadeias de suprimentos (LUCAS; GRESHAN, 1985; GASKI, 1984; ROSENBLOOM, 1999).

Cox (1999) comenta que, no campo de gestão da cadeia de suprimentos, as questões de poder têm sido pouco debatidas, a não ser para negar sua importância, ou para argumentar que tal assunto não deveria ser explorado em SCM, uma vez que os enfoques de cadeia enxuta são baseados em equidade, abertura e confiança. Entretanto, Cox (1999) destaca que é essencial o entendimento das estruturas de poder existentes nas cadeias, uma vez que ele está presente nas SC, nas quais um agente dominante é capaz de criar estruturas de dependência e apropriar valor de outros membros. Assim, neste tópico esses temas serão discutidos.

De maneira geral, segundo Simon (1953, *apud* GASKI, 1984, p. 10) o poder reflete uma relação assimétrica entre o comportamento de dois agentes, em que a mudança no comportamento de um (influenciador) altera o comportamento do outro (influenciado). Nos canais de distribuição e cadeias, o poder representa a capacidade que um agente (A) tem de conseguir que outro agente (B) faça qualquer coisa que de outro modo não o faria. Assim, o poder é o potencial para influenciar (COUGHLAN *et al.*, 2002). Gaski (1984) também destaca que o poder pode ser visto como a capacidade de influenciar o comportamento sobre certo conjunto de decisões, em certo grau, em um dado período de tempo.

A existência de poder em canais reflete a divergência de objetivos entre membros de canal. Uma vez que os membros buscam o lucro próprio, cada um tende a evitar custos e passá-los a outro membro de canal. No entanto, maximizar os lucros do sistema não é o mesmo que maximizar os lucros de cada membro, o que caracteriza um dilema social na cadeia (COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 171; McCARTER; NORTHCRAFT, 2007, 501).

Desse modo, sozinha, a maioria dos agentes em uma SC não cooperaria para alcançar nenhum objetivo no nível do sistema. Assim, o poder é utilizado como uma ferramenta para um jogador convencer o outro a mudar o que está inclinado a fazer. Essa mudança pode ser para o bem do sistema ou para o bem individual. As ferramentas de poder podem ser utilizadas para criar valor ou destruí-lo, para apropriar-se do valor ou para redistribuí-lo (SODANO, 2006; REVEL; LIU, 2006; COX, 1999).

Diversos são os tipos de poder que podem influenciar o comportamento de agentes na cadeia. Em geral, esses poderes podem vir de várias fontes pessoais, circunstanciais ou

estruturais, como poder de recompensa, coerção, referência, especialidade, legitimidade, conhecimento, informação e posição (GEMÜNDEN; RITTER; WALTER, 1997, p. 183; MARTINELLI; ALMEIDA, 1997, p. 71; ROSENBLOOM, 1999, p. 139; COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 174).

De maneira geral El-Ansary e Stern (1972, p. 49) destacam que essas fontes de poder incluem fatores de canal, como preferência dos consumidores, complementaridade da linha de produtos, aconselhamento financeiro e gerencial, compartilhamento de gastos de comunicação, reuniões de vendas, serviços de ensino e treinamentos, imagem e reputação da empresa, serviços e entregas rápidas, acesso a informações de mercado, distribuição seletiva, programas promocionais, tamanho de lotes de compras, capacidade de comprar diretamente, capacidade de controlar a escolha de marca dos clientes, apoio de marca dos intermediários e preços competitivos.

Assim, em termos de relacionamento e estrutura da cadeia, os aspectos relacionados ao poder podem ser positivos, uma vez que podem ser utilizados para promover o relacionamento, conforme destacado por Gemünden, Ritter e Walter (1997), a respeito do poder de *expertise*, conhecimento e competências sociais, melhorando contatos, diálogo e vínculos sociais. Por outro lado, o excesso de controle sobre recursos e apropriação de valor pode desbalancear a cadeia. Nesse sentido, McCarter e Northcraft (2007, p. 503) comentam que, com aumento na assimetria e dependência, dois problemas relacionados à transação podem ocorrer: (1) a parte mais poderosa na relação pode ameaçar finalizar a relação (“contrato”) com a parte mais fraca, ou (2) a parte mais fraca na relação pode agir de maneira oportunista.

A respeito da dependência, essa é uma característica importante, pois serve de medida relativa de poder na rede de suprimentos. Abordaram-se no tópico 4.6.1 os tipos de interdependência na rede, mas destaca-se que, nas relações de rede, a dependência nem sempre é um acontecimento negativo, desde que o relacionamento seja baseado em cooperação e confiança. Entretanto, em níveis elevados de dependência e ausência de comprometimento, tal fator pode se tornar uma fonte de conflito (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997, p. 251). Coughlan *et al.* (2002) destacam que a dependência representa a utilidade fornecida multiplicada pela escassez de alternativas. Esses dois elementos são essenciais para a dependência ocorrer.

Por fim, uma importante característica das relações de poder e dependência é a existência de um “poder contrabalanceador” (*countervailing power*). Como o poder se refere à capacidade de o membro A controlar variáveis de decisão do membro B, o *countervailing*

power é a capacidade de o membro B inibir o poder de A (GASKI, 1984). Esse tipo de poder pode ser exemplificado nas cadeias agroalimentares como a formação de estruturas cooperativas e associativas, bem como a criação de centrais de compras (*pools*) em vários níveis da cadeia, como produtores agrícolas, indústrias e varejistas. Dessa forma, novos arranjos e organização entre agentes da cadeia funcionam como uma forma balancear as diferenças de poder entre agentes em diferentes elos da cadeia.

Aspectos de Conflito e Performance na SC. O conflito ocorre quando partes independentes em níveis diferentes da cadeia tentam bloquear umas às outras – é direto, pessoal e centrado no comportamento do oponente. Em contraste, a competição é um comportamento no qual um membro está trabalhando em função de um objetivo controlado por um terceiro (como clientes, reguladores ou concorrentes) – é centrada em objeto, indireta e impessoal. Partes concorrentes lutam contra obstáculos em seu ambiente. Partes conflitantes lutam umas contra as outras (ROSENBLOOM, 1999, p.122; COUGHLAN *et al.*, 2002, p. 196). Assim, Coughlan *et al.* (2002) simplificam o conceito ao declararem que um conflito de canal acontece quando um membro de canal vê seu parceiro como adversário ou oponente. Assume-se aqui a aplicabilidade dos conceitos e teorias de canais para a cadeia de suprimentos como um todo.

Dessa forma, em um dos trabalhos pioneiros no estudo dos conflitos em canais, Palamontain (1955, *apud* BERMAN, 1996, p. 568) distingue três tipos de conflitos: conflito horizontal, conflito vertical e conflito intertipo. Os conflitos verticais ocorrem entre membros de canal que estão em diferentes níveis. Espera-se que cada membro de canal execute certas funções para os outros membros de canal. Quando essas expectativas não são alcançadas, o provável resultado é o conflito. Esse é o tipo de conflito mais frequente e quase inevitável nos canais de distribuição. Os conflitos horizontais ocorrem entre empresas similares num mesmo nível de canal de distribuição. Por sua vez, os conflitos intertipo resultam de diferentes tipos de intermediários num mesmo nível de canal. (PALAMONTAIN, 1955, *apud* BERMAN, 1996, p. 568).

Em termos de estágios ou evolução, os conflitos geralmente se iniciam em um nível tão básico que as partes envolvidas nem se dão conta de sua existência, mas com o tempo pode desenvolver-se, de um estágio latente, para conflito percebido, conflito sentido até o conflito manifesto (BROWN; DAY, 1981; PONDY, 1967, *apud* BERMAN, 1996, p. 568; MARTINELLI; ALMEIDA, 1998; COUGHLAN *et al.*, 2002). Em termos do impacto dos conflitos no desempenho dos agentes, diversas pesquisas de canais focam esse tema. Experimentos e modelagens têm mostrado que altos níveis de conflito manifesto afetam a

satisfação de uma organização e a capacidade a longo prazo de o canal funcionar com um parceiro próximo (ROSENBLOOM, 1973; RUEKERT; CHURCHILL, 1984; GASKI, 1986; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Assim, dependendo do nível do conflito, podem-se ameaçar as relações na cadeia e afetar seu desempenho efetivo. Rosenbloom (1973) destaca que o que é significativo para um tomador de decisão de uma empresa é a utilização de um critério que relacione possíveis efeitos do conflito e como isso afeta suas decisões como membro de canal. Desse modo, sugere-se que tal critério seja chamado de “eficiência de canal”, pois envolve o grau com que os investimentos totais em vários recursos necessários que afetam as decisões em um canal podem ser otimizados em termos de resultados (ROSENBLOOM, 1973; CASTRO *et al.*, 2007). Assim, quanto maior o grau de otimização dos recursos na execução de atividades de um canal, maior será sua eficiência e vice-versa.

Considerando-se assim o efeito do conflito nas relações da cadeia, a combinação dos efeitos apresentados por Rosenbloom (1973) mostra que, até certo nível de conflito, existe tolerância. Quando a tolerância é ultrapassada a um nível de conflito maior, maior será a eficiência do canal. Esse é um tipo de conflito positivo, pois força os agentes a se organizarem e avaliarem suas políticas, dada a pressão natural por desempenho na cadeia. No entanto, a partir do nível de conflito (ponto limite), quanto maior o nível de conflito, menor será a eficiência do canal. Resultados apresentados por Gaski (1984) mostram que a presença de conflitos gerenciáveis tem um efeito saudável na satisfação e desempenho (ex.: distribuidores).

No que diz respeito à satisfação dos membros de canal e níveis de conflito, Ruekert e Churchill (1984) destacam esse construto como sendo de fundamental importância para o entendimento dos relacionamentos de canal. Do mesmo modo, a importância de manter níveis de conflitos que sustentem a satisfação dos membros de canal é ressaltada por Hunt e Nevin (1974, *apud* RUEKERT; CHURCHILL, 1986, p. 226), uma vez que a satisfação de um membro de canal conduzirá a (1) maior moral no canal; (2) melhor cooperação; (3) redução de quebras de relacionamento; (4) redução de ações judiciais individuais ou de classe; e (5) redução de esforços para procurar proteção legal.

Complementando essas questões, Brown, Lusch e Nicholson (1995, p. 365) comentam que uma importante fase no desenvolvimento de relacionamentos de cadeia envolve a criação de comprometimento. Assim, quanto maior a satisfação, confiança e comprometimento e menores os níveis de conflito manifesto entre um membro (ex.: distribuidor) e a empresa foco, melhor serão desempenhadas as atividades na cadeia (mensuradas em termos dos fluxos de marketing) (BRUGGEN; KACKER; NIEUWLAAT, 2001, p. 17).

Desse modo, essas pesquisas envolvendo poder e *performance* têm mostrado que a satisfação parece estar positivamente relacionada com o uso de poder não coercivo, enquanto o uso de fontes de poder coercivo tende a reduzir a satisfação. Além disso, o uso de poder direto (recompensa, coerção, legal) está relacionado a desempenhos reduzidos, enquanto fontes de poder indireto (referência, conhecimento e informação) conduzem a desempenhos melhores (RUEKERT, CHURCHILL, 1984; BROWN, LUSCH; NICHOLSON, 1995).

Aspectos de Colaboração na SC. A questão da colaboração da cadeia de suprimentos foi inicialmente abordada na descrição dos modelos, especialmente no tópico 5.10 desta tese, e agrupada na consolidação das variáveis de integração na gestão de relacionamentos. A colaboração na cadeia de suprimentos é geralmente definida como duas ou mais empresas trabalhando juntas para criar vantagem competitiva e aumentar lucros de maneira melhor do que se agissem sozinhas. Isso envolve a cooperação entre empresas independentes, mas relacionadas, no compartilhamento de recursos e competências para satisfazer os clientes finais e reduzir custos (NARUS; ANDERSON, 1996; GUERRINI, 1999; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005).

Simatupang e Sridhran (2002, p. 19) comentam que a colaboração na SC pode ser diferenciada em termos de estrutura, podendo ser vertical, horizontal ou lateral. Nesse sentido, a colaboração e a cooperação na SC podem ser consideradas como conceitos similares, assim como têm certa semelhança com o conceito de “ação coletiva”, proposto por Olson (1999), apesar de que o escopo das ações é distinto.

As práticas e iniciativas de colaboração na SC são agrupadas por Vorst (2004, p. 120), que destaca as seguintes atividades, nas quais os princípios de conectividade e transparência são necessários para seu desenvolvimento:

- *Planejamento de demanda e reabastecimento colaborativo*, geralmente envolvendo varejistas e indústrias em trabalho conjunto para estimar demanda e determinar o esquema de gestão mais apropriado para atender a essa demanda. Como exemplos de iniciativas, podem-se citar o CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), VMI (*Vendor Managed Inventory*) e ECR (*Efficient Consumer Response*).
- *Produção colaborativa*, em que indústrias/fabricantes e fornecedores trabalham em conjunto para harmonizar o fornecimento de matéria-prima e produtos acabados, de modo a minimizar os estoques na cadeia e aumentar a capacidade de resposta.
- *Planejamento logístico colaborativo*, com coordenação e transporte e armazenamento entre vários agentes envolvidos nos processos da cadeia, como centros de consolidação de produção, e compartilhamento de estruturas de distribuição e sistemas de informações.

Entretanto, Wilkinson e Young (2002) comentam que estabelecer uma rede de colaboração e cooperação é uma tarefa difícil, uma vez que depende de encontrar outras empresas que desejam cooperar em rede. Isso também é afetado pela natureza das atividades e tecnologias envolvidas, orientação dos agentes e experiência em outras relações. Assim, as estratégias cooperativas são aprendidas com o tempo, com a experiência dos relacionamentos em ação.

Especificamente sobre as **iniciativas de CPFR** (planejamento, previsão e reabastecimento colaborativo), ressalta-se a coordenação de várias atividades da SCM, incluindo planejamento de suprimentos e produção, previsão de demanda e reposição de estoques entre agentes da cadeia de suprimentos, destacando-se assim como uma ferramenta emergente para gestão da cadeia de suprimentos (FLIEDNER, 2003; DANESE, 2007).

O processo de atividades do CPFR segundo Fliedner (2003) objetiva uma troca e compartilhamento de informações selecionadas para fornecer uma visão confiável e de longo prazo dos padrões de demanda na cadeia de suprimentos, utilizando um enfoque cíclico e interativo de previsões para a SC. A Figura 6-3 detalha essas atividades.

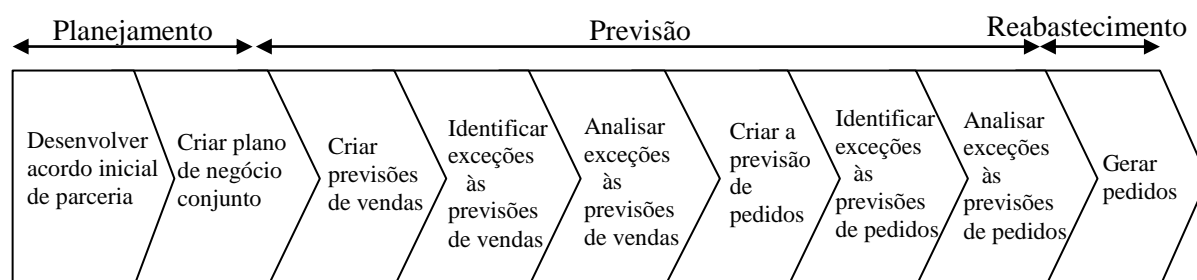


Figura 6-3: Atividades no Processo de CPFR.

Fonte: Danese (2007, p. 182).

Danese (2007) destaca, entretanto, que é necessário compreender a racionalidade por trás das escolhas que levam as empresas a implementarem diferentes tipos de colaborações de CPFR. Assim, propõe a análise do relacionamento entre as dimensões que explicam a variedade de colaborações de CPFR e os fatores contingentes que influenciam essas dimensões. Sobre a primeira variável, destacam-se o número e tipos de processos de negócios envolvidos na colaboração; o nível de integração entre esses processos; e o número de unidades com o qual a empresa colabora (medida em termos de número de agentes na SC envolvidos na colaboração).

Por fim, encerra-se este tópico com uma lista apresentada por Croom, Romano e Giannakis (2000, p. 74), na qual se destacam as principais variáveis que influenciam os

relacionamentos e a integração entre os agentes nas redes de suprimentos. Nesta pesquisa, esses fatores, de alguma maneira abordados na descrição dos modelos do capítulo 5 e detalhados neste tópico, envolvem:

- estratégias de suprimentos, como fonte única de suprimentos, fonte dupla, fonte múltipla, parcerias de fornecimento etc.;
- atitude e comprometimento para melhoria dos programas de colaboração;
- posicionamento da empresa focal na rede;
- grau de dependência na rede;
- longevidade dos relacionamentos, envolvendo comportamentos anteriores, oportunismo e confiança;
- vínculos de processos e tecnológicos entre os agentes;
- existência de vínculos legais (ex.: contratos, patentes compartilhadas etc.);
- grau de poder e influência de cada parte;
- extensão e complexidade da rede de suprimentos.

Com base nessas considerações, algumas proposições a teóricas podem ser formuladas a respeito da gestão de relacionamentos de empresas do setor de *foodservice*. Assim, ao ampliarem atividades no setor, as empresas de alimentos:

Proposição E1: desenvolvem programas de gestão de relacionamento e classificação de fornecedores e clientes (procuram relacionar-se melhor com um número menor de fornecedores);

Proposição E2: vivenciam conflitos entre fornecedores e clientes das diferentes cadeias da rede da empresa (varejo e *foodservice*);

Proposição E3: procuram desenvolver iniciativas e programas de redução de conflitos com fornecedores e clientes;

Proposição E4: reduzem a dependência/ poder do varejo;

Proposição E5: aumentam a interdependência com os principais fornecedores de matéria-prima e serviços subcontratados.

6.1.6. Decisões de Estrutura e Governança (F)

Vários dos modelos e métodos avaliados destacam a questão dos aspectos de alianças, contratos, decisões de estrutura e governança na cadeia de suprimentos. Para iniciar essa discussão, enfatiza-se o referencial teórico de economia dos custos de transação, de modo a

ampliar a compreensão sobre as alternativas de coordenação, seja por meio de integração vertical, mercado *spot*, seja por formas híbridas de coordenação, cada vez mais comuns nas relações na cadeia de suprimentos (VORST 2000, p. 305; MÉNARD, 2001). Assim, de maneira geral, podem-se distinguir cinco formas principais de relacionamentos ou parcerias na cadeia de suprimentos, segundo Slack, Chambers e Johnston (2001), conforme mostra a Figura 6-4.

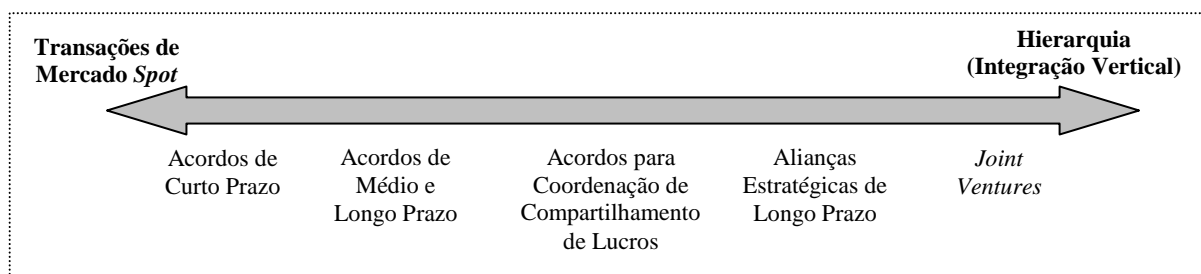


Figura 6-4: Formas de Organização de Relacionamentos na Cadeia.

Fonte: Adaptado de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996, p. 2), Slack, Chambers e Johnston (2001) e Neves *et al.* (2006).

Sobre as transações, Williamson (1985) considera-as como a transformação de um determinado produto por meio de interfaces tecnologicamente diferentes. Os custos de transação são os custos de efetuar uma troca, ou por meio da troca entre duas empresas no mercado ou, ainda, a transação de transferência de recursos entre estágios integrados verticalmente numa mesma empresa, considerando-se que a informação não é perfeita e tem custos. Segundo Klein e Shelanski (1994, *apud* AZEVEDO, 1996), “a economia dos custos de transação estuda como parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca”. A redução dos riscos implica a redução dos custos de transação. Segundo Coase (1937), existem custos em usar os mecanismos de mercado. Ganesan (1994) define-os como os “custos de atingir um acordo satisfatório para as duas partes, adaptar o acordo a contingências futuras e garantir o cumprimento dos seus termos”. Farina, Azevedo e Saes (1997) comentam que custos de transação são aqueles de natureza distinta dos custos de produção, são os custos para estabelecer uma transação (acordo ou contrato). Eles podem ser divididos entre os custos antes de a transação ocorrer (*ex ante*), os custos da transação de fato, e os custos depois da transação (*ex post*).

As relações na SC, nesse sentido, podem ser analisadas sob a ótica dos contratos. A teoria dos contratos fornece elementos importantes para a compreensão das transações em geral. Nela são especificados, na medida do possível, todas as possibilidades de ocorrência

numa relação. As partes incluem salvaguardas para minimizar riscos de ação oportunista da outra parte. Essas análises poderão ajudar no processo de elaboração das relações entre os agentes do sistema, ressaltando pontos de interesse para salvaguardas. Nesse sentido, o entendimento dos pressupostos comportamentais é importante para a compreensão da análise dos custos de transação (NEVES, 2003).

Para a existência de custos de transação, é necessário reconhecer que os agentes envolvidos têm racionalidade limitada e são oportunistas (**pressupostos comportamentais**). A **racionalidade limitada** é tratada no referencial de ECT, principalmente com relação à limitação do agente em prever todas as futuras condições em um relacionamento por meio de um contrato. O principal problema advindo da racionalidade limitada é a emergência de comportamento oportunista por alguma das partes envolvidas na relação, segundo Swartz (1997, *apud* ZYLBERSZTAJN, 1995). Assim, Williamson (1985), define o **oportunismo** como “a busca do autointeresse com avidez”. Hobbs (1996), reconhece que em muitas ocasiões as empresas tenderão a explorar situações na cadeia de suprimento, o que pode levar a conflitos e problemas de coordenação e, como consequência, na relação e integração entre os agentes da cadeia.

Segundo Azevedo (1996), transações diferem umas das outras. Esse é o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes arranjos institucionais para reger cada transação, desde relações de mercado *spot* a contratos ou integração vertical. Na ECT, utilizam-se três atributos das transações (**dimensões das transações**), segundo Williamson (1985).

O primeiro dos atributos da teoria dos contratos relacionais é a **frequência** das transações, ou seja, a sequência e a regularidade com que as transações ocorrem. O segundo atributo é a **incerteza**, que inclui a variância ou desconhecimento de elementos futuros relacionados à transação. Sobre a incerteza ambiental, tratada na economia dos custos de transações, Neves (1999) comenta que “as transações com maior incerteza deverão ter mais adaptações futuras em contratos e demandam estruturas de controle mais complexas, com custo mais elevado, interferindo na forma como as transações ocorrem”. O terceiro atributo considerado pela teoria dos contratos recebe na ECT uma caracterização precisa e mensurável. A **especificidade dos ativos** refere-se à parcela do investimento específico para a atividade, e a quão custosa é sua realocação para outro uso alternativo (WILLIAMSON, 1985). A especificidade de ativos distingue-se em especificidade locacional, física, humana, dedicada, de marca e especificidade temporal.

Dessa forma, incerteza, frequência e principalmente especificidade dos ativos representam as principais dimensões para caracterizar uma transação, permitindo a escolha de uma estrutura de governança que atenuar os custos de transação. De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), quanto mais específico forem os ativos numa relação, quanto maior a frequência e quanto maior o risco (fatores agravados pela racionalidade limitada e pelo comportamento oportunista), maior é a tendência de uma empresa definir a estrutura de coordenação na direção da integração vertical, caminhando para opções no lado direito da Figura 6-4 apresentada anteriormente. Várias pesquisas têm evidenciado essa relação.

Nessa linha, Dyer (1996) comenta, entretanto, que decisões que envolvam investimentos específicos devem levar em consideração, além o ambiente institucional, a volatilidade ou a incerteza na indústria e o grau de interdependência entre produtos e tarefas. Sobre a especificidade, Dyer (1996) destaca que a confiança entre agentes pode ser mais efetiva e reduzir custos de salvaguardas, apresentando resultados em que o aumento da especificidade (humana e locacional) na relação está positivamente relacionado com melhor gestão de produtos e redução de estoques na SC.

No que diz respeito aos “**contratos**” como mecanismo de coordenação na SC, considera-se, aqui, uma questão complementar à visão de redes discutida no tópico 4.6. Richardson (1972, *apud* ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999, p. 251) introduz uma perspectiva propondo que a subcontratação está cada vez mais difundida, e a empresa focal deve ter a capacidade de arquitetar padrões complexos de coordenação de atividades, sem a necessidade de participar da sociedade de outras empresas da rede (ex.: integração vertical), em que os contratos, tanto externos quanto internos, são projetados para promover uma coordenação eficiente.

Nesse sentido, Zylbersztajn e Farina (1999) propõem o conceito de sistemas estritamente coordenados, em que o sistema de suprimentos é visualizado como um conjunto de contratos resultante do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional. A questão da adaptabilidade dos contratos também deve ser considerada. Williamson (1991, *apud* ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999, p. 255) destaca diferentes tipos de adaptação necessários para corrigir eventuais desalinhamentos na cadeia. O primeiro nível é a adaptação *estritamente autônoma*, sendo as demais classificadas como *principalmente autônoma*, *principalmente coordenada* e *estritamente coordenada*, em que o grau de intervenção está associado ao aumento da especificidade de ativos.

Considera-se assim, com base nas contribuições de Zylbersztajn e Farina (1999), que as empresas do setor de alimentos que passam também a desempenhar atividades para o setor

de *foodservice* terão características de transações, pressões ambientais e níveis de especificidade de ativos diferente, o que deve demandar maior coordenação via contratos. Destaca-se, entretanto, a questão dos contratos incompletos, devido à racionalidade limitada e aos problemas de informação, em que possíveis soluções envolvem o desenho de incentivos para alinhar interesses das partes. Esse ponto específico já foi abordado na discussão que envolve a variável de planejamento conjunto e equitativo consolidado no início deste capítulo.

Entretanto, é importante considerar também não apenas as relações e contratos formais, mas também as normas sociais ou mecanismos recíprocos na rede (contratos informais ou relacionais) (DIEDEREN, 2004; SZABÓ; BÁRDOS, 2006). Especificamente, o contrato relacional é um caso interessante de desenho de incentivos para busca de maior coordenação. Isso permite a análise das dimensões de relacionamento empresarial, não se pautando somente no contrato (documento) como unidade de análise e sim no todo da relação, tanto a parte explícita como a implícita, conforme salientado por Barzel (2001), que destaca que apenas parte da relação é tratada formalmente em contrato, a outra parte envolve mecanismos informais. Nesse sentido, Diedereren (2004) compara as alternativas de mecanismos de coordenação, ressaltando os extremos das alternativas (mercado e hierarquia), bem como os sistemas contratuais baseados em redes sociais.

Nesse sentido, Wuyts e Geyskens (2005, p. 104) argumentam que as empresas lidam com duas escolhas estratégicas ao desenhar estruturas híbridas de governança que inibam o comportamento oportunista. Elas podem escolher o nível de detalhamento contratual, que varia de um contrato genérico e simplificado, a um contrato explícito que detalha o mais precisamente possível as responsabilidades dos envolvidos. A segunda decisão envolve escolher parceiros com relacionamento mais próximo ou não. Adicionalmente, os autores analisam o efeito da cultura organizacional no desenvolvimento de contratos detalhados e escolha do tipo de parceiros, considerando variáveis como aversão a incerteza e risco, coletivismo e diferenças de poder entre empresas, em que:

“(...) verifica-se que os esforços para detalhamento de contratos escritos são efetivos quando se escolhem parceiros não próximos. Além disso, esses esforços são menos prováveis de serem efetivos sem os benefícios do envolvimento e normas sociais na rede. Nesse sentido, empresas coletivistas são mais propensas a selecionar parceiros próximos” (WUYTS; GEYSKENS, 2005, p. 112).

Assim, verifica-se que empresas coletivistas, avessas à incerteza e mais tolerantes com diferença de poder na cadeia de suprimentos são mais propensas a desenvolver contratos

explícitos, pois entendem esse processo como uma forma de aprender sobre as outras empresas, ao invés de apenas maximizar termos favoráveis no contrato. Um ponto importante verificado por Wuyts e Geyskens (2005, p. 113) é que os contratos parecem ser mais efetivos contra comportamento oportunista quando complementados por controles sociais na rede (externalidades e normas). Caso contrário, o oportunismo pode aumentar com a utilização de contratos detalhados, nos quais não se verifica a presença de comprometimento mútuo.

O ponto de destaque da teoria de contratos e relacionamento é que o desenvolvimento de contratos detalhados e a opção de escolher parceiros mais próximos em termos de qualidade do relacionamento atuam como propósitos cruzados e a combinação das duas estratégias pode aumentar o oportunismo, ou seja, elas não são estratégias compatíveis e podem desgastar o relacionamento. Por exemplo, um fornecedor pode argumentar – “já forneço para você há tanto tempo, temos uma longa parceria e nunca tivemos problemas, por que precisamos de um contrato agora”?.

Adicionalmente, uma questão estratégica bastante discutida no âmbito da SCM, tanto do ponto de vista prático quanto acadêmico, relacionado a estruturas de governança, envolve as decisões de “fazer ou comprar”, em que as empresas decidem obter, em mercados intermediários, competências especializadas que complementam as competências existentes utilizadas na produção. Essas questões são geralmente avaliadas com enfoque da economia dos custos de transação e da visão baseada em recursos, em que a SCM introduz uma perspectiva ampla de sistemas, na qual as transações relacionadas são agrupadas e gerenciadas como cadeias (WILLIAMSON, 2008).

De acordo com Hsiao, Vorst e Omta (2006), o termo *outsourcing* é a abreviação de *outside resource using*, segundo o qual uma empresa procura um provedor de serviços para executar atividades que antes eram realizadas internamente. Os mesmos autores comentam especificamente a importância dessas atividades nas cadeias e redes agroalimentares e destacam várias atividades que costumam ser subcontratadas (com foco em logística), como força de vendas, atividades logísticas (serviços de transporte, armazenagem, movimentação de materiais, gestão de frotas, *cross-docking*), atividades administrativas, processamento de pedidos e informações, rotulagem e embalagem, e até mesmo atividades completas de produção e P&D.

Chopra e Meindl (2007, p. 435) destacam várias formas pelas quais a utilização de terceiros pode agregar valor para a SC, como aumento de capacidade (escala), agregação de estoques, agregação de transporte por intermediários, área de armazenagem, troca de

informações, redução de riscos, melhoria de relacionamentos, redução de custos e aumento nos níveis de qualidade e serviços, entre outros.

Destacam-se, entretanto, alguns riscos associados a essas decisões, como ruptura de processos, subestimação de custos, redução de contato com clientes e fornecedores, riscos de vazamento de informações estratégicas, dificuldades de desenvolver capacidades internas, problemas contratuais, entre outros (WALTERS; LANDCASTER, 2000; CHOPRA; MEINDL, 2007).

A decisão de subcontratação estratégica, entretanto, não é simples, e tem relação com complexidade da cadeia, nível de incerteza, disponibilidade de provedores, investimentos específicos e relacionamentos (HSIAO, VORST; OMTA, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007). Assim, baseados nessas considerações, Holcomb e Hitt (2007) agrupam vários conceitos de ECT e da visão baseada em recursos (RBV), procurando relacionar as principais variáveis envolvidas nas decisões de subcontratação, como (1) o tipo de estratégia da empresa; (2) a complexidade da SC; (3) os tipos de transações; e (4) os recursos e competências envolvidos.

Ainda complementarmente à discussão anterior, Zylbersztajn e Farina (1999, p. 260) destacam alguns pontos referentes à coordenação dos sistemas agroalimentares, ao considerar a SC como uma rede de contratos, que lida com o ambiente institucional. Primeiro, destacam que a arquitetura desses sistemas é definida por esforços humanos, o que por natureza cria dificuldades para a aplicação do conceito de “gerenciabilidade”. Segundo, comentam que modelos de governança são dificilmente transferíveis de um país para outro, dada a importância da configuração institucional. Por fim, destacam que algumas estruturas ineficientes podem persistir, mesmo no longo prazo, quando existem impactos distributivos de uma nova estrutura proposta. Nesse sentido, alguns sistemas de suprimento são gerenciados para serem ineficientes (*inefficient by design*), esperando-se uma elevada pressão competitiva entre os agentes.

Outras questões que impedem coordenação mais eficiente estão relacionadas a situações oportunistas, assimetria e imperfeição de informações, além de aspectos comportamentais e operacionais que aumentam a variabilidade e incertezas na cadeia. Nesse sentido, outros obstáculos à coordenação podem ser destacados, como (1) problemas de incentivos que reduzem a lucratividade ou esforços na cadeia; (2) barreias à informação e comunicação, como a utilização de previsões baseadas em pedidos e não na demanda, e restrições ao compartilhamento de informações; (3) obstáculos operacionais, como pedidos em grandes lotes, e *lead time* de reabastecimento muito longo; (4) problemas de preços, como descontos baseados em volume; e (5) obstáculos comportamentais discutidos anteriormente,

como interdependência, comprometimento e confiança (MOHR; SPEKMAN, 1994; CHOPRA; MEINDL. 2007).

Com base nessas considerações, algumas proposições a teóricas podem ser formuladas a respeito das decisões de estrutura e governança de empresas do setor de *foodservice*. Assim, ao ampliar atividades nesse setor, as empresas de alimentos:

Proposição F1: desenvolvem estruturas de distribuição e logística específicas para o *foodservice*;

Proposição F2: relacionam-se com agentes específicos (fornecedores, atacadistas e/ou distribuidores) para o *foodservice*;

Proposição F3: tendem a terceirizar atividades fora do escopo das competências atuais para *foodservice*;

Proposição F4: buscam desenvolver novas competências, parcerias e alianças estratégicas com empresas da rede;

Proposição F5: priorizam desenvolver as parcerias atuais em vez de novas parcerias (relacionamentos);

Proposição F6: procuram especificar via contratos suas relações e formalizar regras de suprimentos, fornecimento, condições de produtos, especificações e condições comerciais, reduzindo relacionamentos no mercado *spot*;

Proposição F7: investem em ativos específicos para esse segmento, com consequente maior coordenação via contratos.

Uma vez detalhadas as variáveis de integração consolidadas neste capítulo e desenvolvidas as proposições teóricas a serem abordadas no estudo de caso, no próximo capítulo descrevem-se as principais etapas para a realização dos estudos de caso e apresentam-se os resultados e análises dos estudos de caso realizados

7. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

Este capítulo foi desenvolvido em duas partes principais. Na primeira são resumidas as principais informações sobre as empresas participantes e descritos os estudos de caso. Por fim, na segunda parte, procura-se comentar e cruzar as informações dos estudos de caso e avaliar os resultados com as proposições teóricas desenvolvidas no capítulo anterior.

7.1. Estudos de Caso

Conforme proposto nos procedimentos metodológicos deste trabalho, foram realizados estudos de caso como forma não só de verificar as proposições teóricas desenvolvidas durante o levantamento bibliográfico e consolidação dos modelos estudados, mas também de avaliar a interação na cadeia de suprimentos, com foco no setor de *foodservice*. Nesse sentido, foram realizados quatro estudos de caso, descritos a seguir. Escolheu-se, como critério de ordem da apresentação dos estudos de caso no texto, o tamanho da empresa e não a cronologia da pesquisa.

Como forma de preservar a identidade das empresas, informações referentes a valores financeiros e dados que possam ser considerados estratégicos, serão apresentados de forma relativa (por período ou entre empresas) e não em valores absolutos. Além disso, informações específicas que podem de alguma maneira identificar essas empresas não foram inseridas nas descrições dos casos.

7.1.1. Estudo de Caso 1 – Empresa de Grande Porte

A empresa avaliada no Caso 1 é uma empresa de grande porte, posicionada entre as maiores produtoras de alimentos e derivados de carne do Brasil, com atuação global. Ela possui diversas unidades de produção e processamento no país, e as atividades pertinentes a esta pesquisa foram realizadas em sua sede administrativa, localizada no Estado de São Paulo.

Para a realização da pesquisa, foram realizados vários contatos por telefone e e-mail, seguindo-se o protocolo da pesquisa, com atividades iniciadas em 7 de novembro de 2008, para realização da entrevista final em 29 de abril de 2009. Foram entrevistadas a gerente do setor *foodservice* e a gerente de logística e *customer service*.

Em termos estruturais, a Empresa 1 é departamentalizada em unidades de negócios, possui planejamento estratégico formal e áreas bem definidas para gestão da cadeia de

suprimentos e logística. Apesar da existência anterior da área de *foodservice*, apenas recentemente esta se tornou uma unidade de negócios (BU), que possui a própria diretoria, gerências, planos e orçamento, com expectativas de maiores investimentos e expansão de atividades junto ao setor de *foodservice*. Quanto à estrutura e principais agentes envolvidos na cadeia de suprimentos da Empresa 1, detalha-se um esboço desta cadeia na figura abaixo.

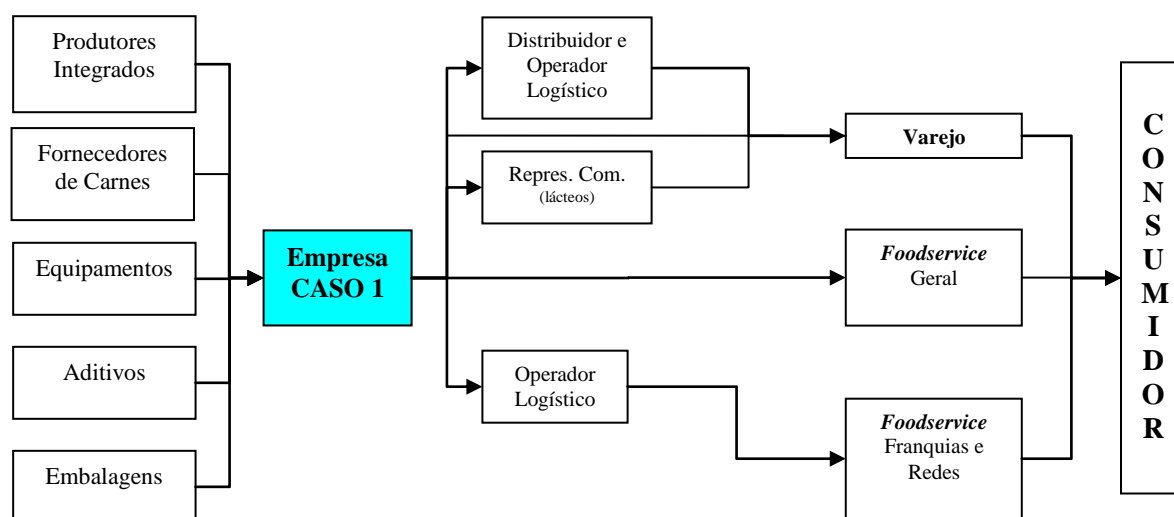


Figura 7-1: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 1.
Fonte: Elaborada pelo Autor.

Especificamente sobre os canais de *foodservice*, a Empresa 1 destaca que as empresas de refeições industriais são responsáveis por grande volume de vendas atualmente, mas o foco das ações de desenvolvimento está nos canais de franquias e redes de *fast food*, redes de restaurantes e bares, além de empresas de *catering*.

- *Aspectos de Orientação para o Mercado*

Em termos gerais, considera-se a Empresa 1 como uma empresa com elevada orientação para o mercado, que procura avaliar tendências e ações da concorrência, com monitoramento constante. Acredita-se que existam muitas oportunidades neste segmento, mas destaca-se a carência de dados para análises mais detalhadas. A empresa aposta numa maior concentração e competitividade neste setor, ou seja, tanto a especialização quanto o surgimento de concorrentes em nichos específicos.

Do faturamento total da empresa em 2008, 63% são realizados no mercado interno, em que vendas para varejo representam o maior mercado. Entretanto, nos 27% destinados ao mercado externo, cerca de 80% dos produtos têm como foco o setor de *foodservice*.

- *Aspectos de Integração Interfuncional*

No que se refere à comunicação com clientes, existe uma estrutura de contas-chave que mantém forte relacionamento e contato constante com esses clientes. No caso de redes de franquias, em que existem operadores logísticos que prestam serviços, a troca de informações é periódica, com planejamento de demanda para três meses. Entretanto esses dados são trocados por e-mail (planilhas), para posterior inserção no sistema corporativo (SAP). Esses programas colaborativos são mais comuns com redes de franquias e grandes varejistas. Também é frequente o cruzamento de equipes (principalmente referentes a assuntos de qualidade e desenvolvimento de produtos) com redes de franquias, além da troca de experiências para melhoria de processos produtivos e apoio para ajustes nas operações dos clientes (cozinhas das franquias). Em alguns casos, melhorias identificadas em alguns clientes (boas práticas), são também sugeridas para demais clientes como forma de melhorar relacionamento e integração.

Com fornecedores integrados (principalmente aves e suínos), existe uma estrutura de apoio e assistência técnica que monitora, avalia e apoia a implementação de processos, melhoria de desempenho (custos e produtividade) e gestão de uma enorme rede de fornecedores, responsáveis por grande parte do fornecimento de carnes para a empresa (principalmente aves e suínos).

- *Aspectos de Planejamento Conjunto e Equitativo*

Dentre as atividades de planejamento conjunto mais bem desenvolvidas, o planejamento de demanda com clientes é o principal. É realizado planejamento com os principais clientes e solicitadas suas expectativas de demanda com antecedência de três meses. Depois de sistematizados, esses dados dão origem ao plano de produção, compartilhado com fornecedores, na tentativa de minimizar falta de produtos e excesso de estoques.

No caso do desenvolvimento de produtos, clientes e fornecedores participam de atividades, em que existe um centro específico para desenvolvimento e testes de produtos que atendam às especificações solicitadas, para posterior produção em escala. No que diz respeito à questão de objetivos comuns, as principais iniciativas estão relacionadas principalmente ao cumprimento de padrões e custos (no caso de fornecedores), além de aspectos de rendimento e formas de preparo com clientes.

No que tange às iniciativas para desenvolvimento de planos de melhorias na cadeia, maiores esforços são realizados com fornecedores, que envolvem questões tecnológicas,

padrões de produção, certificação, custos e aspectos gerenciais. Com clientes, essas iniciativas estão focadas em aspectos de logística e planejamento de demanda e estoques.

- *Aspectos de Sistemas de Informações e Monitoramento de Performance*

A troca de informações, apesar de existente, frequente e crescente, ainda é baseada em contatos diretos, telefone e e-mail (planilhas e relatórios). A automatização de vários processos e utilização de EDI com clientes e fornecedores (principalmente dados de demanda e logística) é iminente, mas a implementação ainda não foi iniciada.

No que se refere à rastreabilidade, pela própria exigência do mercado (principalmente externo), existe sistema de rastreabilidade de toda a cadeia, desde a parte de insumos até destino dos produtos. Sobre os sistemas de avaliação de desempenho dos agentes da cadeia, existe compartilhamento de indicadores (índices zootécnicos, produção e custos) entre fornecedores integrados com periodicidade constante, inclusive com utilização de padrões de referência e *benchmarks*. Com clientes são utilizados indicadores internos (volume, margens, nível de serviço logístico, *stock-out*), mas o compartilhamento não é frequente, sendo realizado caso a caso. Alguns *benchmarks* também são desenvolvidos esporadicamente, principalmente entre redes de franquias atendidas pela empresa.

- *Aspectos de Gestão de Relacionamentos*

Programas de gestão de relacionamentos formais com clientes não foram citados nem evidenciados. Na relação com fornecedores, existe avaliação técnica e classificação dos mesmos com base em critérios técnicos. No que diz respeito aos clientes, consideram-se desempenho de margem e mix de produtos para sua avaliação e priorização.

Segundo a empresa, verifica-se uma tendência de conflito na sobreposição das cadeias (varejo e *foodservice*). Isso é evidenciado com o crescente investimento de redes de varejo em restaurantes e venda de alimentos preparados nas lojas. Entretanto isso não tem afetado a relação da empresa com seus agentes e as relações podem ser bem gerenciadas sem maiores problemas. No entanto, com a maior concentração do setor varejista, das indústrias de alimentos e redes de franquias, esses conflitos podem aumentar e demandarão maiores esforços de gestão.

Verifica-se na Empresa 1, uma redução da dependência do setor varejista, dado que o crescimento do *foodservice* tem sido mais acelerado e com certa estabilidade no crescimento do varejo. Por outro lado, esses fatores têm aumentado a interdependência entre as empresas, vide a relação com redes de franquias, grandes varejistas e os sistemas de produção integrada

com fornecedores. Além disso, alguns itens importantes ou etapas da produção já são desempenhados por empresas terceirizadas, aumentando a interdependência entre os agentes na cadeia de suprimentos.

- *Aspectos de Estrutura de Governança*

Para a Empresa 1, várias atividades tendem a ser terceirizadas, com crescentes relações contratuais entre empresas, principalmente atividades de logística e fracionamento de produtos. Isso se deve principalmente à necessidade de especialização, escala e capacidade de aumentar SKUs oferecidos (soluções para os clientes). Essas atividades são geralmente desenvolvidas por meio de parcerias, em que se prioriza a expansão das atividades com parceiros atuais, antes de desenvolver ou prospectar novos parceiros. Destaca-se, entretanto, a necessidade de buscar novos parceiros constantemente para renovar a rede e trazer inovações para a empresa.

Sobre a especificidade de fornecedores, a maioria fornece produtos que serão destinados tanto para itens de varejo quanto de *foodservice*. Já agentes intermediários (distribuidores e operadores logísticos) tendem a ser cada vez mais especializados na estrutura de distribuição da Empresa 1. No entanto, com em algumas regiões existe carência desses agentes, muitos intermediários acabam atendendo tanto o varejo quanto o *foodservice*.

As questões contratuais na cadeia de suprimentos são ainda muito relacionais e informais, sendo a formalização mais comum com fornecedores integrados, grandes clientes e redes de *foodservice*. Quando existem ativos específicos (como linhas de produtos exclusivas para determinadas redes de franquias), o grau de formalização aumenta. Para a empresa, a decisão de realizar esses investimentos específicos depende das oportunidades de mercado e das expectativas de resultados na relação com certos fornecedores e clientes.

7.1.2. **Estudo de Caso 2** – Empresa de Grande Porte

A empresa estudada no Caso 2 é uma das principais produtoras e exportadoras de carne bovina do país. Possui várias unidades de produção no país, além de centros de distribuição, uma unidade de industrialização específica para *foodservice* (*joint-venture* com uma empresa estrangeira) e operações de exportação de gado vivo. As atividades pertinentes a esta pesquisa foram realizadas em sua sede, localizada no Estado de São Paulo.

Para a realização da pesquisa, foram mantidos vários contatos por telefone e e-mail, seguindo-se o protocolo da pesquisa, com atividades iniciadas em 11 de fevereiro de 2009 e

entrevista final em 10 de agosto de 2009. Foi entrevistado o CEO da empresa, e trocaram-se informações com o gerente de relação com investidores e assistentes da diretoria.

Em termos estruturais, a Empresa 2 é departamentalizada funcionalmente, também com divisão de unidades de negócios. O planejamento estratégico é realizado anualmente, e existem áreas bem definidas para gestão da cadeia de suprimentos e logística. Há uma área para gestão de *foodservice* na unidade de negócio de carne bovina, sem industrialização. Entretanto, recentemente, a empresa investiu em uma unidade de industrialização de produtos para *foodservice* por meio de uma *joint-venture*, que processa, além de carne bovina, suína, aves e vegetais, com foco no atendimento a redes e franquias de *foodservice*. Quanto à estrutura e principais agentes envolvidos na cadeia de suprimentos da Empresa 2, detalha-se um esboço na figura abaixo.

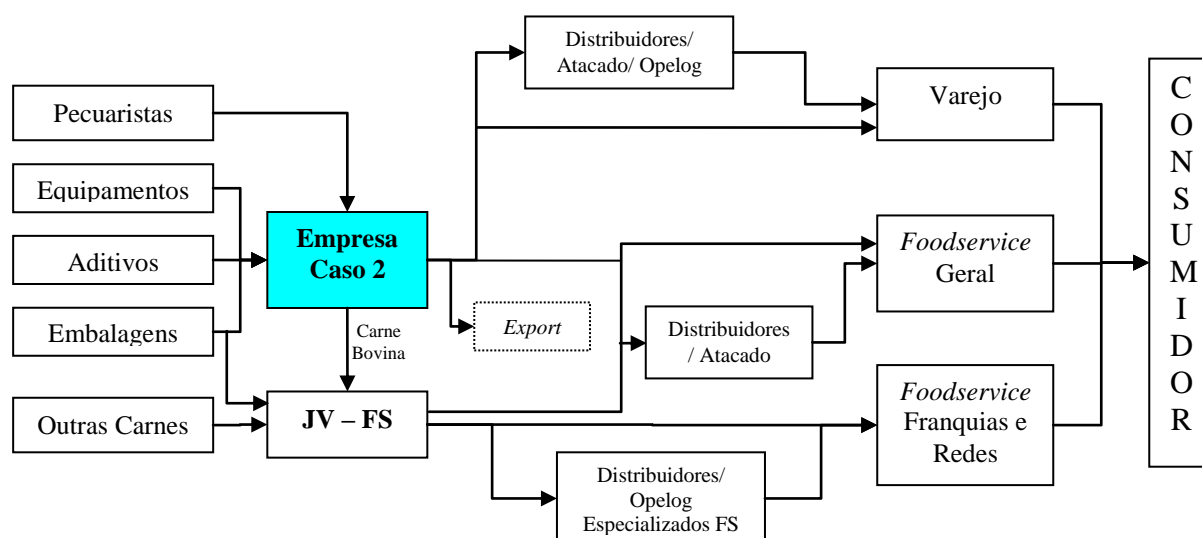


Figura 7-2: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 2.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

A respeito da atuação nos canais de *foodservice*, a Empresa 2 mantém foco em restaurantes independentes e redes de restaurantes (principalmente churrascarias), vindo em seguida redes de franquias, refeições industriais (privadas e licitações para escolas, presídios e forças armadas) e empresas de *catering*.

- *Aspectos de Orientação para o Mercado*

A Empresa 2 tem procurado antecipar-se quanto ao movimento das empresas de alimentos no setor de *foodservice*, na tentativa de ser uma fornecedora global. Assim, procura avaliar oportunidades considerando as ações dos concorrentes, mas observando também o

crescimento da renda em seus mercados-alvo, dado que isso eleva o consumo de seus produtos. Além disso, acredita que as principais oportunidades estão na customização de produtos para canais de *foodservice* (pré-preparados/ linha de montagem) e vendas governamentais.

A respeito da estrutura de mercado, destaca-se que o elo final (restaurantes) é muito fragmentado e demanda serviços customizados. Mas os processadores estão se concentrando, com tendência de maior especialização, com padronização de produtos e serviços para permitir linha de montagem na ponta.

O foco global da Empresa 2 pode ser percebido em sua distribuição de receita, da qual 61% são referentes ao mercado externo e 39% no mercado interno, que ainda está sendo ampliado para atuação com produtos industrializados de carnes.

- *Aspectos de Integração Interfuncional*

Sobre a comunicação com os agentes na cadeia, a Empresa 2 considera uma atividade normal, mas visualiza que tem melhorado com o tempo. Com clientes, é mais frequente com *key accounts* e redes de franquias, mas tem sido menos focada em aspectos comerciais e mais preocupada com assuntos como garantias, padrões, sustentabilidade e aspectos socioambientais.

Quanto à colaboração, existem algumas iniciativas. Com fornecedores acontecem apenas com poucos fornecedores de raças especiais, em que são monitorados também alguns processos de negócios e certificações. Com clientes (principalmente redes de franquias), a programação de demanda é geralmente estável, mas como planejamento antecipado de dois meses. Com clientes também é mais frequente o monitoramento de processos, já que esses costumam monitorar e avaliar aspectos de qualidade da Empresa 2. Quanto ao cruzamento de equipes (clientes e fornecedores), ocorre principalmente na área de P&D da empresa, para desenvolvimento conjunto de produtos e melhoria de padrões de qualidade.

- *Aspectos de Planejamento Conjunto e Equitativo*

As atividades de planejamento conjunto foram pouco evidenciadas na Empresa 2. Quando ocorrem, estão relacionadas a informações de clientes sobre a expansão de lojas (franquias) solicitando ajustes na oferta e atendimento da Empresa 2, com poucas iniciativas de definição de objetivos e metas comuns.

Quanto aos sistemas de incentivos, estão presentes em algumas relações com fornecedores especiais, com premiação por qualidade e padrão de produtos. Alguns incentivos

comerciais também são utilizados com distribuidores e equipe de vendas para desenvolver algumas linhas de produtos priorizadas pela empresa. Sobre a questão dos planos de melhorias desenvolvido com parceiros na cadeia, a Empresa 2 destaca que as redes mundiais de franquias possuem acompanhamento frequente e solicitam ações corretivas, melhoria de qualidade e processos. Entretanto, as redes nacionais estão cada vez mais maduras, aumentando também sua exigência e ações de melhoria com seus fornecedores.

- *Aspectos de Sistemas de Informações e Monitoramento de Performance*

As trocas de informações com clientes e fornecedores da Empresa 2 são realizadas por meio de contatos comerciais, visitas, envio de materiais e publicações. Não se verifica um processo formal, mas a percepção da empresa é que a troca frequente de informações tem melhorado o relacionamento e a qualidade dos produtos da empresa. A adoção de sistemas EDI é realizada entre as unidades da empresa, bem como na relação com alguns clientes varejistas que solicitam automatização de alguns processos, ainda inexistentes com fornecedores.

Quanto à rastreabilidade, já é um padrão adotado, inclusive por ser requisito para exportações. Destaca-se que os aspectos de origem dos animais abatidos (principalmente na região amazônica) é um importante agravante que demanda sistemas de controle, pois podem causar danos à imagem da empresa e restringir mercados.

A adoção de indicadores de desempenho e avaliação é utilizada apenas em alguns casos, principalmente com parceiros estratégicos; avaliam-se o alcance das expectativas, indicadores de atividades, inovações, aspectos de logística e pontualidade de entregas. Com clientes são utilizados indicadores de vendas, produtos desenvolvidos em conjunto e alcance de metas comerciais. Entretanto, a Empresa 2 não avalia, nem mesmo compartilha, *benchmarks* com seus parceiros, em grande parte devido à não existência de comparativos disponíveis sobre outras empresas do setor.

- *Aspectos de Gestão de Relacionamentos*

As iniciativas de gestão de relacionamento e classificação de parceiros existem apenas com alguns clientes, nelas se desenvolvem ações de CRM, com reuniões frequentes, troca de informações e avaliação de desempenho.

Sobre a questão dos conflitos na cadeia, verifica-se a sobreposição das cadeias de varejo e *foodservice* (ex.: varejistas ofertando alimentos prontos para consumo; restaurantes comprando suprimentos no atacado – *cash and carry*, e varejo), com expectativa que esses

conflitos continuem aumentando. Neste caso específico, a Empresa 2 tem aumentado também sua atuação no canal atacado e procura reduzir alguns conflitos por meio de ajustes nas políticas comerciais, mas ressalta que é difícil eliminá-los.

Quanto à dependência do varejo, a Empresa 2 destaca que seus investimentos em *foodservice* (ex.: *joint-venture*, novas linhas de produtos, agentes especializados) são ações estratégicas, sendo desejável a redução dessa dependência. Também foi salientado que a melhoria nas relações com os parceiros tem aumentado a interdependência. Uma evidência é que antes os agentes não atuavam em conjunto, atualmente (produtores, indústrias, varejistas e redes de franquias) interagem (encontros e reuniões) para tratar de problemas e necessidades da cadeia, como aspectos de sustentabilidade, sanitários, “boi da Amazônia”, entre outros.

- *Aspectos de Estrutura de Governança*

A terceirização para a Empresa 2 envolve mais atividades operacionais, como serviços de inspeção e certificações. Entretanto, novas oportunidades estão sendo exploradas como parcerias, caso da *joint-venture*, em que a empresa ampliou escopo de carne bovina *in natura* para processados, inclusive outras proteínas (frango, suínos e vegetais), não sendo mais exclusiva em carne bovina.

Entretanto, a escolha de parceiros não segue um processo formal e depende de cada caso. Por exemplo, investimentos em novas tecnologias geralmente demandam parceiros novos, já o desenvolvimento de relacionamentos é focado em parceiros atuais. Essa decisão também leva em consideração aspectos como seriedade, constância e estabilidade do parceiro. No caso de alianças estratégicas, pesam também o *know-how*, experiência no *foodservice* e processamento de alimentos, carteira de clientes e acesso a mercados. Um ponto destacado pela Empresa 2 é que a escolha de alguns parceiros (clientes – redes de franquias) exige algumas escolhas, pois em alguns casos atender um parceiro exclui a possibilidade de atender outros (ex.: cadeias de franquias concorrentes).

No que diz respeito ao destino das matérias-primas, não há separação de fornecedores específicos para produtos de varejo e *foodservice*. No caso da distribuição e logística, existe especialização em algumas regiões metropolitanas apenas, sendo estruturas mistas nas demais regiões.

Quanto às relações contratuais, estima-se que devem ser aumentadas, reduzindo-se relações *spot*. Com clientes, a presença de contratos já é bem comum, mas com pecuaristas existe apenas uma especificação de produtos, definindo-se condições comerciais de acordo com o mercado no momento da transação. Nesse sentido, também são avaliados aspectos

técnicos, qualidade e especificação dos produtos, além de fatores relacionados a prêmio de mercado.

Por fim, a presença de investimentos específicos é considerada uma decisão e escolha da empresa em trabalhar e investir na relação com alguns parceiros. Isso já é bem evidente na relação com algumas redes de franquias, em que linhas de produtos são produzidas apenas para esses clientes. Para a Empresa 2, a questão de investimentos específicos deve aumentar com a expansão do *foodservice*, dado que esses clientes demandam maior customização e especialização de seus produtos, visto que é mais difícil substituir fornecedores, o que não acontece tanto no varejo.

7.1.3. Estudo de Caso 3 – Cooperativa

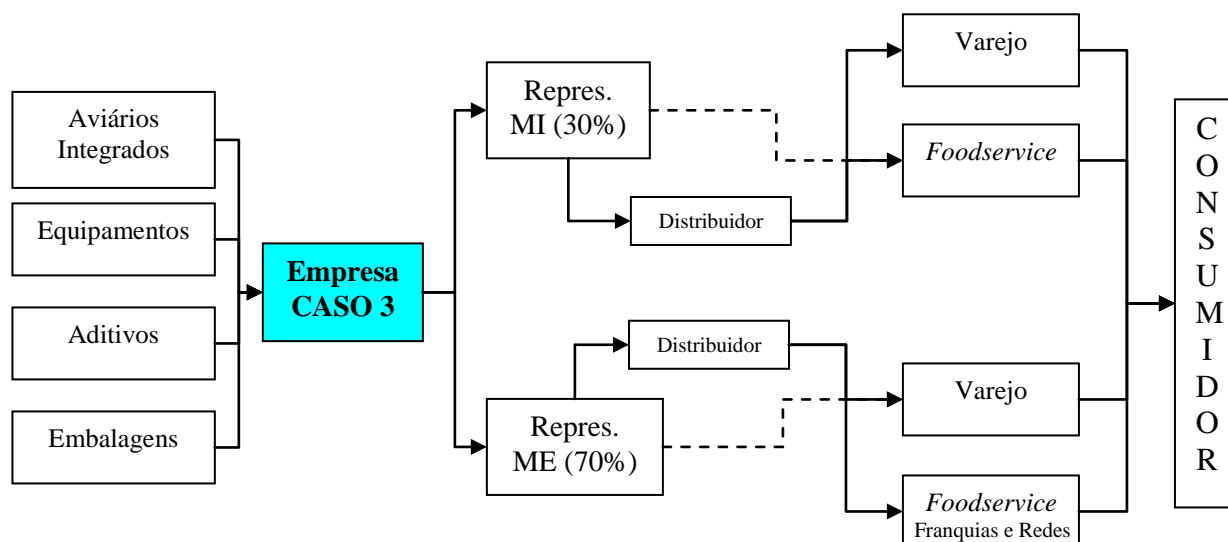
A empresa avaliada no Caso 3 é uma tradicional cooperativa de grãos e insumos, localizada na região sul do Brasil, a qual expandiu atuação para produção de proteína animal, com investimentos na produção integrada de carnes (principalmente aves, com cerca de 600 aviários) e na industrialização. A empresa possui apenas uma unidade industrial inaugurada há poucos anos e conta com uma rede de produtores, também cooperados da empresa, integrados regionalmente e localizados próximos da indústria.

Para a pesquisa, foram realizados alguns contatos por telefone e e-mail, seguindo-se o protocolo da pesquisa, com atividades iniciadas em 11 de fevereiro de 2009 e entrevista final em 20 de abril de 2009. Foi entrevistado o diretor industrial responsável por toda a operação de produção, industrialização e comercialização de carnes da empresa.

Em termos estruturais, a Empresa 3 é departamentalizada em unidades de negócios, sendo a indústria de carnes uma delas. A cooperativa também possui operação de grãos, fábrica de rações, venda de insumos e supermercados. Nela existe um comitê de diretores para o desenvolvimento do planejamento estratégico e departamentos responsáveis pela gestão da cadeia de suprimentos e logística. Entretanto, não há um departamento responsável pelas atividades de *foodservice*, ou seja, não há especializações nesse segmento, uma área comercial atuante em vários mercados de maneira consolidada. O foco da empresa nessa unidade é o mercado externo, que responde por cerca de 70% do faturamento do setor industrial de carnes.

Quanto à estrutura e principais agentes envolvidos na cadeia de suprimentos da Empresa 3, detalha-se um esboço na figura abaixo. Destaca-se nesse esboço que essa empresa tem como foco a atuação no mercado externo (ME), procurando desenvolver mais atividades no mercado interno (MI), tanto no varejo quanto no *foodservice*. Além disso, grande parte das atividades de distribuição é realizada por meio de representantes (mercado interno) e

distribuidores, sendo as vendas diretas ainda incipientes (destaque em linhas tracejadas na figura abaixo).



MI: Mercado Interno; ME: Mercado Externo.

Figura 7-3: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 3.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

No que diz respeito à priorização dos canais de *foodservice* para a Empresa 3, destacam-se, na ordem, os seguintes canais em termos de importância estratégica para a empresa: refeições industriais (empresas, escolas, hospitais, presídios etc.), franquias e redes de *fast food*, redes de restaurantes, restaurantes independentes e *catering*.

- *Aspectos de Orientação para o Mercado*

Em termos gerais, considera-se a Empresa 3 como uma empresa com baixa orientação para o mercado. São insuficientes os esforços empregados na avaliação de oportunidades, tendências e acompanhamento da concorrência. Além disso, a atuação nos mercados de varejo e *foodservice* são feitas em conjunto, com pouca especialização em cada segmento.

A empresa é consciente de sua maior orientação para produção (produtores integrados e industrialização) e reconhece a falta de competências em distribuição (que classifica como desvantagem competitiva), mas visualiza oportunidades de parcerias para melhorar sua atuação, principalmente no mercado interno. Acredita-se que a concorrência deva ser mais acirrada com o crescimento do setor de *foodservice*, e que as empresas dominantes e com maior foco devam criar barreiras a entrada de concorrentes nesse setor.

Do faturamento total da empresa em 2008, cerca de 30% é destinado para o setor de *foodservice*, com crescimento de 52% em relação a 2007, mas representando apenas 9,3% dos clientes da empresa.

- *Aspectos de Integração Interfuncional*

As questões de integração interfuncional na Empresa 3 são bastante concentradas na relação com seus fornecedores integrados. Mesmo existindo algumas atividades com clientes e agentes, são mais simples e com menor intensidade.

No caso da comunicação, os processos são informais e existem equipes de assistência técnica que supervisionam as atividades dos produtores, planejamento de produção, acompanhamento de qualidade e avaliação de desempenho. Existe plano de informatizar alguns desses processos, com implementação de sistemas móveis e outras tecnologias de informação e comunicação. A comunicação com clientes e agentes é concentrada na área comercial, com contatos diretos, principalmente por telefone e e-mail.

Os programas colaborativos para produção são bastante avançados com fornecedores integrados, envolvendo também alguns fornecedores de embalagens, equipamentos e insumos industriais. Com clientes, os processos envolvem adequação de padrões, normatização e algumas certificações exigidas por clientes específicos.

A integração por meio de equipes cruzadas é comum, tanto com fornecedores (técnicos de campo nos aviários, fornecedores na indústria e clientes que vistoriam periodicamente os processos produtivos). Isso está também relacionado ao monitoramento de processos, tanto na produção de aves, realizado pelos técnicos da empresa, quanto nos processos industriais, monitorados por clientes e fornecedores, além de monitoramento de atividades de logística e distribuição, em que todos têm apresentado melhoras na opinião da empresa.

- *Aspectos de Planejamento Conjunto e Equitativo*

As atividades de planejamento conjunto envolvem principalmente fornecedores de aves, grãos, máquinas e equipamentos (em casos de expansão) e alguns clientes em situações específicas. No que diz respeito ao fornecimento, existe um planejamento anual compartilhado com fornecedores, com revisões mensais.

Sobre o desenvolvimento de produtos, são envolvidos fornecedores de equipamentos e insumos, com a participação de clientes, principalmente quando demandados produtos para exportação, produzidos seguindo especificações do cliente (redes de franquias, por exemplo).

No que se refere à definição de objetivos comuns e alinhamento entre agentes da cadeia, a Empresa 3 declara serem inexistentes essas iniciativas; alguns programas de incentivos existem apenas para diferenciar sistema de pagamento para os fornecedores integrados, considerando fatores como rendimento, qualidade e produtividade.

Quanto às iniciativas para planos de melhorias, foram identificadas algumas atividades envolvendo fornecedores integrados, classificados por critérios técnicos, sendo necessário que os fornecedores com pior desempenho apresentem melhorias contínuas (acompanhados pelos técnicos da empresa) ou podem ser excluídos do sistema. Não foram identificadas iniciativas semelhantes com agentes distribuidores ou clientes, apesar de a empresa considerá-las importantes.

- *Aspectos de Sistemas de Informações e Monitoramento de Performance*

Assim como as demais iniciativas de integração, a troca de informação mais frequente na cadeia de suprimentos da Empresa 3 é realizada com fornecedores integrados, principalmente durante as visitas de seus técnicos de campo. Isso é realizado manualmente e depois lançado em um sistema de informações para processar e gerar relatórios, que no futuro tende a ser automatizado, com disponibilização automática (*online*) das informações aos envolvidos. Segundo a empresa, esses processos têm melhorado, com maior competitividade e avaliação de índices de custo por integrado e melhor acurácia e qualidade das informações.

Quanto à rastreabilidade, por pressões e padrões de mercado (principalmente externo), toda a cadeia é rastreada com a utilização de sistemas legados (desenvolvidos internamente), com informações desde a produção de grãos (sementes e insumos utilizados), rações, produção de frangos, industrialização, embalagem, até a distribuição.

Para o monitoramento das atividades da cadeia, alguns indicadores técnicos e industriais, tanto quantitativos quanto qualitativos, são gerados e avaliados periodicamente. Com fornecedores integrados, esses indicadores são avaliados e comparados a cada 60 dias. No caso da cadeia a jusante, com clientes são utilizados alguns indicadores puramente comerciais, com periodicidade variável. Também são elaborados alguns indicadores de produção de aves e industriais, compartilhados com outras cooperativas regionais para utilização como *benchmarks*. Como evidências, a empresa permitiu acesso a alguns relatórios e materiais que mostram esses indicadores, tanto técnicos quanto financeiros, utilizados para avaliação de fornecedores, classificação e tomada de decisões.

- *Aspectos de Gestão de Relacionamentos*

Assim como as demais atividades de integração, as ações de relacionamento na cadeia de suprimentos da Empresa 3 são mais desenvolvidas na relação com fornecedores integrados, em que, conforme comentado anteriormente, existem sistemas de classificação e priorização desses parceiros. No que diz respeito a relacionamento com clientes, a empresa não possui uma política estruturada para definição de prioridade de clientes, avaliando apenas os custos de atendimento e margens por cliente. Entretanto, pretende implantar um programa formal de gestão de relacionamento para clientes no mercado interno.

Uma questão importante sobre esse tema é que, em termos de estratégias de suprimentos, a empresa procura aumentar a quantidade de fornecedores dispersos territorialmente (para evitar riscos sanitários), ao mesmo tempo em que investe nos principais parceiros para apoiar seu crescimento, ganhar escala e reduzir custos fixos.

A questão dos conflitos é tratada com normalidade, sem a percepção de que existam conflitos específicos devido à sobreposição das cadeias de suprimentos para varejo e *foodservice*. Destacam-se, entretanto, os conflitos relacionados ao cumprimento de normas e padrões para atendimento de determinados clientes, percebendo-se um aumento nos níveis de exigência e maior pressão para redução de custos. Nesse sentido, quando tais conflitos ocorrem, a empresa procura tratá-los com transparência, negociação aberta e grande proximidade com os clientes. Uma evidência dessas ações foi verificada no dia da realização da visita para o estudo de caso, quando representantes de um cliente europeu estavam visitando a empresa para avaliar processo produtivo, detalhar análises de custos e verificar possibilidade de redução em conjunto.

Os aspectos de relacionamento e interdependência são verificados na Empresa 3, em que cerca de 80% dos clientes e fornecedores têm se mantido os mesmos por um longo período de relacionamento (verificado por histórico, volume e faturamento, além da avaliação qualitativa do relacionamento), evitando esforços de desenvolvimento de novas relações e variabilidade de preços e volumes de vendas e produção. Na opinião da Empresa 3, seus fornecedores e clientes também valorizam essa interdependência e manutenção de um relacionamento próximo, ao invés de trocas constantes de parceiros. Entretanto, não se verifica na Empresa 3 a redução de dependência do varejo (no caso do mercado interno), mesmo com a expansão do setor de *foodservice*.

- *Aspectos de Estrutura de Governança*

Verifica-se na Empresa 3 uma intenção estratégica explícita e interesse na terceirização de atividades diferentes de seu *core business*, que é a produção. Para a empresa,

atividades de logística (ex.: entregas de rações e pintinhos, produtos acabados e movimentação de contêineres) são todas terceirizadas. A empresa também está desenvolvendo novas parcerias para terceirizar centros de distribuição com empresas que possuam estrutura, além de novas linhas de produtos e atividades complementares na cadeia de suprimentos a jusante da indústria.

Nesse sentido, competências fora do escopo principal tendem a ser desenvolvidas por meio de parcerias e alianças, cujo foco atual é a comercialização e distribuição dos produtos, tanto no mercado interno quanto externo. São priorizados nessas iniciativas os parceiros atuais (em mais de 80% dos casos), levando-se em consideração fatores financeiros, segurança, cumprimento de padrões, aspectos operacionais, histórico de informações e relacionamento, e presença de exclusividade. Isso não exclui, na opinião da Empresa 3, a necessidade de buscar novos parceiros, para revitalizar as relações, trazer inovações e inserir certo nível de competitividade entre os parceiros na rede.

A especialização dos agentes na cadeia de suprimentos da Empresa 3 é bem reduzida. A quase totalidade dos fornecedores integrados tem seus produtos destinados para todos os mercados e segmentos, com exceção de alguns fornecedores certificados para atender clientes específicos (redes de franquias no exterior com padrões específicos, como tipo de aves, tamanho/ peso de abate etc.) e alguns fornecedores de embalagens. Os agentes a jusante atendem tanto varejistas quanto empresas do setor de *foodservice*, sem nenhuma especialização ou segmentação no momento (apesar de existirem intenções futuras de segmentar essas estruturas).

As relações com fornecedores integrados são todas contratuais, o que acontece também com os clientes no mercado externo, principalmente redes de franquias. No caso do varejo e clientes no mercado *spot*, as relações nem sempre são formalmente contratadas, mas com tendência de formalização na opinião da Empresa 3.

Por fim, na Empresa 3, os aspectos de governança que envolvem investimentos específicos são verificados nos contratos de fornecimento para redes de franquias internacionais (padrões de produtos, embalagens, alguns processos e linhas de produtos, por exemplo). Entretanto, para reduzir o risco nessas relações, a estratégia da empresa é focar no desenvolvimento de atividades com seus principais clientes que representam “os 80% mais estáveis”, de modo a investir em linhas de produção polivalentes e flexíveis, para não gerar dependência em poucos clientes, reduzindo assim seus investimentos específicos. Além disso, não pretende estrategicamente fornecer 100% das necessidades de um determinado cliente, dado que isso aumenta o risco tanto para a empresa quanto para o cliente.

7.1.4. Estudo de Caso 4 – Empresa Regional de Médio Porte

A empresa estudada no Caso 4, localizada no interior de São Paulo, é tradicional no setor de carnes. Apesar de pequena, quando comparada às grandes empresas do setor, a Empresa 4 está expandindo sua atuação, com ampliação do parque industrial e algumas iniciativas de exportação. Ela teve seu início como um açougue, que se desenvolveu para uma indústria de processamento em três décadas de história. Sendo assim, a empresa não possui atividades de abate ou integração com produtores, adquirindo suas matérias-primas (carnes) de frigoríficos e agregando valor nos produtos por meio de seu processo de industrialização. Durante seu desenvolvimento, a Empresa 4 iniciou suas operações industriais com foco no setor de *foodservice* (chamado institucional) e depois ampliou a linha para produtos de varejo e exportação.

A pesquisa foi realizada com contatos diretos com os proprietários, que formam a segunda geração do negócio familiar, com visitas e contatos telefônicos, seguindo-se o protocolo de pesquisa proposto. Os contatos iniciaram-se em 27 de janeiro de 2009, para realização da entrevista com um dos proprietários, que ocupa cargo de diretor comercial, no dia 17 de fevereiro de 2009.

A empresa possui uma central administrativa e duas unidades de processamento, uma própria e outra arrendada. Existe um processo de profissionalização, em que já se trata das questões de gestão da cadeia de suprimentos e logística em seu plano estratégico, com responsáveis funcionalmente separados para cuidar de atividades de logística e suprimentos, além de um gestor comercial focado no setor de *foodservice*, que representa cerca de 40% do faturamento da empresa, número que já foi bem mais elevado no passado.

Nos últimos dois anos, a empresa tem retomado investimentos e atividades no setor de *foodservice*, principalmente no setor de refeições coletivas (seu principal mercado), com foco na merenda escolar e licitações, seguido por ações com franquias, redes de restaurantes, restaurantes independentes e bares.

Quanto à estrutura e principais agentes envolvidos na cadeia de suprimentos da Empresa 4, detalha-se um esboço na figura abaixo. Destaca-se que a empresa, apesar de originalmente ter focado o setor de *foodservice*, tem atualmente grande presença no varejo e em várias redes nacionais e regionais, onde conseguiu desenvolver suas marcas e escala de produção, que pretende utilizar para nova expansão no segmento de *foodservice*.

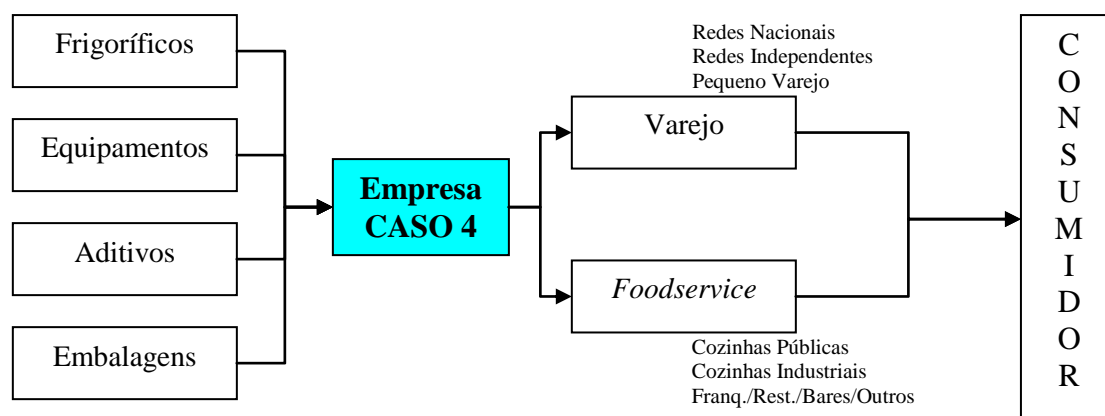


Figura 7-4: Esboço da Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Empresa 4.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

- *Aspectos de Orientação para o Mercado*

Em termos gerais, verifica-se que a orientação para o mercado da Empresa 4 é mais focada nas atividades e iniciativas com clientes, uma vez que a empresa adquire suas matérias-primas em geral por relações no mercado *spot*. Mesmo sem uma avaliação formal de potencial e análise de mercado, a empresa procura mapear oportunidades em contato com clientes, publicações e participação de feiras do setor. Um exemplo disso é que, com a maior concentração de empresas processando produtos com base em carne suína e aves, a empresa passou a focar sua linha de produtos em carne bovina resfriada, adaptando produtos para as necessidades de seus clientes.

Além disso, por ser de menor porte, considera-se mais ágil e flexível para mudar suas linhas de produtos e customizar alguns itens para clientes menores, o que não é viável para as grandes empresas do setor. Por fim, sobre a criação de barreiras aos concorrentes, a Empresa 4 acredita ser de difícil implementação. O que pode ser feito é aumentar o grau de customização de produtos em baixa escala, o que impede grandes empresas de atender determinados mercados que são alvo da Empresa 4.

- *Aspectos de Integração Interfuncional*

No caso da Empresa 4, as iniciativas de integração existentes são majoritariamente realizadas a jusante na cadeia. A comunicação com clientes é intensa, tanto por meios digitais (telefone e e-mail) quanto por visitas, além de eventos de integração promovidos pela empresa (visitas técnicas e reuniões). Segundo a empresa, isso tem se desenvolvido e

profissionalizado, mas com fornecedores os contatos são mais impessoais e basicamente com foco comercial.

O reduzido nível de integração nesse sentido inviabiliza programas de colaboração para gestão de estoques e demanda. A empresa realiza as próprias previsões baseada no mercado de carnes e tem um planejamento de produção para otimizar sua capacidade (atualmente está operando no limite de sua capacidade de produção). Entretanto, existem algumas iniciativas de equipes cruzadas com clientes, em que *gourmets* da Empresa 4 acompanham e orientam clientes em seus processos, avaliam padrões de qualidade e apoiam algumas definições operacionais dos clientes, como cardápios e produtos. Isso tem se tornado mais dinâmico e auxiliado nos relacionamentos com clientes, principalmente franquias.

Com fornecedores, existe ocasionalmente alguma participação de empresas de aditivos e condimentos, quando do desenvolvimento de novos produtos, mas bastante pontual em casos específicos.

- *Aspectos de Planejamento Conjunto e Equitativo*

Atividades de planejamento conjunto para ações na cadeia são praticamente “*impossíveis*” na opinião da Empresa 4. Isso envolve um elevado nível de maturidade e não pode incorrer em riscos (perda informações, formulações, segredos industriais etc.) e oportunismo por parte dos envolvidos, o que considera não ser o caso das empresas do setor de carnes no Brasil.

As poucas atividades que ocorrem são para desenvolvimento e customização de produtos, que envolvem basicamente fornecedores de condimentos e redes de *fast-food*, e variam caso a caso (principalmente com parceiros com melhor relacionamento) segundo a empresa.

No que diz respeito a objetivos comuns, também não são presentes em termos de integração na cadeia, existindo apenas definições de metas de vendas com alguns clientes, sem um real alinhamento de “*como desempenhar melhor*” determinadas atividades na cadeia. O mesmo acontece com sistemas de incentivos, que não estão presentes na relação com fornecedores e clientes. O que existe, segundo a Empresa 4, é um “*incentivo punitivo*”: quando se descumprem algumas regras (padrões de qualidade, prazos de entrega, erros de pedido etc.), podem-se pagar multas ou ser cortado como fornecedor de alguns clientes.

Entretanto, mesmo nessas condições de integração na cadeia, já são notáveis e crescentes as iniciativas para criação de planos de melhorias entre algumas empresas, com alguns fornecedores de condimentos e equipamentos que auxiliam na melhoria de processos

de fabricação, qualidade e padronização de produtos, ou com clientes em iniciativas para adaptação com novos produtos, logística e distribuição. Na visão da Empresa 4, ela deve transformar-se num prestador de serviços de solução completa para clientes no setor de *foodservice*, agregando mais valor em sua oferta, partes dessas ações originadas por demandas dos clientes sendo desenvolvidas em conjunto.

- *Aspectos de Sistemas de Informações e Monitoramento de Performance*

Em termos de troca de informações, a maior quantidade refere-se a informações comerciais, trocadas de maneira tradicional. Novas tecnologias têm sido utilizadas por alguns clientes varejistas por meio de portais, além da utilização da nota fiscal eletrônica para antecipar dados de faturamento. Entretanto poucos avanços para trocas de informações estratégicas têm sido notados.

Sobre rastreabilidade, existe controle de lotes, realizados por meio de código de barras das embalagens. Entretanto, segundo a empresa, isso está avançado principalmente para adequação do setor de carnes às demandas do mercado externo, uma vez que o consumidor brasileiro ainda não valoriza muito esses aspectos. Indicadores de *performance* e *benchmarks* na cadeia não foram identificados e são de difícil implementação e uso na opinião da Empresa 4.

- *Aspectos de Gestão de Relacionamentos*

Não existe uma política formal para gestão de relacionamentos com fornecedores e clientes. A empresa está em fase de iniciar uma segmentação e classificação de clientes (com critérios a serem definidos), o que inexistia com fornecedores. Na realidade, a empresa optou por aumentar a quantidade de fornecedores para melhorar sua posição competitiva e de barganha. Isso já é verificado, pois acredita-se que seus fornecedores estão se tornando mais dependentes da empresa e não o contrário.

Os conflitos por sobreposição de cadeias, com exceção aos tradicionais problemas comerciais, não são comuns na opinião da empresa, sendo os poucos existentes solucionados com base no relacionamento e negociação.

Destaca-se, entretanto, que a empresa tem reduzido a dependência do varejo, vem mantendo o volume de vendas, mas tem aumentado suas ações no setor de *foodservice*. Isso traz um risco, pois no *foodservice* a marca da empresa não “aparece” e as ações de marketing são mais difíceis de serem desenvolvidas e implementadas, o que não acontece no varejo.

- *Aspectos de Estrutura de Governança*

As relações e decisões de governança estão mudando na Empresa 4, no esforço de melhorar a atuação no setor de *foodservice*. Por exemplo, a empresa tem terceirizado alguns processos como processamento de vegetais utilizados no enchimento de algumas carnes e acredita que isso deva expandir-se. Conforme comentado anteriormente, para ser um fornecedor de soluções completas, a empresa acredita que precisará desenvolver mais parcerias e terceirizar parte de futuras atividades que venha a desenvolver. Isso também é verificado na relação com agentes distribuidores, como *brokers* especializados que estão sendo contratados em uma determinada região, além de utilização de capacidade produtiva em unidades ociosas que estão sendo arrendadas.

No que diz respeito à seleção desses parceiros, não há um critério estruturado. Destaca-se a importância do relacionamento, pois pode levar até dois anos para estruturar-se uma parceria na opinião da Empresa 4, com testes, experiências e ajustes na relação. Dessa forma, a decisão de escolher parceiros atuais ou novos depende da situação e é uma decisão caso a caso para a empresa.

Sobre a especialização dos agentes, a jusante e a montante na cadeia, atualmente esses não são segmentados. No caso dos fornecedores, a Empresa 4 acredita que continuará assim, utilizando matérias-primas das mesmas fontes para atender ambos os setores. Os agentes na distribuição, atualmente, atendem tanto segmento de varejo quanto o *foodservice*. No entanto, já está em processo um plano de separação das atividades logísticas para atendimento específico de varejistas e *foodservice*.

Por fim, as relações contratuais são bastante informais na rede da Empresa 4. Conforme citado, as relações com fornecedores são tipicamente *spot*, sendo contratos presentes apenas nas relações com clientes, principalmente redes de franquias e grandes cozinhas industriais. Acredita-se, entretanto, que no setor de *foodservice* as relações sejam cada vez mais contratuais, dado o risco de fornecimento, a dificuldade (temporal) para clientes qualificarem e trocarem fornecedores e a elevada especificidade de produtos (no caso de franquias principalmente). Mesmo assim, nas relações atuais, são pouco presentes os investimentos específicos, que se limitam a algumas questões temporais (produtos) e humanas (equipe comercial).

7.2. Consolidação dos Estudos de Caso e Resultados

Neste tópico, a análise dos casos será realizada de maneira complementar às descrições individuais realizadas anteriormente, com vistas a verificar as proposições teóricas desenvolvidas no capítulo 6, além de utilizar a análise *cross-case* para melhor entendimento e elucidação das questões da pesquisa.

Dessa forma, considerando o comparativo de informações levantadas durante os estudos de caso, avaliaram-se inicialmente o tamanho relativo das empresas (em termos de faturamento e número de funcionários), a representatividade e a evolução do negócio *foodservice* para cada empresa. Esses dados são apresentados na Tabela 7.1 e Tabela 7.2, a partir das quais se tecem alguns comentários.

Tabela 7.1: Análise Comparativa 1: Tamanho das Empresas.

Casos	2004	2005	2006	2007	2008
Crescimento do Faturamento (2004 = 100)					
Caso 1	100	105	110	140	236 ¹
Caso 2	100	112	140	173	246
Caso 3	100	105	108	161	234
Caso 4	100	119	152	190	286
Comparativos de Tamanho (Dados relativos – Faturamento e Funcionários)					
	Faturamento (Caso 4 = 1)		Funcionários (Caso 4 = 1)		
Caso 1	197		219 ^a		
Caso 2	18		38		
Caso 3	11		10		
Caso 4	1		1		

1: em 2008 a Empresa 1 realizou aquisição de outra empresa, que não do segmento de carnes, mas os dados estão agregados.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

- Em termos de faturamento, a Empresa 1 é 197 vezes maior que a Empresa 4, sendo também mais que dez vezes maior que a Empresa 2.
- Todas as empresas tiveram aumentos de mais de 100% em receitas de 2004 a 2008, enquanto a Empresa 4 (a menor entre as avaliadas) quase triplicou seu faturamento nesse período, com crescimento de 186%.
- Verifica-se claramente a importância do *foodservice* para as empresas do setor. Houve crescimento significativo da representatividade do *foodservice* no faturamento das empresas, assim como sua importância relativa em termos de clientes e linhas de produtos.

Tabela 7.2: Análise Comparativa 2: Representatividade do *Foodservice*.

Casos	2004	2005	2006	2007	2008
Representatividade do <i>Foodservice</i> no Faturamento (%)					
Caso 1	N/D	N/D	N/D	3,4	2,6 ¹
Caso 2	N/D	N/D	N/D	6,9	9,1
Caso 3	19,0	22,7	27,4	27,8	29,3
Caso 4	10,0	15,0	25,0	30,0	40,0
Representatividade do <i>Foodservice</i> no Número de Clientes (%)					
Caso 1	N/D	N/D	N/D	20,00	22,00
Caso 2	N/D	N/D	N/D	14,4	19,0
Caso 3	6,50	6,80	8,60	9,20	9,30
Caso 4	3,00	7,00	9,00	15,00	20,00
Representatividade do <i>Foodservice</i> nas Linhas de Produtos (%)					
Caso 1	N/D	N/D	N/D	6,0	8,0 ²
Caso 2	N/D	N/D	N/D	19,0	20,0
Caso 3	12,5	16,4	15,8	15,5	15,5
Caso 4	5,0	9,0	18,0	25,0	40,0
Crescimento das Vendas no Varejo (V) e <i>Foodservice</i> (F) (%)					
Caso 1	V	N/D	N/D	N/D	N/D
	F	N/D	N/D	N/D	N/D
Caso 2	V	N/D	N/D	N/D	128
	F	N/D	N/D	N/D	210
Caso 3	V	2,5	5,2	6,3	38,2
	F	1,6	7,6	15,3	44,4
Caso 4	V	50,0	50,0	40,0	30,0
	F	10,0	15,0	25,0	30,0

N/D: Dados não disponíveis/ informados.
1: Devido a aquisição de empresa de outro setor, a representatividade do *foodservice* reduziu-se, apesar de ter crescido em RS, segundo a empresa.
2: Valores estimados.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Destaca-se sobre este último ponto, que os dados dos estudos de caso corroboram os dados setoriais apresentados no capítulo 2, em que se verifica maior crescimento percentual do *foodservice* quando comparado com varejo. Isso traz impactos positivos em termos estratégicos para as empresas (com redução da dependência do varejo, conforme já destacado), além de diversificar atuação no mercado e possibilitar maior rentabilidade.

Adicionalmente, um segundo recorte sobre a análise cruzada é apresentado no Quadro 7.1, em que são comentadas algumas comparações a respeito da estrutura e aspectos estratégicos das empresas avaliadas.

Alguns pontos de destaque nesse comparativo referem-se ao fato de não se verificarem estruturas organizacionais por processo, contrariando as expectativas conceituais a esse respeito. Por outro lado, mesmo que em diferentes níveis de detalhamento, todas as empresas declaram possuir planejamento estratégico formal, considerando de alguma maneira sua atuação no segmento de *foodservice*.

Quadro 7.1 – Análise Comparativa 3: Aspectos de Estrutura e Estratégia.

Comparativos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Tipo Empresa/ Tamanho	Grande porte, diversificada, atuação global (produtos industrializados)	Grande porte, atuação global (produtos <i>in natura</i>)	Cooperativa, atuação global (produtos <i>in natura</i>)	Médio porte, regional/nacional (produtos industrializados)
Estrutura Organizacional	Funcional Unidades de negócio	Funcional Unidades de negócio	Funcional Unidades de negócio	Funcional
Planejamento Estratégico e aspectos <i>Foodservice</i>	Realiza, com considerações sobre <i>foodservice</i> (plano detalhado)	Realiza, com considerações sobre <i>foodservice</i> (plano detalhado)	Realiza, com algumas considerações sobre <i>foodservice</i>	Realiza, com considerações específicas sobre <i>foodservice</i>
Principais Canais de <i>Foodservice</i>	1- Franquias; 2- Restaurantes; 3- Refeições industriais (foco volume)	1- Restaurantes (churrascarias); 2- Franquias; 3- Refeições industriais	1- Refeições industriais; 2- Franquias; 3- Restaurantes.	1- Refeições industriais; 2- Franquias; 3- Restaurantes.
Opinião sobre Estrutura do Mercado	Maior concentração e especialização, com concorrentes focando nichos de mercado	Fragmentação na ponta, com concentração na indústria – demanda de especialização e padronização	Maior concentração, com empresas dominantes criando barreiras à entrada de concorrentes	Concentração, mas empresas menores poderão customizar em baixa escala, dificultando às empresas grandes atenderem a nichos.
Opinião sobre Conflitos e Sobreposição de Cadeias	Existentes, com sobreposição visível entre SC para varejo e <i>foodservice</i> , conflitos gerenciáveis	Intensificação de conflitos entre atacado (<i>cash and carry</i>) e varejo buscando clientes do <i>foodservice</i>	Não, apenas relacionados com normas e padrões, sem problemas de sobreposição de SC's	Não considera como conflitos, apenas questões comerciais naturais do negócio
Relacionamentos Prioritários	Parceiros atuais. Novos para renovar relações e trazer inovações	Caso a caso. Novos para inovações, novos mercados, desenvolvimtno de tecnologias e competências distintas	Parceiros atuais. Novos para inovação, novas competências e gerar competitividade (evitar acomodação) dos atuais	Caso a caso, com forte peso do histórico do relacionamento na decisão

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No que diz respeito à opinião das empresas quanto à estrutura de mercado, apesar de algumas diferenças pontuais, a concentração no elo processador/ indústria e aspectos de especialização (demanda dos clientes) e atuação em nichos de mercado foram bastante comentados. Entretanto, as opiniões sobre a ocorrência de conflitos por sobreposição de cadeias foram mais divergentes, tendo as empresas de maior porte e com forte atuação em canais de atacado, varejo e *foodservice* (Empresas 1 e 2) maior clareza sobre essas ocorrências, menos percebidas pelas Empresas 3 e 4.

Ainda nesta análise, verifica-se que a priorização de relacionamentos é uma decisão delicada, com forte influência do histórico do relacionamento, o que resulta em maior atratividade para relacionamentos com parceiros atuais. Entretanto, para desenvolvimento de competências, novos negócios e inovações, novos relacionamentos tendem a ser desenvolvidos por essas empresas.

Dando continuidade aos procedimentos metodológicos desenvolvidos para esta pesquisa, a próxima atividade para análise cruzada de casos envolve verificação e validação

das proposições teóricas desenvolvidas durante a revisão conceitual. A lista de proposições e a verificação comparativa dos estudos de caso são apresentadas no Quadro 7.2.

Quadro 7.2 – Verificação das Proposições Teóricas Setor de *Foodservice* – Casos.

Proposições	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
- Orientação para Mercado. Ao ampliarem as atividades no setor de <i>foodservice</i> , as empresas de alimentos:				
A1: Comportam-se proativamente, com ações e iniciativas para aproveitar as potencialidades desse mercado. (V)	Sim	Sim	Não	Sim ^{4a}
A2: Procuram mapear tendências de mercado e atuação dos concorrentes. (V)	Sim	Sim	Não	Sim ^{4a}
A3: Estruturam áreas, departamentos ou gerências específicas para o <i>foodservice</i> . (V)	Sim	Sim ^{2a}	Não	Sim
A4: Desenvolvem novas linhas de produtos e serviços (proposta de valor) específicos para o <i>foodservice</i> . (V)	Sim	Sim	Sim	Sim
A5: Desenvolvem programas de marketing específicos para o <i>foodservice</i> . (V)	Sim	Sim	Não	Sim
A6: Desenvolvem estrutura e equipe de vendas específicas para o <i>foodservice</i> . (V)	Sim	Sim	Não	Sim ^{4b}
- Integração Interfuncional. Ao desenvolverem atividades no setor de <i>foodservice</i> e ampliarem as áreas de atuação, as empresas de alimentos:				
B1: Passam a implementar estruturas por processos, ao invés de estruturas funcionais tradicionais.	Não	Não	Não	Não
B.2: Melhoram os processos de comunicação com principais clientes e fornecedores. (V)	Sim	Sim	Sim ^{3a}	Sim
B.3: Procuram implementar programas colaborativos de gestão de estoques e previsão de demanda com fornecedores e clientes. (V)	Sim	Sim ^{2b}	Sim	Não ^{4c}
B.4: Aumentam a integração na cadeia, com a presença de equipes cruzadas com principais fornecedores e/ou clientes. (V)	Sim	Sim	Sim	Sim
B.5: Procuram gerenciar e monitorar processos críticos dos seus fornecedores e clientes. (V)	Sim	Sim ^{2b}	Sim ^{3a}	Sim ^{4c}
- Planejamento Conjunto e Equitativo. Ao ampliarem atividades no setor de <i>foodservice</i> , as empresas de alimentos:				
C1: Desenvolvem atividades de planejamento conjunto, envolvendo pelo menos um elo fornecedor a montante e um elo cliente a jusante na cadeia.	Sim	Não	Sim ^{3a}	Não
C2: Buscam desenvolver novos produtos com envolvimento de fornecedores e clientes. (V)	Sim	Sim	Sim	Sim
C3: Definem objetivos comuns e alinham atividades com os principais fornecedores e clientes intermediários (canais).	Sim ^{1a}	Não	Não	Não ^{4d}
C4: Estruturam sistemas de incentivos (financeiros ou não) com os principais fornecedores e clientes.	Não ^{1b}	Sim	Sim ^{3a}	Não
C5: Identificam melhorias necessárias na estrutura e atividades com clientes e fornecedores, e desenvolvem planos de melhorias e priorização conjuntos. (V)	Sim ^{1a}	Sim ^{2c}	Sim ^{3a}	Sim
- Sistemas de Informação e Monitoramento de Performance. Ao ampliarem atividades no setor de <i>foodservice</i> , as empresas de alimentos:				
D1: Aumentam a troca de informações sobre produtos e processos com os principais fornecedores e/ou clientes. (V)	Sim	Sim	Sim ^{3a}	Sim
D2: Adotam sistemas eletrônicos de troca de dados.	Não	Sim	Não	Sim ^{4e}
D3: Adotam e implementam ferramentas de rastreabilidade de produtos. (V)	Sim	Sim	Sim	Sim
D4: Implementam sistemas de mensuração de desempenho (KPI) para avaliar os esforços e atividades dos principais parceiros, e compartilham esses KPIs periodicamente. (V)	Sim ^{1a}	Sim	Sim ^{3a}	Não
D5: Desenvolvem <i>benchmarks</i> e compartilham essas informações com clientes e fornecedores.	Sim	Não	Sim ^{3a}	Não
- Gestão de Relacionamentos. Ao ampliarem atividades no setor de <i>foodservice</i> , as empresas de alimentos:				
E1: Desenvolvem programas de gestão de relacionamento e classificação de fornecedores e clientes. (V)	Sim ^{1a}	Sim ^{2d}	Sim ^{3a}	Não
E2: Vivenciam conflitos entre fornecedores e clientes das diferentes cadeias da rede da empresa (varejo e <i>foodservice</i>).	Sim	Sim	Não ^{3b}	Não
E3: Procuram desenvolver iniciativas e programas de redução de conflitos com fornecedores e clientes. (V)	Sim	Sim	Sim ^{3b}	Sim ^{4f}
E4: Reduzem a dependência/ poder do varejo. (V)	Sim	Sim	Não	Sim
E5: Aumentam a interdependência com os principais fornecedores de matérias-primas e serviços subcontratados. (V)	Sim	Sim	Sim	Não
- Decisões de Estrutura e Governança. Ao ampliarem atividades no setor de <i>foodservice</i> , as empresas de alimentos:				
F1: Desenvolvem estruturas de distribuição e logística específicas para o	Sim	Sim ^{2e}	Não	Sim ^{4b}

<i>foodservice. (V)</i>				
F2: Relacionam-se com agentes específicos (fornecedores, atacadistas e/ou distribuidores) para o <i>foodservice. (V)</i>	Sim	Sim ^{2c}	Sim ^{3c}	Não
F3: Tendem a terceirizar atividades fora do escopo das competências atuais para <i>foodservice. (V)</i>	Sim	Sim	Sim	Sim
F4: Buscam desenvolver novas competências, parcerias e alianças estratégicas com empresas da rede. (V)	Sim	Sim	Sim ^{3d}	Sim
F5: Priorizam desenvolver as parcerias atuais ao invés de novas parcerias (relacionamentos).	Sim	Não	Sim	Não
F6: Procuram especificar via contratos suas relações e formalizar regras de suprimento, fornecimento, condições de produtos, especificações e condições comerciais, reduzindo relacionamentos no mercado <i>spot. (V)</i>	Sim ^{1c}	Sim	Sim	Sim
F7: Investem em ativos específicos para esse segmento, com consequente maior coordenação via contratos. (V)	Sim	Sim	Sim	Não

(V) Proposições consideradas validadas na pesquisa. As demais foram descartadas.

Notas sobre Quadro 7.2:

1a- Apesar de existentes, esses objetivos e atividades de alinhamento são simplistas, muito direcionados para medidas de atividade e menor ênfase em objetivos comuns de resultados para a SCM. No caso da integração com produtores (aves e suínos), essas atividades são mais presentes e a atuação é mais próxima. Com clientes, menos evidências foram apresentadas.

1b- A empresa apresentou dados de programas de incentivos de vendas para sua equipe comercial e algumas formas de premiação para franqueados de redes e outros clientes. Entende-se que são basicamente programas de metas comerciais, com pouco alinhamento estratégico e planejamento conjunto.

1c- As relações formais são geralmente concentradas nos maiores clientes e redes de franquias. Mesmo com uma tentativa de maior formalização, ainda se considera que a maioria das transações é relacional. No caso de fornecedores integrados, essa relação é mais orgânica, pela natureza, interdependência e especificidades (físicas e temporais principalmente).

2a- A JV recém-formada foca nas ações de *foodservice*, com estrutura independente, mas a empresa mantém outras linhas não industrializadas também com foco em *foodservice* (ex.: churrascarias).

2b- Apenas alguns clientes (redes de *foodservice*) e fornecedores especiais.

2c- Apenas com clientes redes de *foodservice*, dado que demandam e acompanham as melhorias nos parceiros.

2d- Apenas com clientes – CRM.

2e- Existe essa especialização apenas a jusante. A questão da logística e utilização de agentes especializados para *foodservice* é mais comum em grandes centros. Nas demais regiões geralmente compartilham estrutura com varejo.

3a- Maior foco na relação com fornecedores integrados, com menores avanços, apesar de presentes, no que envolve a relação com agentes distribuidores e clientes. No caso de sistemas de incentivos, premiação e *benchmarks* – exclusivo para fornecedores.

3b- Considera os conflitos atuais como naturais da atividade e não decorrentes da expansão do *foodservice* e sobreposição das cadeias produtivas.

3c- Possui fornecedores específicos para produtos destinados a algumas redes de franquias, dados os critérios de certificação e investimentos específicos para esses clientes. Mas, no geral, os fornecedores são os mesmos para diferentes linhas de produtos e segmentos.

3d- Maiores avanços nas áreas de produção e industrialização, com projeção de melhorias em parcerias na distribuição e logística.

4a- Procura seguir as principais empresas e mapeia oportunidades de maneira pouco estruturada. Não há área de inteligência de mercado.

4b- Além de uma gestão comercial específica para *foodservice*, a estrutura de logística está sendo segmentada, dadas as diferenças de atendimento e necessidades do *foodservice*.

4c- Não possui programas colaborativos, mas existe cruzamento de equipes, principalmente com clientes (franquias) que acompanham alguns processos de produção e realizam auditorias.

4d- Existem objetivos de volumes e faturamento com clientes (principalmente varejistas), mas não estão sendo considerados como objetivos no sentido de maior integração na cadeia de suprimentos.

4e- Alguns clientes varejistas possuem os próprios sistemas e portais para transação de pedidos. Também considera a Nota Fiscal Eletrônica como um avanço na troca eletrônica de dados.

4f- Outros tipos de conflito, geralmente questões comerciais ou problemas de qualidade, negociados caso a caso.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

7.2.1. Comentários sobre as Análises Cruzadas e Validação das Proposições da Pesquisa

Consideram-se as informações reunidas no Quadro 7.2 como um dos principais resultados alcançados na pesquisa; por meio dele, podem ser confirmadas várias das proposições teóricas sugeridas, bem como destacadas algumas diferenças entre aspectos da gestão da cadeia de suprimentos no setor de *foodservice* para as empresas estudadas.

Iniciando pelas proposições sobre a **orientação para o mercado**, com exceção da Empresa 3 (cooperativa), as evidências a respeito das demais empresas confirmam as seis proposições (A1 a A6) a respeito da necessidade de aumentar a orientação para o mercado quando se amplia a atuação para setor de *foodservice*. Assim, consideram-se válidas as proposições, pois, pelo fato de ser uma cooperativa de produção, entende-se que, por questões históricas (*path dependence*), seu foco seja a produção e a relação com cooperados e integrados, o que reduz a capacidade (e/ou interesse) da empresa em melhorar sua atuação e direcionamento estratégico para o mercado. Isso também é evidenciado na Empresa 3 pela não segmentação e especialização de ações entre varejo e *foodservice*, além de poucos esforços próprios de comercialização e distribuição (quase todos terceirizados).

Quanto às proposições de que, ao desenvolverem atividades no setor de *foodservice* e ampliarem as áreas de atuação, as empresas melhoram a **integração interfuncional**, a proposição B1 foi totalmente descartada, pois, conforme comentado anteriormente, as empresas mantêm estruturas tradicionalmente funcionais e/ou separadas por unidades de negócios, sem avanços para estruturas por processos. As demais proposições B2 a B5 foram consideradas válidas pela quase totalidade das evidências verificadas nos estudos de caso. Todas as empresas consideraram melhoras significativas na comunicação na cadeia de suprimentos (proposição B2), mesmo que no caso da Empresa 3 as atividades sejam predominantemente a montante. Quanto aos programas de colaboração com agentes para gestão de estoques e demanda (proposição B3), apenas a Empresa 4 não apresentou evidências a esse respeito.

Esse fato pode estar relacionado a alguns fatores como: empresa de menor porte; está operando quase na capacidade máxima (menor necessidade de planejamento de demanda), atuação com clientes mais pulverizados e de menor tamanho (baixa interdependência e processos básicos de SCM). Ademais, em todos os estudos de caso foram confirmadas a crescente utilização e a ocorrência de equipes cruzadas (proposição B4) e o monitoramento de alguns processos (proposição B5) com fornecedores e/ou clientes (especificamente com fornecedores integrados no caso da Empresa 3).

As proposições a respeito do **planejamento conjunto e equitativo** apresentaram maior diversidade de evidências, sendo confirmadas do ponto de vista da pesquisa apenas as proposições C2 (desenvolvimento conjunto de produtos) e C5 (planos de melhorias com parceiros) como resultado da ampliação de atividades no setor de *foodservice*. Quando à primeira, poucos comentários são necessários. Entretanto, o desenvolvimento de melhorias junto a clientes e fornecedores, apesar de ser apresentado por todas as empresas pesquisadas, são atividades geralmente decorrentes da demanda de clientes, que exigem melhorias contínuas nos processos e produtos para manutenção da relação. Quanto a atividades com fornecedores, foram evidenciadas principalmente pelas Empresas 1 e 3.

Esse fato é interpretado como resultado do sistema de fornecimento e do modelo de negócios dessas empresas, que têm como fonte de suprimentos (notadamente aves e/ou suínos) o sistema de “integração¹”, com forte relacionamento e interdependência com esses fornecedores. Essas características são pouco presentes nas relações de fornecimento de carne bovina (principal foco das Empresas 2 e 4). Pelos mesmos fatos acima descritos, a proposição C1 sobre o planejamento conjunto ocorre prioritariamente com fornecedores, evidenciado apenas pelas Empresas 1 e 3. A proposição C3 (alinhamento de objetivos e atividades na SC) foi verificada apenas na Empresa 1, também com maior foco na relação com fornecedores integrados. Por fim, a respeito desse tema, a existência de sistemas de incentivos (C4) foi verificada apenas em duas empresas, sem possibilidade de validação nesta pesquisa.

Sobre as proposições de que **sistemas de informação e monitoramento de performance** são mais utilizados com o avanço das empresas de alimentos para atividades no setor de *foodservice*, foram consideradas validadas as proposições D1 (melhorias na troca de informações), D3 (adoção de ferramentas e sistema de rastreabilidade) e D4 (adoção de indicadores de desempenho). Destaca-se, entretanto, que a grande maioria das atividades e iniciativas está relacionada a montante na cadeia de suprimentos, com menos intensidade a jusante, exceto com clientes-chave que demandam troca eletrônica de dados (principalmente pedidos, dados financeiros e estoques), o que foi evidenciado em dois dos casos, impossibilitando a validação da proposição D2.

Quanto ao desenvolvimento de *benchmark* e compartilhamento dessas informações (proposição D5), foi evidenciado apenas nas Empresas 1 e 3, também com foco em *benchmarks* relacionados com fornecedores, provavelmente pelos mesmos aspectos

¹ O sistema de integração (contrato de fornecimento) na avicultura e suinocultura é bem difundido no Brasil. Nele, as empresas integradoras oferecem os principais insumos (rações, medicamentos veterinários, material genético, assistência técnica, empréstimos etc.) para integrados, que utilizam sua estrutura (física, capital e humana) para criação de animais, vendendo a produção – a preços nos quais já se consideram os insumos oferecidos (MARKESTRAT, 2009).

relacionados ao sistema de integração com fornecedores adotado por empresas do setor de aves e suínos.

A análise das proposições que envolvem aspectos de **gestão de relacionamentos** apresentou alguma variabilidade entre os estudos de caso realizados, mas foram consideradas válidas as proposições E1 (gestão de relacionamento e classificação de agentes), E3 (ações para redução de conflitos na SC), E4 (redução de dependência do varejo) e E5 (aumento de interdependência na rede). Algumas proposições apresentaram apenas três confirmações, sendo validadas, entretanto, pelos seguintes argumentos:

- a evidência da redução de dependência do varejo (E4) foi fortemente destacada pelas empresas, principalmente a 1 e a 2, grandes empresas que tradicionalmente focavam esse segmento e declaradamente visualizam o *foodservice* como uma opção estratégica nesse sentido. Os dados do Tabela 7.2 também reforçam essa validação;
- quanto à proposição E5, apenas na Empresa 4 esse fator não foi verificado, dado que é uma empresa apenas processadora, sem relações fortes com fornecedores de matéria-prima (carnes), que são predominantemente adquiridas no mercado *spot*. Sendo assim, considerou-se validada a proposição, com ressalvas para empresas com forte relacionamento ou sistemas de integração de fornecedores. Sobre a proposição E1, são feitas as mesmas ressalvas acima descritas.

A proposição E2, que trata da vivência de conflitos por sobreposição de cadeias (varejo e *foodservice*), foi considerada presente nas atividades de gestão da cadeia de suprimentos apenas para as Empresas 1 e 2, não sendo considerada válida no âmbito desta pesquisa.

O último grupo de proposições teóricas desenvolvidas nesta pesquisa aborda as questões de **decisões de estrutura e governança** na cadeia de suprimentos, relacionado à ampliação das atividades das empresas de alimentos no setor de *foodservice*. Nesse sentido, foram validadas em todos os estudos de caso as proposições: F3, a respeito da tendência de terceirização de atividades fora do escopo de competências da empresa; F4, sobre o desenvolvimento de competências, parcerias e alianças com empresas da rede; e F6, que sugere maior formalização contratual com parceiros na cadeia.

Outras três proposições apresentaram uma desconfirmação no estudo, sobre as quais novamente são tecidos alguns comentários para argumentar sua validade por meio dos estudos de caso realizados.

- Proposição F1, que considera desenvolvimento de estruturas de distribuição e logística específicas para o *foodservice*, não foi confirmada apenas na Empresa 3, que, como

comentado, possui baixa orientação para o mercado e poucas atividades relacionadas a questões de logística e comercialização, o que limita o foco e especialização nesse sentido (apesar de existirem intenções futuras de segmentar a atuação, conforme descrito no estudo de caso da Empresa 3).

- Proposição F2, que trata do relacionamento com agentes na cadeia específicos para o *foodservice*, não foi confirmada apenas na Empresa 4, que, conforme detalhado na descrição do caso, atua com clientes (redes de franquias) de menor porte e foco em refeições industriais (demanda menos investimentos específicos), mas mesmo assim tem plano de especializar agentes a jusante. Consideram-se os mesmos fatores acima descritos para validação da proposição F7, que trata dos investimentos específicos e formalização de relações na cadeia.

A última proposição teórica, a proposição F5, a respeito da priorização de parceiros atuais *versus* novos parceiros para o desenvolvimento de relacionamentos apresentou algumas divergências, conforme discutido anteriormente na comparação do Quadro 7.1, sendo assim descartada nesta pesquisa.

Por fim, para encerrar a análise comparativa dos estudos de caso, após a avaliação individual de cada proposição teórica considerada na pesquisa, é apresentada no Quadro 7.3 uma visão geral de cada estudo de caso quanto às variáveis de integração identificadas na pesquisa.

Nesse comparativo final, podem-se verificar as características principais de cada empresa quanto aos aspectos de orientação para o mercado, integração interfuncional, planejamento conjunto e equitativo, sistemas de informação e monitoramento de *performance*, gestão de relacionamentos e decisões de estrutura e governança. Ademais, essa comparação permite uma identificação das semelhanças e diferenças entre as empresas a respeito de cada uma das variáveis, encerrando as análises anteriores e resumindo as principais constatações da descrição individual de cada estudo de caso. A seguir, alguns comentários adicionais são realizados sobre as informações coletadas nos estudos de caso, sendo a próxima atividade a consolidação dos aspectos conceituais e evidências dos estudos de caso.

Quadro 7.3 – Análise Comparativa 4: Caracterização quanto à Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Comparativos	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Orientação para Mercado	Elevada orientação para mercado, tanto na relação com fornecedores integrados, quanto com clientes.	Elevada orientação para mercado. Foco a jusante – clientes. Pouca preocupação com a cadeia a montante.	Mais orientada à produção (montante) e reduzida orientação para mercado (jusante) (cultura cooperativista).	Boa orientação para mercado. Foco a jusante – clientes. Pouca preocupação com a cadeia a montante. Oportunidades em nichos.
Integração interfuncional	Presença de várias iniciativas de integração na SC, tanto com clientes quanto com fornecedores (mais intensas).	Atividades de integração pontuais, bastante focada a jusante, principalmente por demanda de clientes.	Presença de várias iniciativas de integração na SC, com foco principal na relação com fornecedores integrados.	Atividades de integração pontuais, bastante focada a jusante, principalmente por demanda de clientes.
Planejamento Conjunto e Equitativo	Boas evidências de atividades envolvendo planejamento conjunto e alinhamento de objetivos na SC. Atividades com principais clientes, fornecedores integrados.	Planejamento conjunto é realizado de acordo com a necessidade, principalmente com clientes mais exigentes e envolvidos no negócio.	Boas evidências de atividades envolvendo planejamento conjunto e alinhamento de objetivos na SC, com foco nos fornecedores integrados.	Atividades reduzidas de planejamento conjunto e alinhamento na cadeia. Basicamente relacionado ao desenvolvimento de produtos e planos de melhorias ocasionadas por solicitação de clientes.
Sistemas de Informação e Monitoramento de Performance	Utilização avançada de iniciativas para troca de informações (não eletrônicas), tanto com clientes como com fornecedores (mais intensas). Rastreabilidade para toda a cadeia.	Boa utilização de troca de informações com clientes e fornecedores específicos, mas sem utilização de <i>benchmarks</i> . Rastreabilidade para toda a cadeia.	Presença de algumas iniciativas para troca de informações (não eletrônicas), prioritariamente focadas nos fornecedores integrados. Rastreabilidade para toda a cadeia.	Troca de informações basicamente comerciais e exigidas por clientes. Rastreabilidade a partir do fornecedor de carnes.
Gestão de Relacionamentos	Elevado foco na gestão de relacionamentos, tanto a montante quanto a jusante na SC.	Elevado foco na gestão de relacionamentos, com foco a jusante na SC.	Presença de atividades e iniciativas na gestão de relacionamentos, prioritariamente com fornecedores integrados.	Foco restrito no que envolve a gestão de relacionamentos, com pouca percepção de impactos dos relacionamentos interorganizacionais no negócio e na cadeia comom um todo.
Decisões de Estrutura e Governança	Decisões de governança mais formais, com estruturas específicas (varejo e <i>foodservice</i>) presentes na sua SC. Foco em relacionamentos atuais.	Decisões de governança mais formais, com estruturas específicas (varejo e <i>foodservice</i>) presentes na sua SC. Parcerias avaliadas caso a caso.	Decisões de governança formais, com estruturas mistas, sendo agentes específicos (varejo e <i>foodservice</i>) apenas a montante na SC. Foco em relacionamentos atuais.	Decisões de governança formais, com estruturas segmentadas em alguns casos, mas sem presença de agentes específicos (varejo e <i>foodservice</i>) apenas a montante na SC. Parcerias avaliadas caso a caso.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

7.2.2. Comentários Adicionais Sobre os Estudos de Caso

Destacam-se neste tópico alguns comentários adicionais a respeito dos estudos de caso, não considerados diretamente nas análises anteriores, mas que podem ser considerados relevantes para complementar as discussões já descritas.

Um primeiro conjunto de informações levantadas refere-se aos benefícios da integração na cadeia, abordados no protocolo de pesquisa durante as entrevistas. Nesse sentido foram verificados como principais benefícios para as empresas aspectos como: maior segurança sobre qualidade e consistência do produto final, qualidade do produto e nível mais elevado de padronização, maior estabilidade dos processos na cadeia e da produção, melhorias em tecnologia, melhor interação com clientes e fornecedores, e fidelização de clientes. Foram também destacados aspectos relacionados a desenvolvimento de parceria, redução de custos e melhoria geral no relacionamento entre empresas.

Um segundo conjunto de informações, apesar de pouco detalhado, refere-se às principais cláusulas dos contratos com agentes. Conforme descrito no protocolo da pesquisa, foi solicitado acesso a minutas de contratos durante as visitas para realização da pesquisa. Mesmo que essas minutas não tenham sido disponibilizadas, algumas informações foram. Nesse sentido, quanto a cláusulas de contratos com clientes, as empresas citaram principalmente fatores como especificações de produtos, níveis de qualidade e padrões, quantidades, condições comerciais e prazos de entrega. No caso da existência de fornecedores integrados (Empresas 1 e 3), as cláusulas envolvem especificações de produtos, qualidade, responsabilidades de cada parte no processo (insumos, produção, manutenção etc.), períodos e prazos de entrega, e critérios de ganhos e remuneração.

Por fim, a última etapa do roteiro de entrevista envolveu uma discussão sobre sugestões sobre como melhorar a integração na cadeia, em uma discussão aberta com os entrevistados sobre “o que deveria ser feito” por empresas interessadas em desenvolver atividades no setor de *foodservice* e aumentar sua integração na cadeia de suprimentos. A seguir as principais sugestões são agrupadas nos critérios desta pesquisa.

- Atividades de melhoria na orientação para o mercado:
 - considerar necessidades dos clientes finais e avaliar a capacidade da empresa em atender essas necessidades, ajustando sua estrutura e estratégias para aproveitar as oportunidades de mercado;
 - ter foco e definir objetivos para cada segmento de atuação;

- ter em mente que esse é um processo contínuo, em que precisa aprender continuamente;
- buscar competitividade de preços e políticas diferenciadas por cadeia e segmento.
- conhecer mercado e avaliar oportunidades.
- Atividades de integração interfuncional com outras empresas:
 - desenvolver produtos, considerando portfólio de serviços a serem oferecidos;
 - foco na padronização de produtos e serviços;
 - implementar atividades e práticas de integração com outras empresas.
- Desenvolvimento de planejamento conjunto e sistemas de incentivos:
 - envolver parceiros nos assuntos importantes para a cadeia;
 - desenvolver atividades conjuntas e sistemas de incentivos.
- Desenvolvimento de sistemas de informação e monitoramento de *performance*:
 - desenvolvimento de sistemas de informação e monitoramento das principais atividades dos parceiros;
 - trocar informações relevantes para o desenvolvimento das atividades na cadeia;
 - definir critérios claros de avaliação e classificação dos agentes.
- Atividades de gestão de relacionamentos na cadeia:
 - desenvolver bons fornecedores e parceiros de distribuição;
 - desenvolver parceiros e integração, para desenvolvimento de *expertise* (estrutura, competência e custos);
 - desenvolver estrutura conjunta e alinhar parcerias;
 - considerar a aliança com intermediários de serviços (agências de publicidade, certificadoras etc.).
- Decisões de estrutura de governança:
 - atenção e foco na estrutura de logística e canais de distribuição, pois gerenciar a cadeia a frio e pequenas entregas são um grande desafio para *foodservice* (estrutura logística para atender às necessidades do cliente);
 - estrutura de suprimentos e capacidade produção;
 - considerar a localização das unidades industriais: distribuir capacidade de produção em diferentes unidades. Em caso de problemas em uma unidade (redução de risco, incêndios, qualidade, aspectos sanitários), não se bloqueia o fornecimento ao cliente.

Finaliza-se assim a descrição das principais sugestões de análises, questionamentos e atividades que foram consolidados seguindo-se os procedimentos metodológicos propostos na pesquisa e partindo-se dos aspectos conceituais e resultados dos estudos de caso realizados para conclusão das atividades propostas para esta pesquisa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES GERENCIAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

As considerações finais remetem inicialmente ao resgate do problema de pesquisa, os objetivos e a forma como foram atingidos. Assim, procurou-se expandir o entendimento sobre como a gestão integrada das cadeias de suprimentos do segmento de alimentos, com foco tradicionalmente no mercado varejista, está sendo impactada pela ascensão do setor de *foodservice*.

Para o alcance dos objetivos, inicialmente procurou-se caracterizar esse setor, destacando-se um pouco de seu potencial e aspectos influenciadores das mudanças de consumo de alimentos fora do lar. As questões conceituais abordaram diversas correntes teóricas relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos, logística integrada, canais de distribuição, marketing industrial e relacionamentos interorganizacionais. A partir dessas revisões, foram então analisados alguns métodos e modelos que serviram de referência para consolidação de um conjunto de variáveis de integração na cadeia de suprimentos, a partir das quais foram elaboradas as proposições teóricas validadas a partir de estudos de caso de empresas no setor de carnes.

Durante toda a pesquisa, foi mantido o foco nas implicações das mudanças na gestão da cadeia de suprimentos para empresas de alimentos que pretendam desenvolver e estruturar atividades para o setor de *foodservice*, de modo que os resultados pudessem servir de reflexão e serem utilizados por tomadores de decisão e agentes desse setor. Essas questões estão alinhadas com as colocações de Melnyk *et al.* (2007), que comentam que gerentes envolvidos em atividades relacionadas à cadeia de suprimentos reconhecem que seu papel tem mudado de um enfoque tático para uma atuação mais estratégica. Essa “nova” gestão da cadeia de suprimentos é caracterizada por três principais peculiaridades: é mais estratégica, mais dinâmica e mais orientada ao cliente.

Adicionalmente, Melnyk *et al.* (2007) destacam que tanto acadêmicos como praticantes da SCM notam a existência de lacunas na questão de onde as organizações se encontram em termos de práticas, processos e relacionamentos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos. Essas lacunas são agrupadas em seis categorias: (1) visibilidade estratégica e alinhamento; (2) gestão de talentos e liderança; (3) modelos de cadeia de suprimentos, incluindo otimização, riscos e custos; (4) orientação para processos, incluindo mensuração informação e integração; (5) relacionamento e confiança; e (6) arquitetura e estrutura da cadeia de suprimentos.

Dessa forma, consideram-se atingidos os objetivos desta pesquisa uma vez que as contribuições em termos conceituais – com a consolidação de variáveis de integração –, os estudos de caso e as análises realizadas podem auxiliar na redução de várias das lacunas anteriormente citadas por Melnyk *et al.* (2007)..

Pôde-se perceber, de acordo com as variáveis utilizadas na pesquisa, que existe um crescente alinhamento entre as empresas na cadeia de suprimentos, onde nos casos estudados foram verificadas todas as proposições a respeito da orientação para mercado, o que sinaliza um aspecto positivo das empresas se preocupando cada vez mais com as relações com seus clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo concorrentes. No que se refere à integração interfuncional, a pesquisa conseguiu identificar fortes evidências de melhorias na comunicação entre agentes na cadeia (ao menos nos elos mais próximos da empresa focal), maior frequência de troca e compartilhamento de informações, mesmo que ainda bastante focada em dados operacionais e transacionais; e maior envolvimento das empresas, seus fornecedores e clientes em gerenciar processos de negócios que possam interferir no desempenho da cadeia de suprimentos. Entretanto, diferentemente das correntes teóricas, verifica-se ainda maior presença de estruturas funcionais tradicionais, onde não foram identificadas estruturas por processos nas empresas estudadas.

As atividades de planejamento conjunto foram as que tiveram maior quantidade de proposições descartadas, dado que poucas atividades e evidências de planejamento conjunto foram identificadas no estudo. Esse desempenho foi considerado abaixo do esperado, sendo que algumas discussões sobre os motivos do baixo desenvolvimento de atividades de planejamento conjunto podem ser atribuídos a aspectos como a maturidade empresarial (ao menos no mercado de carnes), a diversos aspectos culturais da sociedade brasileira que inibem essas iniciativas, e por fim algumas questões comportamentais e falta de confiança entre as empresas para abrirem mais suas informações estratégicas e desenvolver planejamento conjunto com seus principais parceiros na cadeia de suprimentos.

Quanto à utilização de sistemas de informações e monitoramento de performance, os resultados da pesquisa também foram considerados abaixo do esperado, mesmo com algumas proposições validadas. Percebe-se, sobre esse tema, uma enorme oportunidade de melhorias, principalmente aquelas relacionada à melhor e mais frequente utilização de tecnologias de informação e comunicação, e desenvolvimento e utilização de *benchmarking* (inter e intra setorial) para balisar e servir de referência para decisões estratégicas das empresas. Por outro lado, foram identificadas várias evidências de práticas relacionadas à gestão de relacionamentos. Entretendo, vale destacar que a pesquisa levantou apenas o ponto de vista de indústria de

alimentos, não considerando a avaliação do ponto de vista de fornecedores e clientes, o que na opinião do pesquisador ainda tem diversas oportunidades de melhorias a serem desenvolvidas e implementadas.

No que se refere às decisões de estrutura e governança as evidências mais claras dizem respeito à crescente preocupação e/ou necessidade de formalização das relações e estabelecimento de parcerias, fatores esses que parecem estar fortemente relacionados à maior especificidade de produtos, processos, pessoas e ativos nas operações que envolvem as cadeias de suprimentos para *foodservice*.

Assim, como implicações gerenciais destacam-se os principais aspectos e iniciativas que devem ser considerados pelos agentes na cadeia de suprimentos quanto às variáveis de integração externa consolidadas, que envolvem a orientação estratégica para o mercado, integração interfuncional, planejamento conjunto e equitativo, sistemas de informação e monitoramento de *performance*, gestão de relacionamentos e decisões de estrutura e governança. Dessa forma, a consolidação dessas variáveis realizada no capítulo 6 traz uma importante contribuição por apresentar um número resumido de variáveis que possuem grande influência sobre a integração entre agentes em uma cadeia de suprimentos.

Destaca-se ainda que as verificações das proposições teóricas por meio dos estudos de caso mostraram-se interessantes, na medida em que várias proposições foram de fato verificadas quanto às variáveis de integração estudadas, bem como as diferenças de envolvimento nesses aspectos entre empresas. Assim, empresas de grande porte e com maior orientação para mercado apresentaram-se mais ativas em termos de integração na cadeia (maiores esforços e iniciativas de integração) quando comparadas com a cooperativa e uma empresa de médio porte, que por possuírem ambientes organizacional e institucional diferentes podem ter diferentes incentivos e influências para desenvolver atividades de integração.

Essas contribuições envolvem o alinhamento de aspectos conceituais sobre a gestão da cadeia de suprimentos e a integração de processos e atividades entre empresas, com verificação prática por meio dos estudos de caso, com resultados que podem auxiliar e direcionar as análises e decisões de empresas, com foco no setor de alimentos para *foodservice*.

Desse modo, os resultados alcançados com a pesquisa e o entendimento das dinâmicas do setor agroalimentar, nos permite explorar futuras tendências e desafios que deverão ocorrer na estruturação e no desenvolvimento das cadeias de suprimentos de empresas voltadas para o setor de serviços de alimentação. Dentre elas destacam-se: (1) maior especialização, tanto na

base de fornecedores das indústrias, quanto nos canais de distribuição, onde deverão surgir cada vez mais prestadores de serviços (distribuidores *broadline*) capazes de oferecer serviços completos para os estabelecimentos de *foodservice*, organizando seu suprimento de produtos e acessórios para manutenção do negócio. Espera-se que os estabelecimentos venham a ter um número menor de fornecedores com linhas de produtos e serviços mais amplos; (2) surgimento de indústrias de alimentos especializadas em atender o setor de *foodservice* (ou diversificação de unidades de negócios de indústrias atuais), com foco na customização e adaptação de produtos para as necessidades dos clientes e não a massificação de produtos padronizados; (3) Maior competitividade e internacionalização das atividades das empresas nas cadeias de alimentos para *foodservice*. Isso se aplica à expectativa de maior fornecimento global por indústrias brasileiras, expansão das redes de franquias nacionais para outros países, bem como entrada de novas redes no mercado brasileiro e possivelmente de distribuidores globais especializados em *foodservice*.

Adicionalmente, quanto aos resultados da pesquisa, verifica-se a necessidade das empresas interessadas em atuar no setor de *foodservice* desenvolverem um planejamento adequado e avaliarem as especificidades desse setor, quando comparado com a atuação tradicional para varejo. Em termos gerais, verificou-se que esse planejamento deve incluir uma análise das capacidades da empresa e oportunidades de mercado, identificação e seleção de parceiros, desenvolvimento e implementação de iniciativas de integração.

Quanto às possíveis limitações da pesquisa, considera-se importante destacar alguns aspectos da metodologia utilizada, em que o detalhamento e sistematização da utilização do estudo de caso como método de pesquisa, pode conter limitações quanto à generalização de resultados, principalmente para outros setores diferentes dos que foram avaliados;

Por fim, apesar dos esforços empregados na etapa conceitual, assim como na elaboração dos estudos de caso, outros temas foram selecionados durante esta pesquisa e podem servir de sugestões para pesquisas futuras sobre temas relacionados à integração na cadeia de suprimentos, tais como:

- estudo sobre fatores limitantes da integração, tanto do ponto de vista interno e de recursos, como do ponto de vista externo e ambiente de negócios;
- utilização de outras fontes e recortes conceituais para consolidação de variáveis de integração, e comparação com esse estudo e outros para verificação de semelhanças e diferenças entre essas variáveis;

- utilização de outras metodologias de pesquisa sobre o mesmo tema, como pesquisas quantitativas e outras fontes de dados, com comparação ou complementaridade de resultados;
- ampliação do escopo de análise e utilização de métodos que envolvam na pesquisa mais de um elo da cadeia, possibilitando maior abrangência e comparação de enfoques de integração em diferentes elos de uma mesma cadeia de suprimentos;
- desenvolvimento de escalas para mensuração do grau de integração na cadeia de suprimentos.
- desenvolvimento de indicadores de desempenho específicos para avaliação da integração na cadeia de suprimentos e sua correlação com desempenho em termos de resultado financeiro, custos, eficiência e satisfação de clientes;
- estudo sobre desafios para integração de cadeias de suprimentos globais, considerando outros aspectos, como influências locais, cultura, nível de desenvolvimento de países, entre outros;
- utilização de teorias complementares para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos e melhor detalhamento das unidades de análise dessa corrente teórica.

Assim, esta pesquisa contribui para o entendimento dos aspectos de integração na cadeia de suprimentos no setor de *foodservice*, mas novas pesquisas podem ainda ser desenvolvidas para ampliar o conhecimento sobre tais atividades, colaborando de maneira conceitual e aplicada para o desenvolvimento das cadeias de suprimentos e seus agentes.

REFERÊNCIAS

- ABERC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>>. Acesso em: 5 jan. 2008.
- ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Balço Anual 2005 e Perspectivas para 2006**. Assembleia de 25/04/2006. Disponível em: <<http://www.abia.org.br>>. Acesso em: 21 ago. 2006.
- _____. **Indústria da Alimentação: Balço Anual 2006 e Perspectivas para 2007**. Assembleia de 08/02/2007. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/agronegocio/pdf/1.6_apres_aindustria_balanco_abia_e_perspectivas.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2007.
- _____. **O Mercado de Foodservice. I Congresso Internacional de Foodservice. 2008a**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/congressofoodservice2008/telas/foodservice.asp>>. Acesso em: 11 jan. 2008a.
- _____. **Anuário ABIA 2008**. São Paulo: Segmento, 2008b. 226 p.
- ABF– ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2007.
- ABRAS– Associação Brasileira de Supermercados. **Revista Super Hiper** . Maio de 2005.
- _____. Associação Brasileira de Supermercados. **Revista Super Hiper**. Maio de 2007.
- ABRASEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br>>. Acesso em 14 jan. 2008.
- ALDERSON, W.; COX, R. Towards a theory of marketing. **Journal of Marketing**, v. 13, p. 137-152, Oct. 1948.
- ALDERSON, W. Marketing efficiency and the principle of postponement. **Cost and Profit Outlook**, v. 3, n. 4, p. 15-18, Sept. 1950.
- _____. **Dynamic marketing behavior**: a functionalist theory of marketing. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.
- AMA – AMERICAM MARKETING ASSOCIATION. Disponível em <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 22 set. 2004.
- AMATO, J. N. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para pequenas e médias empresas. Fundação Verzolini. São Paulo: Atlas, 2000. 168 p.
- APICS – THE ASSOCIATION FOR OPERATIONS MANAGEMENT. Disponível em <<http://www.apics.org>>. Acesso em: 13 nov. 2007.
- ARAGÃO, A. B. *et al.* Modelo de análise de cadeia de suprimentos: fundamentos e aplicação às cadeias de cilindros de GNV. **Gestão e Produção**, v. 11, n. 3, p. 299-311, 2004.

- AXLER, B. H. **Foodservice: a managerial approach**. USA: D.C Heath and Company, 1979. 408 p.
- AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 220 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.
- BALLOU, R. H. **Business logistics management**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.
- BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE, A. New managerial challenges from supply chain opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 7-18, 2000.
- BARZEL, Y. **A theory of organizations to supersede the theory of the firm**. Working paper. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- BATESON, J. E. G; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 498 p.
- BERMAN, B. **Marketing channels**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.
- BERTALANFFY, L. V. **General system theory: foundations, development, applications**. Nova York: George Braziller, 1968.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v. 12, p. 199-208, May 1985.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Brazilian logistics: a time for transition. **Gestão e Produção**, v. 4, n. 2, p. 130-139, 1997.
- _____. **Logistical management: the integrated supply chain process**. New York: McGraw-Hill, 2006. 752 p..
- BRONZO, M. **Concorrência entre cadeias produtivas: como a logística se transformou em estratégia**. Belo Horizonte: Fumarc, 1999. 85 p.
- BROWN, J. R; DAY, R. L. Measures of manifest conflict in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 263-274, 1981.
- BROWN, J. R; LUSCH, R. E.; NICHOLSON, C. Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel performance. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 363-392, 1995.
- BROWN, J. R; JOHNSON, J. L.; KOENIG, H. F.. Measuring the sources of marketing channel power: a comparison of alternative approaches. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, p. 333-354, 1995.
- BRUGGEN, G. R. V.; KACKER, M.; NIEUWLAAT, C. The impact of channel function performance on buyer-seller relationship in marketing channels. **Erasmus Research Institute of Management**, p.1-34, July 2001.
- BUCKLIN, L. P. Postponement, speculation and the structure of distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 2, n. 1, p. 26-31, Feb. 1965.

- _____. **A theory of distribution channel structure**. Berkley, CA: Institute of Business and Economics/ University of Berkley, 1966.
- BUHR, B. L. Information technology and changing supply chain behavior: discussion. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 82, n. 5, p. 1130-1132, 2000.
- BURGESS, K.; SINGH, P. J. A proposed integrated framework for analysing supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 4, p. 337-344, 2006.
- CADDY, I, N.; HELOU, M. M. Supply chains and their management: application of general systems theory. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, p. 319-327, 2007.
- CADERNO FOODSERVICE. Alimentação fora do lar: o canal do profissional. Disponível em: <<http://www.correiogourmand.com.br/foodservices.htm>>. Acesso em: 30 set. 2007.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso do “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.
- CAMPS, T. *et al.* **The emerging world of chains and networks**: bridging theory and practice. Den Haag: Red Business Information, 2004. 348 p.
- CANÇADO, P. Carrefour compra Atacadão e retoma a liderança no varejo. **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, 24 abr. 2007. Economia & Negócios, Caderno B, p. 10.
- CASTRO, L. T.; NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; CAMPOS, E. M. Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 155-166, 2007.
- CHANDRA, C.; KUMAR, S. Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change? **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 3, p. 100-113, 2000.
- CHEUNG, M. Y. S.; TURNBULL, P. W. A review of the nature and development of inter-organizational relationships: a network perspective. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Elsevier, 1998. Cap. 4, p. 42-69.
- CHILDERHOUSE, P.; TOWILL, D. R. Simplified material flow holds the key to supply chain integration. **International Journal of Management Science**, v. 31, p. 17-27, 2003.
- CHONG, P. P.; CHEN, Y. S.; CHEN, J. C. H. IT Induction in the food service industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 101, n. 1, p. 13-20, 2001.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management**: strategy, planning & operation. 3rd ed. Delhi: Prentice Hall, 2007. 552 p.
- CLM – COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. **World class logistics**: the challenge of managing continuous change. USA: Oak Book, 1995. 423 p.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica, New Series**. v. 4, n. 18, p. 386-405, 1937.

- CÔNSOLI, M. A.; NEVES, M. F.; CASTRO, L. T.; MERLO, E. M. Padarias: alternativas de posicionamento frente um novo cenário In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema/ SC. **Anais...** Itapema/ SC: SLADE, 2004.
- CÔNSOLI, M A. Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing. 2005. 150 f. Dissertação (Mestrado) – FEA, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.
- COOPER, M. C., ELLRAM, L. M. Characteristics of SCM and the implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.
- COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.
- COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.
- CROOM, S.; ROMANO, P.; GIANNAKIS, M. Supply chain management: an analytical framework for critical review. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 6, p. 67-83, 2000.
- CROXTON, K. L.; DASTUGUE, S. J. G.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. Supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.
- DANESE, P. Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 2, p. 181-204, 2007.
- DANTAS, V. Supermercados focam e lojas menores no próximo ano. **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, 03 dez. 2007. Economia & Negócios, Caderno B, p. 9.
- DAY, G. The capabilities of marketing-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 1-19, 1994.
- DELLOITTE. **Mundo Corporativo**, v. 3, n. 10, 2005. Disponível em: <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Deloitte_Mundo_Corporativo_10.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2008.
- DIEDEREN, P. Co-ordination mechanisms in chains and networks. In: CAMPS, T. *et al.* **The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice**. Den Haag: Red Business Information, 2004. Cap. 1.2, p. 33-47.
- DONNA, E. A. C. A nova distribuição para o *foodservice* brasileiro. Palestra-Relatório. **ABIA**. Junho/julho, 2003.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.

- EASTON, G. Case research as a methodology for industrial networks: a realist apologia. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Elsevier, 1998. Cap. 5, p. 73-87.
- ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1977. 129 p.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 47-52, 1972.
- ELLRAM, L. M.; TATE, W. L.; BILLINGTON, C. Understanding and managing services supply chain. **The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply**, p. 17-32, Fall (Nov.) 2004.
- EMBRATUR. **Meios de hospedagem: estrutura de consumo e impactos na economia 2006**. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/impacto_MH/downloads.php>. Acesso em: 5 jan. 2008.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 641 p.
- ENIS, B. M. Deepening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 4, p. 57-62, Oct. 1973.
- EUROMONITOR. Global Market Information Database – GMID. Consumer foodservice – World. Executive Briefing. May 1st 2007. Disponível em: <<http://www.portal.euromonitor.com/portal/server.pt?control=SetCommunity&CommunityID=206&PageID=719&cached=false&space=CommunityPage>>. Acesso em: 22 jan. 2008.
- EXAME. Reportagem Especial. O velho Brasil virou pó. **Revista Exame**, out. 2007, ed. 903.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 200 p.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade, mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. 284 p.
- FAWCETT, S. E.; FAWCETT, S. A. The firm as a value-added system: integrating logistics, operations and purchasing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 25, n. 5, p. 24-42, 1995.
- FAWCETT, S. E.; CLINTON, S. R. Enhancing logistics performance to improve the competitiveness of manufacturing organizations. **Production and Inventory Management Journal**, First Quarter. APICS, 1996.
- _____. Enhancing logistics to improve the competitiveness of manufacturing organizations: a triad perspective. **Transportation Journal**, v. 37, n. 1, p. 18-28, 1997.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing strategy**. 4th ed. Mason: Thompson, 2008. 717 p.

- FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, p. 105-116, March-April 1997.
- FLIEDNER, G. CPFR: an emerging supply chain tool. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 1, p. 14-21, 2003.
- FOLKERTS, H.; KOEHORST, H. Challenges in international food supply chains: vertical coordination in the European agribusiness and food industries. **Supply Chain Management**, v. 2, n. 1, p. 11-14, 1997.
- FUSCO, J. P. *et al.* **Redes produtivas e cadeias de suprimento**. São Paulo: Arte & Ciência, 2005. 396 p.
- GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.
- GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 3, p. 9-29, 1984.
- GLOBAL FRANCHISE. Disponível em: <<http://www.globalfranchise.com.br>>. Acesso em: 10 dez. 2007.
- GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P.; KRISTENSEN, T. Horizontal cooperation among small and medium-sized supermarkets as a tool for strengthening competitiveness. In: BIJMAN, J. *et al.* **International agri-food chains and networks: management and organization**. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2006. Cap. 7, p. 113-132.
- GEMÜNDEN, H. G.; RITTER, T.; WALTER, A. **Relationships and networks in international markets**. Oxford: Elsevier Science, 1997. 460 p.
- GRIPSRUD, G.; JAHRE, M.; PERSSON, G. Supply chain management: back to the future? **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 8, p. 643-659, 2006.
- GUERRINI, F. M. **Um modelo integrado de administração de produção para empresas de construção civil**. 1999. 346 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.
- HAKANSSON, H. **Industrial technological development: a network approach**. London: Croom Helm, 1987. 234 p.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The burden of relationships or who's the next. In: NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Elsevier, 1998. Cap. 2, p. 16-25.
- HAKANSSON, H.; PERSSON, G. Supply chain management: the logic of chains and networks. **The International Journal of Logistics Management**, v. 15, n. 1, p. 11-26, 2004.
- HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, p. 104-112, July/August 1990.

- HAMMER, M.; CHAMPY, J. A. **Reengineering the corporation: a manifest for business revolution**. New York: Harper Business Books, 1993.
- HERTZ, S. Supply chain myopia and overlapping supply chains. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 4, p. 208-217, 2006.
- HIJAR, M. F.; GERVÁSIO, M. H.; FIGUEIREDO, K. F. **Mensuração de desempenho logístico e o modelo *World Class Logistics***. Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Logística, 2005. Parte 1 e 2. Disponível em: <<http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-public.htm>>. Acesso em: 20 set. 2007.
- HILL, C. A.; SCUDDER, G. D. The use of electronic data interchange for supply chain coordination in the food industry. **Journal of Operations Management**, v. 20, p. 375-387, 2002.
- HOBBS, J. E. A transaction cost approach to supply chain management. **Supply Chain Management**, v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996.
- HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 464-481, 2007.
- HORIZONS. Horizons for Success. **Foodservice in Europe reaches a milestone**. Disponível em: <<http://www.horizonsforsuccess.com/industrynews.asp>>. Acesso em: 7 jan. 2008.
- HSIAO, H. H.; VORST, J. G. A. J.; OMTA, S. W. F. Logistics outsourcing in food supply networks: theory and practices. In: BIJMAN, J. *et al.* **International agri-food chains and networks: management and organization**. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2006. Cap. 8, p. 135-150.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2000>. Acesso em 10 mai. 2007a.
- _____. **Diretoria de pesquisas, coordenação de índices de preços, pesquisa de orçamentos familiares 2002-2003**. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2002analise>. Acesso em 03 nov. 2007b.
- _____. **Diretoria de pesquisas, coordenação de trabalho e rendimento, pesquisa nacional por amostra de domicílios 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2006>>. Acesso em 20 nov. 2007c.
- _____. **IPCA – índices e tabelas**. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/servicos/indices/ipca.htm>>. Acesso em 17 out. 2007d.
- _____. **Diretoria de pesquisas, departamento de contas nacionais e coordenação de população e indicadores sociais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2005/tabsinotica05.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2007e.
- _____. **Diretoria de pesquisas, coordenação de trabalho e rendimento, pesquisa nacional por amostra de domicílios 2006**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>

/home/estatistica/populaçãotrabalhoerendimento/pnad2006/defaulttab_hist_brasil.shtm>. Acesso em: 18 out. 2007f.

- _____. **Síntese dos indicadores sociais 2007**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsoais2007/default.shtm>>. Acesso em: 28 set. 2007g.
- _____. **Economia do turismo**: análise das atividades características do turismo 2003. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Conta%20Satelite/economia_turismo___dados_de_2003.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2008.
- IMP – INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING GROUP. IMP Group Website. Disponível em: <<http://www.ampgroup.org>>. Acesso em: 22 dez. 2008.
- JACOBSEN, J. P. **The economics of gender**. 3rd ed. Malden: Blackwell, 2007. 482 p.
- JUNG, C. F. **Metodologia científica**: ênfase em pesquisa tecnológica. 4. ed. Taquara, RS: FACCAT, 2004. 395 p. CD-ROM.
- JUST-FOOD. **Foodservice**: global industry guide. Disponível em: <<http://www.just-food.com/store/product.aspx?id=52557>>. Acesso em: 22 nov. 2007.
- KAIPIA, R.; HARTIALA, H. Information-sharing in supply chains: five proposals on how to proceed. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 3, p. 377-393, 2006.
- KAUFMAN, P. R. What's driving food distribution: forces for change. **Journal of Food Distribution Research**, v. 27, n. 1, p. 25-29, 1996.
- KELEPOURIS, T.; PRAMATARI, K.; DOUKIDIS, G. RFID-enabled traceability in the food supply chain. **Industrial Mangement & Data Systems**, v. 107, n. 2, p. 183-200, 2007.
- KENT, J. L.; FLINT, D. J. Perspectives on the evolution of logistics thought. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 2, p. 15-29, 1997.
- KINSEY, J. D. The new food economy: consumers, farms, pharms and science. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 83, n. 5, p. 1113-1130, 2001.
- KOTLER, P.; LEVY, S. J. Broadering the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-15, Jan. 1969.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, p. 1-17, 1996.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 2, p. 65-98, 2000.

- LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.
- LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. **Management Science**, v. 43, n. 4, p. 546-558, 1997.
- LEE, H. L. The triple-A supply chain. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 10, p. 102-112, October, 2004.
- LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 250 p.
- LEWIS, E. H. **Marketing channels: structure and strategy**. New York: McGraw-Hill, 1968.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001. 448 p.
- LUCAS, G. H.; GRESHAN, L. G. Power, conflict, control and the application of contingency theory in marketing channels. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 13, n. 3, p. 25-30, 1985.
- LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J.; ALBER, K. L. Strategic supply chain planning. **Production and Inventory Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 49-58, 1998.
- LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 99, n. 1, p. 11-17, 1999.
- LUMMUS, R. R.; KRUMWIEDE, D. W.; VOKURKA, R. J. The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. **Industrial Management & Data Systems**, v. 101, n. 8, p. 426-431, 2001.
- MABERT, V. A.; VENKATARAMANAN, M. A. Special research focus on supply chain linkages: challenges for design and management in the 21st century. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 537-552, 1998.
- MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in supply chains. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 49-73, 2000.
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa n. 51, de 18 de setembro de 2002. Disponível em: <<http://www.esalq.usp.br/departamentos/lan/pdf/InstrucaoNormativa51.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2005.
- _____. Instrução Normativa n. 017, de 13 de julho de 2006. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,961114&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em: 14 jan. 2007.
- MARKESTRAT. Project report – meat chain mapping and quantification in Brazil – 2009. Ribeirão Preto: Markestrat, 2009.

- MARQUES, E. F.; ALCANTARA, R. L. C. Gerenciamento por categoria como estratégia de diferenciação e enfoque: um estudo multicase em pequenos e médios supermercados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, SP: Anpad, 2003. 20-24 set.
- MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar conflito em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.
- _____. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.
- McCARTER, M. W.; NORTHCRAFT, G. B. Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 498-511, 2007.
- McCUTCHEON, D. M.; MEREDITH, J. R. Conducting case study research in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 11, p. 239-256, 1993.
- MELNYK, S. A.; LUMMUS, R.; VOKURKA, R. J.; SANDOR, J. Supply chain management 2010 and beyond: mapping the future of the strategic supply chain. **APICS Executive Summay Report**. June 20 2007.
- MÉNARD, C. Methodological issues in new institutional economics. **Journal of Economic Methodology**, v. 8, n. 1, p. 85-92, 2001.
- MENTZER, J. T.; GOMES, R.; KRAPPFEL, R. E. Jr. Physical distribution service: a fundamental marketing concept? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 53-62, 1989.
- MENTZER, J. T.; WILLIAMS, L. R. The role of logistics in marketing strategy. **Journal of Marketing Channels**, v. 8, n. 3/4, p. 29-47, 2001.
- MENTZER, J. T. *et al.* Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n.2, p. 1-25, 2001.
- MENTZER, J. T.; MIN, S.; BOBBITT, L. M. Towards a unified theory of logistes. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 34, n. 8, p. 606-627, 2004.
- MILLS, J.; SCHMITZ, J.; FRIZELLE, G. A strategic review of "Supply Networks". **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 10, p. 1012-1036, 2004.
- MIN, S., MENTZER, J. T. The role of marketing in supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 9, p.765-87, 2000.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Setor de Turismo e Hotelaria – 2006**. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/documentos/2007/p040907.pdf>>. Acesso em: 4 jan. 2008.

- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.
- MONCZKA, R., TRENT, R., HANDFIELD, R. **Purchasing and supply chain management**. 2nd ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2002. 760 p.
- MUSETTI, M. A. **A identificação da entidade gestora logística: uma contribuição para seu processo de formação e educação**. 2000. 159 f. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.
- NARUS, J. A; ANDERSON, J. C. Rethinking distribution. **Harvard Business Review**, p. 112-120, July-August, 1996.
- NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Elsevier, 1998. 321 p.
- NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- _____. Marketing and networks contracts (agreements). **Journal of Chain and Network Science**, v. 3, n. 1, p. 07-19, 2003.
- _____. A method for demand driven strategic planning and management for food chains (The ChainPlan Method). In: **IAMA Annual World Forum and Symposium – Food culture: tradition, innovation and trust**, 17.. 2007, Parma.. Parma, Italy, June 23-26, 2007.
- NEVES, M. F.; MARTINS, M. T. **Caso Apprimus: três líderes criam empresa de logística**. Casos PENSEA, 2004. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/fava/pdf/pdf120.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2008.
- NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; CLARO, D. P.; ZYLBERSZTAJN, D. Building joint ventures in 6 steps: a south american case. **Problems and Perspectives in Management**, v. 4, n. 4, p. 12-25, 2006.
- NEVES, M. F.; CASTRO, L T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003. 365 p.
- NRA – NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Restaurant industry facts**. Disponível em: <http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm>. Acesso em: 3 jan. 2008.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. Tradução Fabio Fernandez. São Paulo: Edusp, 1999. 201p.
- OMTA, S. W. F (Onno); TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. **Journal of Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2001.
- OMTA, S. W. F (Onno). Management of innovation in chains and networks. In: CAMPS, T. *et al.* **The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice**. Den Haag: Red Business Information, 2004. Cap. 33, p. 205-218.

- PAS-IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços 2005 – IBGE**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2005/pas2005.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2008.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.
- PERREAULT, W. D.; RUSS, F. A. Physical distribution service in industrial purchase decisions. **Journal of Marketing**, v. 40, p. 3-10, Apr. 1976.
- PIRES, S. R. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – supply chain management**. São Paulo: Atlas, 2004. 310 p.
- POWER, D. Supply chain management integration and implementation: a literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 252-263, 2005.
- PROPAN – PROGRAMA DE APOIO À PANIFICAÇÃO. Disponível em: <<http://www.propan.com.br/perfilpanificacao.asp>>. Acesso em: 8 dez. 2007.
- REGATTIERI, A.; GAMBERI, M.; MANZINI, R. Traceability of food products: general framework and experimental evidence. **Journal of Food Engineering**, v. 81, p. 347-356, 2007.
- REVEL, B. J.; LIU, X. Chain management challenges and market power in the Chinese fresh produce sector. In: BIJMAN, J. *et al.* **International agri-food chains and networks: management and organization**. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2006. Cap. 13, p. 217-229.
- REVISTA RESTAURANTES. Quantos somos? Disponível em: <<http://www.revistabaresrestaurantes.com.br/images/somos/quantos%20somos%202.jpg>>. Acesso em: 14 jan. 2008.
- ROCHA, A.; MELLO, R. C. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2000. 322 p.
- ROSENBLOOM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for a decision maker. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 3, p. 26-30, July 1973.
- _____. **Marketing channels: a management view**. 6th ed. Orlando: Dryden Press, 1999. 688 p.
- RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 2, p. 226-233, 1984.
- RUST, R. T.; OLIVER, R. L. **Service quality: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- SALIN, V. Information technology in agri-food supply chains. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 3, p. 329-334, 1998.

- SACHAN, A.; DATTA, S. Review of supply chain management and logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 9, p. 664-705, 2005.
- SCC – SUPPLY-CHAIN COUNCIL. SCOR[®] – **Supply-chain operations reference-model version 8.0**, 2007. Disponível em: <<http://www.supply-chain.org>>. Acesso em: 12 set. 2007.
- SELLITTO, M. A.; MENDES, L. W. Avaliação comparativa do desempenho de três cadeias de suprimentos em manufatura. **Produção**, v. 16, n. 3, p. 552-568. set./dez. 2006.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1981.
- SHAW, A. W. Some problems in market dDistribution. **Quarterly Journal of Economics**, v. 26, p. 703-765, 1912.
- _____. **Some problems in market distribution**. Cambridge: Harvard University Press, 1915.
- SILVA, A. N. R. S. **Gerenciamento da Responsividade de Serviços**: uma proposta para agilizar processos e moderar os efeitos da espera. 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- SILVA, V. L. S. **Ambiente Institucional e Organização de Redes de Franquias**: uma Comparação entre Brasil e França. 2004. 215 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, 2004.
- SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 1, p. 15-29, 2002.
- _____. An integrative framework for supply chain collaboration. **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 257-274, 2005.
- SINDIPAN – SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Disponível em: <http://www.sindipan.org.br/analise/Analise_int.htm>. Acesso em: 8 dez. 2007.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations management**. New York: Prentice Hall, 2001.
- SLONE, R. E.; MENTZER, J. T.; DITTMANN, J. P. Are you the weakest link in your company's supply chain? **Harvard Business Review**, p. 116-127, Sept. 2007.
- SODANO, V. A power-based approach to the analysis of the food system. In: BIJMAN, J. *et al.* **International agri-food chains and networks**: management and organization. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2006. Cap. 12, p. 199-215.
- SPENS, K. M.; BASK, A. H. Developing a framework for supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 1, p. 73-88, 2002.
- STALK, G.; HOUT, T. M. **Competing against time**. New York: The Free Press, 1990.

- STERNS, J. A.; SCHWEIKHARDT, D. B.; PETERSON, H. C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 1, n. 3, p. 311-327, 1998.
- STEWART, G. Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management. **Logistics Information Management**, v. 10, n. 2, p. 62-67, 1997.
- SUPPLY CHAIN METRICS. Supply chain metrics list. Disponível em: <<http://www.supplychainmetric.com>>. Acesso em: 14 jan. 2008.
- SVENSSON, G. The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v. 32, n. 9, p. 734-754, 2002a.
- _____. Supply chain management: the re-integration of marketing issues in logistics theory and practice. **European Business Review**, v. 14, n. 6, p. 426-436, 2002b.
- SYNGE, R. L. M. New product development in the food industry. In: FULLER, Gordon W. **New food product development: from concept to market place**. 2nd ed. Montreal: CRC Press, 2004. p. 261-279. Disponível em: <<http://books.google.com>>. Acesso em: 25 out. 2007.
- SYSCO – FOODSERVICE DISTRIBUTOR. **Industry change: analyst investors relations report**. Disponível em: <<http://www.sysco.com/investor/investor.html>>. Acesso em: 25 set. 2007.
- SZABÓ, G. G.; BÁRDOS, K. Contracts in agribusiness: a survey in the Hungarian dairy sector. In: BIJMAN, J. *et al.* **International agri-food chains and networks: management and organization**. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2006. Cap. 7, p. 65-80.
- TAYLOR, D. A. Supply chain vs. supply chain. **Computerworld**, v. 37, n. 45, p. 44-45, 2003.
- USDA. **China, HRI food service sector annual report 2006**. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/info/fasworldwide/2006/07-2006/ChinaHRIOverview.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2007.
- VAN DE VEN, A. H. Nothing is quite as practical as a good theory. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 486-489, 1989.
- VERHALLEN, T. *et al.* Demand driven chains and networks. In: CAMPS, T. *et al.* **The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice**. Den Haag: Red Business Information, 2004. Cap. 22, p. 129-145.
- VORST, J. G. A. J. **Effective food supply chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenarios**. 2000. Thesis (PhD) – Wageningen University, Netherlands, 2000.
- _____. Supply chain management: theory and practices. In: CAMPS, T. *et al.* **The emerging world of chains and networks: bridging theory and practice**. Den Haag: Red Business Information, 2004. Cap. 2.1, p. 105- 128.

- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations and management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WALTERS, D.; LANDCASTER, G. Implementing value strategy through the value chain. **Management Decision**, v. 38, n. 3, p. 160-178, 2000.
- WEELE, A. J. van. **Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice**. 3rd ed. London: Thomson Learning, 2002. 363 p.
- WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985. 445 p.
- _____. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 5-16, 2008.
- WILKINSON, I. A History of network and channels thinking in marketing in the 20th century. **Australian Journal of Marketing**, v. 9, n. 2, p. 23-53, 2001.
- WILKINSON, I; YOUNG, L. On cooperating firms, relations and networks. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 123-132, 2002.
- WOMACK, J. P; JONES, D. T.; ROOS, D. **The machine that changed the world**. New York: Macmillan, 1990.
- WUYTS, S.; GEYSKENS, I. The formation of buyer-supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 103-117, 2005.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003a. 181 p.
- _____. **Applications of case study research**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003b. 173 p.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 538 p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 f. Tese (Livre-docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. Strictly coordinated food-systems: exploring the limits of the coasian firm. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 2, n. 2, p. 249-265, 1999.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coord.). **Economia & gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Protocolo de Pesquisa para Estudo de Caso

1. Procedimentos de contato e comunicação com as empresas selecionadas para estudo de caso

Para contato e formalização das atividades necessárias e coleta de informação para desenvolvimento do estudo de casos, quatro etapas foram definidas como procedimentos a serem seguidos:

- a. Contato inicial: Realização do contato inicial por telefone e/ou e-mail, apresentando os objetivos da pesquisa e interesse em realizar estudo de caso na empresa, com identificação da(s) pessoa(s) mais indicada(s) para realização das entrevistas. Envio da carta de apresentação do projeto de pesquisa personalizado.
 - i. Solicitar entrevistado de nível mínimo gerencial.
- b. Após formalização e aceite por parte da empresa, envio da primeira parte do instrumento de coleta de pesquisa, para que a empresa possa adiantar algumas informações prévias à visita e entrevista. (algumas informações também poderão ser obtidas em fontes secundárias, como sites e materiais da mídia).
 - i. Acompanhar andamento e manter contato para cobrança de envio do material.
- c. Agendamento e realização da entrevista, seguindo-se o roteiro da segunda parte do instrumento de coleta – roteiro de entrevista.
- d. Após tabulação e processamento do material, enviar descrição completa para entrevistado(s) revisar(em) e aprovar(em) o conteúdo das informações coletadas durante o estudo de caso.

2. Procedimentos para coleta de dados nas empresas selecionadas para estudo de caso

Para a realização das entrevistas e coleta de informações (fontes primárias) para o desenvolvimento do estudo de casos, destacam-se algumas atividades a serem seguidas e operacionalizadas:

- Agendamento prévio das entrevistas e envio de carta de confirmação. Contato telefônico e/ou e-mail de confirmação 48h antes da visita.
- Envio do roteiro de entrevista antecipadamente para que o entrevistado possa preparar-se para a entrevista.

- Realização da visita, com dois entrevistadores, sempre que possível, para maior detalhamento e auxílio nas anotações e processamento das informações.
- Utilização de trajes formais para a visita.
- Apresentação inicial do projeto de pesquisa e discussão com entrevistado(s). Caso necessário, solicitar o envolvimento de outras pessoas na empresa visitada que possam fornecer informações adicionais, caso o(s) entrevistado(s) escolhido(s) não esteja(m) aptos a responder as questões.
- Solicitar, se possível, uma visita às instalações para identificação de evidências físicas, como estruturas, sistemas, documentos etc., que possibilitem melhor entendimento das operações de cadeia de suprimento desempenhadas pela empresa.
- Ao final da entrevista, agradecer a oportunidade e informar que o material processado será enviado para revisão. Se possível, agendar data para envio e solicitar prazo de retorno do material revisado e aprovado.
 - Acompanhar andamento e manter contato para cobrança de envio do material revisado.
 - Solicitar a aprovação formal do material, por e-mail e/ou declaração da empresa.
- Enviar carta final de agradecimento após recebimento do material e aprovação.
- Enviar cópia da tese após finalização da pesquisa.

3. Modelos de cartas a serem enviadas

- Carta convite e apresentação do projeto de pesquisa.
- Carta de envio da primeira parte da coleta de informações (como folha de rosto da primeira parte do instrumento de coleta).
- Carta de confirmação da entrevista e envio do roteiro de entrevista em anexo.
- Carta final de agradecimento.

a. Carta convite e apresentação do projeto de pesquisa

(Papel timbrado da instituição de ensino)

São Carlos, DD de MMMMMMM de AAAA.

À NOME DA EMPRESA

A/C NOME DO CONTATO

Vimos, por meio desta, convidar sua empresa a participar do estudo de caso, referente à pesquisa de doutorado *Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos Aplicada ao Setor de Foodservice*, realizada pelo aluno Matheus Alberto Cònsoli, sob orientação do Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti, do Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo, *campus* São Carlos.

O objetivo da pesquisa é avaliar as mudanças na gestão da cadeia de suprimentos, seus impactos e implicações relacionadas à integração externa, nas empresas de alimentos (foco em produtos perecíveis e refrigerados) que tradicionalmente operam em cadeias de suprimentos para distribuição no varejo, mas que passaram a desenvolver também atividades para o setor de *foodservice* nos últimos anos. O pressuposto básico da pesquisa é que as mudanças econômicas e socioculturais ocorridas no Brasil nos últimos anos estão aumentando a proporção dos gastos com alimentação fora do lar, impactando de alguma maneira as cadeias de suprimentos agroalimentares.

A realização do estudo de caso pretende identificar essas mudanças e impactos na gestão da cadeia de suprimentos das empresas de alimentos em termos de orientação para o mercado, integração interfuncional com outras empresas, planejamento conjunto e sistemas de incentivos, sistemas de informação e monitoramento de *performance*, gestão de relacionamentos na cadeia e decisões de estrutura de governança.

A pesquisa será realizada em duas etapas. Inicialmente, um questionário será enviado para preenchimento de informações de caracterização da empresa e dados relativos às atividades no setor de *foodservice*. Na segunda etapa, pretende-se realizar uma visita à empresa para entrevista sobre os temas abordados, com envio prévio do roteiro de entrevistas. Por fim, após tabulação do material, uma versão será enviada para empresa, para revisão e aprovação por parte do entrevistado. Todos os participantes receberão, ao final, uma cópia digital da tese e resultados da pesquisa.

Caso tenham qualquer dúvida a respeito, estamos à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

Nome e Assinatura do Pesquisador
Telefone e E-mail de Contato

Nome e Assinatura do Orientador
Telefone e E-mail de Contato

b. Carta de envio da primeira parte da pesquisa

(Papel timbrado da instituição de ensino)

São Carlos, DD de MMMMMMM de AAAA.

À NOME DA EMPRESA

A/C NOME DO CONTATO

Conforme contato anterior, agradecemos o aceite em participar do estudo de caso referente à pesquisa de doutorado *Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos Aplicada ao Setor de Foodservice*, realizada pelo aluno Matheus Alberto Cònsoli, sob orientação do Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti, do Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, *campus São Carlos*.

Em anexo, segue um questionário para preenchimento, onde são solicitados alguns dados sobre a caracterização da empresa e informações sobre as atividades tanto no segmento de varejo quanto do *foodservice*. Em termos de histórico, solicitamos que sejam fornecidas informações referentes a um período de 3 (três) a 5 (cinco) anos, a respeito das variáveis destacadas nas questões contidas neste questionário.

Destacamos que, para consolidação do material e comparação de estudos de casos, **não serão utilizados os nomes das empresas participantes ou quaisquer informações que possam identificá-las**. Além disso, antes da utilização do material, a empresa receberá a descrição dos dados e da entrevista para aprovação e/ou modificações.

Agradecemos a colaboração e, caso tenham qualquer dúvida a respeito, estamos à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

Nome e Assinatura do Pesquisador
Telefone e E-mail de Contato

Nome e Assinatura do Orientador
Telefone e E-mail de Contato

c. Carta de confirmação da entrevista e envio do roteiro de pesquisa

(Papel timbrado da instituição de ensino)

São Carlos, DD de MMMMMMM de AAAA.

À NOME DA EMPRESA

A/C NOME DO CONTATO

Vimos, por meio desta, confirmar a visita para entrevista referente à pesquisa de doutorado *Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos Aplicada ao Setor de Foodservice*, realizada pelo aluno Matheus Alberto CÔnsoli, sob orientação do Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti, do Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, *campus* São Carlos.

A entrevista está confirmada para o dia DD/MM/AAAA às HHhMM.

Conforme destacado em nosso contato inicial, a pesquisa pretende identificar mudanças e impactos na gestão da cadeia de suprimentos das empresas de alimentos em termos de orientação para o mercado, integração interfuncional com outras empresas, planejamento conjunto e sistemas de incentivos, sistemas de informação e monitoramento de *performance*, gestão de relacionamentos na cadeia e decisões de estrutura de governança.

Em anexo, para que se tome conhecimento prévio, segue o roteiro de pesquisa que será utilizado durante a entrevista. Se possível, solicitamos que algumas informações sejam preparadas antecipadamente. A discussão dessas questões terá como foco a atuação da empresa no setor de *foodservice* e algumas comparações com setor varejista, para a cadeia de suprimentos de *produtos perecíveis e refrigerados*, com destaque para ações, estratégias e mudanças ocorridas em um período de 3 (três) a 5 (cinco) anos.

Destacamos novamente que, para a consolidação do material e comparação de estudos de casos, **não serão utilizados os nomes das empresas participantes ou quaisquer informações que possam identifica-las**. Além disso, antes da utilização do material, a empresa receberá a descrição dos dados e da entrevista para aprovação e/ou modificações.

Agradecemos a confirmação da visita e, caso tenham qualquer dúvida a respeito, estamos à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

Nome e Assinatura do Pesquisador
Telefone e E-mail de Contato

Nome e Assinatura do Orientador
Telefone e E-mail de Contato

d. Carta final de agradecimento

(Papel timbrado da instituição de ensino)

São Carlos, DD de MMMMMMM de AAAA.

À NOME DA EMPRESA

A/C NOME DO CONTATO

Vimos, por meio desta, agradecer a participação da NOME DA EMPRESA no estudo de caso referente à pesquisa de doutorado *Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos Aplicada ao Setor de Foodservice*, realizada pelo aluno Matheus Alberto Cònsoli, sob orientação do Prof. Dr. Marcel Andreotti Musetti, do Departamento de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, *campus São Carlos*.

Agradecemos, em nome desta universidade, e reforçamos a importância da integração universidade-empresa para o avanço de pesquisas e geração de conhecimento. Relembramos que um exemplar da tese de doutorado resultante da pesquisa lhe será enviada (em meio digital) assim que a pesquisa for finalizada.

Gratos por sua colaboração.

Atenciosamente,

Nome e Assinatura do Pesquisador
Telefone e E-mail de Contato

Nome e Assinatura do Orientador
Telefone e E-mail de Contato

4. Instrumento de Coleta de Dados

PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ATIVIDADES RELACIONADAS AO *FOODSERVICE*

Instruções:

- Preencha as informações diretamente no documento, utilizando os campos destacados.
- Salve o documento em uma área apropriada.
- Envie para o pesquisador no e-mail: xxxx@xxxx.xxx

A- Caracterização da Empresa.

Nome da Empresa:			
Respondente(s):			
	Nome	Cargo	Experiência na Função (anos)
1-			
2-			
3-			
4-			

Faturamento – [() em R\$ milhões () em R\$ bilhões]:				
2004	2005	2006	2007	2008

Número de Funcionários (ref. 2008):	
--	--

B- Caracterização das Atividades e Operações da Empresa.

Assinale com “X” as questões abaixo referentes às estruturas e estratégias da empresa:		
Estrutura Geral		
	Sim	Não
A empresa possui áreas ou departamentos relacionados a logística e gestão da cadeia de suprimentos?		
A estrutura organizacional da empresa é baseada em funções (ou departamentos)?		
A estrutura organizacional da empresa é baseada em processos (ou atividades)?		
Estrutura do <i>Foodservice</i>		
	Sim	Não
A empresa possui um departamento relacionado ao segmento de <i>foodservice</i> ?		
A empresa possui gerente(s) de produtos específico(s) para segmento de <i>foodservice</i> ?		
A empresa possui linhas de produtos específicos para segmento de <i>foodservice</i> ?		
A empresa possui equipe de venda específica para segmento de <i>foodservice</i> ?		
A empresa possui fornecedores específicos para segmento de <i>foodservice</i> ?		
A empresa possui agentes intermediários (atacadistas e/ou distribuidores) específicos para segmento de <i>foodservice</i> ?		
A empresa possui estrutura logística específica para segmento de <i>foodservice</i> ?		
Estratégia		
	Sim	Não
Assuntos referentes às áreas de logística e gestão da cadeia de suprimentos estão contempladas no planejamento estratégico da empresa?		

Atividades para o segmento de <i>foodservice</i> estão inseridas no planejamento estratégico da empresa?		
A empresa possui programas de marketing específicos para segmento de <i>foodservice</i> ?		
A empresa pretende investir mais (ex.: produtos, serviços, marketing, estrutura) no segmento de <i>foodservice</i> nos próximos 3 anos?		
Existe um plano formal para desenvolvimento de ações no setor de <i>foodservice</i> ?		
A empresa tem mapeado e avaliado as oportunidades no setor de <i>foodservice</i> ?		
A empresa tem acompanhado as ações dos concorrentes no setor de <i>foodservice</i> ?		

Especificamente sobre as estratégias no segmento de *foodservice*, assinale os principais canais de *foodservice* para a empresa. Atribua 1 para o canal mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante, e assim por diante.

Dentre os canais de <i>foodservice</i> abaixo, qual a classificação da importância para a empresa:			
Canais	Ordem de Importância	Canais	Ordem de Importância
Restaurantes independentes		<i>Catering</i>	
Restaurantes (redes)		Hotéis/Motéis	
Bares		Franquias/ <i>Fast Food</i>	
Lanchonetes		Refeições industriais (empresas, escolas, hospitais, presídios etc.)	
Padarias			

Nesta seção, procura-se identificar o crescimento relativo das operações no setor de *foodservice* desenvolvido pela empresa nos últimos anos.

Obs: Caso não tenha histórico disponível, indicar os períodos mais recentes. Caso não tenha dados específicos, indicar valores (%) aproximados.

Qual a representatividade do segmento de *foodservice* no faturamento da empresa (em %):

2004	2005	2006	2007	2008

Qual a representatividade do segmento de *foodservice* na quantidade de clientes da empresa (em %):

2004	2005	2006	2007	2008

Qual a representatividade do segmento de *foodservice* na quantidade de linhas de produtos e serviços oferecidos pela empresa (em %):

2004	2005	2006	2007	2008

Qual o percentual (%) de crescimento das vendas para varejo e *foodservice* nos últimos anos:

	2004	2005	2006	2007	2008
Varejo =>					
Foodservice =>					

PARTE II – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A- Questões relativas à orientação estratégica para o mercado.

1. Como a empresa tem desenvolvido suas ações para o segmento de *foodservice*? A empresa está seguindo a concorrência ou desenvolvendo estratégias ativas para explorar esse mercado?
2. Quais as principais oportunidades que a empresa vislumbra nesse segmento? Existem dados? Previsões?
3. Com outras empresas do setor de alimentos também desenvolvendo ações para o segmento de *foodservice*, como fica a concorrência no setor? Como a empresa pretende lidar com isso?
4. Pode-se rascunhar um esboço da rede da empresa, detalhando os principais tipos de fornecedores e os canais de varejo e *foodservice*? Ao atuar nos dois segmentos (varejo e *foodservice*), como fica a posição competitiva da empresa e as barreiras à entrada de concorrentes?

B- Questões relativas à integração interfuncional com outras empresas da cadeia.

5. Como a empresa mantém contato e gerencia a comunicação com seus principais clientes e fornecedores? Essas atividades têm melhorado nos últimos anos? Pode dar exemplos?
6. Existem programas de colaboração entre a empresa e seus fornecedores e clientes para gestão de estoques e/ou previsão de demanda? Como funciona? Pode dar exemplos?
7. A empresa mantém funcionários desempenhando atividades em fornecedores ou clientes? Ou possui funcionários de fornecedores e clientes em suas instalações? Como isso funciona, quais os benefícios?
8. A empresa monitora alguns processos de negócios em seus clientes ou fornecedores? (ex.: qualidade, produção, estoques, vendas etc.). Como isso tem evoluído nos últimos anos? Como isso é executado e gerenciado?

C- Questões relativas ao planejamento conjunto e equitativo com outras empresas da cadeia.

9. Existe o envolvimento de fornecedores e clientes em atividades de planejamento conjunto? Como esse tipo de planejamento é realizado?
10. Existem atividades de desenvolvimento de produtos com o envolvimento de fornecedores e clientes? Como eles participam?
11. A empresa procura definir objetivos comuns e alinhamento de atividades relativas à cadeia de suprimentos com seus fornecedores e distribuidores/ clientes? Pode citar exemplos?
12. A empresa possui sistemas de incentivo (programa de *rebates*, premiação, diferenciação de preços etc.) com fornecedores, distribuidores ou clientes? Como funcionam? Podem-se verificar alguns materiais ou exemplos?
13. Existem iniciativas da empresa (ou fornecedores/ clientes) para o desenvolvimento de planos de melhorias e priorização de atividades? (ex.: melhoria de qualidade, atendimento, gestão de produtos/estoques, logística etc.).

D- Questões relativas aos sistemas de informação e monitoramento de *performance* da empresa e da cadeia.

14. Como a empresa gerencia a troca de informações (ex.: produtos, processos etc.) com seus principais fornecedores e/ou clientes? Como isso tem avançado nos últimos anos em termos de detalhe, frequência e quantidade de informações?
15. Existem sistemas de troca eletrônica de dados (EDI) entre a empresa e seus principais fornecedores e/ ou clientes? Quais as principais tecnologias utilizadas? De quem foi a iniciativa de implementação?
16. Existem programas e sistemas de rastreabilidade de produtos para toda a cadeia? Que tecnologias são utilizadas? Quem lidera as iniciativas?
17. A empresa possui sistema de mensuração de desempenho com indicadores (KPIs) para avaliar os esforços e a atividades dos principais fornecedores e/ ou clientes? Esses KPIs são atualizados e compartilhados periodicamente? Como?
18. São realizados *benchmarks* para compartilhamento com clientes e fornecedores?

E- Questões relativas à gestão de relacionamento com outras empresas da cadeia.

19. A empresa possui programas para gestão de relacionamento e classificação de fornecedores/ clientes? Nos últimos anos a empresa tem aumentado ou reduzido a quantidade de fornecedores? Por quê?
20. Existem conflitos na cadeia (ex.: fornecedores, distribuidores, varejistas etc.) devido à sobreposição das cadeias de suprimento de varejo e *foodservice*? Como isso tem avançado nos últimos anos?
21. A empresa procura desenvolver ações para reduzir esses conflitos? Podem-se citar exemplos?
22. A empresa tem conseguido reduzir a dependência do setor varejista ao investir no setor de *foodservice*? Pode citar alguma informação específica?
23. A empresa tem verificado maior interdependência nas relações com os principais fornecedores de matérias-primas e serviços subcontratados? Como isso é identificado?

F - Questões relativas às decisões de estrutura de governança da cadeia.

24. Para ampliar suas atividades no setor de *foodservice*, a empresa tem terceirizado atividades fora do escopo de suas competências? Como isso tem se desenvolvido nos últimos anos? Podem-se citar casos ou exemplos?
25. A empresa tem buscado novas competências por meio de parcerias e alianças estratégicas com empresas da rede? Como isso tem evoluído nos últimos anos?
26. Como a empresa seleciona seus parceiros? A preferência para novas alianças é com parceiros atuais ou novos relacionamentos? Por quê?
27. Existem fornecedores cujas matérias-primas são utilizadas tanto em produtos para varejo quanto para *foodservice*? Isso é comum?
28. Existem distribuidores ou agentes intermediários que atendem tanto canais varejistas quanto *foodservice*? Como isso é gerenciado?
29. As relações com clientes e fornecedores são formalizadas via contratos? Quais as principais cláusulas dos contratos? Pode-se ter acesso a um contrato padrão?
30. Existem relações informais (sem contratos) e suprimento/ fornecimento no mercado *spot*? Quais as tendências na empresa para esse tipo de relação?
31. A empresa possui ativos/ investimentos específicos para o setor de *foodservice*? Isso tem aumentado nos últimos anos? Podem-se citar exemplos?

G - Fechamento – Discussão Aberta.

A respeito dos aspectos abordados nesta pesquisa, sobre a integração na cadeia de suprimentos no setor de *foodservice*.

Que etapas você sugeriria que uma empresa se empenhasse em desenvolver para melhorar sua atuação nesse setor, considerando:

- atividades de melhoria na orientação para o mercado;
- atividades de integração interfuncional com outras empresas;
- desenvolvimento de planejamento conjunto e sistemas de incentivos;
- desenvolvimento de sistemas de informação e monitoramento de *performance*;
- atividades de gestão de relacionamentos na cadeia;
- decisões de estrutura de governança.