

Modelos de Excelência em logística integrada e a Gestão da Cadeia de Suprimentos

CASE 10: GESTÃO DE RELACIONAMENTOS – REDES

Leitura indicada

- 1) HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. 1996. **British Journal of Management**, v. 7, p. 63-80

Seções *Supply Chain Management as the management of inter business chains*, *Supply Chain Management as strategic management os inter business networks* e *Supply Chain Management and performance*

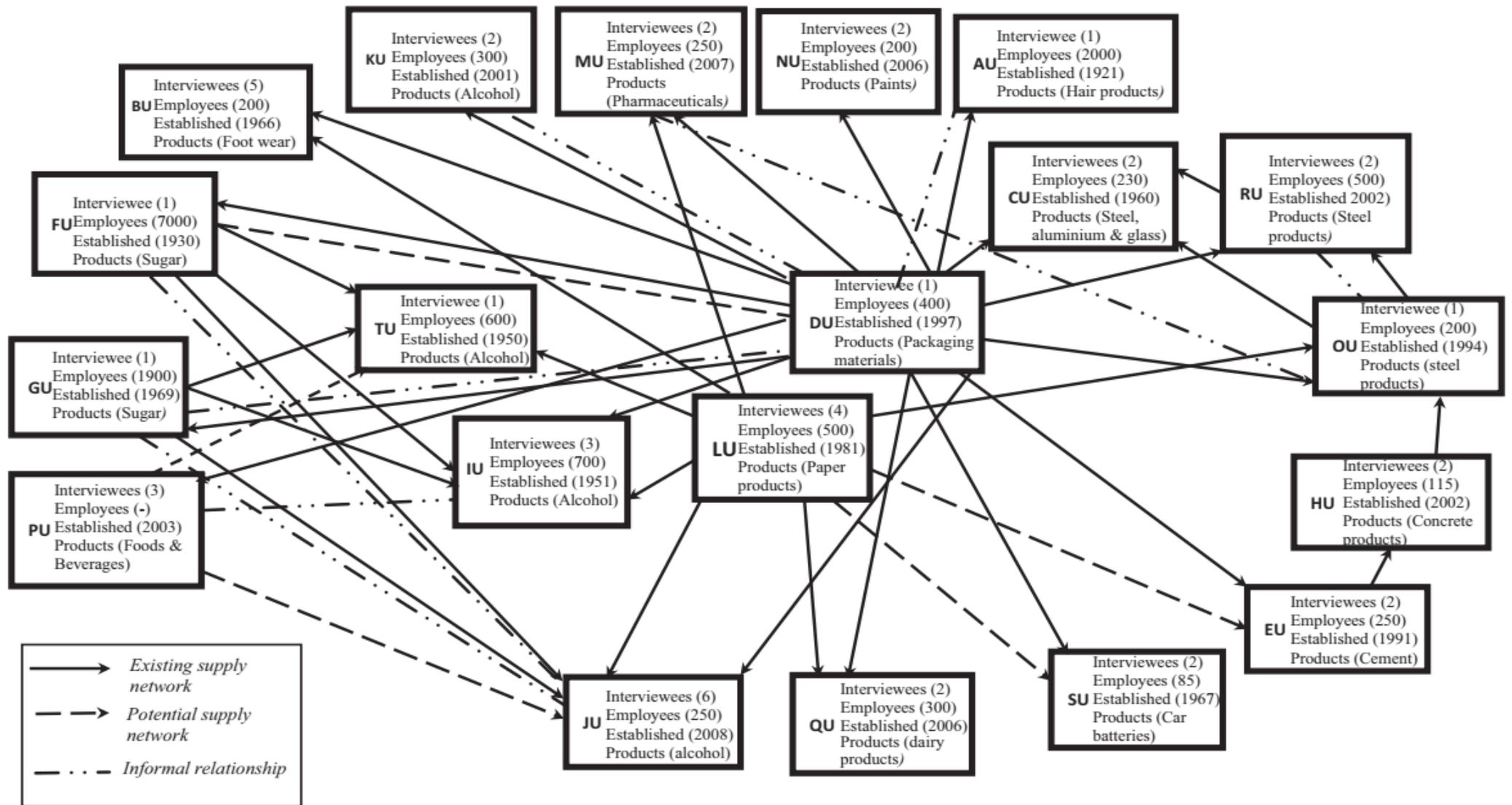
- 2) KIM, Y.; CHEN, Y.; LINDERMAN, K. Supply network disruption and resilience: A network structural perspective. 2015. *Journal of Operations Management*, v. 33-34, p. 43-59

Seções 1 e 3

O *case* a seguir foi adaptado do artigo de Tukamuhabwa, Stevenson e Busby (2017), que estudou a resiliência de cadeias de suprimento (*Supply Chain Resilience – SCRES*, na sigla em inglês) em países em desenvolvimento. Segundo os autores, a temática foi estudada apenas em contexto de países desenvolvidos e, para países em desenvolvimento, as condições são um tanto diferentes e exigem maior compreensão. Países em desenvolvimento são mais vulneráveis a riscos específicos na cadeia de suprimentos como instabilidade política, incluindo atividades rebeldes e violência pós eleições, subornos, infraestrutura de transporte de má qualidade, corrupção e outras práticas antiéticas nos negócios.

Para tanto, o artigo adotou uma abordagem de rede para compreender a SCRES e como as ameaças de interrupção superam as barreiras individuais da empresa e extrapolam entre suas relações. Foram entrevistados 45 gestores com diferentes níveis de hierarquia em 20 empresas de manufatura de uma rede de suprimentos em Kampala, capital da Uganda. Para a aplicação desse *case*, adaptaremos os resultados obtidos pelas entrevistas para explorar as relações entre as empresas na rede de suprimentos e como elas são afetadas por interrupções. A Figura 1 apresenta os perfis das empresas e suas relações entre si.

Figura 1. Rede de empresas estudadas e seus perfis



A seguir, a síntese dos dados das entrevistas, apontando **as principais ameaças detectadas pelos gestores**:

1. Escassez e atraso na entrega de matéria prima;
2. Dificuldades financeiras (na firma focal);
3. Baixo desempenho na entrega ao cliente;
4. Produtos de baixa qualidade;
5. Base de clientes reduzida;
6. Matéria prima de baixa qualidade;
7. Falsificação de produtos;
8. Longas distâncias entre fornecedores;
9. Problemas no pagamento (para fornecedores e funcionários);
10. Quebra de maquinário;
11. Variação de demandas;
12. Competição injusta;
13. Falha na colaboração com fornecedores;
14. Políticas governamentais;
15. Altos custos de armazenamento de estoque;
16. Funcionários desonestos;
17. Falhas na entrega de suprimentos;
18. Corrupção;
19. Clientes/distribuidores desonestos;
20. Fornecedores desonestos;
21. Mercado local de suprimentos limitado;
22. Cancelamentos de pedidos;
23. Reputação de risco;
24. Insuficiência energética;
25. Escassez de mão de obra capacitada;
26. Desastres naturais;
27. Políticas nacionais;
28. Roubo de estoque;
29. Rotatividade de mão de obra;
30. Riscos de confidencialidade; e
31. Baixa flexibilidade para trocar de fornecedores.

A Figura 2 mostra recortes sobre alguns dos problemas mais frequentes nas entrevistas.

Figura 2. Citações de gestores sobre alguns dos problemas elencados

Category	Example quotations
Product counterfeiting	"Counterfeiting is becoming a disaster in our supply chain . . . sometimes our raw materials are mixed with stones. In the last few months, we found people with a large inventory of sand mixed with cement in our packaging" (Procurement Manager for EU)
Dishonest employees	". . . Late payment to workers . . . They . . . destroy machines, destabilize the processes and produce poor quality beer intentionally. Sometimes we are unable to supply or we supply spoilt beer. Machine breakdowns are caused by . . . workers. . . But it becomes hard when the breakdown is due to employees' intentional actions" (Procurement Manager for JU)
Dishonest customers/distributors	". . . Dishonest customers . . . after entrusting the distributor with goods worth millions, they disappear, refuse to pay or switch to competitors. But we forward to the legal department to handle such cases. But sometimes these cases vanish due to corruption [bribery]" (Assistant Sales Manager for LU)
Political instabilities	"When there was political violence in Kenya, all manufacturing companies in Uganda ran out of stock of raw materials . . . Our raw materials could not be delivered via Mombasa. By the nature of our location in Uganda, whenever there are elections in Kenya, we expect violence . . . because we are a landlocked country" (Procurement Manager for PU)
Corruption	"We are in touch with the government and Uganda Revenue Authority to handle counterfeiters. But they [counterfeiters] may be part of the investigators. They get a lot of profit and can bribe Uganda Revenue Authority and government staff" (Export Manager for BU)
Unfair competition	"Our competitors set aside a lot of money and bought our empties [bottles] so that we fail to produce due to a lack of packaging materials. Even our employees or customers would sell our empties to the competitors. . There have been times when we have a shortage of empty crates - the competitors buy and keep them so that we cannot produce. We could not fulfil our customers' orders" (Sales and Marketing Manager for JU)

Exercício

1. **Refletir sobre como esses problemas estão ligados.** Pode ser em forma de uma árvore de problemas, um *mind map* ou qualquer outro formato que organize as ideias. Não é necessário entregar, mas sugiro levar algo concreto para a discussão em sala.
Atenção: não é necessário ligar todos os problemas, mas fazer uma ou mais linhas de raciocínio fazendo possíveis conexões.
2. **Como esses problemas podem se difundir na rede?**
3. **Que estratégias podem ser adotadas para saná-los, individual ou coletivamente?**