

COLABORAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: O PAPEL DOS OPERADORES LOGÍSTICOS.

Resumo

A colaboração entre agentes da Cadeia de Suprimentos é uma alternativa para as empresas em busca de maior competitividade. Nestas cadeias os Operadores Logísticos são agentes essenciais e de crescente importância, no entanto muitas publicações exploram a colaboração com foco somente na indústria e nos varejistas, raramente outros agentes da cadeia são destacados, mesmo alguns sendo de extrema importância como os Operadores Logísticos. Através de um estudo exploratório de abordagem qualitativa, em um dos 10 maiores operadores logísticos do mundo, este artigo levanta novos questionamentos sobre a importância destes agentes para a colaboração em toda a cadeia.

Palavras-chave: colaboração organizacional; gestão da cadeia de suprimentos; operador logístico.

Abstract

Collaboration between Supply Chain agents can be a solution for companies searching for greater competitiveness. In these chains, the Third Part Logistics are essential agents and they are growing in importance, however nowadays literature explore collaboration focused only in industry and retailers, rarely other actors in the chain are highlighted, even some of them being extremely important as Logistics Operators. Through a qualitative exploratory study in one of the 10 largest logistics operators in the world, this article raises new questions about the importance of these agents for collaboration throughout the supply chain.

1. Introdução:

Como consequência da globalização, o aumento da concorrência pela integração do mercado tem exigido das empresas uma constante busca por melhorias no nível de serviço e performance, afim de obter vantagens competitivas.

Como fonte dessas vantagens um dos focos das organizações tem sido o *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos, pois este impacta diretamente nos resultados financeiros bem como na qualidade de atendimento ao cliente. Com este foco no SCM é imprescindível atentar-se para os relacionamentos entre os agentes que formam esta cadeia, este relacionamento é o responsável pelos pela troca de informações, pagamentos, produtos e materiais. Estes agentes em conjunto serão os últimos responsáveis pelo resultado de toda a cadeia.

Com este foco na cadeia, em detrimento de foco individualista, algumas empresas enxergam o trabalho em conjunto com os outros agentes como essencial para melhorar as trocas de informações e materiais e alcançar vantagens competitivas, alguns casos de sucesso já foram exaustivamente destacados na literatura, um exemplo é o caso do Wal-

Mart nos Estados Unidos. Deste trabalho em conjunto a literatura ainda aponta outros benefícios como compartilhamento de riscos, obtenção de novos mercados e tecnologias e desenvolvimento de habilidades complementares.

Kaplan e Norton (2010) apontam que 50% das alianças corporativas falham, outros autores apontam diversas dificuldades em relacionamentos colaborativos como falta de confiança no parceiro e dificuldade de reversão de um relacionamento historicamente visto como de competição e exploração.

Nesta cadeia um agente em específico tem tido destaque, o Operador Logístico ou Prestador de Serviços Logísticos – PSL, este pode ter o controle operacional da cadeia de suprimentos de uma indústria, controlando seus estoques, transportes de entrada de matéria-prima e distribuição de produtos acabados. Além disso, este agente está em contato direto com transportadores e clientes de seu cliente, o que lhe confere uma posição de destaque, pois o embarcador ou indústria cria uma grande dependência deste operador, uma vez que este é sua única fonte de informações sobre a operação logística.

Neste artigo trataremos o Operador Logístico por PSL, este é entendido como prestador de serviços logísticos para um embarcador, por exemplo, uma indústria, e que presta pelo menos serviços de transporte e armazenagem. No contexto nacional, segundo a Associação Brasileira de Logística (Abralog), o setor dos PSLs movimenta cerca de 10 bilhões de reais, reúne cerca de 120 empresas e é responsável por cerca de 100 mil empregos diretos.

Como os PSLs podem estar envolvidos com todos os agentes da cadeia, é essencial uma participação intensa destes em iniciativas de colaboração na Cadeia de Suprimentos. Apesar disso, raramente o PSL é abordado na literatura sobre colaboração na Cadeia de Suprimentos, os agentes mais destacados são as indústrias e grandes varejistas. Este artigo visa diminuir esta lacuna através de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, com entrevistas de executivos de um dos 10 maiores PSLs do mundo.

Assim, o objetivo deste artigo é explorar o tema da colaboração com foco no PSL, a fim de gerar melhor compreensão da importância deste agente e proporcionar novos questionamentos a serem explorados.

2. Referencial Teórico:

2.1 Supply Chain Management (SCM)

Como este estudo está focado na colaboração entre os agentes da cadeia de suprimentos é fundamental definir o termo Gestão da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM) que está diretamente relacionado com o tema.

Conforme Janvier-James (2012) aponta, numerosas definições de SCM têm sido apresentadas na literatura acadêmica.

Dyer e Singh, (1998) apontam que a essência da SCM é que, para melhorar a competitividade, as empresas precisam gerenciar de forma proativa recursos além de suas fronteiras organizacionais. Drake e Schlachter (2008) apresentam um conceito semelhante, para estes autores o SCM alcança a noção de logística fora da empresa, abrangendo toda a interação com fornecedores a montante e clientes a jusante.

Sobre as mudanças do termo SCM Kumar e Bharathib (2011) comentam que cada vez mais os gestores, pesquisadores e educadores reconhecem a importância do SCM tanto como uma arma estratégica e tática. No entanto, a prática da SCM está sempre mudando. Originalmente, a cadeia de suprimentos foi visto como uma entidade que estava especialmente preocupado com a gestão a montante e a jusante. Por meados de 1990, houve uma mudança na orientação e o foco foi deslocado do montante para a toda a cadeia de suprimentos. Desde o início do século XXI, ocorre uma mudança no foco da gestão da cadeia de suprimentos para a gestão estratégica da cadeia de suprimentos. Como essa transição ocorre, há uma forte necessidade de pesquisadores, gestores e educadores para reavaliar as fases atuais e futuras da SCM para alcançar os objetivos de identificar, apresentar e implementar um novo conjunto de temas a ser discutido.

O Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos (2009) afirma que o SCM inclui a concepção e gestão de todas as atividades envolvidas no fornecimento, prospecção, transformação e atividades de gestão logística. Principalmente, este conceito inclui a coordenação e parceria com os parceiros da rede, que podem ser fornecedores, mediadores, prestadores de serviços terceirizados e clientes. Fundamentalmente o SCM coordena a gestão da oferta e da demanda dentro e entre empresas.

Com relação aos resultados, Ou et al. (2010) afirmam que com a implementação bem sucedida do SCM é esperado a melhora no relacionamento entre fornecedores e clientes a montante a jusante, e, assim, aumento da satisfação do cliente e do desempenho da empresa. Além disso, o SCM tem sido amplamente considerado para as empresas uma ferramenta de gestão efetiva para manter a estabilidade de negócios, crescimento e prosperidade.

Por fim Wood Jr. E Zuffo (1998) apontam que o SCM pode ser definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas. Trata-se de uma metodologia empregada principalmente por empresas de consultoria para implantação do conceito de logística integrada, envolvendo a adoção de práticas de compras globais, parcerias com fornecedores, sincronização da produção, redução de estoques em toda a cadeia, revisão do sistema de distribuição, melhoria do sistema de informação, melhoria da previsão de vendas etc. Projetos deste tipo costumam focalizar preferencialmente a busca uma melhor performance dentro da empresa, embora a tendência natural seja a de avançar as fronteiras, aproximando fornecedores e clientes. Uma consequência imediata da aplicação da metodologia SCM para o jogo competitivo é que a competição não se dará apenas entre empresas, mas também entre sistemas de valores.

Como dito anteriormente, existem diversas definições para o termo Supply Chain Management, mas alguns pontos são comuns a maioria das definições, por exemplo, a integração na cadeia é citada por diversos autores, tanto com clientes a montante quanto fornecedores a jusante e este é o ponto onde os relacionamentos colaborativos estão baseados.

2.2 Alianças, Parcerias, Cooperação e Colaboração

As estruturas organizacionais em si e entre si tem se ajustado em uma abertura maior para o ambiente. Trabalhos sobre redes, cooperação, alianças, colaboração, entre outros substantivos, abordam a tendência de um relacionamento intra-organizacional e supra-organizacional mais aberto entre os agentes. Aberto no sentido de propensão à troca de informações, decisões e dados em diferentes graus e maturidades.

Ainda não há um consenso sobre qual denominação mais apropriada, porém adotamos aqui o termo colaboração, em que pese às diferenças de intensidade, em função de ser um termo que se diferencia atualmente da tradicional cooperação que as fábricas exigiram com o trabalhador coletivo ou mesmo Taylor citou em seu quarto princípio da administração científica.

Esta revisão concentra-se em autores da área de operações mais especificamente de *Supply-Chain* em cujos artigos encontramos uma série de diferenças de grau e maturidade de colaboração e até mesmo com outras denominações, mas com o mesmo sentido de abertura de trocas de dados e informações entre diversos níveis da estrutura.

Neste sentido, segundo Das e Teng (1998) Alianças Estratégicas são acordos de cooperação com o intuito de atingir objetivos estratégicos dos parceiros. Estas alianças essencialmente envolvem 2 ou mais parceiros para buscar objetivos compartilhados, sendo a cooperação vital para o sucesso da aliança. Das e Teng (1998) consideram a incerteza e a cooperação como os principais fatores que distinguem a aliança estratégica de outro tipo de estratégia individual.

Nesta visão a cooperação aparece como uma parte do que é chamado de aliança estratégica. Assim, Das e Teng (1998) definem especificamente a cooperação de parceria como a vontade de uma empresa parceira em buscar interesses mutuamente compatíveis em uma aliança ao invés de agir de forma oportunista. Sendo o oportunismo exemplificado como trapacear, distorcer informações, esquivar-se de atividades, enganar parceiros, suprir com produtos/serviços abaixo do padrão, e apropriar-se de recursos críticos do parceiro. Já a cooperação de parceria é caracterizada por negociações honestas, comprometimento, *fair play*, e agir de acordo com os contratos.

Corbett, Blackburn e Van Wassenhove (1999) destacam que empresas e seus fornecedores trabalhando juntas de forma próxima podem criar cadeias de suprimento altamente competitivas. Sobre a troca de informações, estes autores apontam que através de uma mais aberta, freqüente, e acurada troca de informações, típica de relações de longo prazo, as empresas podem eliminar muitos problemas e assegurar melhorias contínuas. Estas parcerias ainda visam maiores benefícios como aumentar a participação no mercado, reduções de inventário, melhor serviço de entrega, melhoria na qualidade e redução no desenvolvimento de produtos. Mesmo parcerias mais modestas podem levar a rápida melhoria logística facilitada pela troca de informações corretas e melhor coordenação. Confiança mútua é crucial para assegurar as empresas que as informações compartilhadas não serão utilizadas contra elas. Compromissos de longo prazo com a parceria encorajam as partes a continuarem a investir na cadeia para vantagem mútua.

Das e Teng (1998) também destacam a característica paradoxal da cooperação, pois através desta espera-se que as empresas busquem seus próprios interesses, mas simultaneamente elas precisam restringir esta busca natural, de modo que a aliança funcione. Assim, é

proposto que sucesso da aliança seja encontrado através de equilíbrio entre competição e cooperação.

Diferente da cooperação, a colaboração é definida pelos autores Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNichols e Nolan (2003) como o processo de tomada de decisão entre organizações independentes envolvendo posse conjunta das decisões e responsabilidades pelos resultados. Este processo é baseado na criação relações de longo-prazo, desenvolvimento de capacidades complementares, engajamento em planejamento conjunto e compartilhamento de informações. Desta colaboração são destacados os benefícios de acessar novos mercados, novas tecnologias e habilidades, para a redução de tempo e custos operacionais para o mercado e otimizar a performance geral da cadeia de suprimentos.

Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNichols e Nolan (2003) reforçam que o sucesso da colaboração depende da habilidade e desejo dos gestores para construir relacionamentos reais, criar confiança, e desistir de seu individualismo em favor de uma parceria mais colaborativa. Em resumo, a colaboração é potencialmente benéfica, mas é um relacionamento inter-organizacional complexo.

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) seguem a mesma linha de Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNichols e Nolan (2003) e apontam o grande crescimento da colaboração, pois companhias em uma ampla variedade de indústrias estão executando quase todas as etapas do processo de produção, da descoberta a distribuição, através de alguma forma de colaboração. Estes autores também se referem à colaboração como um tipo de aliança e que pode aparecer de diversas formas, variando de parcerias em P & D a Joint Ventures, a manufatura colaborativa, a complexos planos de co-marketing. Este mesmo ponto de vista é compartilhado por Austin 2001.

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) ainda ressaltam que as razões para o crescimento na colaboração envolvem um pouco da combinação de compartilhamento de riscos, obtenção de acesso a novos mercados e tecnologias, velocidade de produtos para o mercado, e agrupamento de habilidades complementares. Como barreiras a efetiva colaboração são citados a falta de confiança entre as partes, dificuldade de compartilhar o controle, a complexidade de um projeto conjunto e diferentes habilidades para aprender novas técnicas.

Reforçando o ponto de vista de Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNichols e Nolan (2003), Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) afirmam que motivos como adquirir recursos e habilidades que individualmente não são atingíveis são motivos para recorrer à colaboração.

Soosay, Hyland e Ferrer (2008) ainda apresentam outra descrição de colaboração, sendo esta como um relacionamento do tipo inter-organizacional no qual os participantes acordam em investir recursos, atingir objetivos mútuos, compartilhar informações, recursos, recompensas e responsabilidades, bem como tomar decisões e resolver problemas em conjunto. A colaboração é baseada na confiança mutua, abertura, compartilhamento de risco e recompensas que promovem vantagens competitivas, proporcionando melhor performance em conjunto do que isoladas.

Leeuw e Fransoo (2009) dizem que as empresas não conseguem competir com sucesso, nem fazer negócios sozinhas na cadeia de suprimentos. Segundo estes autores o termo colaboração geralmente é visto como um instrumento poderoso para se atingir um SCM eficiente e efetivo. Entretanto este conceito não é tão bem definido quanto deveria ser. Este termo pode variar de relações transacionais superficiais até relacionamentos muito próximos e altamente integrados.

Ha, Park e Cho (2010) apontam que os principais fatores de sucesso para a colaboração na cadeia de suprimentos citados na literatura são confiança, comunicação, tomada de decisão em conjunto e compartilhamento de informações.

Vereecke e Muylle (2006) apontam os diferentes níveis de colaboração. Enquanto a colaboração no nível operacional é voltada para melhorias na eficiência transacional, a colaboração no nível estratégico demanda objetivos comuns ou compartilhados, tanto por coincidência quanto por concepção.

Deste modo, este artigo utiliza a definição de colaboração segundo Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNichols e Nolan (2003) onde a colaboração é um processo de decisão conjunta e de compartilhamento de resultados entre os parceiros e leva em consideração possíveis dificuldades de implementação destacadas pelos outros autores.

2.3 Dificuldades e barreiras a colaboração na cadeia de suprimentos

Como Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNichols e Nolan (2003) e Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) destacaram a complexidade e as barreiras a colaboração, respectivamente, outros autores também o fazem. Corsten e Kumar (2005) afirmam que apesar de relações colaborativas através de esforço conjunto dos parceiros criarem valor único que nenhum deles sozinho pode criar, existe uma tensão entre maximizar tal valor e distribuí-lo entre os parceiros. Isso torna os relacionamentos colaborativos desafiadores para serem implementados na prática, principalmente se envolver participantes poderosos.

Hamel (1991) também demonstra as dificuldades da colaboração, através de entrevistas faz uma comparação entre a colaboração e uma corrida pelo aprendizado, corrida, pois ambas as empresas que trabalham em colaboração querem pegar o máximo de conhecimento que seu parceiro tem a oferecer e quem consegue pegar o máximo mais rápido torna o outro parceiro desnecessário, pois este não é mais atrativo para trocar conhecimento.

Uma sugestão de entendimento, proposto por Hamel (1991), de que parceiros em uma aliança competitiva podem às vezes tender a enxergar a colaboração como uma corrida/competição para inovarem primeiro, ao invés de um verdadeiro esforço de cooperação para inovarem juntos. Novamente, isso mostra evidências de uma mistura não óbvia entre objetivos competitivos e colaboração.

Corbett, Blackburn e Van Wassenhove (1999) destacam como dificuldade o histórico do relacionamento, pois eles citam o caso das empresas que depois de anos explorando os fornecedores, através da criação de competição entre eles encontram muita dificuldade para estabelecer parcerias.

2.4 Operador Logístico

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

Uma definição ampla de operador logístico é dada por Fleury, Wanke e Figueiredo (2000: 134) “um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes de forma personalizada.”. Kopczak (1997) corrobora esta definição reforçando um papel mais amplo do operador na cadeia de suprimentos sendo responsáveis por processos que incluem funções tradicionais da logística (transporte e armazenagem) como também processamento adicional de informação, tomada de decisão e atividades de valor agregado (embalagem e customização).

Halldórsson e Skjött-Larsen (2004) definem Operador Logístico como um provedor de serviços logísticos, a serviço de um embarcador e que no mínimo forneça serviços de armazenagem e transporte. Outros serviços que podem ser considerados são atividades que agreguem valor ao produto, *call-centers*, faturamentos, serviços de pagamento e suporte a gestão da cadeia de suprimentos. Este suporte a gestão pode ser de um simples gerenciamento de estoque a uma consultoria de rearranjo da cadeia de suprimentos.

McGinnis, Kochunny e Ackerman (1995) definem operador logístico como um prestador de serviços logísticos que executa qualquer serviço logístico que pudesse ser feito *in-house*. O Operador Logístico é responsável pela posse do produto, porém não possui os direitos legais sobre o produto e fornece seus serviços em troca de um custo. Os serviços de Operadores Logísticos estão disponíveis nas áreas de transportes, trens, armazenagem e distribuição, transporte internacional e gerenciamento do transporte.

Conforme apontado pela literatura não há uma definição unanime de Operador Logístico, assim é essencial que cada pesquisador defina claramente o seu entendimento de Operador Logístico. (Knemeyer, Mruphy, 2004) Para este artigo será utilizada a definição de Halldórsson e Skjött-Larsen (2004), onde no mínimo o operador deve ser capaz de prestar serviços de transporte e armazenagem.

Knemeyer e Murphy (2004) destacam ainda que a importância dos Operadores Logísticos não está concentrada somente nos estados unidos, mas em todo o mundo como outros estudos tem indicado. Fleury, Wanke e Figueiredo (2000: 136) explicam que os operadores logísticos tem ganhado muito destaque devido a fatores de complexidade da logística, os quais incentivam as empresas a focarem no seu core business e deixarem outras atividades como a logística para especialistas. Outros autores apontam riscos na terceirização, como a perda de controle sobre as operações e ficarem forçosamente presas ao Operador Logístico, uma vez que a troca destes não é tão simples quanto a de um prestador de serviços menor complexidade., assim recomendam uma análise criteriosa antes da contratação de um Operador Logístico (Vivaldini, Pires, 2010 pg102 e 109).

3. Metodologia

Segundo Yin (2010), O estudo de caso é apropriado em casos onde as questões “como” e “por que” são propostas, bem como entender fenômenos sociais complexos. Foi escolhido o método Estudo de Caso, pois neste estudo é proposto explorar como a colaboração é

apresentada através do agente Operador Logístico e confrontar este entendimento com a literatura atual e propor novas questões.

Yin (2010) aponta a Validade do Constructo como um dos 4 critérios de avaliação da qualidade de um projeto de pesquisa. Yin (2010) também sugere algumas táticas para aumentar a Validade do Constructo, entre elas está o uso de fontes múltiplas de evidência. Este estudo conta com apenas 2 entrevistas, o que por este critério apresenta uma fragilidade. Esta fragilidade é, em parte, minimizada pela qualidade dos entrevistados, os quais estão diretamente imersos no ambiente de relacionamento com fornecedores, e possuem vasta experiência em empresas de muita expressão no mercado.

3.1 Entrevistas

Segundo Yin (2010) um dos tipos de entrevistas para estudo de caso são as entrevistas focadas, as quais podem ter um estilo mais conversacional e aberta, porém costuma seguir um protocolo do estudo de caso.

Neste artigo foi utilizada a entrevista parcialmente estruturada, com um questionário previamente montado com base na literatura, porém com abertura para o entrevistado colaborar com outras informações. As perguntas foram baseadas em temas relevantes destacadas pela literatura relacionada à colaboração, de forma a explorar como estes temas discutidos na literatura se apresentam no contexto dos Operadores Logísticos.

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

4. Pesquisa de Campo

4.1 Caracterização da empresa

A empresa escolhida para este estudo foi um PSL de referência no mercado com sede na Europa, está entre os 10 maiores operadores logísticos no Brasil e no mundo. Sua história no país começa há mais de duas décadas atrás, oferecendo serviços para diversos setores, como saúde, varejo, indústria de alimentos e outros, presta serviços de armazenagem, transporte aéreo e terrestre, importação, exportação e serviços específicos como customização, montagem de kits, testes de qualidade, consultoria estratégica sobre cadeia de suprimentos entre outros. Possui mais de 3 mil funcionários no Brasil, diversas filiais por todo o país, dezenas de clientes e dezenas de fornecedores, em sua maioria transportadores ou mesmo PSLs concorrentes.

Este Operador Logístico é um agente de interesse para pesquisa devido a sua grande expressão no mercado logístico. Estando entre os 10 maiores do país e atendendo a grandes multinacionais em todo o território nacional de todos os setores. Sendo assim os entrevistados desta empresa por serem gestores ligados a áreas corporativas possuem uma

visão do todo, o que evita o viés de profissionais que possuam uma visão muito específica de apenas algum setor ou alguma região do país.

4.2 Definição dos entrevistados

Foram entrevistados 2 gestores, com mais de 5 anos de empresa, com autonomia para tomada de decisões, envolvidos diretamente em atividades de nível estratégico e com uma visão integrada do todo o PSL.

Entrevistado	Área de atuação
A	Responsável pela área de compras, participação direta em projetos estratégicos com clientes e fornecedores, contato direto com Presidência América Latina.
B	Responsável pela área de projetos estratégicos envolvendo transporte e armazenagem, contato direto com Presidência América Latina.

Tabela 01: Entrevistados

4.3 As entrevistas

A entrevista com o gestor A foi realizada em Novembro de 2012, feita por telefone. A entrevista com gestor B em Fevereiro de 2013, foi feita pessoalmente em uma biblioteca. Ambas as entrevistas duraram em torno de uma hora. O entrevistador explicou no início o propósito da entrevista e o tema do artigo de forma objetiva e sucinta, para não criar um viés de resposta ideal a ser formulada.

4.4 Análise dos dados

Para análise dos dados foram adaptadas as 6 instruções de Creswell (2007):

- 1 – Organizar e preparar os dados para análise: Neste estudo as entrevistas foram transcritas e separadas por grupos de temas.
- 2 – Obter um sentido geral e refletir sobre o contexto global: Nesta reflexão foram levadas em conta algumas anotações feitas sobre a disponibilidade de tempo dos entrevistados e a sua vontade em participar da entrevista. Com relação a disponibilidade de tempo ambos os entrevistados separaram períodos específicos em que puderam responder com conforto e sem interrupções. Com relação a vontade o entrevistado B se mostrou com maior disposição, uma vez que procurava sempre dar exemplos extras e procurava abordar novos assuntos, nestes casos o entrevistado teve total liberdade de colocar pontos extras.
- 3 – Começar uma análise detalhada com um processo de codificação: Cada trecho completo de fala do entrevistado foi chamado de comentário e recebeu um código em sequência de C1, C2 C3 e assim por diante.
- 4- Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise: Neste estudo todos os comentários foram separados de acordo com seus temas específicos, porém uma parte destes temas emergiu fora do conteúdo dos 5 temas do referencial teórico, estes comentários foram separados.
- 5- Prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa: Esses processos de análise foram representados visualmente na Tabela 02
- 6 -Fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados: Esta etapa será detalhada no item seguinte.

A análise dos dados neste estudo consiste primeiramente da avaliação cuidadosa das entrevistas e uma seleção dos trechos mais significativos com base nos 7 temas destacados

abaixo que possuem relação com a teoria. Cada entrevista foi dividida em comentários concentrando assuntos específicos abordados. Por exemplo, o comentário 1, C1, diz respeito a fatores de incentivo e facilitadores a colaboração.

1. **Fatores de incentivo e facilitadores a colaboração** Das e Teng (1998), (Corbett, Blackburn, Van Wassenhove) / Powell (1996) / Soosay (2008)

Entrevistado A:

C1“Nas cargas de menor valor, a redução de custo se faz mais necessária, pois o frete representa uma maior parcela do valor do produto, assim nestes casos as soluções de redução de custos como a colaborativa são mais necessárias. Com cargas de alto valor é possível que a indústria esteja disposta a pagar sozinha pelo frete mais caro, do que ter a dificuldade de negociação conjunta que exige um relacionamento colaborativo. Com relação a carga urbana é mais difícil, pois se considerar cenários como o de São Paulo existem muitas restrições de transito, de horário, de tamanho de veículo e de área de circulação.”

C2: “Redução de custos, melhor aproveitamento do veículo e melhor nível de serviço.”

Entrevistado B:

C3“É baseado no relacionamento, no tempo de relacionamento, o que gera mais confiança, mais troca de informações.”

C4“Temos empresas que compartilham conosco os planos de crescimento deles para os próximos 2 anos e montamos planos para acompanhar esse crescimento em conjunto. Isto também está relacionado com a nossa participação no total de serviços do cliente, neste caso fazemos 100% da distribuição deles no Brasil, não existem outros operadores que atendem este cliente. Isto já mostra a confiança que o cliente possui no nosso serviço.”

C5“Para minimizar riscos operacionais. Melhorar nível de serviço, como evitar falta de veículos.”

C6“Devido também a dificuldade de previsão de volume de carga de alguns clientes, a colaboração na troca de informações é fundamental, pois corremos o risco de nos planejarmos para um volume de x, porém quando a operação é iniciada o volume inicial é de 3x, então somos pegos de surpresa.”

C7 “Com relação a iniciativas operacionais, é essencial a colaboração no alinhamento dos processos de entrega, este precisa ser alinhado entre os clientes (ex:indústrias), operador logístico e entre os destinatários (ex: varejistas), caso contrário o risco de roubo, avaria e perda da entrega aumenta, prejudicando o nível de serviço.”

C8”Atualmente devido às restrições de entrega na cidade de São Paulo, temos trabalhado junto com clientes e destinatários para criar novos processos de entrega noturna. É um trabalho conjunto entre esses três agentes.”

2. **Barreiras a Colaboração Powell 1996 / corsten 2005**

Entrevistado A:

C9“Com relação a transportes interestaduais como do sudeste para o nordeste, não enxergo que seja possível casar o back-haul, a volta do veículo, pois estas oportunidades já são aproveitadas pelos transportadores subcontratados.”

C10 “Esta é outra barreira à colaboração, não conseguimos colaborar dentro da empresa, entre as áreas internas. Cada área só olha para o seu próprio resultado, imagine se fossem empresas diferentes.”

C11 “A cultura das empresas, a legislação de transporte que dificulta operacionalizar operações em conjunto e o modelo de remuneração das empresas de forma geral, tanto dos funcionários individualmente quanto dos resultados da empresa no total.”

C12 “Entendo que em alguns setores, como a indústria, apresenta dificuldades para a implementação da colaboração, como medo de abrir preços do valor do produto.”

C13 “Entendo que uma grande dificuldade para a colaboração é o fator cultural, pois não há confiança entre os parceiros para compartilhar informações.”

C14 “Isso [iniciativas de colaboração do nível operacional] funciona desde que não seja época de fechamento, promoções ou entregas em especial.”

C15 “Com transportadores [fornecedores] não imagino. Com concorrentes acho impossível, pois existe uma ideia de rivalidade muito forte, de forma que mesmo que haja vontade de desenvolver um relacionamento colaborativo, qualquer iniciativa colaborativa de um concorrente seria vista com desconfiança.”

Entrevistado B:

C16 “Ausência de Confiança Mutua, Ausência de mentalidade colaborativa”

C17 “Com relação a confiança existe um paradoxo, pois eles compram nossos serviços, mas parece uma compra errada, pois se por um lado nos contratam, por outro parecem que não confiam tanto, parece incoerente, mas é o que acontece.”

C18 “Já ouvi frases do tipo: “Vocês operadores logísticos que tem que se virar sozinhos.” Ou “Eu tenho a informação de que você precisa, mas não vou te fornecer ” Essas frases me fazem crer que falta “mentalidade colaborativa” , vontade colaborar.”

3. Participação da alta gestão na colaboração (Coughlan 2003)

Entrevistado B:

C19 “O apoio da alta gestão é fundamental, pois se não a iniciativa colaborativa não sai, por outro lado é fundamental da mesma forma o apoio do time operacional, pois se eles não comprarem a ideia, eles boicotam a iniciativa.”

4. Atual momento da colaboração na Cadeia de Suprimentos ? Coughlan (2003) Vereecke (2006)

Entrevistado B:

C20 “A tendência é crescer muito, pois a minha visão do mercado atual é que os modelos de negócio dos operadores logísticos está no limite, ou seja, as margens já são ,muito reduzidas e o mercado continua pressionando por redução de preços. Assim, é necessário que haja uma nova solução ao invés de pressionar a área de compras por preço baixo. Esta solução é a colaboração ou então mudar o modelo de negócio, por exemplo, através da compra de ativos, veículos.”

5. Visão do ganho coletivo Soosay (2008)/ Das TEng (1998)

Entrevistado B:

C21 “É possível, mas é muito difícil. Em uma indústria que trabalhei duas unidades de negócios totalmente distintas que respondiam para unidades distintas, tinham atividades de transporte, em alguns momentos essas unidades começavam a competir por veículos em

época de alto volume. Através de uma iniciativa da alta gestão, as duas unidades foram incentivadas a interagirem de forma informal, apenas para que uma pudesse conhecer melhor a outra. Depois que as rivalidades e preconceitos caíram, foi formada uma mentalidade de colaboração, não de forma pontual, mas em toda a unidade de negócio. Como consequência a unidade que detinha maior poder de compra, começou a negociar em prol da outra unidade, mesmo recebendo mínima recompensa por essa negociação, sendo que a outra unidade recebia o maior benefício.”

Na tabela abaixo foram agrupados e classificados os comentários dos 2 entrevistados :

Tema da Literatura	Comentários que reforçam a teoria	Comentários que exploram novos temas
1. Fatores de incentivo e facilitadores a colaboração	C2, C5, C7 e C20 - Redução de Custos, Melhoria do nível de serviço e exigência do contexto econômico, necessidade de maior eficiência.	C3 - Existe influência do tempo de relacionamento entre fornecedor e comprador no desenvolvimento da colaboração ? C4 - Um comprador pode ter diversos fornecedores. Se um fornecedor tiver maior participação nesses serviços, existirá maior colaboração? C6, C7 e C8 - Devido a dificuldades operacionais (Nova Legislação Municipal de Transportes e instabilidade da operação) a colaboração entre os agentes se torna indispensável.
2. Barreiras a Colaboração	C15 - competição da indústria e concorrência entre fornecedores dificultam a colaboração. C12, C16 e 18 - Ausência de confiança é uma barreira a colaboração.	C9 - Em algumas operações simplesmente não há oportunidade de colaboração, não há possibilidade de ganhos. C10 e C11, C13 Cultura interna de cada empresa não promove colaboração. C1 e C14 - A colaboração pode ocorrer, mas em determinados cenários mais críticos (período de fechamento do mês e promoções) é minimizada a flexibilidade do comprador para a colaboração, bem como com cargas de alto valor. C17 - Processo de Outsourcing quando não executado corretamente, gera desconfiança, o que prejudica a colaboração.
3. Participação da alta gestão na colaboração	C19 e C21 - importância de alta gestão	C19 - Além da alta gestão, a equipe operacional também impacta na execução da colaboração.
4. Existe tendência de crescimento da colaboração na Cadeia de Suprimentos	C20 - Crescimento da colaboração é uma tendência e uma necessidade.	-
5. Foco nos ganhos conjuntos ou nos individuais	C21 - Não existem exemplos de divisão de lucros interempresarial	

Tabela 02: Classificação dos trechos das entrevistas

5. Conclusão

Os cinco temas destacados na literatura de colaboração entre empresas foram citados pelos entrevistados de forma espontânea, ou seja, existe uma convergência da teoria atual de colaboração dentro do contexto de Operadores Logísticos.

Apesar desta convergência, vemos que a colaboração como definida por Coughlan, Coughlan, Lombard, Brennan, McNichols e Nolan (2003), sendo esta um processo de decisão conjunta e de compartilhamento de resultados entre os parceiros, não aparece de forma clara, principalmente no aspecto de compartilhamento dos resultados. Este ponto foi citado explicitamente, e mesmo por alguns trechos de ambas as entrevistas, é aparente que não existe uma mentalidade no setor que proporcione uma divisão igualitária de ganhos entre os parceiros.

A tomada conjunta de decisão esta presente somente em assuntos operacionais, não estratégicos, e somente em casos de menor relevância. Em situações de maior risco ou importância, como em épocas promocionais, por exemplo, Natal, aparentemente a flexibilidade do comprador é menor e este como citado pelo entrevistado se dispõe a pagar

a mais, porém não compartilha informações e nem toma decisões em conjunto para criar colaboração.

Este estudo conta com somente dois entrevistados, porém estes possuem a experiência de negociação com dezenas de clientes e dezenas de fornecedores, por diversos anos em um dos maiores operadores logísticos do país. Esta é uma fragilidade metodológica, porém esta é uma primeira consulta de abordagem exploratória sobre o tema.

Com base neste levantamento as iniciativas colaborativas no Brasil envolvendo Operadores Logísticos, seus clientes e seus fornecedores aparenta ser pífia, principalmente em temas estratégicos, diferentemente de outros setores na cadeia de suprimentos como varejo e indústria, nos quais a literatura mostra que existem iniciativas mais desenvolvidas.

Este estudo também apontou algumas variáveis que podem servir de base para novas pesquisas, pois não foram citadas na literatura. Tempo de relacionamento, participação de um fornecedor no total de serviços comprados e complexidades operacionais podem ser variáveis que influenciem na adoção da colaboração nos serviços logísticos. Bem como a cultura interna, o processo de seleção de fornecedores mal executado podem ser variáveis que sejam contrários à colaboração.

Dos pontos não citados pela literatura, a cultura interna da empresa e a importância da inclusão da equipe operacional proporcionam uma questão que deve ser discutida em pesquisas futura. O quanto à literatura atual de colaboração pode ser utilizada para o crescente setor de serviços, bem como já o é para o tradicional setor industrial?

Neste estudo o caso utilizado é específico de Operadores Logísticos, os quais essencialmente vendem serviços. A origem da literatura sobre Supply Chain Management está baseada no setor industrial e de manufatura, segundo Giannakis e Croom (2004) e embora os autores sobre colaboração, por exemplo, Das e Teng (1998), não façam distinção entre os setores, a maioria dos casos analisados envolvem produtos e não serviços. Duas grandes diferenças entre serviços e produtos são destacadas na literatura segundo Giannakis (2011), serviços não são estocáveis e são consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos. Se tratando de serviços logísticos faz sentido que tenha sido destacado, por um dos entrevistados, a importância da equipe operacional e que esta tenha uma mentalidade colaborativa, pois uma vez que esta equipe está diretamente ligada ao cliente na produção do serviço, ela possui grande poder de barrar a colaboração, mais do que teria no setor industrial.

Assim, além das variáveis citadas que não foram encontradas na literatura, este trabalho aponta uma necessidade de novas pesquisas que aprofundem as discussões sobre colaboração no contexto de serviços.

6. Referencial

Abralog. Disponível em:
<http://www.abralog.com.br/website/comites/show.asp?pgpCode=4B1F1F2D-19C0-4467-9AB5-4815346FE6B1> . Acesso em 20 de Maio de 2013.

Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Council of Supply Chain Management Professionals. **Supply Chain management/logistics management definitions.** Disponível:

<http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>. Acesso em 20 de Maio de 2013.

CORBETT, C. J.; BLACKBURN, J. D.; VAN WASSENHOVE, L. N. Case Study Partnerships to Improve Supply Chains. [S.L.]:MIT Sloan Management Review, 1999.

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

CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa Métodos: qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COUGHLAN, P.; et al. **Managing Collaborative Relationships in a Period of Discontinuity.** [S.L.]:International Journal of Operations & Production Management, 2003.

DAS, T. K.; TENG, B. S. **Between trust and control:** developing confidence in partner cooperation in alliances. [S.L.]: Academy of Management Review, 1998.

Drake M. J. ; Schlachter J. T. **A Virtue-Ethics Analysis of Supply Chain Collaboration.** Journal of Business Ethics 2008

DYER, J.H; SINGH, H. **The relational view:** cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. [S.L.]: Academy of Management Review, 1998.

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

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

GIANNAKIS, M. **Conceptualizing and managing service supply chains.** [S.L.]:The Service Industries Journal, 2011.

GIANNAKIS, M.; CROOM, S. **Toward the development of a supply chain management paradigm:** A conceptual framework. [S.L.]: Journal of Supply Chain Management, 2004.

HA, B.; PARK, Y.; Cho. S. **Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers:** Its effect on collaboration and logistics efficiency. [S.L.]: International Journal of Operations & Production Management. 2010

HALLDÓRSSON, A.; SKJØTT-LARSEN T. **Developing logistics competencies through third party logistics relationships.** [S.L.]: International Journal of Operations & Production Management. 2004

HAMEL, G. **Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances.** [S.L.]: Strategic Management Journal, 1991.

JANVIER-JAMES, A. M. **A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective.** 2012

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

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

KOPCZAK, L. R. **Logistics Partnerships and Supply Chain Restructuring: Survey Results From the U.S. Computer Industry.** [S.l.]:POM. Production and Operation Management. Vol 6, No. 3. 1997

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

LEEUM, S.; FRANSOO, J. **Drivers of close supply chain collaboration: one size fits all?** [S.l.]: International Journal of Operations & Production Management. 2009

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

McGINNIS, M. A.; KOCHUNNY, C.M.; ACKERMAN, K. B. **Third Party Logistics Choice.** The International Journal of Logistics Management. 1995

OU, C. S.; LIU, F. C.; HUNG, Y. C.; YEN, D. C. **A structural model of supply chain management on firm performance.** [S.l.]:International Journal of Operations & Production Management 2010

POWELL, W.W.; KOPUT, W.K.; SMITH-DOER, L. **Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology.** [S.l.]:Administrative Science Quarterly, 1996.

SOOSAY, C. A.; HYLAND, P. W.; FERRER M. **Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation.** [S.l.]:Supply Chain Management: An International Journal, 2008.

VEREECKE, A.; MUYLLE, S. **Performance improvement through supply chain collaboration in Europe.** [S.l.]:International Journal of Operations & Production Management, 2006.

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

WOOD Jr. T; ZUFFO, P. K. **Supply chain Management.** São Paulo: RAE .1998

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução Ana Thorell; revisão técnica Claudio Damacena. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.