

# Influenciadores da Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos

*Influencers of Collaborative Management in Supply Chains*

Mauro Vivaldini<sup>1</sup>

## Resumo

A gestão colaborativa em cadeia de suprimentos tem se mostrado um caminho para as organizações melhorarem suas relações de forma a obter melhores resultados em seus negócios. Este modelo de gestão é relativamente complexo por envolver diferentes interesses das organizações, porém pode proporcionar novos conhecimentos capazes de contribuir com os resultados das empresas. É objetivo desse estudo, utilizando o método de revisão literária limitada especificamente ao tema, saber como valores e capacidades organizacionais são geradas por meio de ações colaborativas, relacionando-as com influenciadores que contribuem ou não com esse modelo de gestão. A pesquisa enfatizar a importância de todos os agentes da cadeia de suprimentos na construção da colaboração, aponta os influenciadores que contribuem ou não para esse modelo de gestão, e destaca os valores e capacidades organizacionais geradas, concluindo que o potencial gerado pela gestão colaborativa na cadeia de suprimentos reside no conhecimento adquirido e na vantagem competitiva que a organização obtém.

**Palavras-chave:** Gestão Colaborativa; Cadeia de Suprimentos; Performance.

## Abstract

*Collaborative supply chain management has proven to be a way for organizations to improve their relationships in order to achieve better results in their business. This management model is relatively complex because it involves different interests of the organizations, but it can provide new knowledge capable of contributing to the results of the companies. It is the objective of this study, using the literary revision method limited specifically to the theme, to know how values and organizational capacities are generated through collaborative actions, relating them to influencers that contribute or do not contribute to this management model. The research emphasize the importance of all supply chain actors in building collaboration, points out influencers that contribute or not to this management model, and highlights the organizational values and capabilities generated, concluding that the potential generated by collaborative management in the supply chain is based on the knowledge acquired and the competitive advantage that the organization obtains.*

**Keyword:** Collaborative Management; Supply Chain; Performance.

<sup>1</sup> mavivald@unimep.br, Brasil. Professor da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Rodovia do Açúcar, km 165, Taquaral, CEP: 13400-911 - Piracicaba, SP – Brasil.

Recebido em 08.05.2017  
Aprovado em 09.08.2017

## Introdução

Fundamentalmente as empresas envolvem-se em colaborações para acessar conhecimento, recursos necessários e melhorar o desempenho. Estudos apontam que o envolvimento colaborativo na cadeia de suprimentos (CS) é tipicamente reservado para parceiros da própria CS e tendem a ser de longo prazo. No entanto, para permanecerem competitivas, as empresas precisam ser capazes de colaborar e ter acesso a conhecimento e capacidade de ponta que possam residir fora da CS em que está inserida, como também ter ações de curto prazo. As empresas que reconhecem a oportunidade e investem o esforço para se engajar profundamente em colaboração, com ou sem parceiros de longo prazo, serão mais flexíveis e adaptáveis em um ambiente técnico de rápida mutação. Essas empresas tendem a sustentar uma vantagem competitiva (NIX; ZACHARIA, 2014).

Nesta mesma linha, porém com uma abordagem sobre colaboração e integração na CS Wiengarten e Longoni (2015) colocam que a ampliação da relação colaborativa é um meio eficaz pelo qual os benefícios de desempenho podem ser alcançados. No entanto, para eles, a fórmula para a integração e colaboração dos agentes da CS não é simples, sendo que as organizações que pretendem tornar-se parte de uma cadeia integrada devem esperar que isso vai exigir dedicação e resiliência.

Além da dedicação e resiliência, essa relação envolve questões e compartilhamento de informações que precisam ficar restritas ao mercado, preocupação levantada por Le *et al* (2013) ao afirmarem que a confidencialidade entre os agentes da cadeia é uma questão importante na gestão das empresas quando os dados são compartilhados pela gestão colaborativa adotada na CS. A ocultação de informações pode evitar os riscos, que são causados pelo vazamento de informações ou conhecimento sensível, cabendo a empresa remove-los antes de compartilhar.

Considerando o momento em que novas considerações são levantadas nas discussões a respeito de gestão colaborativa, tais como garantir vantagens competitiva, resiliência e manter a confidencialidade, percebe-se haver na literatura oportunidades para discutir e melhor entender esse tema, respondendo a questão de como valores e capacidades organizacionais são geradas por meio de ações colaborativas, relacionando-as com influenciadores que contribuem ou não com esse modelo de gestão.

O objetivo do estudo é explorar o tema na intenção de responder a questão acima e apresentar a visão teórica a respeito da gestão colaborativa. Por meio dessa abordagem estabelecer o entendimento de como as organizações podem superar barreiras e criar soluções neste modelo de gestão, identificando quais os complicadores e influenciadores estão presentes.

Segundo Kumar e Banerjee (2014) a colaboração dos parceiros da CS está sendo reconhecida nos negócios como um modelo de gestão em evolução. Portanto, o número de empresas colaboradoras aumentará no futuro. Neste sentido, o momento é oportuno para pesquisas que explorem este tema. Como também, Kähkönen (2014) afirma que, ainda, a colaboração tem sido pouco examinada no contexto das CS, e existem muitas lacunas para pesquisa nesta área. Para estes autores investigações devem centrar-se especialmente na visão sobre criação de valor da colaboração em redes, como em entender o papel da colaboração na geração de capacidades complementares para os agentes envolvidos na cadeia.

O artigo foi organizado a partir dessa introdução, que contextualiza o tema e apresenta o problema e objetivo da pesquisa, além de enfatizar a importância da pesquisa, num segundo capítulo apresenta-se a metodologia e a organização da pesquisa, no terceiro é apresentando o entendimento mais clássico da gestão colaborativa e consolidado na literatura, para no quarto expor uma visão mais atualizada com novos fatores postos pelos pesquisadores, no quinto a análise, discussão e contribuição do estudo apresentando os complicadores e influenciadores da gestão colaborativa em CS, e por fim as considerações finais a respeito da pesquisa.

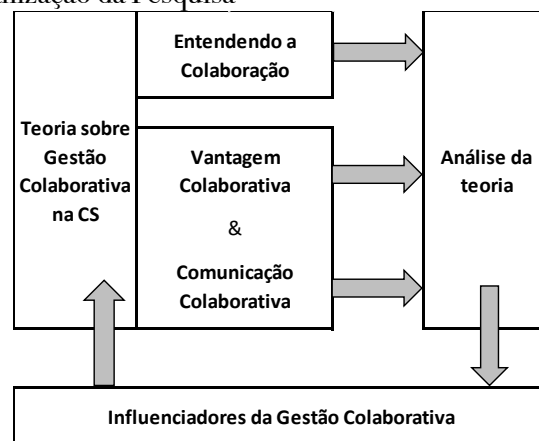
## Metodologia e Organização da Pesquisa

É objetivo deste estudo, por meio de uma revisão literária, analisar os conceitos a respeito da gestão colaborativa em CS, identificando a visão teórica a respeito deste tema para através dele analisar como valores e capacidades organizacionais são geradas por meio de ações colaborativas, relacionando-as com influenciadores que contribuem ou não com esse modelo de gestão. Nesta busca os autores se apoiaram em *journals* internacionais relacionados a gestão colaborativa, com foco em cadeias de suprimentos. A pesquisa tem um foco limitado a visão da colaboração em CS, e por esta razão o autor concentrou sua

busca nas bases indexadoras dos principais *journals* da área, tais como *Elsevier*, *Emerald-Insight* e *Taylor&Francis*. Por sua vez, *journals* como *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, *The International Journal of Logistics Management*, *International Journal of Operations & Production Management*, *Journal of Business Logistics*, formam a base principal da pesquisa. Para localizar as publicações utilizou-se como palavras chaves gestão colaborativa e colaboração combinada com cadeia de suprimentos. Esta restrição se deu pelo fato do tema ser pouco explorado por outros periódicos, e as buscas pouco acrescentaram, esclarecendo que isso ocorreu nos anos último bimestre de 2015 e primeiro de 2016.

A figura 1 a seguir, ilustra as etapas e a organização da pesquisa.

**Figura 1:** Organização da Pesquisa



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para atingir seu objetivo a pesquisa discute o entendimento sobre gestão colaborativa na CS baseando-se numa visão mais clássica, entre os anos de 2000 a 2010, quando ainda consolidava-se o entendimento a respeito da colaboração em CS, explora os conceitos a respeito da vantagem obtida por meio da colaboração, e por fim, busca entendimento da importância da comunicação na colaboração da CS, temas ainda em fase de desenvolvimento. Após isso, discute-se a teoria apresentada, na intenção de apoiar a análise que suporta a definição dos influenciadores e complicadores da gestão colaborativa na CS.

## O Entendimento Clássico da Colaboração na Cadeia de Suprimentos

A pesquisa conduzida por Caoa e Zhang (2011) aponta que os benefícios da colaboração na CS são alcançados quando fornecedores e clientes cooperam, criando conjuntamente uma base de compartilhamento de informações. Isto favorece a sincronização das atividades, podendo reduzir o excesso de estoque, evitar os custos do efeito de chicote, melhorar a sinergia e qualidade dos negócios, oferecer maior flexibilidade às empresas, e incentivar a inovação. Os resultados da pesquisa destacaram a importância da colaboração da CS e o papel amplificador da vantagem colaborativa no desempenho das empresas. Também, os resultados confirmam que a vantagem obtida por meio de uma gestão colaborativa bem executada melhora diretamente o desempenho. Pesquisas anteriores apontavam a colaboração diretamente ao desempenho da empresa, sem considerar a vantagem colaborativa obtida. Esta é uma descoberta importante, uma vez que existe dúvida entre pesquisadores e profissionais sobre a justificativa econômica da colaboração na CS, particularmente se a vantagem colaborativa pode trazer benefícios financeiros para a empresa focal. Segundo pesquisa dos autores a colaboração e a vantagem colaborativa realmente têm uma influência fundamental no desempenho da empresa. A implementação da colaboração na CS gerando vantagem competitiva melhorará o desempenho financeiro de uma empresa no longo prazo.

A relação da gestão colaborativa na CS com a obtenção de vantagem colaborativa favorecendo o desempenho da empresa, aparece em estudos mais recentes sobre o tema, deixando claro a evolução dos conceitos quando comparado com a posição de Lambert *et al.* (1996) e também Cooper *et al.* (1997), em estudos sobre a gestão da CS, parcerias e logística, que discutiam a importância das organizações estabelecerem relacionamentos colaborativos, na intenção de manter liderança e crescimento de mercado. O conceito ganhou uma maior dimensão anos depois quando Lambert *et al.* (2000) mencionavam em seus estudos, a importância do reconhecimento dos clientes aos fornecedores na performance dos negócios.

Mais tarde, estudos de Simatupang *et al.* (2002 e 2004), Barratt (2003, 2004a, 2004b), Wilding *et al.* (2006), Cousins (2005) e Min *et al.* (2005), se aprofundaram no tema e trouxeram posições mais definidas sobre o conceito colaborativo em CS. Na intenção de resumir a visão sobre a gestão colaborativo apresentada por estes autores, o

quadro 1 abaixo aponta os principais fatores que favorecem ou não esta gestão, bem como os resultados e consequências obtidas por ela.

**Quadro 1:** Visão sobre o processo colaborativo em cadeias de suprimentos

| Fatores que favorecem                                | Fatores que dificultam                                |
|--|---|
| Troca de informação                                  | Relacionamento mecânico e falho                       |
| Decisões sincronizadas                               | Discordar das estratégias comerciais                  |
| Incentivo e divisão de ganhos alinhados              | Mentalidade limitada a operação                       |
| Performance atualizada e compartilhada               | Tamanho das organizações                              |
| Políticas integradas                                 | Falta de confiança                                    |
| Objetivos e metas comum                              | Falha na acuracidade das informações                  |
| Planejamento e soluções em conjunto                  | Não haver identificação dos benefícios                |
| Recursos alinhados                                   | Falta de visão da cadeia e dos processos              |
| Relação de confiança interna e externa               | Fluxo de informação falho, incompleto e desatualizado |
| Abertura e comunicação honesta                       |   |
| Diálogo franco e aberto                              |   |
| Interdependência                                     |   |
| Resultados e consequências                           |   |
| Eficiência e Eficácia                                |   |
| Expansão, renovação e estabilidade no Relacionamento |   |
| Melhora na comunicação                               |   |
| Qualidade nos processos                              |   |
| Maior confiabilidade na relação e nos processos      |   |
| Maior criatividade para o processos                  |   |
| Melhoria no desempenho                               |   |
| Lucro  |   |

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

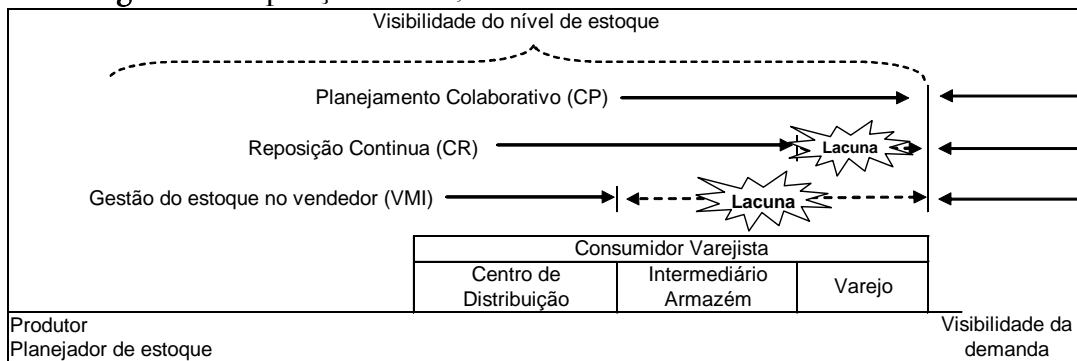
Analisando as informações do Quadro 1, é possível perceber que os fatores e resultados convergem para uma visão de respeito e trabalho conjunto entre os agentes, buscando fortalecer o relacionamento, o negócio para cada agente, proporcionando resultados favoráveis a CS.

Com o avanço tecnológico, em meados dos anos 90, ferramentas tecnológicas relacionadas à gestão colaborativa na CS ganharam destaque com o surgimento e reconhecimento do CPFRR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*). Antes dele, as empresas utilizavam outras ferramentas de colaboração, como o VMI (*Vendor Management Inventory*), o CR (*Continuous Replenishment*) e o CRP (*Continuous Replenishment Programmes*), mas sem a abrangência e a importância que os conceitos advindos do CPFRR incorporaram as práticas colaborativas na gestão da CS. (BARRATT, 2004a).

Analisando a questão evolutiva de práticas tecnológicas no apoio ao relacionamento, a Figura 2, proposta por Barratt (2003), estabelece uma ideia das lacunas existentes entre elas e o plano colaborativo.



**Figura 2:** Comparação de VMI, CR e CP – Lacunas na CS



**Fonte:** Barratt (2003)

Considerando a importância das ferramentas tecnológicas na evolução histórica da gestão colaborativa na CS, o quadro de Barratt (2003), ajuda a visualizar o impacto nos estoques que partem do produtor para o varejo. Percebe-se que a lacuna, que pode simbolizar a falta ou o excesso de estoque, é maior no VMI do que no CR (*Continuous Replishment*) e bem menor no CP (*Collaborative Planning*). Este último é reflexo de ações relacionadas à gestão colaborativa, em que a demanda é trabalhada em tempo real, com o auxílio da tecnologia da informação. Apesar da importância destas tecnologias, só elas não constituem o processo de gestão colaborativa na CS.

Com a evolução e maior utilização dos meios de comunicação via internet, os sistemas avançaram para portais de relacionamento corporativos favorecendo a troca de informação em alta velocidade, ajudando o processo de colaboração entre os agentes. Entretanto, estudos iniciais de Min *et al.* (2005) e Cox (2004a e 2004b) defendiam a ideia de que a gestão colaborativa na CS ocorre independente das ferramentas tecnológicas. Para eles, a colaboração é constituída de valores que devem ser incorporados pelas empresas e se praticados, tendem a favorecer os resultados.

Em discussão mais recente a respeito do tema, Caoa e Zhangb (2011) apontam que a visão clara das vantagens da colaboração na CS ajuda os gestores a definir ações específicas a serem tomadas para compartilhar os processos que beneficiam todos os membros. Essa ação, definindo claramente as medidas adotadas podem servir como uma ferramenta poderosa para que os gerentes formem relacionamentos com colaboração eficazes. A relação implica que, para uma CS, como um todo, funcionar bem, as empresas devem criar vantagens para os participantes que colaboram, e dessa sinergia de negócios

obter diferenciais para competir com outras cadeias. Normalmente, as expectativas competitivas levam as empresas individuais a promover seus próprios interesses às custas dos outros. Isso é muito prejudicial para a colaboração e vai piorar e destruir os relacionamentos. Relações de longo prazo, como a colaboração da CS, devem ser motivadas pela reciprocidade de intenção, congruência de objetivos e compartilhamento de benefícios. Assim, os gerentes precisam alinhar metas e benefícios com os parceiros da CS para criar vantagem colaborativa.

Numa linha mais de prudência com relação aos resultados obtidos com a gestão colaborativa, Golic e Mentzer (2006) dizem que os diferentes tipos de relacionamentos entre empresas surgem por diferentes situações, sendo que cada relacionamento requer diferentes tipos e graus de investimentos, o que produz resultados divergentes. Muitas empresas ficam apreensivas em investir tempo e recursos na melhoria do relacionamento porque não veem retorno sobre esta ação. Para os autores, isto, na prática, não reflete a realidade, já que um alto valor é percebido com a melhora do relacionamento, além de as empresas poderem obter resultados positivos se, pacientemente, desenvolverem o relacionamento colaborativo.

A vantagem colaborativa é gerada pela gestão dos relacionamentos na cadeia em que a colaboração orienta as ações. Porém, Kähkönen, (2014) observa que quanto mais próxima a empresa é para os consumidores, mais poder tem. Isso também pode ser demonstrado através do papel dos atores em que os compradores que estão mais próximos dos clientes finais estão menos dispostos a formar relações de colaboração com fornecedores, mas quando eles estão no papel de um fornecedor a sua vontade de colaborar aumenta. Assim, pode-se argumentar que o papel e a posição do ator na cadeia podem determinar o caráter da relação de poder. No entanto, o poder é apenas um fator que influencia a profundidade da colaboração comprador-fornecedor, e pode haver outros fatores que influenciam também. Precursor dessa preocupação, Min *et al.* (2005) propõem uma estrutura de relacionamento colaborativo apoiado em três pilares:

- Antecedentes – que posiciona as empresas com relação aos interesses estratégicos, ao alinhamento interno, à orientação que possuem para o relacionamento, à disponibilidade de investir no relacionamento e a ter um fluxo livre de informação e comunicação. Isto prepara as empresas para caminhar para o passo seguinte.



- Colaboração – Nesta etapa a empresa deve trabalhar compartilhando informações, planejando, resolvendo problemas e medindo resultados em conjunto com seus parceiros, na intenção de alavancar recursos e habilidades para melhoria dos negócios.
- Consequências – Dentro deste posicionamento colaborativo, a empresa deve oferecer maior eficiência e eficácia, melhorar a rentabilidade, além de – continuamente - poder reforçar e expandir a relação entre os parceiros. Neste ponto, caso ocorram situações que não reflitam este avanço, retorna-se ao passo anterior em que se trabalha na relação.

Na intenção de esclarecer estes três pilares, para que se organizem os processos colaborativos, as empresas deverão trabalhar juntas no planejamento, na implementação e no monitoramento das atividades que integram as operações entre elas. Também, os parceiros deverão trabalhar as informações, de forma a ajudar a operação do negócio, sendo importante dividir e mantê-las, confidencialmente. Numa visão mais atual, porém complementar Ramanathan e Gunasekaran (2014) coloca que as CS bem-sucedidas precisam ter planejamento, tomada de decisão e execução como elementos-chave da colaboração. O fraco desempenho em qualquer um desses três elementos-chave resultará em fracasso ou colaboração de curto prazo. A pesquisa destes autores demonstra que as futuras colaborações são significativamente influenciadas pelo sucesso das colaborações atuais da CS. Para continuar esse relacionamento de forma colaborativa por um longo prazo, é essencial que as execuções aconteçam na CS. Segundo eles, é possível interpretar esse resultado de tal forma que as CS que colaboram com ações de curto prazo podem não ter uma parceria de longo prazo sustentável, isto só mudará se houver resultados válidos sustentando as relações de forma positiva entre estas três construções. Este resultado salienta a importância da colaboração dos parceiros na CS para executar os processos de forma eficaz, a fim de obter um apoio futuro sustentável entre os agentes da cadeia.

O processo de colaboração deve ser formalizado, detalhando as métricas de performance e os objetivos. Aliado a isso, cria-se um novo ambiente e uma nova cultura operacional. Ele é um processo feito – tipicamente - para atender o cliente, pois é ele quem, geralmente, inicia os esforços para tal, em consequência disso, tendem a se beneficiar mais do que os outros (MIN *et al.*, 2005).

Corsten e Fede (2005) numa pesquisa sobre colaboração dos fornecedores, apontam que a colaboração tende a ser mais favorável para quem compra, ou mesmo, para

a empresa que tem a coordenação da cadeia. Também, os autores ressaltam a validade da colaboração na cadeia, mas destacam a complexidade que é implementá-la, citando que este processo inclui um relacionamento controlado, monitorando a dependência e construindo confiança. Numa visão mais atual, Hofer *et al* (2014) apontam o princípio central da visão relacional de que ambas as partes em uma relação de troca vão obter benefícios, talvez não da mesma maneira e em diferentes momentos do tempo.

Cox (2004b) é um dos autores que tem questionado parte do idealismo, inerente aos conceitos da relação na CS, em que muitos autores defendem a relação ganha-ganha. Não que isso não possa ocorrer, nem que o relacionamento colaborativo seja ficção, mas a ideia é a de que, se isto se aplica a um mercado, segmento ou empresa, não necessariamente poderá funcionar em outro. Como também, o ganhar de um, pode não se refletir na mesma proporção em outro fornecedor ou camada da cadeia e, nem por isso, a relação pode ser quebrada. Neste caso, segundo Simatupang *et al.* (2004), isto ocorre, provavelmente, porque os parceiros tendem a não ter dimensão nem visão da performance dos demais na cadeia, tampouco visão total dos resultados buscados pela empresa foco da cadeia.

Ainda, para Cox (2004a), muitas companhias somente são capazes de administrar a relação na CS na primeira camada (*first tier*). Isto significa que, apesar do conceito de gestão da CS, apresentar a ideia de contribuição para os negócios, seu alcance ainda demonstra muitas limitações. Para vencer tais limitações, as companhias necessitam de recursos internos e capacidades operacionais capazes de possibilitar a prática e o ganho desta amplitude, bem como superar as ineficiências internas e, ainda, serem capazes de eliminar obstáculos que impeçam a implementação de práticas colaborativas, na gestão da CS.

Para Cassivi (2006), com o uso de novos métodos e ferramentas tecnológicas, atividades como o planejamento, previsão e reposição são administradas muito mais justas, facilitando a troca e distribuição de informação através da CS. Porém, cada membro da cadeia é forçado a repensar o caminho para alavancar o relacionamento com seus parceiros comerciais, especialmente clientes e fornecedores.

Colaboração na CS, não é sinônimo de informação tecnológica. Informação tecnológica é uma estrutura separada que ajuda a promover o relacionamento colaborativo

interno e externo. É notado que, ocasionalmente, as empresas presumem que, por ter informação tecnológica existe colaboração. Em suma, colaboração é um resultado, da interação humana, que pode ser suportado pela TIC, mas não substituído (SANDERS; PREMUS, 2005).

Este pensamento retrata claramente a importância do relacionamento entre os agentes de uma CS, bem como esclarece a necessidade de se encontrar instrumentos que sinalizem ou definam caminhos para que as empresas, de fato, consigam compartilhar resultados através de posicionamento e objetivos bem alinhados na CS.

Para Sahay (2003), a visão do processo colaborativo é ter os fornecedores, produtores, distribuidores e clientes alinhados num relacionamento cooperativo, para que se propiciem benefícios à cadeia e a cada agente. Isto é, adotar uma perspectiva externa, em que a decisão das empresas deva considerar, não somente o resultado individual, mas de toda a cadeia.

### **A Evolução para Vantagem Colaborativa**

À medida que os negócios globais e a concorrência estão aumentando, as empresas demonstram estar motivadas para a colaboração, mas precisam estar mais focadas na implementação de atividades colaborativas (KUMAR; BANERJEE, 2014). Em alguns casos, esta prática torna-se relativamente mais complexa, como observado por Caoa e Zhangb (2011), pois afirma que em pequenas empresas a colaboração na CS as ajuda a criar valor em conjunto com seus parceiros, mas a aprendizagem e o conhecimento obtido conjuntamente são difíceis de internalizar ou transferir para outras áreas de negócios devido à sua pequena escala e escopo de operações. Assim, essa relação tende a gerar pouco benefícios a organização, ou seja, não consegue quase nenhum benefício que não esteja relacionado à vantagem colaborativa e, portanto, não gera impacto direto no desempenho da empresa. Para as médias e grandes empresas, é mais fácil para elas internalizar e transferir o que aprenderam da colaboração na CS para outras áreas de negócios relacionadas, devido a seus negócios diversificados e grande escopo de operações. Esses efeitos podem gerar benefícios com impacto direto no desempenho da empresa, bem como indiretamente cria valor conjunto com seus parceiros.

Em estudo sobre o tema Caoa e Zhangb (2011) evidenciam ser o processo de adoção ou mesmo condução da gestão colaborativa na organização algo complexo, exigindo dos gestores postura, conhecimento dos conceitos e possíveis benefícios. Também afirmam que a colaboração é boa, mas as empresas devem investir esforços para fazê-la funcionar, pois, na maioria das vezes, as falhas ocorrem porque não é bem executada. Por isso a cadeia necessita de uma coordenação atuante, sendo que a inflexibilidade dos gestores causa desequilíbrio, e é preciso encontrar um nível ótimo de esforços colaborativos para evitar que benefícios se transformem em custos.

Por sua vez, organizações envolvidas em uma cadeia colaborativa alcançam maior visibilidade, maior flexibilidade e tempos de ciclo reduzidos, sendo estes benefícios relevantes num cenário marcado por forte competição. Conseqüentemente, a colaboração não conduz diretamente, mas indiretamente, a uma CS mais resiliente, é o que apontam Scholten e Schilder (2015) em suas pesquisas, afirmando que o compartilhamento de informações e a comunicação colaborativa ajudam a melhorar a visibilidade da CS, fornecendo a transparência necessária para detectar e responder por interrupções que podem ocorrer tanto a montante quanto a jusante. Ao mesmo tempo, o conhecimento dos processos e procedimentos é criado em conjunto, o que permite aumentar a visibilidade, garantindo a confiança na CS, evitando assim reações excessivas, intervenções desnecessárias e decisões ineficazes em uma situação de risco. Segundo estes mesmo autores a sincronização de decisões por meio da solução de compartilhamento de recursos aumenta a velocidade na resposta a interrupções (futuras). Além disso, a velocidade é suportada pela antecipação de informação de boa qualidade, completa e confiável, uma vez que o conhecimento dos processos dentro da cadeia permite antecipação, prontidão e resposta rápida a eventuais problemas. Ao mesmo tempo, no entanto, as organizações normalmente atrasam a liberação de informações sobre possíveis falhas e rupturas na CS, e isso pode ter implicações graves e de longo prazo, uma vez que não se tem uma resposta alinhada a velocidade necessária.

Nix e Zacharia (2014) ressaltam que um benefício auxiliar de colaborações, muitas vezes menos reconhecido e apreciado, é o aprendizado e os ganhos de conhecimento que ocorrem. Reconhecer a oportunidade de obter esse conhecimento não só através de relacionamentos de longo prazo, mas também de colaborações episódicas com empresas

fora da rede de suprimentos existente, pode ampliar a aprendizagem organizacional. Uma melhor compreensão da importância do engajamento colaborativo e a adoção de medidas para garantir comportamentos e atitudes individuais e organizacionais apropriados conduzirão a melhores resultados e maior aprendizado. Este reconhecimento e o compromisso de envolver-se profundamente num esforço de colaboração podem ajudar os gestores a melhorar a probabilidade de capitalizar as oportunidades. Outra implicação para os gerentes é o valor de engajar-se profundamente em uma colaboração do ponto de vista de melhorar os resultados de desempenho. Demonstrar uma vontade de compartilhar abertamente informações e aprender com o conhecimento e a experiência da outra empresa tem um efeito direto sobre os resultados de um projeto. A abertura a novas ideias e a vontade de tomar decisões com base no conhecimento combinado das empresas não só melhoram o desempenho, mas demonstram um nível de confiança e respeito que fortalece o relacionamento com o parceiro de colaboração e gera oportunidade para um relacionamento produtivo no futuro.

Ao compreender o valor do envolvimento profundo, uma empresa pode tomar decisões informadas sobre a seleção de um parceiro de colaboração, a seleção de indivíduos dentro da empresa para participar e os comportamentos e atitudes que levarão a resultados bem-sucedidos. A colaboração pode proporcionar um efeito sinérgico que é maior do que simplesmente adicionar as capacidades das empresas individuais envolvidas. Para alcançar os benefícios potenciais da colaboração, as empresas devem estar dispostas a realizar reuniões frequentes face-a-face, participar na tomada de decisões conjuntas com o seu parceiro, compartilhar abertamente informações e trocar ideias e ser receptivo a novas formas de pensar e descobrir o conhecimento. Como resultado, as empresas colaboradoras serão capazes de ver as questões de diferentes perspectivas e acessar o conhecimento único, capacidades, habilidades e recursos necessários para concluir o projeto. O aprendizado será aprimorado, os ganhos de conhecimento serão maiores e a colaboração em si terá maior sucesso. Os cronogramas do projeto também devem ser encurtados e os resultados desejados em termos de custo, qualidade e capacidade de servir os clientes provavelmente serão melhorados. Ao mesmo tempo, a capacidade de trabalhar eficazmente com o parceiro colaborador é reforçada, criando as oportunidades para o benefício futuro através da colaboração.

Entretanto, apesar da visão de ser o cliente o maior beneficiário do sucesso da colaboração, o planejamento colaborativo e tomada de decisão não decide o sucesso da CS, a menos que todos os planos sejam executados efetivamente de forma colaborativa. Este é um ponto importante na gestão colaborativa da CS. Com base nessa posição, os gerentes podem colaborar com outros parceiros da cadeia para executar os planos. Ao avaliar o sucesso da colaboração atual, a gerência da empresa pode decidir sobre investimentos futuros em colaborações da CS e, portanto, ter uma colaboração de longo prazo bem-sucedida (RAMANATHAN; GUNASEKARAN, 2014).

Barratt (2003) já discutia o fato de que a gestão colaborativa na CS exige envolvimento dos agentes no planejamento da demanda. Isto só acontece se houver uma gestão de informação e dados em tempo real entre os membros da cadeia. A compreensão desta prática não é simples. Tanto no aspecto global da cadeia quanto no individual, os conflitos e dificuldades são pertinentes ao processo colaborativo, e a coordenação das ações, através de um comitê liderado pela empresa coordenadora da cadeia, pode, então, contribuir para o sucesso da gestão da demanda. Numa linha mais atualizada, Scholten e Schilder (2015) apontam que ter falta de informação ou receber a informação certa tarde demais (compartilhamento de informações) reduz a flexibilidade necessária para responder a uma interrupção. A principal consequência disso é que, quando a informação é recebida tardiamente, os cronogramas de produção são formalizados e os estoques de matéria-prima ordenados / processados, sendo mais difícil deter os processos que já estão em andamento, gerando interrupções posterior. Estudos destes mesmos autores indicam apenas relações positivas entre atividades colaborativas e resiliência da CS: quanto mais empresas se envolvem no compartilhamento de informações, comunicação colaborativa, esforços conjuntos de relacionamento e criação de conhecimento mútuo, maiores são os níveis de visibilidade, velocidade e flexibilidade. Para eles a dependência mútua entre duas organizações dentro de uma cadeia ou sobre o mesmo terceiro (por exemplo, um cliente) aumenta indiretamente a resiliência da CS. Organizações que dependem umas das outras tornam seu sucesso interdependente, compartilham informações livremente, trabalham juntas quando tentam resolver problemas comuns ou quando projetam novos produtos e planejam em conjunto para o futuro. Também quanto mais tempo as empresas têm trabalhado juntas, mais resistentes elas se tornam devido à maior visibilidade e velocidade.



Esta percepção teórica é particularmente relevante para os gestores, pois oferece orientações importantes sobre questões relacionadas com a terceirização: outro fornecedor pode oferecer melhor valor; no entanto, mesmo quando se engajar no mesmo nível de atividades de colaboração com o novo fornecedor, a resiliência será reduzida. Isso pode, em última instância, diminuir o valor inicial prometido pelo novo fornecedor.

Embora a pesquisa de Nix e Zacharia (2014) tenha demonstrado que os ganhos de aprendizado e conhecimento ocorrem mesmo em níveis baixos de engajamento colaborativo, altos níveis de engajamento colaborativo oferecem maior aprendizado e ganhos de conhecimento. Muitas empresas não conseguem reconhecer esta oportunidade e, como resultado, deixam de dedicar o tempo, energia e recursos necessários para realizar todo o potencial da colaboração. Quando as empresas se envolvem em colaboração em um nível elevado, o resultado será maior conhecimento e ganhos que podem melhorar os o desempenho presente, bem como futuro. Normalmente, as empresas consideram apenas os benefícios operacionais, econômicos e relacionais da colaboração em suas avaliações. Dada a importância do conhecimento como um recurso para a vantagem competitiva, avaliações que não consideram o conhecimento como um benefício pode resultar em uma oportunidade perdida. De fato, o conhecimento adquirido não só beneficia as empresas em termos de resultados operacionais e relacionais, mas também é provável que beneficie a empresa nas futuras operações de negócios e, portanto, pode ser uma fonte potencial de vantagens competitivas a longo prazo. Quando as empresas dispõem de mais conhecimento, elas têm mais opções para buscar novos caminhos que ocorrem em um ambiente inesperado e turbulento. Mesmo que o esforço de colaboração não consiga atingir os resultados operacionais e relacionais desejados, ele pode ainda ser um investimento valioso se houver ganhos de conhecimento.

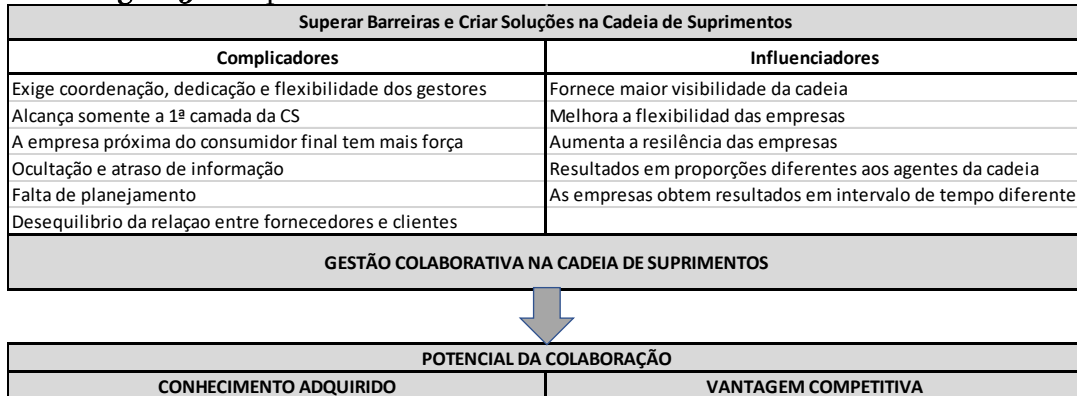
### **Análise da Teoria - Influenciadores e Complicadores**

Baseando-se na literatura discutida acima, e na posição apresentada pelos autores estudados, temos a seguir a figura 3 para ilustrar os pontos que destacam quais valores e capacidades a gestão colaborativa é capaz de criar, bem como quais pontos podem ser considerados complicadores ou influenciadores desse processo nas organizações.

O entendimento destes termos nesta pesquisa seriam:

- Complicadores: Fatores que são vistos como dificuldades aos gestores e pouco contribuem no desenvolvimento de práticas colaborativas na CS.
- Influenciadores: Fatores que justificam a decisão em adotar práticas colaborativas na CS, mesmo considerando ser essa gestão não equitativa.

**Figura 3:** Complicadores e Influenciadores da Gestão Colaborativa na CS



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O potencial gerado pela Gestão colaborativa na CS reside no conhecimento adquirido e na vantagem competitiva que a organização obtém. Isso ocorre por meio do equilíbrio proporcionado pelo relacionamento e na construção de uma ampla visão da cadeia, da importância de processos alinhados, do compartilhamento das informações e de uma gestão consciente das possíveis implicações. Para que isso ocorra, os gestores devem superar barreiras e criar soluções na CS, trabalhando no entendimento dos complicadores e influenciadores advindos desta gestão, conforme discutidos a seguir:

- Sustentar a vantagem competitiva vem da capacidade de agir com a visão de gestão colaborativa mesmo no curto prazo (NIX; ZACHARIA, 2014). Esta vantagem gera benefícios a CS (CAOA; ZHANG, 2011).
- Para evitar falha na execução da colaboração, a gestão exige coordenação atuante, dedicação constante e gestores flexíveis (CAOA; ZANGB, 2011; WIENGARTEN; LONGONI, 2015), pois o processo é complexo para ser implementado (CORSTEN; FEDE, 2005).
- A colaboração proporciona maior visibilidade e flexibilidade na cadeia, gerando maior resiliência as empresas (SCHOLTEN; SCHILDER, 2015), no entanto, exige que os agentes tenham maior confidencialidade (LE *et al*, 2013).

- A colaboração tende a acontecer somente na primeira camada da CS (COX, 2004<sup>a</sup>), e tende a gerar maior poder para empresas que tem relação com o consumidor final (KAHKONEM, 2014). Costumeiramente, as empresas não reconhecem a importância dos fornecedores e clientes na performance dos negócios (LAMBERT *et al*, 2000).
- Nem sempre os agentes da CS têm a visão dos resultados (SIMATUPANG *et al*, 2004), pois as empresas atuam por interesses próprios a custa dos outros (CAOA; ZHANGB, 2011).
- Os benefícios não ocorrem na mesma proporção e no mesmo intervalo de tempo para as empresas da CS (HOFER *et al*, 2014).
- Ocultação de informação (Le *et al*, 2013) ou recebe-la tarde demais (SCHOLTEN; SCHILDER, 2015) não condiz com os conceitos colaborativos.
- O fracasso ou colaboração de curto prazo está relacionado a fraco desempenho no planejamento, na tomada de decisão e na execução (RAMANATHAN; GUNASEKARAN, 2014).
- Empresas não reconhecem o potencial da colaboração e não consideram o conhecimento adquirido como oportunidade (NIX; ZACHARIA, 2014).

### Considerações Finais

Um ponto de convergência em praticamente todas as discussões dos diferentes autores pesquisados é o fato de que atuar de forma colaborativa na CS não é tarefa simples, e nem algo que facilmente se implementa. A razão dessa posição estar presente na maioria dos estudos a respeito do tema está no fato de que a colaboração advém da relação entre os gestores das empresas da cadeia. Esta relação traz diferentes e divergentes interesses, geralmente mais focados na própria organização do que na visão ampla da CS, alheios a possíveis benefícios que poderiam ser obtidos quando os agentes trabalham na melhoria do produto. Considerando, nesta visão, que este desafio não é somente da empresa foco responsável pela venda ao consumidor final.

Neste sentido, pode-se dizer que a pesquisa alcança seu objetivo ao enfatizar a importância de todos os agentes da CS na construção da colaboração, apontando influenciadores que contribuem ou não para esse modelo de gestão, e destacando os valores e capacidades organizacionais geradas, tais como:

- O aprimoramento dessa relação na construção de diferenciais que favoreçam o produto final no mercado, tende a gerar valores aos agentes da cadeia que proporcionam competências tais como flexibilidade e resiliência (SCHOLTEN; SCHILDER, 2015) capazes de contribuir para que a empresa aprimore seu aprendizado e sua relação com o mercado, obtendo com isso uma vantagem competitiva para seu negócio em outras cadeias.
- O fato da cadeia precisar ter visibilidade da demanda, a gestão da informação em velocidade capaz de equilibrar as necessidades, exige dos agentes postura em que não haja negligência com transmissão de informação, evitando ocultação de dados e os reflexos causados pela demanda. Também, a administração desta gestão de informação com base em princípios de confidencialidade contribui para evitar problemas que afetem a relação na CS.
- A participação dos agentes da CS, independente do que possam obter no curto prazo, tende a contribuir para a relação, pois é apontado que a geração de benefícios não ocorre ao mesmo tempo e na mesma proporção para cada participante (HOFER *et al*, 2014). Este fator relacionado a expectativa das empresas em obter vantagens no curto prazo, ou na mesma proporção da empresa foco é um ponto importante e bem apontado pelos autores, pois essa ansiedade de conseguir aferir benefícios rapidamente depõe contra a colaboração.

Estes pontos que vem surgindo na literatura a respeito da gestão colaborativa na CS, principalmente os relacionados a vantagem competitiva e a possíveis resultados e benefícios aparecem como oportunidades para pesquisas futuras. Também, este estudo traz pontos que podem ser vistos como vantagens geradas, bem como possíveis complicadores que não contribuem com a colaboração, que podem ser melhor estudados na prática. Ou seja, pode-se buscar entender que tipo de vantagem competitiva um agente obtém, ou mesmo as razões pela qual os complicadores da colaboração não são percebidos e corrigidos pelos gestores, e a razão da dificuldade de perceberem os pontos que contribuem com este modelo de gestão.

Por outro lado, vale destacar as limitações de uma pesquisa como essa, baseando-se no fato de ser uma revisão bibliográfica, focada especificamente no tema proposto. Portanto, apesar de discutido os valores e capacidades gerados pela gestão colaborativa, bem como seus influenciadores, é compreensível que hajam questões e contradições sobre

o que foi apontado, ou mesmo existam outros fatores que complementem a discussão e esse trabalho. Também, pesquisas que confrontem o que foi apresentado com a prática organizacional tenderá a contribuir com o tema e gerar novas posições.

## Referências

- BARRATT, MARK. Understanding the Meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, V. 9, n.1, p. 30-42, 2004a.
- BARRATT, MARK. Unveiling enablers and inhibitor of collaborative planning. *The International Journal of Logistics Management*, V. 15, n. 1, p. 73, 2004b.
- BARRATT, MARK. Positioning the role of collaborative planning in grocery supply chains. *The International Journal of Logistics Management*, v. 14, n.2, p. 53, 2003.
- CAOA, M.; ZHANGB, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29, 163-180, 2011.
- CASSIVI, LUC. Collaboration planning in a supply chain. *Supply Chain Management: An international journal*, v. 11/3, p. 249-258, 2006.
- 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*, Vol. 8, n.1, pg. 1-14, 1997.
- CORSTEN, D.; FELDE, J. Exploring the performance effects of key-supplier collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 35 n.6 p. 445-461, 2005.
- COUSINS, P. D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*. V.25, n.5, p. 403-428, 2005.
- COX, ANDREW. The art of possible: Relationship management in power regimes and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.9, n. 5, p.346-356, 2004a.
- COX, ANDREW. Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n.5, p.410-420, 2004b.
- GOLIC, S. L.; MENTZER, J. T. An empirical examination of relationship magnitude. *Journal of Business Logistics*, V. 27, n. 1, pg. 81. 2006.
- HOFER A. R.; HOFER C.; WALLER, M. A. What gets suppliers to play and who gets the pay? On the antecedents and outcomes of collaboration in retailer-supplier dyads. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 25, n. 2, pp. 226 - 244, 2014.
- KÄHKÖNEN, A. K. The influence of power position on the depth of collaboration. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19, n. 1, pp. 17 - 30, 2014.
- KUMAR G.; BANERJEE R. N. Supply chain collaboration index: an instrument to measure the depth of collaboration. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 21, n. 2, pp. 184 - 204, 2014.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n. 2, pg. 1-17, 1996.



PUC-SP

- LE, H.Q.; ARCH-INT, S.; NGUYEN, H. X.; ARCH-INT, N. Association rule hiding in risk management for retail supply chain collaboration. *Computers in Industry*, n. 64, pp. 776–784, 2013.
- MIN, S.; ROATH, A.S.; DAUGHERTY, P.J.; GENCHEV, S.E.; CHEN, H.; ARNDT, A.D. Supply chain collaboration: What’s happening? *The International Journal of Logistics Management*, V. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.
- NIX, N. W.; ZACHARIA Z. G. The impact of collaborative engagement on knowledge and performance gains in episodic collaborations. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 25, n. 2, pp. 245 – 269, 2014.
- RAMANATHAN, U; GUNASEKARAN, A. Supply chain collaboration: Impact of success in long-term partnerships. *Int. J. Production Economics*, 147, 252–259, 2014.
- SAHAY, B. S. *Supply chain collaboration: The key to value creation*. Work Study, V. 52, n.1, p.76-83, 2003.
- SANDERS, N. R.; PREMUS, R. Modeling the relationship between firm it capability: collaboration and performance. *Journal of Business Logistics*, vol. 26, n.1, pg. 1, 2005.
- SCHOLTEN, K.; SCHILDER, S. The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20, n. 4, pp. 471 – 484, 2015.
- SIMATUPANG, T. M.; WRIGHT, A. C.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics management*, v. 13, n. 1, 2002.
- SIMATUPANG, T. M.; WRIGHT, A. C.; SRIDHARAN, R. Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. *Supply Chain Management: An International Journal*. V. 9, n.1, p. 57-70, 2004.
- WIENGARTEN F.; LONGONI A. A nuanced view on supply chain integration: a coordinative and collaborative approach to operational and sustainability performance improvement. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 20, n. 2, pp. 139 –150, 2015.
- WILDING, R.; ANDREW S. Understanding Collaborative Supply Chain Relationships through the application of the Williamson Organizational Failure Framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. V. 36, n. 4, pg. 309-329, 2006.