

## Gestão dos Relacionamentos na Rede Global de Suprimentos

### INTRODUÇÃO

A gestão de redes de suprimento difere da gestão de operações tradicional porque ela inclui em suas análises várias unidades operativas e as interações entre elas. Essas interações ocorrem em vários níveis: materiais são trocados (na forma de fluxos diretos de vendas e reversos de devoluções), informações são trocadas (em ambos os sentidos, direto e reverso) e fluxos financeiros são trocados (também em ambos os sentidos).

É por intermédio dessas trocas, por exemplo, que importantes informações sobre o que o cliente necessita/deseja serão capturadas pelos gestores da rede de suprimento para que recursos e processos sejam definidos e gerenciados para que os clientes atinjam níveis de satisfação que os transformem em clientes fiéis e retidos e, muitas vezes, em propagandistas gratuitos, que recomendarão os produtos e serviços da rede.

Também é por meio dessas trocas de informação que a empresa pode beneficiar-se de desenvolvimentos tecnológicos recentes dos itens fornecidos pelos fornecedores, incorporando-os, antes da concorrência, aos seus produtos. Além disso, pelo menos tão importante quanto essas trocas é o *relacionamento* que se estabelece entre parceiros da rede de suprimento.

Esse relacionamento tem aspectos mais objetivos, como os contratos e os acordos de nível de serviço que os regulam, e aspectos mais subjetivos, mas nem por isso menos importantes, que

são, por exemplo, os níveis de confiança entre os parceiros. Este capítulo trata dos relacionamentos entre parceiros da rede de suprimento e da sua gestão, procurando responder às seguintes perguntas:

- Qual a influência do nível de confiança que se estabelece entre parceiros no desempenho da rede global de suprimentos?
- Quais os fatores influentes na determinação do adequado nível de serviço ao cliente?
- O que é o CRM (*customer relationship management*) e como gerenciar o relacionamento com os *clientes* na rede de suprimentos?
- O que é o SRM (*supplier relationship management*) e como gerenciar o relacionamento com os *fornecedores* na rede global de suprimentos?
- Quais os aspectos éticos mais relevantes na gestão dos relacionamentos entre os parceiros da rede global de suprimentos?

A Figura 3.1 localiza a gestão dos relacionamentos com os parceiros e do nível de serviços da rede global de suprimento no quadro de referência geral usado neste livro.

O box de abertura do capítulo ilustra alguns aspectos da gestão de relacionamento da Amazon.com, um dos maiores varejistas pela Internet do mundo, com parceiros da sua rede global de suprimento.

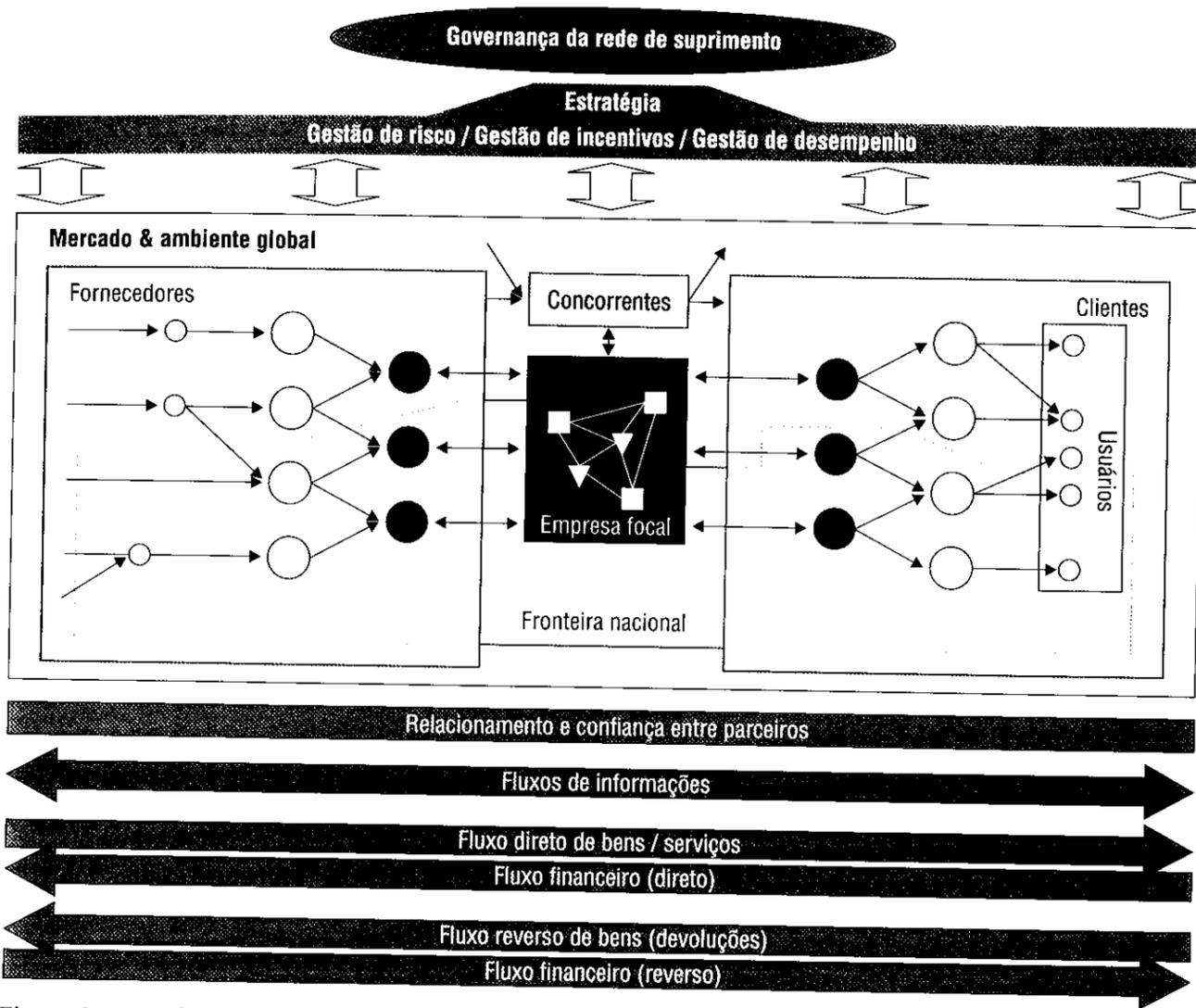


Figura 3.1 Localização (em preto) da gestão dos relacionamentos com os parceiros da rede de suprimento no quadro de referência geral usado neste livro.

### Caso de abertura: Relacionamento com clientes na Amazon.com, um dos maiores varejistas pela Internet do mundo

A Amazon é um dos maiores varejistas pela Internet do mundo, com vendas líquidas de mais de US\$ 4,2 bilhões no terceiro trimestre de 2008, com impressionante aumento de 31% sobre o mesmo trimestre de 2007, numa operação lucrativa, mesmo num ano em que a economia mundial não estava particularmente favorável.

#### Histórico

O fundador da Amazon.com, Jeff Bezos, graduou-se na Universidade Princeton, nos Estados Unidos, em ciên-

cias da computação e engenharia elétrica. Intrigado com o surgimento da Internet, particularmente a *world wide web*, e buscando oportunidades de negócio, em 1993, Bezos passou a investigar categorias de produtos com maior vocação para serem comercializados pela Internet, passando a focalizar-se na categoria "livros". Esta tinha algumas características que poderiam fazer a venda *on line* ser mais atraente que a venda no varejo tradicional: uma vastíssima quantidade de títulos, oferecendo a oportunidade de um varejista *on line* ofertar uma seleção muito mais ampla ao cliente que uma livraria convencional. Bezos acreditava que uma mais ampla oferta poderia ser uma fonte de vantagem competitiva importante nesse mercado.

A Amazon.com iniciou sua operação em julho de 1995 anunciando-se como "a maior livraria do mundo", com uma seleção inicial de 1 milhão de livros, rapidamente crescendo para 2,5 milhões. Sessenta por cento dos seus produtos mais vendidos eram comprados de um grande fornecedor, o distribuidor Ingram Book Distributors, sendo os demais 40% adquiridos de vários editores e distribuidores.

A Amazon, nessa época, mantinha poucos produtos em estoque, com pouca necessidade de armazéns e capital de giro. Em 1997, a empresa já vendia US\$ 16 milhões por ano em livros e tinha uma base de 340.000 clientes, com 80.000 visitas ao seu *site* por dia. Com base no sucesso inicial em vendas (embora ainda sendo deficitária), a Amazon abriu seu capital em 1997. Em 1998, a Amazon.com expandiu seu negócio, passando a vender música (CDs), além de livros; em meses, tornou-se a maior varejista de música pela Internet do mundo. Em novembro de 1998, entrou no negócio de vídeos/DVDs. Para todas as categorias de produtos, então, a Amazon.com tinha a faixa completa de atividades: compras, vendas, armazenagem, despacho e serviço ao cliente.

Ao longo de 1999 e 2000, com a Internet ganhando força, a Amazon, agora avaliada em US\$ 17 bilhões, continuou a ampliar sua oferta de produtos, passando

a incluir brinquedos, produtos eletrônicos, ferramentas, *softwares*, produtos para jardinagem, casa e cozinha, além de telefones celulares. Começou também a expandir internacionalmente, inaugurando instalações dedicadas na Inglaterra, Alemanha, Japão e em outros países. Na preparação para as vendas do Natal de 1999, a Amazon decidiu investir mais pesadamente em armazéns para aumentar sua capacidade de atendimento de pedidos. A empresa estabeleceu cinco grandes armazéns próprios para estocagem e distribuição e vários centros de atendimento a clientes nos Estados Unidos.

#### Tecnologia a serviço do relacionamento com o cliente

Ao longo da sua evolução, um dos esforços mais relevantes da empresa foi relacionado à tecnologia de suporte aos seus negócios: integração do *software* que gerencia o seu *website*, sua unidade de atendimento ao cliente, seus sistemas de pagamento e segurança contra fraude e suas operações de armazém. A Amazon.com realizou várias inovações na gestão da experiência do cliente em comprar pela Internet. Estas incluem *one-click buying*, que consiste em clientes pré-cadastrados poderem realizar a compra de produtos com apenas um clique de *mouse* (melhorando a experiência de compra do cliente, mas também facilitando a compra por impulso), e o uso

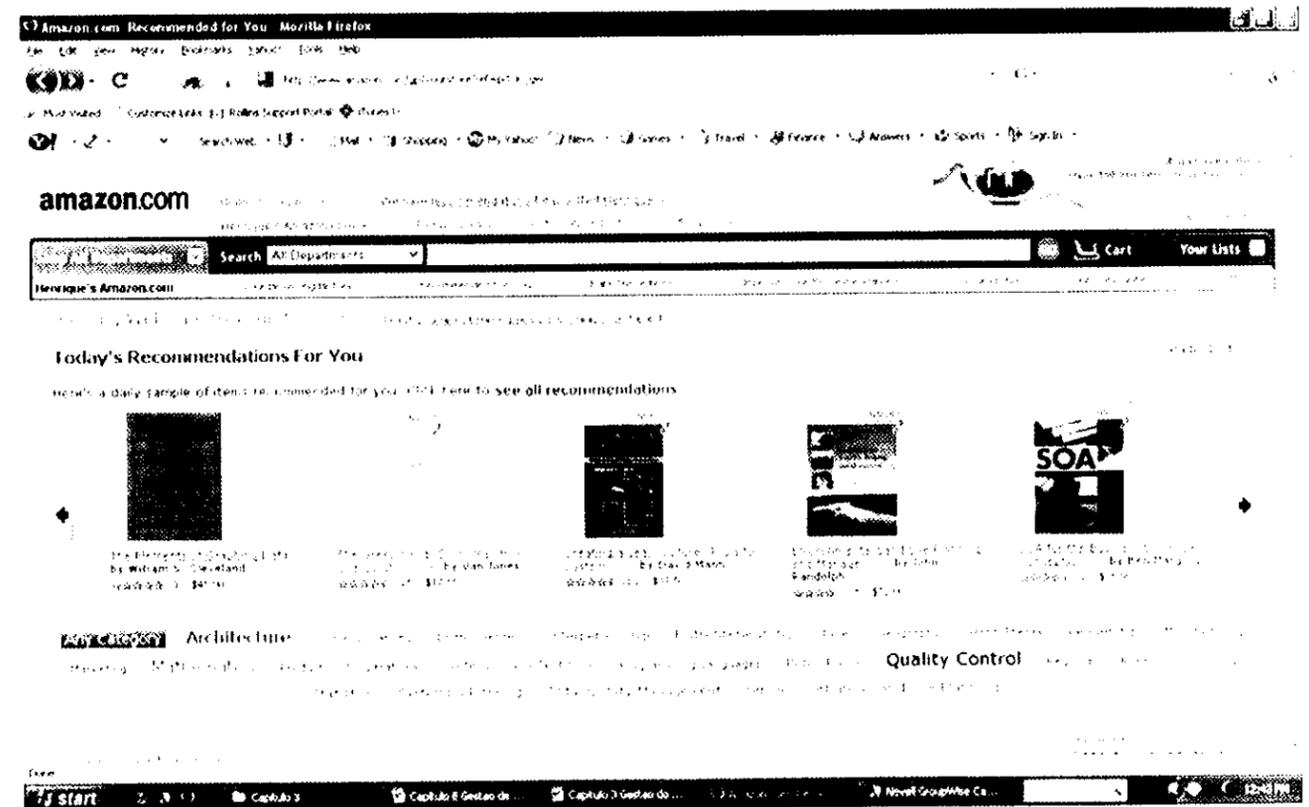


Figura 3.2 Página de sugestões personalizadas do site da Amazon.com.

de *tabs* (ou rótulos virtuais que levam a várias páginas, como num arquivo suspenso tradicional), que facilitam a navegação do cliente pelo *site*. A Amazon foi também uma das pioneiras na customização em massa em *web-sites* comerciais: os clientes são saudados pelo nome quando entram, têm ofertas de sugestões personalizadas de produtos com base em seus históricos de compras e estimativas de interesse baseadas em outros clientes de perfil de compras similar (veja a Figura 3.1). Oferece também promoções personalizadas (“*gold box*”). Além disso, a tecnologia da Amazon armazena uma enorme quantidade de informação sobre os clientes: endereços, cartões de crédito, destinatários de presentes, preferências de pagamentos, histórico de páginas visitadas, histórico completo de transações, opiniões, avaliações feitas sobre o nível de serviço recebido, entre muitas outras. Essas características da tecnologia da Amazon fazem mais fácil a experiência de comprar do cliente, aumentando o custo de troca do fornecedor pelo cliente e aumentando, portanto, sua retenção. Permite também à Amazon ser ativa em seus esforços de marketing e manter comunicação mais eficaz com o cliente em questões relativas a serviço e pós-venda, mantendo informações completas e detalhadas sobre pedidos em aberto e seu *status*. Finalmente, a tecnologia permite também acompanhar com maior perfeição as preferências e expectativas dos diferentes clientes, permitindo à Amazon segmentá-los para servi-los de forma mais próxima às suas expectativas por meio de um melhor e mais focalizado gerenciamento da sua rede de suprimentos. O uso de tecnologia da informação em gestão de redes de suprimentos é tema do Capítulo 12.

1. Como você imagina que a tecnologia de gestão do relacionamento com o cliente usada pela Amazon.com pode auxiliar o projeto e a gestão da sua rede de suprimento?
2. Onde você colocaria a fronteira empurrada-puxada (*push-pull*, veja o Capítulo 2) da rede de suprimento da Amazon? Seria a mesma para todos os tipos de produto? Por quê? Como a tecnologia de gestão de relacionamento com o cliente descrita acima pode apoiar a decisão de localização da fronteira *push-pull*?
3. Visite o *site* <[www.amazon.com](http://www.amazon.com)> e identifique o maior número possível de mecanismos que você considera como parte do esforço da empresa de gerenciar o relacionamento com seus clientes com o específico fim de facilitar a gestão de sua rede de suprimento.
4. Explore o produto “Kindle”, no *site* da Amazon.com e a nova forma de comercialização que ele permite, para a venda e distribuição de livros. Analise as implicações que essa nova forma traz para a rede de suprimentos da Amazon.com.

Fonte: Baseado em Leschly et al. (2003) e no *site* da Amazon.com (relações com o investidor). Disponível em: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-newsArticle&ID=1215901&highlight=>>>. Acesso em: 5 nov. 2008.

## FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM PARCEIROS DA REDE DE SUPRIMENTO

No Capítulo 1, foram discutidos alguns aspectos da governança das redes de suprimento que às vezes dificultam sua gestão. Muitas vezes, o comportamento oportunista dos nós da rede de suprimento predomina, fazendo com que se tomem decisões de forma a maximizarem seu próprio desempenho local à custa do desempenho local de outros nós da rede, levando ao que se chama de relações ganha-perde, ou de “soma-zero”. Foi discutido também que muitas vezes esses comportamentos oportunistas levam os parceiros da rede a não compartilharem informações. Isso faz aumentar os custos gerais dos nós da rede, pois com menos informação compartilhada os parceiros acabam trabalhando com maior nível de incerteza, o que sempre leva a operações e desempenhos menos eficientes.

Uma outra causa de resultados indesejáveis por comportamento oportunista refere-se à falta de um aspecto essencial do relacionamento entre parceiros da rede: *confiança*. Isso pode ser ilustrado por um efeito comumente chamado de “dilema do prisioneiro”, discutido a seguir.

### CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS ENTRE PARCEIROS E O DILEMA DO PRISIONEIRO

Imagine que dois indivíduos, Pedro e Paulo, de passado não exatamente honesto, encontram-se pela primeira vez num bar. Entre uma tacada e outra, em volta da mesa de bilhar, depois de alguns copos de cerveja, resolvem traçar um plano para um furto a uma empresa das proximidades. Perpetrado o crime naquela mesma noite, vão, cada um, para sua casa. No dia seguinte, são presos pela polícia, que aparentemente teria achado evidências (circunstanciais) de que ambos teriam estado nas dependências da empresa roubada na noite anterior. Seguindo procedimento padrão, a polícia conduz ambos separadamente, sem permitir comunicação entre eles, a duas salas diferentes de interrogatório. Lá, começam a ser interrogados por dois investigadores diferentes. Os dois suspeitos, com experiência do sistema penal local para crimes que envolvem cumplicidade, sabem perfeitamente as opções que têm e os resultados

dessas opções. As opções que Pedro e Paulo têm são basicamente duas: confessar ou não confessar. Pedro começa a analisar, racionalmente, o que deveria fazer (confessar ou não) e para isso analisa o quadro da Figura 3.3, que traz as consequências possíveis das suas duas opções.

	Paulo confessa	Paulo não confessa
Pedro confessa	Paulo: pena de cinco anos Pedro: pena de cinco anos	Paulo: sai livre Pedro: pena de dez anos
Pedro não confessa	Paulo: pena de dez anos Pedro: sai livre	Paulo: pena de dois anos Pedro: pena de dois anos

Figura 3.3 Quadro com as consequências, para Pedro e Paulo, das suas possíveis opções de confessar ou não o seu crime.

Basicamente, as opções são: se Pedro e Paulo, ambos confessam o furto, as penas são de cinco anos de prisão para cada (e não de dez anos, como normalmente seria), pois considera-se que arrependeram-se do crime e, confessando, ajudaram a justiça. Se nenhum dos dois confessa o crime, dado que as provas da polícia são circunstanciais, ambos são acusados de invasão de propriedade, mas não de furto, e ganham uma pena de dois anos de prisão cada. Pela vigência do mecanismo de delação premiada, entretanto, se um suspeito confessa e o outro não, o confessante/delator sai livre (premiado) e o outro suspeito sofre a pena mais pesada, de dez anos. Isso vale, naturalmente, para Pedro e para Paulo.

Pedro começa a analisar o quadro, primeiro considerando o que aconteceria com ele se Paulo confessasse (dois quadrantes da esquerda na matriz da Figura 3.3).

Se Paulo confessar, a melhor decisão para Pedro seria a de confessar também (Pedro, nesse caso, leva cinco anos de pena), porque a outra opção (não confessar) lhe daria dez anos de pena e livraria o delator Paulo.

Se Paulo não confessar (dois quadrantes da direita da Figura 3.3), a melhor decisão para Pedro seria a de confessar, já que Pedro, nesse caso, sai

livre, e porque a outra opção, de não confessar, lhe daria dois anos de pena (o mesmo, nesse caso, que Paulo).

Note que, para ambas as possibilidades de opção adotadas por Paulo (lembre-se de que Pedro não sabe qual opção Paulo escolherá), a estratégia que Pedro deveria adotar é a de confessar – ou seja, desse ponto de vista, a estratégia que domina, que é a melhor, independentemente da opção adotada pelo outro prisioneiro, é a de confessar.

Paulo, na outra sala de interrogatório, passa pelo mesmo exercício e, portanto, também decide confessar. Ambos confessando, ambos ganham cinco anos de pena, o que nitidamente não é o melhor resultado para ambos (que seria o de não confessar, ganhando apenas dois anos de pena cada).

O que ocorre no dilema do prisioneiro é que os dois prisioneiros assumem que o outro não é confiável. Não querem correr o risco de agir para o bem comum (não confessar) porque, caso o outro aja em interesse próprio, não só o prisioneiro que visa o bem comum vai pegar a maior pena, como o prisioneiro delator oportunista será premiado com a liberdade!

Não é de admirar que os dois suspeitos não tenham confiança um no outro – encontraram-se na noite anterior, fortuitamente, e não se conhecem bem. Talvez se tivessem uma história longa de cumplicidade, com muitas interações, tivessem desenvolvido um nível de confiança tal que os levasse a manter silêncio para o bem comum. Mas isso só ocorre com inter-relação reiterada, desenvolvidas gradualmente, em relacionamentos de maior duração. Com relações fortuitas, os parceiros acabam preferindo adotar um comportamento oportunista que acaba por penalizar a todos.

Um exemplo mais próximo do mundo dos negócios pode ilustrar o dilema do prisioneiro numa rede de parceiros comerciais. Imagine que quatro laboratórios farmacêuticos, conscientes dos altos custos de desenvolvimento de novas drogas, decidam formar uma equipe comum de desenvolvimento para pesquisar um novo remédio. Todos combinam que as empresas devem mandar seu melhor pesquisador para dedicar-se em tempo integral ao projeto de desenvolvimento comum. Entretanto, individualmente, os parceiros podem pensar que se enviarem seu segundo melhor, mantendo o melhor dedicado a seus outros projetos importantes, como os outros três parceiros mandarão seus melhores pesquisadores, a equipe

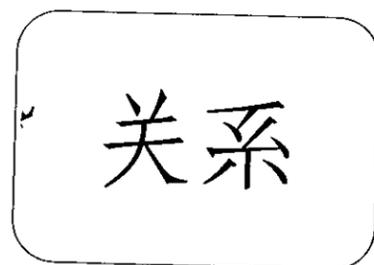
ainda será muito boa. Por outro lado, sabem que os outros podem não querer mandar seus melhores valores, pelos mesmos motivos. Por qualquer dos dois motivos, acabam todos mandando seus “segundos melhores” pesquisadores, resultando numa equipe de segunda categoria, com resultados ruins para todos.

#### Conceito-chave

Níveis mais altos de confiança entre parceiros favorecem que menos comportamento oportunista ocorra na rede de suprimento, com benefício para a rede como um todo. Reiteração de relacionamentos, com contratos de prazo mais longo e mais intensidade de interações pessoais e cumprimento reiterado de promessas e acordos, favorece o desenvolvimento de níveis mais altos de confiança entre parceiros bem intencionados.

Boxe 3.1 *Confiança em relações de suprimento globais: o guanxi chinês.*

*Guanxi* é o termo chinês que significa o uso da confiança e parceria dentro de uma rede de relacionamento para a obtenção de determinadas vantagens. Para fazer negócios na China e com a China, os estrangeiros têm que entender e respeitar esse sistema social antigo e tradicional. *Guanxi* facilita a entrada no sistema social chinês de forma dificilmente obtível por outras formas de apresentação, como a que ocorre nas feiras e congressos, por exemplo. Esse é o motivo pelo qual, em geral, as empresas que resolvem entrar no mercado da China pela primeira vez optam por associar-se com um parceiro local, para usar seu *guanxi* para construir, por exemplo, redes de distribuição e relações adequadas com fornecedores locais.



*Guanxi*

Figura 3.4 Símbolo em chinês simplificado que representa guanxi.

*Guanxi* é baseado em relações pessoais desenvolvidas com o tempo. Não se podem queimar etapas. Argumenta-se que em sociedades nas quais os indivíduos ou empresas não podem confiar inteiramente nos sistemas formais de garantia de justiça e tratamento equalitário, acabam depositando sua confiança em relacionamentos pessoais

ais testados, tipo *guanxi*. *Guanxi* pode ter outros nomes, ocorrer de formas diferentes e com outras regras em outras regiões do mundo, mas, em muitos lugares, redes informais de relacionamentos pessoais serão essenciais para que redes de suprimento possam ser estabelecidas e mantidas com níveis adequados de eficiência apenas possível com altos níveis de confiança. É essencial, portanto, que, antes de uma empresa passar a ter relações em uma rede de suprimento em determinadas regiões ou países, seus executivos procurem familiarizar-se com os “*guanxis*” locais.

1. Você considera que o papel de redes locais de relacionamentos pessoais têm papel importante para uma empresa que vem fazer negócio no Brasil pela primeira vez?
2. Como você compara esse possível papel com o papel do *guanxi* chinês?

## NEGOCIAÇÃO

Parte importante da gestão de relacionamento em qualquer rede de suprimento é o processo de *negociação* que frequentemente tem que ocorrer entre parceiros. Colocado de forma simples, a definição do termo *negociação* pode ser conforme abaixo.

#### Conceito-chave

Negociação é uma discussão entre dois ou mais participantes tentando chegar a uma solução para um seu problema (MAIESE, 2003).

Negociações, em geral, ocorrem porque as partes envolvidas querem conseguir algo que não conseguiriam sozinhas ou para resolver um problema ou disputa entre elas. As partes então reconhecem que há algum conflito de interesse entre elas e consideram que podem exercer algum tipo de influência sobre a outra para conseguir um melhor resultado do que obteriam se simplesmente aceitassem 100% das condições oferecidas pelo outro lado. As partes então preferem negociar para chegar a um acordo em vez de optar por uma luta aberta (por exemplo, pela via judiciária), ceder completamente ou desistir completamente do relacionamento.

Quando partes negociam, elas em geral esperam soluções compromissadas. Embora seus objetivos sejam interdependentes e não possam ser atingidos de forma isolada, as partes não querem ou necessitam exatamente das mesmas coisas.

Essa interdependência pode, em natureza, ser do tipo *ganha-perde*, *ganha-ganha* ou *perde-perde*, com o tipo de negociação variando, correspondentemente.

As partes ou tentarão forçar o outro lado a atender suas demandas (buscando a maior fatia do bolo) ou modificar a posição do interlocutor de forma a obter uma solução compromissada (buscando dividir mais equitativamente o bolo) ou inventar uma solução completamente diferente, que atenda os objetivos de todos os lados envolvidos (buscando fazer crescer o bolo).

*Ganha-ganha*, *ganha-perde* e *perde-perde* são termos da teoria dos jogos (veja Fiani, 2004, para uma abordagem introdutória) que referem-se a possíveis resultados de um jogo ou disputa envolvendo dois lados e, mais importante, como cada lado percebe seu resultado em relação à sua expectativa antes do jogo ou disputa. Por exemplo, “ganha” refere-se a um resultado melhor que a expectativa inicial e “perde” refere-se a um resultado pior do que a expectativa inicial (SPANGLER, 2003).

- *Ganha-ganha* é um resultado que ocorre quando ambos os lados têm a percepção de que ganharam. Como ambos os lados ganharam nesse cenário, a resolução do conflito provavelmente vai ser aceita de forma voluntária. Esse cenário é, em geral, atingido por cooperação, em vez de conflito.
- *Ganha-perde* ocorre quando só um lado tem uma percepção positiva do resultado atingido e portanto esse cenário é menos provável de ser aceito de forma voluntária. Processos conflituosos tendem a resultar em *ganha-perde*. O princípio aqui é de competição, mais do que cooperação, entre os participantes.
- *Perde-perde* significa que todas as partes envolvidas saíram-se mal. Em alguns desses processos negociais, todas as partes entendem que perdas são inevitáveis e que serão equitativamente distribuídas. Nessas situações, resultados *perde-perde* podem ser preferíveis a *ganha-perde* porque pelo menos são considerados como sendo mais justos.

Em outras situações, entretanto, resultados *perde-perde* ocorrem mesmo quando um resultado *ganha-ganha* poderia ser atingido. Um exem-

plo clássico é o dilema do prisioneiro, discutido acima, neste capítulo. *Perde-perde* é um resultado frequente, quando o resultado *ganha-ganha* só pode ser identificado (como no caso do dilema do prisioneiro) por intermédio de um relacionamento cooperativo – identificação essa que pode passar despercebida se as partes engajam-se numa postura competitiva e quando há baixo nível de confiança entre as partes envolvidas na negociação.

Algumas lições podem ser tiradas do dilema do prisioneiro em termos de negociação:

- Se ambos os lados cooperam, ambos podem ter bons resultados.
- Se um lado coopera e o outro compete, o cooperante terá péssimo resultado e o concorrente terá ótimo resultado.
- Se ambos competem, ambos terão resultados medíocres – ou no curto ou no longo prazo.
- Na presença de incerteza sobre qual postura (concorrente/oportunista ou cooperativa) o outro lado vai adotar, a melhor escolha para todos os lados é concorrer.
- Se todos os lados concorrem, entretanto, todos tenderão a sair-se pior.

No mundo real, diferentemente do nosso exemplo hipotético dos prisioneiros, as partes podem comunicar-se e comprometer-se com uma abordagem mais cooperativa. Podem adotar normas de comportamento justo e cooperativo e focalizar o relacionamento futuro. Isso cria confiança e ajuda a garantir ganhos para todos.

#### Pressupostos para uma negociação de sucesso

Embora nem sempre presentes, os seguintes aspectos são fatores importantes para que uma negociação tenha sucesso nos relacionamentos em redes de suprimento:

- Manter na negociação uma atitude de confiança na outra parte.
- Preferir sempre a abordagem cooperativa à competitiva.
- Buscar soluções que resultem em *ganha-ganha*, procurando criar valor conjuntamente (fazer crescer o bolo e não apenas buscar a maior fatia).

- Buscar soluções que contemplem a negociação presente como parte do relacionamento futuro e não de forma isolada.
- Reconhecer as necessidades e limitações da outra parte.
- Preparar-se para a negociação e planejá-la.

### Planejamento para a negociação

Preparação é condição essencial para uma negociação de sucesso. Os seguintes passos podem auxiliar uma boa preparação:

1. *Defina objetivos claros e específicos:* quanto mais clara e especificamente forem definidos os objetivos da negociação, mais focalizada ela será e maiores as chances de sucesso. Além disso, quanto mais comuns forem os objetivos das partes participantes, maiores chances de um resultado ganha-ganha.
2. *Defina os itens a serem negociados:* uma lista combinada dos itens das partes envolvidas definirá a agenda da negociação – o compartilhamento com antecedência dos itens listados como importantes pode ajudar muito a dinâmica do processo negocial.
3. *Colete informações relevantes:* fatos e dados, não apenas opiniões – a diferença de poder de persuasão entre partes numa negociação é diretamente proporcional à diferença de informação que as partes detêm. Analise a situação negocial de vários pontos de vista e contemplando os vários aspectos que possam estar envolvidos.
4. *Defina as metas para cada um dos itens:* não só os resultados mais desejáveis, mas também os resultados mínimos aceitáveis para cada um dos itens; isso dá ao negociador maior firmeza quanto a até onde pode ceder no processo.
5. *Planeje a ordem em que os itens vão ser negociados:* isso pode obedecer várias lógicas: do mais simples para o mais difícil, o contrário ou outra, dependendo da preferência dos negociadores – mas defina sua estratégia quanto à ordem dos itens.
6. *Reconheça e analise as necessidades da outra parte:* o conhecimento de quais são as

reais *necessidades* versus os *desejos* da outra parte ajuda na argumentação.

7. *Planeje a estratégia negocial:* embora numa grande maioria de situações em gestão de redes de suprimento a postura cooperativa seja a mais desejável, em certas situações de conflito, pode ser necessário adotar parcelas maiores de uma postura mais competitiva. Defina sua estratégia mais apropriada para cada situação. Não use argumentos não éticos, mas seja capaz de reconhecer quando a outra parte o está fazendo.
8. *Saiba suas táticas:* argumente baseado em fatos e não em opiniões; trate o interlocutor sempre com respeito; saiba ouvir atentamente; responda a questões de forma cuidadosa e clara; saiba dizer não; seja aberto e honesto; tome a iniciativa; saiba perguntar – perguntas certas podem conduzir a discussão para o rumo desejado; priorize os assuntos e não perca as prioridades de vista; programe paradas periódicas para permitir avaliações do processo; seja ético e firme (adaptado de Fawcett et al., 2007).

### Negociações internacionais

Além desses princípios, estratégias e táticas, quando envolvidos com negociações internacionais, as empresas e seus negociadores deparam-se com algumas questões relacionadas a diferenças culturais que podem, em algumas situações, fazer a diferença entre uma negociação de sucesso e uma fracassada. São numerosos os casos narrados por negociadores internacionais de gafes que resultaram em negócios perdidos, como aquele de um fornecedor ocidental cujo negociador apresentou uma proposta de milhões de dólares numa elegante pasta de couro de porco para um potencial cliente de um país do Oriente Médio. Por ser o porco considerado um animal vil naquela cultura, a empresa fornecedora não só foi eliminada da concorrência mas também excluída de futuros negócios. Segundo Sebenius (2002), a enorme diversidade cultural dos países impede que se discutam todas as diferenças possíveis, mas se o negociador, na sua preparação, buscar informações sobre os seguintes assuntos, em relação ao contexto cultu-

ral do seu interlocutor internacional, correrá menos riscos de cometer gafes importantes:

- *Cumprimentos:* Como as pessoas se cumprimentam e se referem umas às outras? Primeiro nome, sobrenome, com título, sem título? Que papel têm os cartões de visita?
- *Grau de formalidade:* Meus interlocutores esperam que eu os trate e me vista de maneira mais formal ou mais informal? A cultura de negócios brasileira é até bastante informal, mas não se esqueça que muitas outras culturas não o são.
- *Presentes:* Pessoas de negócios trocam presentes? Quais presentes são apropriados? Há tabus associados a certos presentes? (em algumas culturas, alguns itens podem ser considerados de mau agouro, por exemplo).
- *Contato corporal:* Qual a atitude quanto a contato corporal? Constrangedor? Ameaçador? Normal? Esperado?
- *Contato visual:* Contato visual direto é considerado educado? É esperado? Tem algum significado especial?
- *Emoções:* É rude, constrangedor ou normal expressar emoções?
- *Silêncio:* Silêncio é constrangedor? Esperado? Considerado um insulto? Representa respeito?
- *Comer:* Quais as boas maneiras para as refeições? Há comidas que são considerados tabus?
- *Linguagem corporal:* Há gestos ou expressões corporais que são considerados rudes?
- *Pontualidade:* Eu deveria ser pontual e esperar que meu interlocutor também o seja? Ou os horários são mais fluidos?

Além dessas questões de etiqueta social e nos negócios, há questões culturais mais profundas que também podem ser muito diferentes entre povos e países. Hall e Hall (1960) desenvolveram quatro categorias culturais (1 a 4 abaixo), posteriormente complementadas por mais quatro categorias definidas pelo pesquisador Geert Hofstede (SEBENIUS, 2003), na década de 80 (5 a 8 abaixo), que auxiliam a entender o contexto de negócios e que podem ser importantes em processos de negociação internacional ou intercultural (não se

esqueça que muitos países podem ter diferentes culturas em diferentes regiões):

1. *Relacionamentos:* a cultura é focalizada no negócio ou nos relacionamentos? Nas culturas focalizadas na negociação, os relacionamentos desenvolvem-se a partir dos negócios. Nas culturas focalizadas nos relacionamentos, os negócios são feitos a partir de relacionamentos já existentes (veja o exemplo do *guanxi* chinês, no Boxe 3.1).
2. *Comunicação:* as comunicações são indiretas e muito dependentes do contexto ou diretas e pouco dependentes do contexto? Formas não verbais e mais contextuais de comunicação (por exemplo, onde a negociação ocorre ou como se comportam os negociadores) têm papel importante ou menos importante nas negociações? As comunicações requerem informação concisa ou mais detalhada? Negociadores norte-americanos, por exemplo, são conhecidos por serem concisos, enquanto os asiáticos são mais detalhistas.
3. *Tempo:* a cultura é considerada *monocrônica* ou *policrônica*? Em culturas anglo-saxônicas, a pontualidade e as agendas e seus horários são estritamente seguidos (são *monocrônicos*). Os assuntos são seguidos sequencialmente. Já em algumas culturas latino-americanas e asiáticas, a pontualidade e as agendas e horários não têm papel tão importante. Às vezes, vários assuntos são abordados simultânea ou intercaladamente (negociadores são em geral *policrônicos* no Brasil, enquanto nos Estados Unidos são *monocrônicos*).
4. *Espaço:* as pessoas apreciam ter muito ou pouco “espaço pessoal”? Em algumas culturas, mover-se para muito perto de outra pessoa pode causar desconforto, como no Japão. No Brasil, por exemplo, isso é diferente: tende-se a ter mais contato e proximidade.
5. *Distribuição de poder:* disparidades relevantes de poder são aceitáveis? As organizações são geridas de forma mais vertical, hierarquicamente de cima para baixo, ou o poder é mais horizontalmente distribuído?

6. *Tolerância à incerteza*: quanto as pessoas são tolerantes à incerteza ou a processos e acordos menos estruturados? Em regiões no norte da Itália, por exemplo, onde a indústria têxtil é forte, é comum que mesmo empresas grandes tenham uma relação informal, quase familiar, com seus fornecedores, algo não tão comum em culturas anglo-saxônicas.
7. *Individualismo versus coletivismo*: a cultura enfatiza mais o individualismo ou o coletivismo, por exemplo, na tomada de decisão? Isso pode afetar drasticamente a dinâmica e o tempo de duração das negociações?
8. *Harmonia versus assertividade*: a cultura enfatiza mais harmonia interpessoal ou assertividade? Por exemplo, algumas culturas não têm problemas em dizer não (como os negociadores brasileiros). Já em culturas asiáticas, o “não” muitas vezes só é dito de forma indireta.

Os aspectos culturais e de negociação discutidos acima são importantíssimos para uma adequada gestão de redes de suprimento, que fundamenta-se muito nos aspectos negociação, comunicação e relacionamento entre parceiros da rede. Numa tentativa de sistematizar a gestão dos relacionamentos com os parceiros clientes nas redes de suprimento (principalmente no que tange aos fluxos de informação trocados), foi desenvolvido o conceito de CRM (*Customer Relationship Management*), discutido a seguir.

## GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES (CRM)

Isso ocorreu no final dos anos 90, seguindo a onda de implantação dos ERP [*Enterprise Resource Planning*: sistemas integrados de gestão, como o sistema alemão SAP ou o sistema americano Oracle Applications, largamente adotados por empresas – veja Corrêa et al. (2008)], impulsionado pelas empresas fornecedoras de *software*. Muitas empresas, então, gastaram quantias consideráveis de dinheiro com a implantação dos chamados sistemas de CRM (*Customer Relationship Management* – que são baseados em sistemas computacionais complexos comercializados por várias empresas com nomes comerciais diferentes, como

o Siebel, da Oracle, ou Microsoft Dynamics CRM ou, ainda, SAS CRM).

A promessa era a de melhorar o relacionamento com os clientes na rede de suprimentos, permitindo às empresas responder de forma rápida e eficiente aos desejos mutáveis dos clientes, garantindo assim receitas aumentadas com clientes retidos e custos de marketing reduzidos.

Como as implantações iniciais falharam em entregar o prometido, as vendas dos sistemas de CRM caíram significativamente nos anos subsequentes. Nos anos iniciais da década de 2000, entretanto, algo inesperado ocorreu. Uma retomada do interesse e dos investimentos em CRM surgiu e um aumento dos índices de satisfação dos executivos começou a aparecer em pesquisas. Os autores pesquisaram uma vasta gama de empresas adotantes dos CRM para buscar os porquês do renovado interesse.

Concluíram que, diferentemente das implantações originais, as implantações mais recentes não procuraram transformar o negócio completamente, envolvendo todos os clientes, mas procuraram adotar uma postura mais gradual e pragmática, em projetos iniciais menores e mais focados, que visavam melhorar relacionamentos para resolver problemas específicos, com troca mais intensa de informações com relativamente poucos clientes mais importantes.

Conscientes que informação perfeita não é igualmente importante em todas as partes do negócio, focalizaram-se naquelas nas quais informação perfeita tem um papel estratégico importante. O importante aqui é perceber que CRM pode funcionar e pode ser uma parte importante da gestão de redes de suprimento, já que focaliza-se em entender eficiente e rapidamente o que os diferentes clientes necessitam/desejam para que a rede possa então responder a essas necessidades e desejos de forma mais adequada. Mas o que é CRM, conceitualmente?

### Conceito-chave

CRM é um conjunto de aplicativos (em geral, com intenso suporte de *software* – veja o Capítulo 12) que centraliza as estratégias e ferramentas que apoiam a empresa na organização e no gerenciamento do relacionamento com seus clientes.

Procura otimizar o valor percebido pelos clientes por intermédio de melhores processos de

interação pré-venda, pós-venda e de venda em si. Permite também à empresa ter em um local centralizado todos os registros das interações com seus clientes, que passam então a ser acessíveis a toda a organização para suportar a tomada de decisão. Informação para esses registros é intensamente capturada e armazenada de várias fontes para ser então utilizada em vários processos, como na segmentação mais precisa dos clientes e no entendimento das necessidades e desejos de cada segmento, de forma a permitir que as redes de suprimento respondam adequadamente a eles.

Os gerentes da organização podem usar informações dos sistemas CRM para definir e melhorar níveis de serviço, assim como para aumentar a retenção e a atração de novos clientes.

Boxe 3.2 *Xerox e South West Airlines: relacionamento com o cliente pode trazer valor para a empresa de várias formas.*

### Xerox

Três anos atrás, um time de pesquisadores teve uma ideia para um novo tipo de impressora. Entretanto, em vez de seguir o processo padrão da empresa de desenvolvimento de produtos – construir um protótipo e, então, ter a opinião do cliente –, eles resolveram fazer reuniões de grupos de foco com o cliente antes. Num *video-clip* de uma sessão em Boston, nos Estados Unidos, sete pessoas estão sentadas em volta de uma mesa de reuniões, parecendo entediadas. Um pergunta, então, é feita, que capta a atenção de todos: o que eles achariam de uma impressora de alta velocidade que não tivesse que ser desligada se um problema acontecesse, mas sim passasse a trabalhar na metade da velocidade? Sorrisos: “Eu compraria!”, um participante gritou. “Você está frito se a impressora para”. Isso foi uma surpresa para a equipe de 30 projetistas da Xerox que assistia à reunião por videoconferência, na sede da corporação em Webster, estado de Nova Iorque, nos Estados Unidos. O modelo em estágios iniciais de discussão era a primeira máquina Xerox de motorização dupla. A equipe dos 30 projetistas achou que os clientes apreciariam o duplo motor para fazer trabalhos especiais e usar tintas mais sofisticadas e não como uma “muleta” para a máquina continuar operando até que a assistência técnica chegasse. “A equipe tinha uma certa ideia de o que o cliente queira, mas temos que reconhecer que falando com ele esta ideia mudou...” disse o vice-presidente de pesquisa e desenvolvimento da Xerox, Stephen Hoover. Esse é um bom exemplo do que a Xerox chama de “inovação conduzida pelo cliente”. O processo teve papel essencial no desenvolvimento e projeto da nova máquina de dupla motorização Nuvera 288 Digital Perfecting System, oficialmente lançada em abril de 2008. *Brainstorming* ou

“sonhar junto com o cliente” é crítico para o processo e o objetivo é “envolver os *experts* que conhecem a tecnologia com o cliente, que sabe onde estão os problemas e as necessidades”. Mas o relacionamento com os clientes para apoio à inovação não para aí. Os cientistas e engenheiros da Xerox são encorajados a encontrar-se face a face com clientes, dentre os 1.500 a 2.000 que visitam os *showrooms* da empresa anualmente.

### South West Airlines

A South West Airlines (SWA), fundada em 1967, foi uma das precursoras das aerolíneas que oferecem um pacote de serviços limitado por um preço baixo de tarifa. Muitas outras (como a Jet Blue e a brasileira Gol) seguiram esse modelo. A South West, entretanto, argumenta que ela não oferece “menos por menos”, mas “mais por menos”, procurando compensar a limitada oferta de serviços explícitos (só são oferecidos gratuitamente salgadinhos e água, a bordo, por exemplo, e os assentos não são pré-marcados) por um alto nível de serviços implícitos (a cortesia e o bom humor dos atendentes da SWA são legendários no setor), pontualidade e rapidez. Com altíssimos níveis de fidelidade e retenção de clientes, a SWA nunca deixou de ter lucro em sua história, mesmo atravessando períodos de crise do setor (como depois do ataque às torres do World Trade Center em Nova Iorque, em setembro de 2001) que penalizaram fortemente a concorrência. A SWA usa a opinião do cliente para muitas de suas decisões, mas uma em particular que não é usual é o uso de painéis de clientes que, junto com os recrutadores da empresa, entrevistam e decidem quem contratar como novos atendentes de bordo. “Quem melhor para decidir quem é a melhor pessoa para atender o cliente a bordo do que... o cliente?”, pergunta retoricamente Herb Kelleher, fundador e ex-CEO da empresa, num dos muitos vídeos sobre a empresa.

1. Além das descritas no *boxe* acima, quais outras formas a Xerox poderia explorar para envolver seus *experts* com os clientes?
2. Quais riscos e benefícios você vê no uso do próprio cliente no processo de seleção de atendentes de bordo pela SWA? Para quais outros profissionais você considera que esse processo também poderia ser usado e para quais não deveria?

Fonte: Xerox: Baseado em ‘Xerox’ New Design Team: Customers, por Nanette Byrnes, *Business Week*, 7 May 2007, p. 72.

Ferramentas como o CRM visam aumentar a intensidade de captura de informações sobre o cliente, seus desejos, necessidades e sua importância para a organização. Isso, para a gestão de redes de suprimento, é essencial. Diferentes decisões sobre os recursos das redes de suprimento se-

rão adequadas a diferentes necessidades e desejos dos clientes e clientes com diferentes importâncias para o futuro da organização também devem merecer tratamento diferente. O CRM pode ser usado para a captura de informações que permitam identificar aqueles clientes que têm, pelo seu potencial futuro, mais importância para o futuro da empresa e da rede de suprimento. Veja uma discussão sobre as ferramentas tecnológicas para apoio ao CRM no Capítulo 12.

### Segmentação dos clientes quanto à sua importância para o futuro da rede de suprimento

#### Conceito-chave

Clientes têm valor diferente para a organização. Organizações que visam lucro em geral olham diferentemente para seus clientes, de acordo com o potencial de lucro futuro que representam.

Essa é a ideia, por exemplo, por trás dos programas de fidelidade que as companhias aéreas mantêm (nos quais as empresas oferecem serviços especiais, como salas VIP em aeroportos, para clientes que elas imaginam, por voarem frequentemente com a empresa, têm o potencial de gerarem muito lucro voando com ela no futuro, se retidos).

Outras empresas também oferecem diferentes níveis de serviço, conforme o lucro prospectivo de cada cliente – bancos têm diferentes “classes” de clientes, por exemplo, conforme o volume de negócios que fazem com eles.

Um conceito que pode ajudar as empresas a entenderem melhor o valor de cada cliente prospectivo é o de “valor do cliente para toda a vida”.

#### Conceito-chave

O valor do cliente para a vida toda (VTV) é o quanto o cliente representará de lucro para a empresa ao longo de sua vida futura, caso continue a ser um cliente.

O cálculo do “valor do cliente para a vida toda” considera dois tipos de variáveis: o tempo durante o qual o cliente permanecerá como cliente da empresa e quanto lucro esse cliente trará para a empresa ao longo desse período, descontado o custo de conquistá-lo, servi-lo e mantê-lo. In-

cluídos estão os custos de marketing e promoções para atraí-lo (por exemplo, a oferta de um aparelho de telefone celular para uma companhia telefônica conquistar um cliente). Também devem ser levados em conta os custos de servir cada cliente. Estes referem-se a quanto a empresa despense para atender às várias exigências do cliente. Diferentes clientes têm diferentes graus de exigência, requerem diferentes níveis de tratamento, e isso pode traduzir-se em custos relevantes que devem necessariamente ser incluídos nas análises. Considerando essas variáveis, a empresa pode calcular um número, um valor em reais que aquele cliente tem para a empresa.

Veja a Tabela da Figura 3.5 para ter uma ideia de quanto pode, em números, representar o lucro trazido por dois clientes fiéis em dois ramos de atividade, ao longo de cinco anos.

Quanto lucro um cliente fiel gera ao longo do tempo (dois setores)		
(R\$)	Cartão de crédito	Distribuição industrial
Ano 0	- 120	- 4.000
Ano 1	80	8.550
Ano 2	100	9.290
Ano 3	104	10.920
Ano 4	110	14.400
Ano 5	120	16.800

Fonte: Adaptado de Corrêa; Caon (2002).

Figura 3.5 Valores de lucro trazido por clientes fiéis ao longo do tempo em dois tipos de serviço.

Se o exercício de quantificar o lucro trazido pelo cliente fiel ilustrado na tabela da Figura 3.5 for estendido até o “final” da vida dos clientes (considerando que ele continuasse fiel por todo esse tempo), isso representaria uma estimativa do fluxo de caixa que esse cliente particular gerará.

Trazendo essa série de lucros a valor presente e somando todos (descontado o custo inicial de conquistá-lo), o valor resultante é uma estimativa do valor presente do cliente, se ficar retido pela vida toda.

É relativamente simples fazer esses cálculos. Em primeiro lugar, estima-se qual o fluxo de lucros que o cliente traz. Tomemos o exemplo da empresa de distribuição industrial. Considerando

que ele continue fiel pelos próximos 30 anos, isso significa um fluxo de caixa positivo por esse período. Descontando-se esse fluxo de caixa a valor presente (para fluxos simples, usando a função financeira correspondente do Excel, por exemplo) usando uma taxa de desconto de 10% ao ano, acham-se os valores.

Para os dois clientes dos setores ilustrados, os valores presentes aproximados de fluxos de lucro obtidos (para a empresa de cartão de crédito assumimos aqui que o cliente tem 35 anos de idade e ficará fiel até os 75 anos de idade; para ambos os casos, por simplificação, assumiu-se estabilidade dos lucros obtidos depois do quinto ano), os valores para a vida toda seriam de R\$ 982 para o cliente da empresa de cartão de crédito e de R\$ 134.608 para o cliente da empresa de distribuição industrial.

Clientes diferentes terão VTV diferentes. Não são valores precisos, mas o que se quer aqui é uma representação aproximada e comparativa entre clientes. Um cliente mais retido (que permanece como cliente por mais tempo) será mais lucrativo, assim como um cliente que comprar produtos e serviços mais lucrativos em maior volume terá mais valor para a organização. Esta terá, então, maior interesse em garantir a ele níveis mais altos de satisfação para retê-lo, já que é bem conhecida a relação positiva entre o nível de satisfação e o nível de retenção e lucratividade dos clientes (veja Corrêa; Caon, 2002). Veja a Figura 3.6.

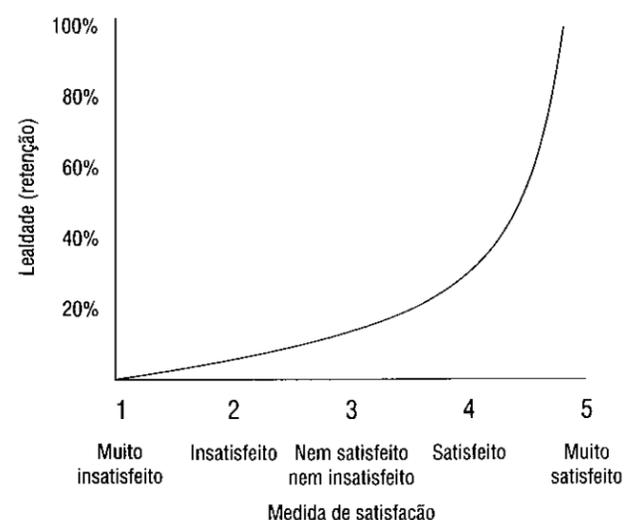


Figura 3.6 Relação conceitual entre níveis de satisfação e níveis de retenção do cliente para mercados competitivos.

Oferecer maiores níveis de satisfação aos clientes muitas vezes custa mais à empresa e é, portanto, necessário estabelecer critérios para a decisão de qual nível de satisfação oferecer a cada cliente. Uma forma de fazer isso é segmentar os clientes conforme o seu valor para a vida toda – VTV. Segundo essa lógica, clientes com maior valor para toda a vida deveriam receber prioridade e mais recursos no esforço de lhes prover maiores níveis de satisfação (já que o retorno financeiro sobre essa retenção, resultante dos maiores níveis de satisfação, é maior).

Uma análise do tipo Pareto pode auxiliar nessa segmentação. Um exemplo ilustrativo é dado abaixo sobre o método de Pareto usado para esse fim. Imagine que uma empresa tem 30 clientes e que seus VTVs são dados pela tabela da Figura 3.7. Nela, há quatro colunas: a coluna A traz os nomes dos clientes, a coluna B traz os VTV de cada um, organizada do maior para o menor; a coluna C traz os valores de VTV acumulados em valor e a coluna D traz o cálculo percentual dos valores de VTV.

Note que em torno de 80% do valor total do VTV de todos os clientes está concentrado em apenas sete (aproximadamente 20%) clientes. Isso é usual em fenômenos classificatórios e sinaliza para o fato de que nos relacionamentos com os clientes uma especial atenção talvez tenha que ser dada a esses poucos e muito importantes clientes.

Um segundo grupo de clientes (em torno de 30%), que são intermediariamente importantes, é responsável por em torno dos próximos 15% do VTV de todos os clientes e um último grupo (os últimos 50%) de clientes é responsável por apenas 5% de todo o VTV dos clientes. Veja graficamente na Figura 3.8.

Ao primeiro e mais importante grupo de clientes chamamos grupo “A”, que deveria merecer o maior esforço de relacionamento e recursos para aumento dos seus níveis de satisfação. Ao segundo grupo de clientes chamamos grupo “B”, merecedor de esforço e recursos intermediários, e ao terceiro, grupo “C”, que são clientes que individualmente não têm peso muito relevante no valor futuro para a empresa, merecendo o menor nível de esforço de relacionamento e recursos.

A	B	C	D	
	VTV (R\$ 000)	VTV acumulado (R\$ 000)	VTV acumulado (%)	
Cliente 1	21.089	21.089	20%	Clientes A
Cliente 2	17.119	38.208	36%	
Cliente 3	15.542	53.750	51%	
Cliente 4	12.486	66.236	63%	
Cliente 5	8.490	74.726	71%	
Cliente 6	6.341	81.067	77%	
Cliente 7	4.159	85.226	81%	
Cliente 8	3.521	88.747	84%	Clientes B
Cliente 9	2.750	91.497	87%	
Cliente 10	2.429	93.926	89%	
Cliente 11	1.889	95.815	91%	
Cliente 12	1.680	97.495	92%	
Cliente 13	1.292	98.787	93%	
Cliente 14	1.020	99.807	94%	
Cliente 15	889	100.696	95%	Clientes C
Cliente 16	870	101.566	96%	
Cliente 17	840	102.406	97%	
Cliente 18	712	103.118	97%	
Cliente 19	580	103.698	98%	
Cliente 20	520	104.218	99%	
Cliente 21	319	104.537	99%	
Cliente 22	298	104.835	99%	
Cliente 23	221	105.056	99%	
Cliente 24	182	105.238	99%	
Cliente 25	150	105.388	100%	
Cliente 26	120	105.508	100%	
Cliente 27	88	105.596	100%	
Cliente 28	76	105.672	100%	
Cliente 29	50	105.722	100%	
Cliente 30	45	105.767	100%	

Figura 3.7 Cálculo para análise de Pareto para segmentação de clientes.

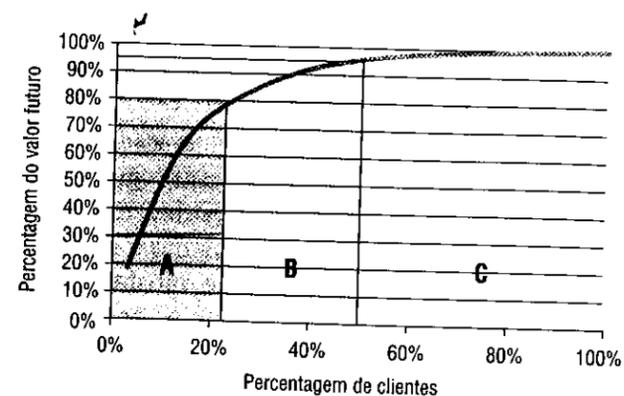


Figura 3.8 Análise gráfica de Pareto para segmentação de clientes de acordo com seu "valor para toda a vida - VTV".

### Boxe 3.3 A cauda longa.

Embora as análises de Pareto sejam adequadas para grande número de situações, mais recentemente alguns estudiosos das novas tecnologias de produção e entrega de produtos e serviços via Internet têm chamado a atenção que, para alguns negócios de varejo pela Internet, a relação 80-20 de Pareto (em que, a exemplo do caso discutido neste capítulo, em torno de 20% dos clientes são responsáveis por em torno de 80% do valor de lucro futuro) pode não estar presente. Eles chamam a esse fenômeno de "cauda longa" (ANDERSON, 2006), numa referência a perfis de venda de produtos que têm uma cauda extremamente longa, por exemplo, com uma enorme quantidade de clientes comprando quantidades unitárias muito pequenas de cada produto, mas perfazendo um total que é muito considerável no total dos negócios.



Figura 3.9 Site da Rhapsody.com, que tem 1,5 milhão de faixas para venda.

Tome, por exemplo, a Rhapsody.com, uma empresa de venda de faixas de música pela Internet. Pelo fato de o "espaço de armazenagem" de faixas de música virtuais para *download* ser muito barato, a Rhapsody.com tem em "estoque" para venda mais de 1,5 milhão de faixas contra em torno de 55 mil faixas, que é a quantidade disponível num varejista tradicional como o Wal-Mart. E o extraordinário é que cada uma dessas faixas de música é vendida, mesmo que algumas em quantidades muito pequenas ou de forma unitária. No caso da Rhapsody.com, apenas 60% de suas vendas referem-se àquelas faixas disponíveis no Wal-Mart. Os outros 40% referem-se a faixas que vendem tão pouco por unidade que seria inviável comercializá-las se não fosse de forma virtual. Mas todas serão vendidas! (pense que comprarão essas faixas pelo menos as famílias e amigos dos membros das milhares de bandas obscuras que podem ter suas faixas comercializadas pela Rhapsody, mas jamais teriam seus CDs sequer produzidos e muito menos vendidos pelo Wal-Mart). Isso faz com que milhões de clientes absolutamente dispersos ao redor do mundo, mesmo não sendo unitariamente importantes, no seu total, representam 40% dos negócios da empresa e talvez uma igual contribuição aos lucros! Isso

porque o custo de servir clientes virtuais é muito menor que o custo de servir clientes em lojas tradicionais – que simplesmente não fariam lucro algum servindo clientes interessados nessas faixas que vendem em pouquíssimas quantidades.

1. Que outros negócios você imagina que também apresentam o fenômeno da "cauda longa" em suas vendas de produtos? Você acha que esse é um fenômeno exclusivo de vendas pela Internet? (revisite o Boxe 1.2 no Capítulo 1 para ajudá-lo a ter ideias)
2. Quais são as principais preocupações estratégicas do gestor da rede de suprimento de uma empresa como a Rhapsody?

### Segmentação de produtos

No Capítulo 2, foi discutida uma forma de segmentar tipos de produtos e serviços que têm influência estratégica em como as redes de suprimento devem ser organizadas. Recordemos brevemente essa segmentação:

*Produtos inovadores* são produtos diferenciados, lançados frequentemente, em geral com ciclo de vida mais curto e demanda menos previsível, que dão ao cliente outras razões para adquiri-los que apenas o preço mais baixo, enquanto *produtos funcionais* são aqueles produtos do dia a dia, que as pessoas compram, por exemplo, de vários canais varejistas, como super-mercados, lojas de conveniência e postos de gasolina. As características estratégicas das redes de suprimento necessárias para criar e fornecer *produtos inovadores*, com suas demandas voláteis e imprevisíveis, são fundamentalmente diferentes daquelas necessárias para lidar com os *produtos funcionais* e suas demandas mais firmes e estáveis. Produtos inovadores requerem redes estrategicamente projetadas e gerenciadas para oferecerem *respostas rápidas*, enquanto produtos funcionais requerem *redes eficientes*. Veja o Capítulo 2 para um tratamento em detalhe das características de redes de resposta rápida e das redes eficientes.

#### Conceito-chave

Mesmo dentro de uma estratégia básica (de resposta rápida ou eficiente), os clientes não são iguais em relação à importância que dão a outros aspectos do relacionamento com o fornecedor (por exemplo, em relação ao nível de informação trocada, ou ao nível de cortesia esperado).

Nas próximas seções são discutidos aspectos referentes à gestão da satisfação dos clientes e da gestão do nível de serviço logístico das redes de suprimento.

#### Gerenciando a satisfação do cliente

Existem vários aspectos que são possivelmente importantes e levados em conta pelo cliente das redes de suprimento no seu processo de avaliação do que lhe for fornecido. Além disso, os aspectos potencialmente importantes não só são múltiplos, mas podem ser inter-relacionados e, em alguns casos, até conflitantes. Por isso, em redes de suprimento é necessário ser mais preciso quando se definem objetivos a perseguir – isso porque há situações em que o gestor deve optar por renunciar a níveis de desempenho superiores em alguns critérios para favorecer outros. Para que a decisão de renúncia seja mais acertada, é importante saber precisamente quais as prioridades dadas pelo cliente da rede quanto aos diferentes aspectos para que seja possível focalizar os aspectos adequados.

No sentido de auxiliar que as operações possam ter maior precisão sobre *em que* focalizar, listas de aspectos de desempenho que os clientes podem vir a valorizar são oferecidas na literatura. Isso para que os gestores, na falta de uma lista melhor, possam, pelo menos, utilizá-las como *check-lists* iniciais, para então gerar sua própria lista, adequada para sua rede.

Propõem-se aqui os aspectos de desempenho (ou critérios de desempenho) apresentados na Figura 3.10, como relevantes.

Note que os *grandes objetivos* listados (na primeira coluna da esquerda da tabela da Figura 3.10) têm subdimensões, muitas vezes, necessárias para que se tenha uma visão mais precisa do que realmente importa para o cliente. É claro que nem todos esses critérios são igualmente importantes para todos os tipos de negócios ou para todos os tipos de clientes.

É importante observar que há relações conflituosas entre determinados pares de objetivos de desempenho: pense, por exemplo, nos riscos envolvidos para a operação do McDonald's, altamente focalizada em oferecer um pacote absolutamente consistente de serviços – a “repetição” da experiência, em passar a aceitar pedidos de sanduíches “personalizados” conforme a solicitação do cliente – isso, por exemplo, representa um *trade-off* entre a qualidade/consistência e flexibilidade/produto.

Há, entretanto, também pares de objetivos de desempenho que não só não representam conflito mas que podem auxiliar-se mutuamente. Se uma empresa distribuidora melhora sua embalagem de transporte de forma a proteger melhor os produtos, gerando menos danos no transporte, ela estará melhorando o nível de serviço ao cliente (que recebe produtos bons da primeira vez) e ao mesmo tempo reduzindo seus custos (em que incorre quando repõe os produtos que chegam danificados ao cliente).

#### Nível de satisfação do cliente

##### Conceito-chave

O nível de satisfação do cliente é o resultado de uma comparação entre suas expectativas anteriores quanto ao serviço que a rede de suprimento lhe prestou e sua percepção *a posteriori* de ser atendido. Se o atendimento superou em muito a expectativa, o cliente resultará mui-

Grandes objetivos	Subobjetivos	Descrição
Preço/custo	Custo de produzir	Custo de produzir o produto
	Custo de servir	Custo de entregar e servir o cliente
Velocidade	Acesso	Tempo e facilidade para ganhar acesso à operação
	Atendimento	Tempo para iniciar o atendimento
	Cotação	Tempo para cotar preço, prazo, especificação
	Entrega	Tempo para entregar o produto
Confiabilidade	Pontualidade	Cumprimento de prazos acordados
	Integridade	Cumprimento de promessas feitas
	Segurança	Segurança pessoal ou de bens do cliente
	Robustez	Manutenção do atendimento mesmo que algo dê errado
Qualidade	Desempenho	Características primárias do produto
	Conformidade	Produto conforme as especificações
	Consistência	Produto sempre conforme especificações
	Recursos	Características acessórias do produto
	Durabilidade	Tempo de vida útil do produto
	Confiabilidade	Probabilidade de falha do produto no tempo
	Limpeza	Asseio das instalações da operação
	Conforto	Conforto físico do cliente oferecido pelas instalações
	Estética	Características (das instalações e produtos) que afetam os sentidos
	Comunicação	Clareza, riqueza, precisão e frequência da informação
	Competência	Grau de capacitação técnica da operação
	Simpatia	Educação e cortesia no atendimento
	Atenção	Atendimento atento
Flexibilidade	Produtos	Habilidade de introduzir/modificar produtos economicamente
	Mix	Habilidade de modificar o <i>mix</i> produzido economicamente
	Entregas	Habilidade de mudar datas de entrega economicamente
	Volume	Habilidade de alterar volumes agregados de produção
	Horários	Amplitude de horários de atendimento
Área	Amplitude de área geográfica na qual o atendimento pode ocorrer	

Figura 3.10 *Grandes objetivos e subobjetivos das redes.*

to satisfeito; se a expectativa for meramente atendida, o cliente resultará meramente satisfeito, e se a expectativa não for atendida, o cliente resultará insatisfeito.

A virtude da *satisfação do cliente* é que quanto maiores os seus níveis, maiores os níveis de retenção do cliente e conseqüentemente maior sua lucratividade (lembre-se de que clientes retidos são mais lucrativos). É importante, nesse sentido, constantemente identificar os níveis de satisfação dos clientes em relação àqueles aspectos (veja Figura 3.10) que ele mais valoriza e agir nos casos em que altos níveis de satisfação não estiverem sendo atingidos.

O gestor de redes de suprimento não tem o potencial de influenciar igualmente todos os fatores

importantes na determinação dos níveis de satisfação do cliente. Tem, entretanto, grande potencial de influenciar um fator que tem grande importância na obtenção de níveis adequados de satisfação do cliente: o nível de serviço logístico oferecido.

#### Gestão do nível de serviço logístico ao cliente

##### Conceito-chave

O nível de serviço logístico ao cliente refere-se ao resultado dos processos de gestão logística da rede de suprimento de criarem utilidade de local e tempo para o cliente (disponibilizar os produtos requeridos no local e momento certos).

A exemplo da discussão sobre as necessidades e os níveis de satisfação acima, os clientes também são diferentes quanto a suas exigências quanto aos níveis de serviço logístico.

Os clientes, portanto, em muitas situações, não deveriam ser tratados de forma igual, pois nem sequer exigem níveis similares de serviço. Clientes requerem e muitas vezes estão dispostos a pagar preços diferentes por diferentes níveis de serviço. Considere a Hewlett Packard (HP), por exemplo, uma empresa de produtos eletrônicos que vão de computadores pessoais e impressoras a equipamentos médicos. Diferentes clientes da HP têm diferentes exigências quanto ao nível de serviço oferecido pela empresa quanto ao seu mercado de reparos e peças sobressalentes. Alguns clientes podem incorrer em custos relativamente baixos quando suas impressoras ficam inativas por quebra por um ou dois dias, já que em geral as empresas não têm apenas uma impressora – a redundância nesse caso ajuda a reduzir o custo da parada. Nesse caso, um nível de serviço de 100% (disponibilidade imediata de 100% das peças necessárias ao conserto) poderia ser considerado excessivo, já que o cliente usuário da impressora talvez não estaria disposto a pagar por ele. Já outros clientes, por exemplo, os hospitais, que são clientes dos equipamentos médicos da HP, associam a indisponibilidade de um equipamento médico com custos de parada muito mais altos, pois podem representar até mesmo risco à vida dos seus pacientes. Uma disponibilidade imediata de 100% das peças sobressalentes necessárias ao conserto do equipamento não será considerada excessiva, e o hospital estará disposto a pagar por ela.

Nesses casos, é comum que os níveis de serviço exigidos pelo cliente sejam explicitados em contrato ou em acordos de níveis de serviço (*service level agreements* ou SLA), que serão discutidos mais adiante, neste capítulo.

É importante reconhecer a diferença entre os diferentes níveis de exigência dos diferentes clientes e itens para que se possam prover os recursos e processos necessários a garantir o nível de serviço certo ao custo certo para cada cliente e para cada item (produto físico ou serviço).

### Cálculo do nível ótimo de serviço logístico ao cliente – o problema do jornaleiro

Em algumas situações, é possível definir analiticamente quais são os níveis ótimos de serviço logístico para que o lucro de uma organização seja

maximizado. Uma dessas situações é o chamado “problema do jornaleiro”, descrito e solucionado a seguir (baseado em Corrêa et al., 2008).

A formulação que segue foi originalmente desenvolvida para produtos que devem ser consumidos num período porque perdem substancialmente valor ao final desse período. Um exemplo típico é o problema do jornaleiro.

Ele deve vender seu jornal no dia da edição porque o seu valor nos dias seguintes é apenas uma pequena fração do valor original. Entretanto, essa é uma condição que está presente em muitos tipos de produtos e negócios. Pense, por exemplo, na indústria sazonal da moda. Um produto deste verão perderá muito do seu valor se não for vendido na própria estação. O pressuposto aqui assumido é que não se usarão sobras da estação anterior para atender à demanda da estação presente. Tomemos como exemplo os trajes femininos de banho. Chamemos de  $p$  o preço na venda do varejo, de  $c$  o custo de produto e de  $r$  o valor residual do produto, depois da estação, se não for vendido. A partir daí vem:

$C_e$  = Custo de excesso de estoque (por unidade),  $C_e = c - r$

$C_f$  = Custo da falta do produto (por unidade),  $C_f = p - c$

$NSO^*$  = Nível de serviço ótimo

$E^*$  = Nível ótimo de estoque correspondente ao NSO

O nível de serviço  $NS$  corresponde a determinado nível de estoque  $E$ .  $NS$  é a probabilidade de que a demanda durante a estação seja menor ou igual ao valor do correspondente  $E$ . Por exemplo, se o  $NS$  for de 95%, isso significa que existe probabilidade de 95% de a demanda durante a estação ser menor do que o nível de estoque  $E$  e, portanto, que toda a demanda seja satisfeita pelo estoque  $E$ . Dentre os diferentes  $NS$  possíveis, há um que maximiza o lucro e a este chamamos de  $NSO^*$  (nível de serviço ótimo). O nível de serviço ótimo  $NSO^*$  é, portanto, aquele em que, se mais uma unidade for comprada (com o estoque correspondente passando de  $E^*$  para  $E^* + 1$ ), a contribuição dessa unidade adicional para o lucro é igual a zero (portanto, não vale a pena ser comprada!).

Se a quantidade pedida (para atender à demanda da estação) subir de  $E^*$  para  $E^* + 1$ , a unidade adicional será vendida se a demanda for maior que  $E^*$ . Isso ocorre com probabilidade  $1 - NSO^*$  e resulta numa contribuição (ao lucro) de  $p - c$ . Daí:

Benefício esperado da compra da unidade extra (adicional) =  $(1 - NSO^*)(p - c)$

A unidade extra (adicional) não será vendida se a demanda for igual ou menor que  $E^*$ . A probabilidade de isso ocorrer é  $NSO^*$  e o resultado é um custo de  $c - r$ . Daí:

Custo esperado da compra da unidade extra (adicional) =  $NSO^*(c - r)$

Portanto, a contribuição adicional (também chamada *marginal*) do aumento do estoque em uma unidade, de  $E^*$  para  $E^* + 1$ , é:

$$(1 - NSO^*)(p - c) - NSO^*(c - r)$$

Mas já havíamos estabelecido que, para que o lucro fosse maximizado, a contribuição marginal da unidade adicional deveria ser zero e, portanto:

$$(1 - NSO^*)(p - c) - NSO^*(c - r) = 0$$

Desenvolvendo:

$$p - c - pNSO^* + cNSO^* - cNSO^* + rNSO^* = 0$$

$$p - c - (p - c + c - r) NSO^*$$

$$p - c = [(p - c) + (c - r)]NSO^* \text{ e, portanto,}$$

$$NSO^* = \frac{p - c}{[(p - c) + (c - r)]} = \frac{C_f}{C_f + C_e} = \frac{1}{1 + \frac{C_e}{C_f}}$$

Por exemplo, imagine que um biquini tenha:

Preço no varejo  $p = R\$ 50,00$

Custo  $c = R\$ 25,00$

Valor residual (biquini não vendido)  $r = R\$ 3,00$

Qual o nível de serviço ótimo para esse item?

Como  $C_f = p - c = 100 - 50 = 50$  e como o  $C_e = c - r = 25 - 3 = 22$ , vem que:

$$NSO^* = \frac{C_f}{C_f + C_e} = \frac{50}{50 + 22} = 69\%$$

Imaginemos que a demanda por biquinis obedeça a uma distribuição uniforme entre 1 e 100 biquinis (igual probabilidade, de 1%, de ser vendida cada uma das possíveis quantidades de biquini entre 1 e 100 unidades). Um nível de serviço ótimo  $NSO^*$  de 69% significa que o lucro esperado será máximo para uma quantidade comprada  $E^*$  tal que a probabilidade de a demanda ser menor que  $E^*$  é igual a 69%. No caso da distribuição uniforme de demandas do biquini do nosso caso fictício, 69 unidades.

Embora essa formulação seja otimizada para as condições descritas, para outras condições, as lições conceituais continuam válidas.

### Conceito-chave

Os níveis de serviço deveriam ser maiores quanto maiores forem os custos de falta do produto (sendo constantes as outras variáveis, ou como os economistas chamam essa condição, *ceteris paribus*) e os níveis de serviço deveriam, por outro lado, ser menores quanto mais altos são os custos de “sobra” do produto (*ceteris paribus*).

A consideração dos custos de falta nesse caso deve ser feita de forma abrangente e inteligente, levando em conta aspectos menos tangíveis, como a perda da boa vontade do cliente em retornar e a eventual perda de boa vontade de recomendar a empresa – que serão maiores quanto maior for o valor do cliente para a empresa.

### Definição de pacotes de serviço por tipo de cliente

Um dos objetivos do CRM, conforme temos discutido, é adequar o atendimento aos clientes. De posse então da classificação dos clientes, por exemplo, nas classes A, B e C, pode-se passar a definir o pacote de serviço mais adequado a cada classe. A Figura 3.11 ilustra com um exemplo hipotético.

Pacote de serviço	Clientes classe A	Clientes classe B	Clientes classe C
Nível de serviço logístico	98% mínimo	92% mínimo	88% mínimo
Prazo de entrega	3 dias	7 dias	14 dias
Tempo de retorno a solicitações	Em 1 hora máximo	No mesmo dia	3 dias máximo
Atendimento ao cliente	Representante exclusivo	Próximo representante disponível	Via <i>website</i>
Prazo de pagamento	30/60/90 dias	30/60 dias	30 dias

Figura 3.11 Exemplo de pacotes de serviço por classe de cliente.

## Contratos e acordos de nível de serviço

É largamente aceito que quando uma entidade presta serviços não triviais a outra, esse relacionamento deveria ser regulado por contrato, que explicita o pacote de serviços oferecidos. Esses contratos são muitas vezes conhecidos como acordos de nível de serviço ou SLA (*Service Level Agreement*).

### Conceito-chave

No âmbito da gestão de redes de suprimento, um SLA é um acordo formalmente negociado entre duas partes que regula os serviços que um parceiro da rede presta ao outro. É um contrato, portanto, entre fornecedor e cliente, que registra o entendimento comum sobre a especificação dos serviços prestados, as prioridades, responsabilidades, as garantias e, como um todo, o nível de serviço acordado.

Pode especificar, por exemplo, níveis de disponibilidade de estoques, níveis de pontualidade de entregas, níveis de precisão/completude de informações, níveis de desempenho operacional ou outros atributos do serviço, como cobrança, serviços pós-venda e até as penalidades em caso de violação do SLA. É importante que os termos usados num SLA sejam precisos e bem definidos e que as métricas a serem usadas para avaliar se os serviços oferecidos encontram-se dentro dos limites estabelecidos pelo SLA sejam definidas sem deixar margens a dúvidas. Isso evita que eventuais problemas futuros caiam em zonas cinzas que possam trazer fontes adicionais de conflito para o relacionamento na rede de suprimento. Por

exemplo, um SLA que diz que as “As entregas de produtos devem ser feitas de forma pontual” pode parecer claro mas deixa margem para interpretação, por exemplo, se a entrega de produtos deve necessariamente ser completa ou não. Uma entrega de 90% de um pedido dentro do prazo combinado representa “entrega de produtos pontual”? A frase “A entrega de 100% dos produtos solicitados devem ser feita de forma pontual de acordo com a data solicitada no pedido” deixa muito menos margem a interpretação.

## Processo de entrada e atendimento de pedidos (ciclo de pedido)

Do ponto de vista do relacionamento com o cliente e da formação dos seus níveis de satisfação, a forma com que a empresa gerencia seu processo de entrada e atendimento de pedido tem papel essencial. O tempo decorrido entre o cliente colocar um pedido e receber o produto é chamado ciclo do pedido e tem impacto tanto no cliente como no fornecedor. Ciclos mais longos do pedido podem, por exemplo, amplificar o efeito chicote (descrito brevemente no Capítulo 2 e mais detalhado no Capítulo 8), aumentando a volatilidade da demanda percebida pelos nós a montante da rede de suprimento. Podem também aumentar o tempo durante o qual os parceiros da rede carregam estoques, com implicações importante sobre a necessidade de capital de giro das empresas e tornar o cliente, na relação, menos ágil para atender aos seus próprios pedidos. Genericamente, o processo de entrada e atendimento de pedidos tem as atividades descritas na Figura 3.12.

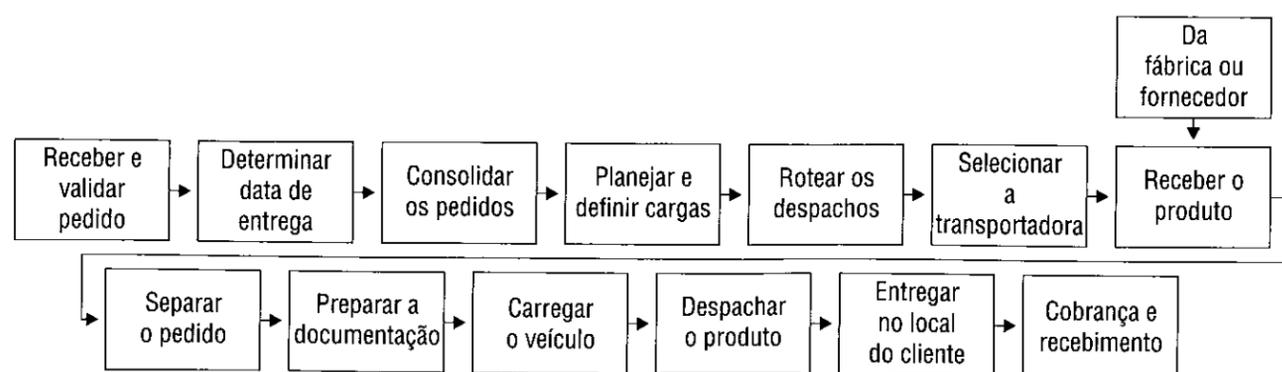


Figura 3.12 Processo genérico de entrada e atendimento de pedido.

A gestão do processo de entrada e atendimento do pedido deve sempre visar reduzir tempos e eliminar atividades desnecessárias. Dar mais velocidade ao processo passa por uma análise detalhada de todas as atividades e subatividades envolvidas, no sentido de questionar o valor que a atividade agrega ao processo (eliminando-a em caso de não agregação de valor), o método com que ela está sendo realizada (com objetivo de torná-la mais ágil) e, sempre que possível, questionar a sequencialidade das atividades. Quanto mais as atividades puderem ser realizadas em paralelo, mais ágil o processo será. A análise para melhoria de processos em gestão de redes de suprimento é discutida em detalhe no Capítulo 7.

## GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES (SRM)

Da mesma forma que é importante gerenciar adequadamente os relacionamentos com clientes, numa rede de suprimento, é também importante gerenciar os relacionamentos com os fornecedores. O SRM (*Supplier Relationship Management*) visa exatamente isso, com objetivos similares aos do CRM, discutido anteriormente: segmentar os fornecedores (que a exemplo dos clientes também não são um grupo homogêneo) de acordo com sua importância para a empresa e desenhar formas de relacionamento adequadas para cada segmento, de forma a maximizar os resultados das interações entre a empresa e seus fornecedores. Veja uma discussão sobre as ferramentas tecnológicas para apoio ao SRM no Capítulo 12.

### Conceito-chave

Diferentemente da segmentação dos clientes – que basicamente obedece a uma lógica de lucratividade para a organização, a segmentação dos fornecedores obedece uma lógica diferente. Esta é governada basicamente por duas variáveis: os *custos de transação* e as *competências centrais* envolvidas.

## Segmentação de fornecedores

No Capítulo 2, essas duas variáveis foram usadas para analisar o processo decisório sobre “comprar ou fazer” e para introduzir a questão de que, para os itens que uma empresa decide por com-

prar (e não fazer), o relacionamento não deve ser o mesmo com todos os fornecedores.

Ainda de acordo com as discussões do Capítulo 2, os *custos de transação* são os custos totais associados a uma transação, excetuando-se o mínimo preço possível do produto, e são dependentes de quatro variáveis:

- O número de fornecedores potenciais.
- A especificidade de ativos dedicados à transação.
- O nível geral de incerteza em torno da transação.
- A frequência com a qual as transações ocorrem.

Quanto menor o número de fornecedores potenciais, quanto maior a especificidade de ativos, quanto maior o nível geral de incerteza e quanto maior a frequência das transações, maiores os seus custos. Os custos de transação com os fornecedores dos diversos itens comprados por uma empresa pode variar num contínuo de muito baixos a muito altos.

O Capítulo 2 também define uma *competência central* como um conjunto de habilidades e tecnologias que:

- Contribui desproporcionalmente para o valor percebido pelo cliente.
- É competitivamente único ou exclusivo (portanto, não facilmente imitável).
- Tem o potencial de abrir portas para mercados promissores futuros.

Competências centrais são fontes de vantagem competitiva sustentáveis e, portanto, a empresa deveria manter controle seguro sobre elas, por exemplo, evitando terceirizá-las.

Embora às vezes a literatura sugira o contrário, não é um exercício fácil definir se uma determinada competência dentro da organização é central ou não. Na verdade, os três fatores considerados quando analisando essa questão não são do tipo sim/não, mas do tipo contínuo.

Uma competência pode ter diferentes graus de contribuição para o valor percebido pelo cliente, variando de baixo a alto; da mesma forma, competências também podem ter graus diversos de dificuldade de imitação, variando de baixo a alto e, finalmente, diferentes competências tam-

bém podem ter diferentes graus segundo os quais podem abrir portas para mercados do futuro, variando de baixo a alto.

Claro que na realidade das empresas, há aquelas atividades que, muito claramente, são competências centrais. Por exemplo, ninguém questiona que uma competência central da Honda é a de projetar motores compactos e de alta eficiência e ninguém questiona também que para a Honda atividades de produção de papel de impressora não são competências centrais.

Isso leva a uma conclusão clara: a Honda deve ter alto nível de controle sobre as atividades relacionadas ao projeto de motores e não precisa ter controle sobre as atividades relacionadas à produção de papel de impressora.

Entretanto, esses são casos extremos dos contínuos e em geral casos extremos não são difíceis de analisar. Os casos não extremos é que são mais complicados e infelizmente muito mais numerosos. Por exemplo, a produção da transmissão dos veículos Honda é uma competência central da Honda? Possivelmente não, mas ninguém pode negar que o potencial que o desempenho da transmissão de um carro Honda (trabalhando junto com o motor) tem de influenciar a decisão de compra por um cliente é muito maior que a influência do desempenho do papel de impressora usado nos escritórios da Honda! A competência de fazer transmissões é portanto *mais central* para a Honda do que a competência de fazer papel.

Isso sinaliza para que talvez devamos tratar de fato as duas variáveis: *custos de transação* e *competências centrais* como contínuos e não como variáveis dicotômicas sim/não. Chamemos o contínuo relativo a competências centrais de “grau de centralidade” da competência usada na produção dos itens em análise e de “custo de transação” o contínuo que representa os custos de transacionar com fornecedores para obter os itens análise. Analisemos um gráfico cartesiano com essas duas variáveis como seus eixos.

No Capítulo 2, foi estabelecido que a teoria econômica por trás da análise dos custos de transação preconiza que quanto mais altos os custos de transação incorridos, mais as empresas tenderão a tentar minimizá-los via integração vertical, ou seja, tenderão a optar por *fazer* o item em questão internamente em vez de terceirizar sua produção. Tratada como um contínuo, essa variável significa que quanto maiores os custos de tran-

sação, mais a organização deveria tender a adotar os níveis mais altos de controle que a integração vertical traz.

### Segmentação de fornecedores e controle no relacionamento

Também foi estabelecido no Capítulo 2 que, quando uma atividade utiliza competências centrais de uma organização, ela deveria mantê-la produzida internamente. Tratada como um contínuo, essa variável significa que quanto maior o grau de centralidade da competência envolvida com a atividade, mais controle deveria ser mantido sobre ela.

Essa ideia é representada pela Figura 3.13.

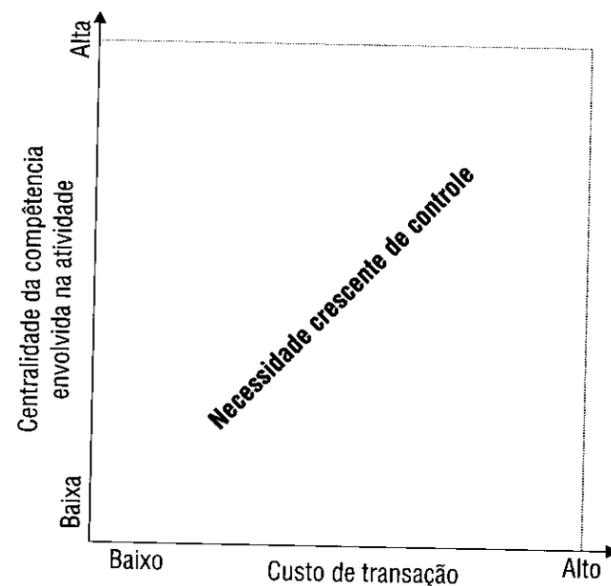


Figura 3.13 Relação dos custos de transação, graus de centralidade de competências envolvidas com a atividade em análise e a necessidade de controle pela organização sobre ela.

A partir da análise da Figura 3.13, então, podemos passar a segmentar os diversos itens e por conseguinte os seus fornecedores. Evidentemente, trata-se de um contínuo de variação e o estabelecimento de posições ou regiões nesses contínuos carrega um certo nível de arbitrariedade, mas pode, por outro lado, ajudar na operacionalidade dos conceitos. Uma forma de segmentar é apresentada na Figura 3.14, em que as várias formas

de relacionamento são definidas a partir da posição aproximada que os itens fornecidos ocupam na matriz centralidade – custo de transação.

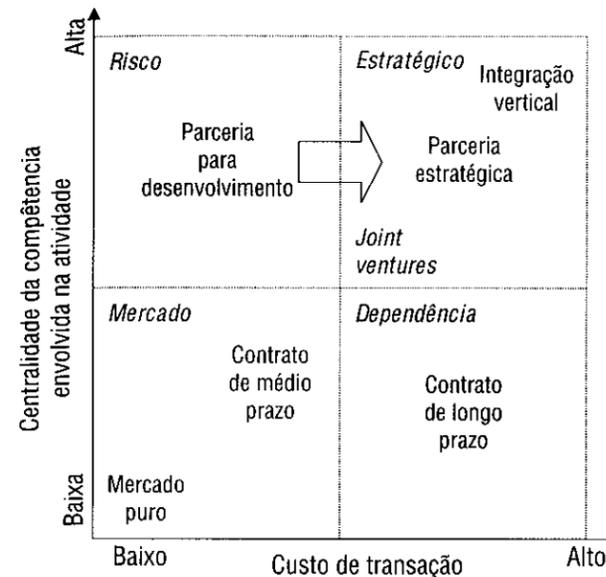


Figura 3.14 Segmentação de fornecedores e tipos de relacionamento conforme a posição na matriz centralidade – custo de transação.

### Níveis de controle e tipos de relacionamento com fornecedores

Na matriz da Figura 3.14, apenas para facilitar a comunicação, batizamos as grandes regiões (quadrantes) como:

- **Mercado:** quadrante que representa tipos de relacionamento menos estratégicos, com relações relativamente tênues entre os parceiros cuja interdependência não é grande.
- **Estratégico:** quadrante que representa os relacionamentos mais estreitos entre parceiros, já que a interdependência estratégica entre eles é muito grande.
- **Dependência:** quadrante em que o cliente depende de relativamente poucos fornecedores, embora os itens ou atividades trocadas não sejam fontes de vantagem competitiva futura – a dependência de poucos fornecedores sinaliza, entretanto, para relacionamentos intermediariamente próximos.

- **Risco:** quadrante que representa relacionamentos em geral próximos com fornecedores que provavelmente virão a ser estratégicos – em geral, a permanência nesse quadrante é transitória.

Analisemos mais em detalhe cada uma das posições nomeadas na matriz da Figura 3.14, dentro dos grandes quadrantes.

### Mercado puro

Também chamado na literatura de língua inglesa de *arm's length*. Adequado para situações em que os custos de transação são baixos e a centralidade da competência envolvida no item também é baixa. Exemplos são os materiais de escritório e de limpeza para um fabricante de bebidas ou os serviços de refeitório para um fabricante de impressoras. O relacionamento do tipo mercado puro representa a maioria dos relacionamentos cliente-fornecedor. Caracteriza-se por uma troca limitada de informações, em geral restringindo-se à especificação de compra, quantidades e prazos de entrega necessários, preço e condições de pagamento. Compras “spot” são tipicamente compras do tipo mercado puro. Empresas tradicionalmente usam mecanismos como cotações para executar transações desse tipo. O critério mais importante aqui é lidar com os milhares de itens que se encaixam nesse segmento da forma mais eficiente possível, mas sempre zelando para que não falem, já que um produto não está pronto a menos que tenha todos os seus componentes presentes, sejam eles muito ou pouco valiosos ou importantes. A Boeing, por exemplo, em outubro de 2008 constatou que teve problemas com os relativamente simples parafusos, porcas e rebites de titânio usados no seu novo produto, o Jato 787 (Dreamliner), logo antes do seu lançamento. A dificuldade de obtenção rápida de itens para substituir aqueles com problemas fez com que o lançamento do produto fosse substancialmente atrasado, com prejuízos estimados em dezenas de milhões de dólares, sem contar os dos clientes que já haviam encomendado 900 jatos 787, contando com sua entrega para entrar em operação dentro da programação estabelecida. Tudo isso por problemas em itens que, aparentemente, têm valor relativo quase irrelevante (o Boxe 5.1 traz mais exemplos de problemas de suprimento encarados pela Boeing).

Mecanismos baseados na Internet podem ser usados para reduzir os custos dos processos de compra assim como para permitir aumento do escopo dos possíveis fornecedores cotados na região de *mercado puro*. Leilões reversos são um exemplo: empresas da Internet chamadas *marketplaces* ligam numerosos fornecedores e o potencial cliente declara o que precisa comprar e em que condições de entrega. Os potenciais ofertantes então têm determinado prazo para colocarem suas ofertas, para escolha do comprador. Tem havido um crescente movimento de consolidação de processos de compra desse tipo no sentido de empresas compradoras ganharem poder de barganha. Setores de compras de unidades operativas anteriormente com certa autonomia de realizar suas transações de compras têm sido centralizadas em “compras corporativas”, nesse sentido. Ainda com o propósito de ampliar ainda mais o poder de barganha de compra, empresas não concorrentes têm muitas vezes estabelecido *joint-ventures* para o desenvolvimento de portais de compra na Internet para que compras de materiais não produtivos, por exemplo, papelaria, material de limpeza, entre outros, sejam feitas em maiores quantidades. Um exemplo é o portal da empresa *Agrega* (<[www.agrega.com.br](http://www.agrega.com.br)>), uma *joint venture* entre a Ambev (hoje Inter-Bev) e a Souza Cruz no sentido de ampliar o poder de barganha junto a fornecedores. Numa extensão desse conceito, empresas têm estabelecido *joint ventures* para o estabelecimento de portais de compra na Internet até mesmo com concorrentes diretos, para compra de serviços e itens materiais não centrais. Um exemplo é o *site* da empresa *Covisint* (<[www.covisint.com](http://www.covisint.com)>) estabelecido pela Daimler-Chrysler, Ford e General Motors nos Estados Unidos, nos anos 90, para tentar reduzir seus custos com itens e serviços não centrais (veja o caso de fechamento deste capítulo). Segundo Fawcett et al. (2007), em relações de mercado puro, as seguintes características garantem um bom relacionamento:

- Contato pessoal (e não apenas pela Internet) e clareza de comunicação, para reduzir chances de mal-entendidos.
- Especificações claras, para redução de confusão e ambiguidades.
- Pagamento pontual, para respeito mútuo.

- Tratamento equitativo e justo com confidencialidade respeitada, para aumento de confiança.
- Avaliação e realimentação adequadas, para favorecer melhoria de desempenho.
- Respeito mútuo, para evitar simplesmente passar problemas adiante.
- Integridade e ética, para que também se possa cobrar integridade e ética do fornecedor.

### Integração vertical

No outro extremo da matriz, encontram-se materiais ou serviços que são “centrais” para a empresa e cujo custo de troca de fornecedores é muito alto. Para estes, a recomendação é clara: manter dentro de casa, via integração vertical. O risco de não fazê-lo é estratégico: tornar-se uma empresa vazia e, em última análise, dispensável na rede de suprimentos, devido ao grande potencial de as competências centrais serem fontes de vantagem competitiva sustentável. Exemplos são atividades como miniaturização para a Sony, a inovação frequente em sua linha de produtos para a Apple, a coordenação dos processos de projeto, produção, entrega e pós-venda da VW para seu consórcio modular de Resende (veja o caso de fechamento do Capítulo 2), o contato com o cliente para a Dell Computers, o projeto de métodos e manutenção de padrões para o McDonald's (veja o caso de abertura do Capítulo 1), o aconselhamento e gestão de competências internas para a empresa de consultoria McKinsey.

#### Boxe 3.4 A hierarquia de parceria com fornecedores.

Liker e Choi (2004) propõem que num mundo cada vez mais intensivo em tecnologia a construção seletiva de parcerias na rede de suprimento é essencial. Estudando o setor automobilístico, chegaram à conclusão que grande parte do sucesso recente dos novos líderes do setor deve-se à forma com que constroem e mantêm parcerias com seus fornecedores. Esta seria, segundo os autores, a receita para parcerias de sucesso:

#### Conduza atividades conjuntas de melhoramento

- Compartilhe melhores práticas com seus fornecedores
- Conduza projetos Kaizen\* nas instalações dos seus fornecedores
- Estabeleça grupos de estudo de fornecedores

#### Compartilhe informações intensamente, mas seletivamente

- Estabeleça datas, horários e agendas específicas para as reuniões
- Use formatos rígidos para a troca de informações
- Insista em coleta de dados com acurácia
- Compartilhe informação de forma estruturada

#### Desenvolva capacitações técnicas nos seus fornecedores

- Desenvolva habilidade de solução de problemas nos seus fornecedores
- Desenvolva uma “linguagem” comum
- Capitalize a habilidade de inovação dos seus fornecedores

#### Supervisione seus fornecedores

- Mandar avaliações de desempenho mensais aos seus principais fornecedores
- Forneça *feedback* constante e imediato
- Garanta que a gestão sênior se envolva na solução de problemas

#### Transforme a rivalidade entre fornecedores em oportunidade

- Compre cada componente de duas ou três fontes
- Crie filosofias e sistema de produção compatíveis
- Transfira conhecimento para os fornecedores, mas sempre mantendo controle

#### Entenda como seu fornecedor trabalha

- Aprenda sobre o negócio do seu fornecedor
- Vá visitá-lo para ver como ele funciona
- Respeite as habilidades do fornecedor
- Comprometa-se com a coprosperidade

1. Você acha que esse modelo de desenvolvimento de parcerias é adequado para todos os fornecedores?
2. Você acha que esse modelo de parceria é adequado para pequenas e médias empresas também ou só para grandes empresas? Justifique sua resposta.

### Contratos de médio e de longo prazo

Muitas vezes empresas relacionam-se comercialmente por longos períodos sem ter entre si nenhum contrato formal que regule legalmente o relacionamento. Em situações em que crescem os custos de troca e a centralidade da atividade

terceirizada, cresce também a conveniência de regular mais formalmente a relação entre terceirizado e contratante, com contratos e acordos bem elaborados de níveis de serviço. Uma faixa de durações pode ser estabelecida para esses contratos. Uma montadora de veículos pode estabelecer que determinado fornecedor vai fornecer determinado item até o final da vida útil de determinado modelo, sendo que esse prazo pode estender-se por alguns anos. Algum nível de comprometimento sobre volumes totais pode ser objeto desse contrato, assim como se tornam cada vez mais frequentes contratos que legislam sobre comprometimentos relativos a preços decrescentes e níveis de serviço crescentes ao longo de sua vigência. As ordens abertas (*blanket orders*) são um exemplo. Os contratos de média e longa duração estabelecem níveis gerais de volumes e preços unitários decrescentes com determinada taxa ao longo dos anos de vigência. A partir daí os sistemas de planejamento das duas empresas comunicam-se diretamente para estabelecer as “puxadas” (*call offs*) de peças na medida em que as necessidades de curto prazo requerem. O mesmo se aplica a situações de serviços, em que determinados serviços podem ser objeto de contratações de prazo mais longo e as “puxadas” ocorrem na medida do necessário. Um exemplo é uma empresa que fecha um contrato de fornecimento de transporte aéreo para os executivos de um cliente com preços especiais e os diferentes departamentos fazem seus pedidos de reservas e passagens na medida de suas necessidades diárias. Outro exemplo são empresas terceirizadas de limpeza prestando serviço a hospitais. Os contratos de prazos mais longos com maiores amarrações podem ser convenientes nas situações em que o fornecedor é mais monopolista em seu mercado de atuação, para evitar que a empresa cliente se veja em situações de risco de o fornecedor procurar tomar partido ou tirar proveito de uma situação conjuntural favorável de curto prazo, como por exemplo redirecionar um determinado fornecimento para outro cliente que se disponha a pagar mais.

### Joint venture

Situação em que custos de troca são altos e o fornecimento tem grau alto de centralidade podem requerer um tipo de amarração entre fornecedor e cliente que inclua níveis mais altos de

especificidade de ativos e trocas de informação tão intensas como sensíveis. Os parceiros se unem para um empreendimento com certo grau de compartilhamento de custos e benefícios. Quando a General Motors resolveu terceirizar seu setor de desenvolvimento e manutenção de tecnologia de informação, contratou a EDS para ser o terceiro. Entretanto, dado o custo de troca e centralidade da atividade, decidiu associar-se numa *joint venture* com o terceiro. A General Motors por muitos anos foi um dos principais acionistas da EDS. O Unibanco, quando terceirizou seu *relationship center* (os antigos *call centers*) para a 4ª, preferiu manter-se por longo tempo como um dos acionistas, tanto para analisar melhor a oportunidade de negócio representada pelas empresas de terceirização de *call centers* como para manter mais sobre seu controle uma atividade com alto grau de centralidade e custo de troca. Às vezes considera-se que as *joint ventures* seriam arranjos com os quais os participantes exerceriam mais controle sobre a atividade que em parcerias estratégicas, devido à participação acionária. Isso entretanto pode não ser verdade. Um sócio minoritário numa *joint venture* pode ter um controle muito pequeno sobre o que se passa na gestão da empresa, enquanto um relacionamento fornecedor – cliente sem participação acionária, por exemplo, numa parceira estratégica ou mesmo em um contrato de longo prazo, com um contrato de fornecimento bem elaborado, pode dar à parte compradora o poder de cliente e os mecanismos legais para fazer os níveis de serviço acordados acontecerem. Ou seja, não se deve confundir o nível de controle com propriedade acionária. Nem é verdade que a propriedade acionária (principalmente quando minoritária) garante níveis altos de controle e nem é verdade que sem propriedade acionária não se podem ter níveis altos de controle.

### Parcerias estratégicas

Nesse tipo de relacionamento, um alto nível de comprometimento é exigido das partes. Normalmente, o nível de pressão acompanha o alto nível de comprometimento, pois amarram-se mais intensamente os destinos dos parceiros, que se tornam profundamente inter-dependentes. Uma intensa troca de informações (inclusive muitas vezes sensíveis) é usual e a necessidade de confiança mútua é máxima. A presença de funcioná-

rios de um parceiro nas dependências do outro é comum (a figura dos engenheiros residentes, por exemplo). Os contratos tendem a ser complexos e difíceis de elaborar, podendo em muitas situações ser até considerados como fontes de vantagem competitiva e mantidos secretos, quando bem elaborados. Um exemplo são exatamente os modulos do consórcio modular de Resende e sua relação com a Volkswagen, cujo contrato é mantido secreto (veja o caso de fechamento do Capítulo 2). Ou ainda a parceria do McDonald's no Brasil com a Brapelco (logística), Interbakkers (pães) e Braslo (processadora de carnes) no seu empreendimento chamado Foodtown, em Osasco, um empreendimento integrado conjunto que produz e distribui a maioria dos insumos para as lojas McDonald's na região (<<http://www.McDonalds.com.br>>). Em geral, uma alta especificidade de ativos está envolvida na parceria estratégica e um exercício longo de escolha e negociação é requerido durante o processo de estabelecimento da parceria.

#### Boxe 3.5 Oito aspectos que fazem o sucesso das parcerias estratégicas.

A pesquisadora e professora da Harvard University, Rosabeth Moss Kanter, que estuda as parcerias estratégicas, menciona oito aspectos que no seu entender são essenciais para o seu sucesso (KANTER, 1994):

- **Excelência individual:** ambos os parceiros são fortes e têm alguma coisa de valor para oferecer à relação. Seus motivos para entrar na relação são positivos (buscar oportunidades futuras) e não negativos (mascarar fraquezas).
- **Importância:** a relação ajusta-se aos principais objetivos estratégicos dos parceiros, de modo que eles desejam que a parceria funcione bem. Os parceiros têm objetivos de longo prazo, nos quais a parceria desempenha papel fundamental.
- **Interdependência:** os parceiros precisam um do outro. Têm ativos e habilidades que se complementam. Nenhum dos dois pode atingir sozinho sobre o que podem fazer juntos.
- **Investimento:** os parceiros investem um no outro. Mostram sinais tangíveis de compromisso de longo prazo.
- **Informação:** a comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham as informações necessárias ao bom funcionamento da relação, inclusive seus objetivos e metas, dados técnicos e identificação de conflitos, pontos de inquietação ou situações em mudança.
- **Integração:** os parceiros desenvolvem conexões e modos compartilhados de operação, de modo que possam trabalhar juntos, sem percalços. Eles constroem am-

plas conexões entre muitas pessoas, em muitos níveis organizacionais. Os parceiros tornam-se instrutores e aprendizes.

- **Institucionalização:** a relação recebe um *status* formal, com responsabilidades e processos de decisão claros. Ela se estende além das pessoas específicas que a formaram e não pode ser desfeita por um motivo idiossincrático.
- **Integridade:** os parceiros comportam-se, um em relação ao outro, com modos honrados que demonstram e acentuam a confiança mútua. Eles não abusam da informação que ganham e nem minam a posição do outro.

### Parceria para desenvolvimento

No caso da região da matriz em que há baixo custo de troca e alto grau de centralidade, o cliente vê-se numa desconfortável situação em que uma determinada atividade central está terceirizada, mas pode haver numerosos fornecedores possíveis de serem usados para realizá-la. Isso significa que a concorrência tem também acesso a esse grande número de fornecedores e que a atividade provavelmente não é tão diferenciada. Isso pode significar que a fonte de vantagem competitiva que a atividade é hoje pode não ser sustentável e esforços podem ser compensadores no sentido de desenvolver um ou alguns poucos desses fornecedores para que possam diferenciar sua oferta para migrar para o quadrante superior direito, o que virá acompanhado de esforços do cliente de intensificar o relacionamento, podendo a partir de certo ponto incluir cláusulas de exclusividade ou mesmo integração vertical. Expandindo o exemplo dado sobre essa questão no Capítulo 2, o McDonald's, ao chegar ao Brasil nos anos 80, percebeu que as batatas fornecidas pelos fornecedores brasileiros não atendiam às necessidades de padrões internacionais da empresa. Item com grau considerável de centralidade, relativamente baixo custo de troca e portanto risco estratégico de a imagem de "crocância" da batata frita do McDonald's tornar-se apenas mais uma de tantas batatas fritas oferecidas pelos concorrentes. O McDonald's disparou então uma iniciativa de desenvolvimento conjunto com alguns fornecedores para desenvolver uma variedade de batata que se conformasse aos padrões internacionais da empresa. A partir disso, alguns fornecedores tornaram-se exclusivos (subsequente migração para o quadrante estratégico), preservando-se a centralidade da atividade.

A empresa deve portanto desenvolver a habilidade de desenhar um adequado portfólio de relacionamentos com aqueles fornecedores para os quais resolver terceirizar atividades. Tratar homogeneamente fornecedores que tenham diferentes importâncias estratégicas pode ser um erro estratégico importante.

#### Caso para estudo: Relacionamento com fornecedores na Toyota e na General Motors

##### Toyota

A Toyota Motor Co., a maior fabricante de carros do mundo, gerencia a relação com muitos dos seus fornecedores de acordo com um modelo que é tradicional entre empresas japonesas. Trata-se de uma variação do modelo de *keiretsu* (veja o Boxe 1.3), uma espécie de federação de empresas dominadas por uma principal, como a Toyota, com poderes especiais sobre o grupo. Os fornecedores associados com a *keiretsu* são chamados *kankei-kaisha* (empresas afiliadas); em geral, a empresa dominante tem alguma participação acionária em cada uma das empresas afiliadas e, não raro, transfere funcionários para elas. Entretanto, mesmo empresas independentes fora da *keiretsu* que não têm nenhuma relação acionária com a empresa dominante frequentemente trabalham com ela de forma similar.

O uso geral do modelo de *keiretsu* implica troca intensa de informação, realimentação e sugestões mútuas para melhoria de desempenho. Além disso, requer alto grau de comprometimento. No Japão, esse comprometimento pode assumir diferentes formas, incluindo investimento em ativos, contratos implícitos de longo prazo, colocação de funcionários e investimento em ativos específicos da relação. Um problema ocorrido pela primeira vez disparou esforços para consertar o problema, em vez de uma busca de um fornecedor alternativo – embora a recorrência do problema possa levar ao término do relacionamento.

Há muito tempo considerado como sendo o mais eficiente fabricante de carros do mundo, a Toyota esforça-se muito para espalhar suas técnicas de *lean production* (também chamada manufatura enxuta, um conjunto de técnicas com inspiração no *Just in Time*, também conhecido como TPS – *Toyota Production System* – Sistema Toyota de Produção –, que centra-se na eliminação de desperdícios e no melhoramento contínuo – veja Corrêa e Corrêa, 2008, Capítulo 20, para detalhes) entre seus fornecedores. Nos Estados Unidos, assim como na Europa e no Japão, a Toyota instituiu os chamados Centros de Apoio ao Fornecedor Toyota, escolas onde os fornecedores podem aprender os princípios *lean* do Sistema Toyota de Produção e desenvolver planos de implantação deles

em suas próprias fábricas. Centenas de gestores de alto nível de fornecedores frequentam esses centros anualmente. A preocupação com fornecedores tem raízes históricas na Toyota. Em 1943, a empresa fundou no Japão uma associação de fornecedores para promover "amizade mútua" e a troca de informações técnicas entre a Toyota e seus fornecedores. Mais tarde, a Toyota inaugurou uma iniciativa similar com seus fornecedores americanos, o que foi visto inicialmente com certa desconfiança, mas posteriormente teve sucesso. A Toyota sempre valorizou o relacionamento face a face com seus fornecedores, daí ter sido mais lenta que as montadoras americanas para aderir a práticas de suprimentos baseadas na Internet. O perfil dos fornecedores da Toyota quanto à percentagem dos custos de componentes mostrado na Figura 3.15 é bem diferente daquele dos da General Motors.

Percentagem do custo total de componentes			
	Feitos internamente	Feitos por fornecedores parceiros	Feitos por fornecedores tipo mercado-puro
Toyota	27%	48%	25%
General Motors	55%	10%	35%

Figura 3.15 Toyota e GM: distribuição de fornecimento por tipo de relação com fornecedor.

Coerente com o Sistema Toyota de Produção como seguido no Japão, a maioria das fábricas montadoras da Toyota localiza-se num raio de 50 km da sede da corporação e de seu centro tecnológico. Os fornecedores, então, ficam em "aglomerados" ao redor das fábricas. As fábricas Toyota de componentes estão muito próximas (15 km, em média), as de fornecedores *kankei-kaisha*, um pouco mais afastadas (50 km, em média), e as de fornecedores de fora do "*keiretsu* modificado", a 130 km, em média. Essas distâncias todas, entretanto, são muito menores do que aquelas das redes de suprimentos das montadoras americanas. Em média, um fornecedor Toyota faz em torno de oito entregas *just in time* por dia – levando a estoques muito menores que o dos concorrentes americanos. A Toyota só parece fazer negócio com fornecedores que podem ter presença global, capacidade de inovação tecnológica e velocidade de atendimento. Assuntos como qualidade, confiabilidade e comprometimento com redução de custo parecem ser pré-requisitos para a consideração inicial de uma potencial empresa fornecedora. A evolução do relacionamento de um fornecedor com a Toyota segue a seguinte sequência: primeiro, o fornecedor fornece uma peça que foi completamente projetada pela Toyota; apenas depois de um longo período de alto desempenho e contínua construção de relacionamento o fornecedor atinge o estágio em que seus projetos e ex-

*pertise* técnica passam a ser usados. Mesmo quando a empresa torna-se um fornecedor preferencial, é raro a Toyota delegar a ele completamente a tarefa de projeto da peça. A Toyota é contra a abordagem de comprar componentes "caixa-preta", principalmente em partes centrais como motores e transmissões. Ainda assim, os fornecedores apreciam fazer negócio com a Toyota por causa de sua confiabilidade, justiça e previsibilidade nos processos de gestão de seus fornecedores.

### General Motors

A General Motors até muito recentemente era a líder mundial (em volume) na fabricação de veículos. A GM manteve-se bastante integrada verticalmente ao longo de toda a sua história e por muito tempo produzia internamente em torno de 65% dos componentes dos seus veículos. Suas compras, primeira e predominantemente, eram feitas de acordo com uma relação que chamamos neste capítulo de "mercado puro", muito baseada em cotações solicitadas a cinco fornecedores, com compra daquele de mais baixo preço entre elas. Tradicionalmente, a relação da GM com seus fornecedores poderia ser considerada como "adversária". As fábricas americanas da GM e de seus fornecedores são espalhadas pelo território americano, em claro contraste com a abordagem da Toyota. Previsivelmente, a GM nunca priorizou muito as relações face a face com seus fornecedores. De acordo com muitos pesquisadores, o nível de confiança entre a GM e seus fornecedores também nunca foi comparável àquele da Toyota com os seus. Em 1992, por exemplo, confrontada com um baixo desempenho financeiro, o então vice-presidente global de compras Jose Ignacio Lopez de Arriortua (o mesmo que acabou na VW – veja o caso ao final do Capítulo 2) disparou uma iniciativa ainda mais agressiva com os fornecedores, em alguns casos demandando reduções percentuais de preço de dois dígitos. Ele até mesmo quebrou a tradição da renovação anual de contratos com fornecedores de longo prazo, em vez disso passando a trocar frequentemente de fornecedores com base em cotações e compra do mais barato. Alega-se que em algumas situações, depois de um fornecedor comprometer recursos no desenvolvimento e projeto de uma peça, a GM sob Lopez usou o desenho da peça em questão para gerar "chamadas de cotação" para outros fornecedores. Compradores da GM eram proibidos de aceitar convites para refeições com fornecedores, exceto em situações extraordinárias – e mesmo assim essa prática era desencorajada. Um executivo teria dito: "Não entendemos bem o que parceria com fornecedores traz de benefícios. Parceria amarra você... nós não gostamos nem da palavra 'parceiro'".

No curto prazo, a GM conseguiu US\$ 4 bilhões de economia em materiais sob Lopez, mas à custa do relacionamento de mais longo prazo com seus fornecedores, que tornaram-se cada vez mais resistentes a compartilhar suas melhores ou mais recentes ideias com a GM,

tendendo a vendê-las para empresas que tendessem a valorizar mais um bom relacionamento. Depois que Lopez deixou a GM, indo para a Volkswagen, em 1993, o novo chefe de compras, Richard Wagoner (que foi presidente da VW Brasil e foi, até o início de 2009, o CEO da Corporação GM), adotou uma postura mais suave quanto aos fornecedores. Ele não repudiou 100% dos métodos de Lopez, mas aparentemente os mais radicais passaram a ser menos enfatizados. Wagoner afirmou em 1993 que "A GM continuaria a ser dura com seus fornecedores. Não acreditamos na velha prática do 'abraço de urso', com todos falando o quanto nos amamos ou quanto nos odiamos. Parcerias têm que ser baseadas na demanda do mercado e expectativas dos clientes".

O seu sucessor a partir da metade dos anos 90, Harold Kutner, manteve uma filosofia similar. Ele disse: "Nosso foco não é necessariamente ter grandes parcerias com nossos fornecedores com relacionamentos assumidos para a vida toda. É ter relacionamento com fornecedores com altos níveis de expectativas. Os fornecedores devem esperar de nós que sejamos bons clientes. Precisamos compartilhar dados, oportunidades futuras e previsões de volume. E precisamos compartilhar com eles qualquer informação que auxilie a eliminar desperdícios do sistema. Por outro lado, nós temos altas expectativas: primeiro, que o fornecedor deve se tornar global; e segundo, que seu desempenho possa ser comparável com o das melhores empresas do mundo". Mas Kutner foi suave só se comparado aos padrões tradicionais da GM. Ele tinha a reputação junto aos fornecedores de ser um negociador duríssimo na pressão para reduzir preços.

Conforme comentado neste capítulo, os três grandes fabricantes de veículos americanos – GM, Ford e Chrysler – estabeleceram uma plataforma conjunta baseada na Internet chamada Covisint em 2000 para aumentar volumes comprados através da consolidação de compras e conseguir vantagens em preço – através de um sistema de cotações e leilões *on line*. Embora houvesse àquela época grandes expectativas em relação a soluções de compras baseadas na Internet, a Toyota permaneceu fiel ao conceito de que relacionamentos face a face com fornecedores e inspeções nas suas fábricas não podiam ser feitas via Internet. De fato, a partir já de 2002, a Covisint já não apresentava o desempenho esperado, tendo sido posteriormente vendida. Muitos fornecedores relutaram em participar dos leilões da Covisint por enxergarem nessa iniciativa uma forma adicional de as grandes montadoras cortarem preços via poder de barganha (conseguir fatias maiores do bolo em vez de fazer crescer o bolo).

1. Faça uma análise comparativa das posturas da GM e da Toyota quanto ao relacionamento com fornecedores.
2. Compare as duas abordagens, da GM e da Toyota, quanto ao desenvolvimento e manutenção de confiança entre membros das suas redes de suprimento.

3. Compare as duas empresas em termos das suas posturas de negociação com seus fornecedores.
4. Analise a situação presente do mundo automobilístico (nos anos 90, a Toyota era a 4ª maior montadora do mundo, atrás das três grandes americanas. Em 2008, ela era a maior do mundo e as três grandes americanas estavam enfrentando séria ameaça de falência). Quanto você imagina que as diferentes posturas da GM e da Toyota quanto a suprimentos num ambiente em que mais e mais peças são terceirizadas influenciou o destino competitivo de ambas?

Fonte: Baseado em Enright (2003).

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Por que considera-se que uma das questões mais importantes para o sucesso de uma rede de suprimentos é o nível de confiança entre os parceiros componentes da rede? No que a falta de confiança entre parceiros pode afetar o desempenho da rede?
2. Explique em suas palavras o que é e quais as lições que podem ser tiradas do chamado "dilema do prisioneiro".
3. Como se pode influenciar o nível de confiança entre parceiros de uma rede de suprimentos?
4. Como os estilos de negociação entre componentes de uma rede de suprimentos podem afetar seu desempenho como um todo?
5. Explique, em suas palavras, dando exemplos concretos, o que são os estilos ganha-ganha, ganha-perde e perde-perde de negociação. Você acha que o estilo perde-perde é sempre o menos desejável dos três? Por quê?
6. Imagine que você está dando uma festa em seu apartamento para comemorar a promoção dos seus sonhos. Seus convidados, inclusive o seu chefe, estão animadíssimos, dançando, quando toca a campainha: é o seu vizinho de baixo, de pijama, demandando que a música seja desligada imediatamente, dado o avançado da hora. Todos os seus colegas têm você como um grande negociador e param para ver qual será sua reação. Use os "pressupostos para uma negociação de sucesso" do texto adaptados para a situação delicada em que você está, com sua festa suspensa, e defina para cada um dos itens listados o que você faria para ter "sucesso" nessa negociação importante.

7. Pesquise com algum estrangeiro/a ou imigrante do seu círculo de relacionamentos o contexto cultural de negócios do seu (dele/a) país de origem, utilizando as perguntas listadas no item "Negociações internacionais" do texto (quanto à "etiqueta nos negócios" e às características culturais. Trace paralelos (assinalando similaridades e contrastes) com o ambiente cultural do seu país de origem.
8. O que é CRM e qual a sua importância para uma boa gestão de redes de suprimento?
9. Pesquise o *site* de um dos fornecedores de sistemas CRM e liste os recursos que a ferramenta tem. Analise quais mais diretamente podem ajudar na gestão de redes de suprimento.
10. Por que é importante segmentar adequadamente produtos e clientes em gestão de redes de suprimento? Mencione as formas mais interessantes de segmentação de produtos e clientes do ponto de vista da gestão de redes de suprimento.
11. O que é o valor do cliente por toda a vida – VTV? Faça uma estimativa típica do seu VTV para um supermercado (considere lucratividade de 5% sobre vendas por simplificação) e para uma oficina mecânica especializada (considere 22% de lucro sobre vendas), para um cliente de 21 anos, usando taxa de desconto de 10% ao ano. Assuma os pressupostos necessários fazendo-os explícitos.
12. Do que depende o nível de satisfação de um cliente? Analise duas situações de serviços: uma em que você, como cliente, ficou muito satisfeito e uma em que você ficou insatisfeito. Explique sua insatisfação em termos da comparação entre sua expectativa prévia e sua percepção posterior à prestação do serviço. Você consegue identificar a falha na rede de suprimento do serviço que causou sua insatisfação? Se sim, explique.
13. Você acha justo as empresas segmentarem os clientes por valor e proverem níveis de serviço diferente conforme o segmento em que o cliente está? Você considera esse conceito justo para serviços públicos também? (quem paga mais imposto teria direito a serviços melhores). Discuta isso com seus colegas.
14. O que são e por que são úteis os contratos e acordos de nível de serviço (SLA) em redes de suprimento?
15. Por que é importante segmentar fornecedores em gestão de redes de suprimento?
16. Como podem ser segmentados os fornecedores de uma empresa? Quais as variáveis básicas que devem ser levadas em conta nessa segmentação?
17. Por que se considera que quanto maiores os custos de transação em relação a um item e quanto mais centrais forem as competências envolvidas na sua produção para uma empresa mais ela deveria exercer controle sobre o processo de produzi-lo? Explique nas suas palavras.
18. Por que às vezes uma parceria estratégica permite a um cliente ter mais controle sobre o fornecimento de um item que uma *joint venture* com o fornecedor?
19. Liste dez fornecedores seus (como indivíduo) de serviços e produtos (seu cabeleireiro, seu restaurante favorito, a escola dos seus filhos etc.). Para cada um analise os custos de transação e a centralidade das competências envolvidas. Tente com isso explicar o tipo de relacionamento que você estabelece com cada um (mercado puro, parcerias estratégicas, contratos de longo prazo etc.).
20. Quais os elementos principais para que uma parceria estratégica funcione? Analise se os quesitos que você listou também fazem sentido para a parceria "casamento".

### EXERCÍCIOS

1. Um varejista de fantasias de carnaval de ocasião (máscaras e roupas das celebridades da estação) precisa decidir quantas fantasias pedir ao seu fornecedor. O preço pago por ele ao seu fornecedor por fantasia é de R\$ 10. O seu preço de venda é de R\$ 20. Fantasias não vendidas antes do fim do carnaval têm que ser jogadas fora (o valor residual é R\$ 0).
  - a) Qual o nível de serviço logístico que maximiza a expectativa de lucro do varejista?
  - b) Se a distribuição de probabilidade de vendas do varejista é uniforme, entre 201 e 400 fantasias (a probabilidade de o varejista vender 200 ou menos é zero e a probabilidade de vender mais de 400 unidades é zero também e a probabilidade de venda

de cada uma das quantidades entre 201 e 400 unidades é igual), quantas fantasias o varejista deveria pedir ao seu fornecedor para maximizar sua expectativa de lucro?

- c) Imagine que em vez de o valor residual de uma fantasia não vendida antes do fim do Carnaval ser zero, este passe a ser de R\$ 2 porque o varejista fez um acordo com uma empresa de eventos que comprará por esse valor cada uma das fantasias que sobrarem. Essa informação muda a decisão do varejista de quantas fantasias pedir ao seu fornecedor? Quantas fantasias o varejista deveria pedir agora? Por quê?
2. Um quiosque de sanduíches num *shopping center* compra seus produtos de um fornecedor que lhe vende cada sanduíche por R\$ 2,00. A distribuição de probabilidades de venda de sanduíches pelo varejista, baseada em dados históricos, é a seguinte:

Venda	Probabilidade	Venda	Probabilidade
0	0%		
1	5%	11	5%
2	5%	12	5%
3	5%	13	5%
4	5%	14	5%
5	10%	15	2%
6	10%	16	2%
7	10%	17	2%
8	10%	18	2%
9	5%	19	2%
10	5%	20	0%

Cada sanduíche é vendido pelo varejista aos seus clientes por R\$ 5,00. Os sanduíches não vendidos num dia não têm nenhum valor, pois perdem o frescor.

- a) Qual o nível de serviço logístico que maximiza o lucro esperado do dono do quiosque?
- b) Qual o número de sanduíches que o dono do quiosque deveria, então, pedir para maximizar sua expectativa de lucro?
- c) Se o fabricante de sanduíches propõe uma mudança no relacionamento comercial com o dono do quiosque, adotando a consignação (o dono do quiosque fica livre para fazer seu pedido e qualquer sanduíche não vendido não será cobrado pelo

fabricante), qual seria a quantidade de sanduíches pedida para maximizar a expectativa de lucro do dono do quiosque? Por quê? O resultado é intuitivo para você?

3. Uma banca de jornais e revistas tem que decidir quantos jornais pedir ao seu editor. O jornalista, um empreendedor racional formado em estatística, sabe que sua demanda tem uma distribuição de probabilidades de venda constante, entre 101 e 200 jornais (portanto, probabilidade de 0% de vender entre 0 e 100 jornais, de 1% de vender 101 jornais, 1% de vender 102 jornais, ..., 1% de vender 200 jornais e probabilidade de 0% de vender mais de 200 jornais). O jornal custa ao jornalista \$ 0,40 e ele vende o jornal ao seus clientes por \$ 1,00. Jornais não vendidos são jogados fora e o prejuízo é do jornalista. Qual a quantidade ótima a ser pedida para que o jornalista maximize seu ganho esperado?
4. Se o jornalista do exercício anterior entra em acordo com o editor do jornal de modo que ele recompre os jornais não vendidos por \$ 0,10, que impacto isso tem na decisão de compra do jornalista? Por quê?
5. Se no exercício 6 o editor do jornal resolve aumentar o preço do jornal de \$ 0,40 para \$ 0,80, mas decide manter a margem do jornalista igual, ou seja, o preço de venda do jornalista para seus clientes passa a \$ 1,40, que impacto isso tem na decisão de compra do jornalista? Por quê? Considere que mesmo com o aumento de preço a distribuição de probabilidade de venda do jornal ao consumidor não se altera.
6. O dono de uma banca de queijo de coalho assado em Olinda está decidindo quantas unidades pedir ao seu fornecedor para atender aos seus clientes durante o carnaval. O preço da unidade cobrado pelo seu fornecedor é de R\$ 1,00. O preço do queijo assado vendido pelo dono da banca durante o Carnaval (de sexta-feira, quando ele montar sua banca, a terça-feira), devido à grande demanda, é de R\$ 2,50. Os queijos assados não vendidos até a terça-feira ainda poderão ser liquidados, mas pelo preço de R\$ 0,50, na quarta e na quinta, quando o dono da banca encerra suas atividades de queijeiro para o ano (espera-se que todos os que sobrarem do Carnaval serão vendidos na quarta e na quinta).

- a) Sabendo que a probabilidade de venda de queijo de coalho assado durante o carnaval pelo dono da banca é uniformemente distribuída entre 201 e 400 unidades, qual seria a quantidade a ser pedida ao seu fornecedor na quinta-feira anterior ao carnaval à tarde (última oportunidade de pedir) para que sua expectativa de lucro seja maximizada?
- b) Como variaria a decisão do queijeiro se o prazo de validade do queijo comprado expirasse no final do Carnaval e, como vendedor ético que é, ele decidisse que jogaria fora todo o queijo não vendido durante o Carnaval?

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. *The long tail*. New York: Hyperion, 2006.
- CHOPRA, S. E.; MEINDL, P. *Supply Chain Management: strategy, planning and operation*. 3. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2007.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_; CAON, M. *Gestão de serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. *Planejamento, programação e controle da produção: MRPII/ERP*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ENRIGHT, M. *Buyer-supplier relationships*. (case study). Center for Asian Business Cases. The University of Hong Kong, 2003.
- FAWCETT, S. E.; ELLRAM, L. M.; OGDEN, J. A. *Supply Chain Management: from vision to implementation*. Upper Saddle River: Pearson, 2007.
- FIANI, R. *Teoria dos Jogos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BURGESS, Guy; BURGESS, Heidi. *Conflict research consortium*. Boulder, Colorado: University of Colorado, 2003.
- HALL, E. T.; HALL, M. R. The silent language of overseas business. *Harvard Business Review*, maio/jun. 1960.
- KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, July 1994.
- LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, v. 82, nº 12, 2004.
- MAIESE, M. Negotiation. *Beyond intractability*. Ed. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Research Consortium, University of Colorado, Boulder, Colorado, 2003. Disponível em: <<http://www.beyondintractability.org/about/citations.jsp?nid=5298>>.
- SEBENIUS, J. K. The hidden challenges of cross-border negotiations. *Harvard Business Review*, Mar. 2002.
- SPANGLER, B. Win-win, win-lose and lose-lose situations. *Beyond Intractability*, 2003. Disponível em: <<http://www.beyondintractability.org/essay/negotiation/?nid=1273>>.

## LEITURAS ADICIONAIS RECOMENDADAS

- JARILLO, J. C. *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann, 1995.
- LAMBERT, D. M. (editor). *Supply Chain Management: processes, partnerships, performance*. 2. ed. Sarasota, FL: Supply Chain Management Institute, 2006.
- LAMMING, R. *Beyond Partnership: strategies for innovation and lean supply*. The manufacturing Practitioners Series. Inglaterra: Prentice Hall Hemel-Hempstead, 1993.
- LEVICKI, R. J.; LITTERER, J. A. *Negotiation: readings, exercises and cases*. Homewood, IL, 1993.
- SPECKMAN, R. E.; KAMAUFF JR., J. W.; MYHR, K. An empirical investigation on Supply Chain Management: a perspective on partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, p. 630-650, v. 28, nº 8, 1998.

## SITES RELACIONADOS

- <<http://www.beyondintractability.org/action/articles.jsp?nid=5064>> – Site com numerosos artigos interessantes sobre temas como “negociação” e “resolução de conflitos”.
- <<http://www.microsoft.com/dynamics/crm/default.msp>> – Site da Microsoft referente ao seu produto de CRM (*Customer Relationship Management*).
- <<http://www.sas.com/ads/174410/?gclid=CMj1kJaF8JYCFQKHxwodgnNtAQ>> – Site da SAS, empresa de *software* que tem soluções de CRM. Esse site traz um arquivo em pdf para maiores informações.
- <<http://www.oracle.com/applications/crm/siebel/index.html>> – Site da Oracle apresentando seu sistema de CRM Siebel.