

# **UM MODELO CONCEITUAL PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

**MARIA ISABEL PALMEIRO MARCANTONIO**

USP - Universidade de São Paulo  
maiasbel@terra.com.br

**MARCIA INES MARASCA LAZZERI**

UNIÚÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
lazzerimarcia@gmail.com

**ROSANE GASPAR PETTER**

Rosanepetter@gmail.com

**JOSE ANTONIO VALLE ANTUNES JUNIOR**

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
junico@produttare.com.br

**LUCIANO MADRUGA LUDWIG**

luciano\_ludwig@yahoo.com.br

# **UM MODELO CONCEITUAL PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

## **Introdução**

O presente trabalho dá continuidade a um capítulo de livro escrito há 7 anos atrás. Naquele, mais abrangente, a proposta foi chamar a atenção para a necessidade de se considerar aspectos ligados ao marketing de relacionamento para obter eficiência e eficácia em cadeias de suprimentos. A importância disso fora mencionada por Andersen & Buvik (2001), ao afirmarem que a coordenação entre firmas é maior nos relacionamentos internacionais entre comprador e vendedor do que nos relacionamentos domésticos perante a maior especificidade de ativos e maior incerteza ambiental. Durante anos a maior parte das organizações abordou o marketing como um conjunto de transações não interligadas (trocas discretas) entre vendedor e comprador. Hoje, entretanto, o ambiente competitivo volta-se aos relacionamentos tendo em vista que a cooperação entre os participantes da cadeia levará à sinergia e ao ganho conjunto.

Sendo a cadeia suprimentos um conjunto de organizações que integram-se na busca de benefícios mútuos para efetivar seus negócios no mercado, deve-se considerar que os relacionamentos incluem também os clientes finais como os agentes principais da organização deste sistema. Por isso, o desenvolvimento de relacionamentos deve ser expandido até o consumidor final, embora o comportamento de compra deste seja adverso do comportamento de compra industrial, em função do menor comprometimento e dos menores custos que o consumidor terá migrando para outros fornecedores.

Este trabalho está dividido em seis partes. A primeira parte apresenta a descrição dos problemas de pesquisa. A seguir, são apresentados os objetivos a serem atingidos e a justificativa para este trabalho. Na terceira parte, é descrito o tipo de pesquisa adotado para atingir os objetivos. Na quarta parte detalha-se os resultados da pesquisa, apresentando: i) uma revisão bibliográfica; ii) um questionário com questões críticas sobre o desenvolvimento de relacionamentos; iii) um modelo com direcionadores do desenvolvimento dos relacionamentos. Nas quinta e sexta partes, são, respectivamente, apresentadas a conclusão e bibliografia.

## **Situação Problemática**

As relações bilaterais nem sempre são interessantes para as firmas, de forma que a integração vertical (apropriação e investimentos em ativos) é um meio de coordenar diferentes estágios da cadeia quando as negociações bilaterais não são benéficas. Por isso, frente à incerteza, empresas podem agir isoladamente buscando benefícios individuais. Ao se falar em simples trocas e relacionamentos, há alguns aspectos que devem ser considerados, tais como o comportamento oportunista – gerador dos custos de transação – e o comportamento cooperativo, respectivamente. Segundo Wathne & Heide (2000), se o risco de oportunismo em um relacionamento é relativamente alto, o custo de oportunidade para monitorar tais contingências pode ser excessivamente alto, incentivando as firmas da cadeia a agirem individualmente e, por conseguinte, realizarem simples trocas ou verticalizarem. Por outro lado, deve-se considerar a tendência das empresas dedicarem-se às suas competências centrais, investindo em recursos estratégicos e terceirizando aqueles recursos que não estão diretamente ligados às suas competências centrais.

Como em outros trabalhos já elaborados na literatura (vide Menon et al., 1999), a dicotomia existente entre formulação e implementação de estratégia levanta outra importante questão: serão os modelos matemáticos capazes de atender às necessidades de implementação de uma estratégia de cadeias de suprimentos, haja vista que as maiores incertezas encontram-se na construção de relacionamentos intra e interorganizacionais bem como na incerteza ambiental?

Contudo, para desenvolver relacionamento entre atores a partir da perspectiva de cadeias de suprimentos, surgem algumas questões relacionadas à maneira pela qual pode-se, efetivamente, desenvolver e estimular este processo. Como os relacionamentos se desenvolvem e podem ser estimulados em uma cadeia de suprimentos? Quais questões considerar para alavancar um relacionamento em cadeias de suprimentos? A seguir, os objetivos deste trabalho mostram o que pretende-se alcançar para responder a estas questões.

## **Objetivos**

Nesta linha de pensamento, este trabalho objetiva buscar subsídios na literatura de cadeias de suprimentos, canais de distribuição e marketing de relacionamento para preencher as lacunas criadas pelas questões acima e relacioná-las à gestão de cadeias de suprimentos. Isto será feito da seguinte maneira:

- Descrevendo os pressupostos fundamentais que sugerem o desenvolvimento de relacionamentos de trocas inter e intra-organizacionais em cadeias de suprimentos;
- Apresentando questões hipotéticas para avaliar o desenvolvimento de relacionamentos em cadeias de suprimentos;
- Apresentando um modelo conceitual que auxilie tomadores de decisão no processo de desenvolver e estimular o relacionamento entre membros da cadeia de suprimentos.

## **Justificativa**

O aspecto que mais atrai e estimula questionamentos e reflexões nesta área, foi o fato de relacionamentos em cadeias de suprimentos poderem adquirir uma conotação de recurso estratégico. Hunt (1997) chama a atenção para o valor total da firma determinado pelos chamados ativos *soft*, ao invés de inventário ou imóveis. Assim, o valor de muitas organizações não pode ser avaliado apenas a partir de informações tradicionais como as receitas e custos declarados anualmente. Começa-se a reconhecer a base de compradores e as relações com os mesmos como ativos igualmente muito importantes. A tese de que para ser um efetivo competidor na economia global requer que se seja um efetivo cooperador começa a tomar forma nesta perspectiva.

Neste fluxo, podemos considerar desde clientes finais até fornecedores no início da cadeia. Nesta linha de pensamento, Day (2001) argumenta que existem diversas razões pelas quais os clientes leais são mais lucrativos. Primeiramente, por serem familiarizados com os produtos, eles não tem tantas dúvidas, o que diminui a probabilidade de erro de utilização e diminui os custos de atendimento. Outro aspecto é que os clientes tendem a comprar maiores quantidades por preferência e conhecimento da linha de produtos. Este autor também afirma que os clientes leais

são menos sensíveis a mudanças de preços e divulgam a firma fornecedora com boca-a-boca favorável. Como vantagem, estes relacionamentos não são facilmente copiados.

Adicionalmente, ao olharmos para montante de uma cadeia de suprimentos qualquer, poderemos ter uma noção de quantos agentes trabalharam até que produtos e serviços sejam disponibilizados aos clientes. Guardadas as diferenças e especificidades de cada cadeia de suprimentos, devemos ter consciência da importância de ter-se os agentes trabalhando como parceiros. Entretanto, parceiros não devem ser apenas selecionados; mas, sim, desenvolvidos (Hunt, 1997).

Nesta perspectiva, este trabalho visa a auxiliar tomadores de decisão a tornar a sistêmica de cadeias de suprimentos mais efetiva, no sentido de formularem e implementarem estratégias que contribuam com o desenvolvimento dos relacionamentos. Além disso, também preenche uma lacuna na literatura no tocante a este tema, uma vez que o conceito de cadeia de suprimentos é abordado matematicamente ou de forma sistêmica a partir de uma perspectiva bastante ampla.

## **Método**

O presente trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória bibliográfica e hipotética. A pesquisa bibliográfica baseou-se nos principais periódicos de cadeias de suprimentos e marketing de relacionamento e dividiu-se em 6 partes: Cadeias de Suprimentos e Canais de Marketing, Marketing de Relacionamento, Simples Transações e Relacionamentos; e, Redes.

As questões hipotéticas apresentadas foram sintetizadas a partir da revisão bibliográfica. Por fim, o modelo propõe, hipoteticamente, meios de desenvolver relacionamentos em cadeias de suprimentos.

## **Fundamentação Teórica**

### **Cadeias de Suprimentos e Canais de Marketing.**

Para melhor entender o conceito de cadeia de suprimentos no âmbito deste trabalho, primeiro é fundamental entender o conceito de canal de distribuição, já bastante consolidado e há muito utilizado pelo marketing (Fleury et al. 2000). Canal de distribuição é sistema interorganizacional composto por um conjunto de instituições e agentes envolvidos com a tarefa de mover algo de valor a partir do ponto de concepção, extração ou produção para os postos de consumo (Stern & El-Ansary, 1977). Qualquer unidade organizacional, instituições ou agentes que executem uma ou mais funções de suporte ao marketing é considerado um membro do canal de distribuição. Pode-se concluir que a partir da estrutura do canal de distribuição, os agentes desenvolvem um intenso contato e, conseqüentemente, realizam trocas na forma de transações e relacionamentos, geridos ou não.

A Gestão da Cadeia de Suprimentos busca a integração de todas as partes envolvidas no processo de agregação de valor, pois em cada passo ocorre o fornecimento de serviço intermediário que contribui, em última instância, para o resultado final (Dornier et al. 2001). Assim, o serviço ao cliente deve ocorrer por meio da coordenação entre as partes envolvidas e, principalmente, pela qualidade do relacionamento entre as diferentes funções e partes (Bowersox & Closs, 1996). Esta integração ocorre por meio de duas formas básicas em cadeias de suprimentos: por um canal de

informação que conecte todos os participantes amparados pela tecnologia da informação; e pelo fluxo de trocas, sustentado pelos relacionamentos das organizações que as compõem.

Segundo Bowersox & Closs (1996), a gerenciamto existe para satisfazer os requerimentos do consumidor, facilitando a manufatura e as operações de marketing. Quase todos os níveis de serviço logístico podem ser alcançados se a firma está desejosa em comprometer os recursos necessários. Contudo, deve-se ter em mente que os esforços empregados na geração de valor possuem custos que podem ser minimizados se os agentes colaborarem para alcançarem objetivos em comum. Nesta direção, a definição de Larsen (1999) é adotada neste trabalho por abranger a maior parte destes aspectos: “gestão da cadeia de suprimentos é o gerenciamto de relações ao longo do canal de distribuição entre vendedores e compradores, para entregar valor superior a um menor custo total no sistema como um todo”.

### **Marketing de Relacionamento e Gerenciamto do Oportunismo**

O desenvolvimento de relacionamentos em cadeias cria alianças entre os atores, dando-lhes maior poder competitivo do que seria possível se eles agissem sozinhos ou oportunisticamente (Nickels e Wood, 1999). De fato, as relações envolvidas no marketing de relacionamento são consideradas para serem pró-competitivas quando se constituem em recursos relacionais, isto é, quando eles contribuem eficientemente e eficazmente para a firma oferecer algo de valor para um determinado segmento de mercado (Hunt, 1997). Nele, arranjos de negócios bem sucedidos resultam mais apropriados quando os participantes da firma cooperam no planejamento e na execução para atingirem o objetivo desejado (Bowersox e Closs, 1996). Por isso, a ênfase no gerenciamto do relacionamento representa a substituição de enfoques baseados na e conduta oportunista. Segundo autores desta área (Morgan & Hunt, 1994; Nevin, 1995), a presença de comprometimento e confiança é central para o marketing de relacionamento ser bem sucedido ao invés do uso de poder e habilidade para comandar os outros membros do canal. Comprometimento e confiança são essenciais por que eles encorajam os atores a: (i) trabalhar preservando investimentos de relação entre parceiros, (ii) resistir a alternativas atrativas de curto-prazo em favor de ganho conjunto de longo-prazo, e (iii) adotar atitudes de alto risco como sendo prudentes porque há a crença de que os parceiros não atuarão oportunisticamente. Contudo, é necessário que comprometimento e confiança estejam juntos para promover eficiência, produtividade e eficácia (Morgan & Hunt, 1994).

Deve-se lembrar que as relações nas cadeias de suprimentos são realizadas por clientes intermediários e clientes finais, por isso a importância dos relacionamentos interempresariais. A origem do marketing de relacionamento ocorreu quando alguns autores estenderam o conceito de marketing interno, no qual os produtos dos serviços da firma dependem da performance desempenhada pelos funcionários (Berry, 1981, 1995). Segundo alguns autores, o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar os funcionários que desejam atender bem clientes (Kotler, 2000; Nikels & Wood, 1999). Indicando o eficaz marketing interno como um pré-requisito ao eficaz marketing externo, Berry (1995) revela o marketing de relacionamento como uma forma de atingir os clientes intermediários para atingir eficazmente os clientes finais. O foco no marketing de relacionamento é estabelecer e alcançar relações mutuamente benéficas e de longo-prazo entre vendedores e compradores através de profundo envolvimento. Portanto, se o marketing de relacionamento tem como objetivos estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo-prazo com as partes-chave – clientes, fornecedores e distribuidores – a fim

de ganhar a sua preferência no longo-prazo (Nickels e Wood, 1999; Kotler, 2000); o resultado final do relacionamento para Kotler (2000) é a construção de um patrimônio corporativo, denominado rede de marketing. Sintetizando, Morgan & Hunt (1994) declaram que o marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter bem sucedidas relações de troca.

Logicamente, o estabelecimento do relacionamento depende do interesse mútuo dos agentes e, intrínseco ao conceito de cadeia de suprimentos, encontra-se a necessidade dos parceiros e agentes desempenharem um comportamento cooperativo desenhado pelo comprometimento e confiança. Segundo Nevin (1995), a decisão para iniciar uma relação com outra organização baseia-se, normalmente, em múltiplas razões. Embora cada uma destas razões possa ter importantes funções na formação do relacionamento do canal, o modelo de reciprocidade para a formação de relacionamento ajusta-se bem com o conceito de marketing de relacionamento e é de particular importância para as transações. Motivações para a reciprocidade enfatizam cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, antes da dominação por poder e controle com enfoque assimétrico.

À medida que os relacionamentos ficam mais colaborativos, as ligações sociais, processuais e sistêmicas ficam ainda mais fortes. Elas podem incluir todos ou quase todos os seguintes itens (Day, 2001):

- Os contatos ocorrem em muitos níveis e funções;
- Sessões conjuntas de planejamento em que os dois parceiros trocam informações;
- Planejamento e programação da produção intimamente ligados;
- Trocas de pessoal e indicações de técnicos para as equipes de ambas as empresas;
- Visitas conjuntas de vendas e programas comuns de promoção para ajudar o cliente a conseguir novos clientes.

Há quatro razões que justificam o interesse acelerado para o marketing de relacionamento: a maturidade dos serviços de marketing; crescente reconhecimento dos benefícios para a firma e para o cliente; e avanços tecnológicos. Assim, repetidos contatos entre vendedores e compradores facilitam as relações de marketing. Na realidade, muitos dos serviços prestados têm ampliado sua ênfase pela qualidade, reforçando o natural crescimento do marketing de relacionamento (Berry, 1995). A firma beneficia-se com isso por que não só a lealdade do cliente gera mais receita durante mais anos, mas os custos de manter os clientes existentes são, freqüentemente, mais baixos do que na aquisição de novos clientes (Berry, 1995; Kotler, 2000; Nickels e Wood, 1999). Além disso, o cliente também se beneficia, pois o recebimento contínuo ou periódico de serviços adequados é de fundamental importância para ele (Berry, 1995). Além das vantagens de redução do risco de manter uma relação com determinado fornecedor, clientes também podem colher benefícios subjetivos, tais como treinamento, aprendizado e divisão de benefícios. Os rápidos avanços na tecnologia da informação e queda dos custos, juntamente com a prática do marketing de relacionamento, são benefícios potenciais que se tornam mais conhecidos. A tecnologia da

informação melhora o valor prático do marketing de relacionamento pela eficiência da troca de informações.

Por outro lado, enquanto o relacionamento não existe, os agentes podem agir oportunisticamente, visando a resultados imediatos. A seguir, fundamentado em Wathne & Heide (2000), apresenta-se a Tabela 1 que sintetiza gerenciamento do oportunismo.

Tabela 1. Estratégias para Gerenciar o Oportunismo

<b>Estratégia</b>	<b>Propósito Geral</b>	<b>Pré-requisitos</b>	<b>Principais Efeitos</b>
Monitoramento	-Reduzir assimetria de informação -Facilitar o emprego de incentivos	-Existência de assimetria de informação -Contratos implícitos e explícitos que legitimam o oportunismo	-Reduzir efeitos da informação que causa oportunismo -Decisões mais efetivas
Incentivos	-Reduzir os custos do oportunismo -Alinhar interesses de longo-prazo	-Poder de barganha contra parte refém -Custos diretos (preços premium) -Condições de avaliar a qualidade	-A eficácia de novas negociações é limitada pelos contratos -Qualidade visível
Seleção	-Selecionar parceiros que não atuarão oportunisticamente -Realização de programas de qualificação	-Existência de custo de seleção do parceiro por meio de um programa de qualificação customizado -Risco de seleção por viés de custo -Disponibilidade de informação (reputação)	-A eficácia depende da relevância do critério de seleção
Socialização	-Promover convergência de metas	-Integridade do processo de socialização	-A eficácia depende da aplicabilidade da função através de cada situação

Fonte: Wathne & Heide (2000)

### **Simple Transações e Relacionamentos.**

A seguir apresentam-se na Tabela 2 as principais diferenças entre trocas discretas e relacionamentos em cadeias de suprimentos.

Tabela 2. Comparação entre Transações discretas e Relacionamentos

<b>Elementos Contratuais</b>	<b>Transações Discretas</b>	<b>Relacionamentos</b>
Tempo da transação	Rápido término por desempenho e curta duração	Intenção de construir trocas de longa duração, refletindo processo em andamento
Número de partes	Duas partes	Freqüentemente mais que duas partes envolvidas no processo de governança
Obrigações	As obrigações originam-se a partir das crenças e obrigações	As fontes de obrigação são promessas feitas nas trocas além dos costumes e leis; são customizadas, detalhadas e geridas no relacionamento
Expectativas do relacionamento	Conflitos de interesse e pouca união. Nenhum problema é antecipado porque os custos não são compensados no futuro	Os conflitos de interesse são antecipados e futuros problemas são contra-balanceados com confiança

Relações pessoais	Mínimo relacionamento pessoal; uso de processo de comunicação formal	Pessoal e aspectos não econômicos são considerados; uso de comunicação formal e informal
Cooperação	Nenhum esforço conjunto	Esforço conjunto relacionado à performance e planejamento; o ajuste sobre o tempo é endêmico
Planejamento	Nenhum futuro é antecipado e foco principal é para a substância da troca	Planejamento detalhado para futura troca e foco voltado para o processo de troca, com suposições tácitas e explícitas
Medição e especificidade	Pouca atenção às medidas e especificações; a performance é óbvia	Atenção para medição, especificação, qualificando todos os aspectos da performance, incluindo benefícios futuros
Poder	Poder pode ser exercido quando as promessas são feitas até serem cumpridas	O aumento da interdependência aumenta a importância de uma aplicação de poder justa
Divisão dos benefícios	Divisão de benefícios em parcelas	Divisão dos benefícios em parcelas e durante o tempo todo

Fonte: Dwyer et al. (1987)

Firmas com o desejo de iniciar o relacionamento como membros das cadeias de suprimentos necessitarão enfatizar o balanço, a harmonia, a igualdade e o suporte mútuo. Entre outras coisas, elas devem evitar a origem de poder coercitivo e de conflito em suas interações prospectivas com outros membros do canal de distribuição (Nevin, 1995). Porém, os relacionamentos entre comprador e vendedor tomam diferentes formas, pois transações discretas são caracterizadas por trocas de comunicação muito limitadas e de pouco conteúdo. Já as trocas relacionais devem ser vistas em termos de sua história, com base em futuros processos de colaboração suportados por hipóteses implícitas e explícitas, de confiança e de planejamento (Dwyer et al. 1987). Segundo Heide (1994), trocas discretas caracterizam-se por interesses idiossincráticos; em contraste, trocas relacionais buscam explicitamente aspectos históricos e sociais, baseando-se em interesses fixados por ambas as partes. A seguir, apresenta-se uma tabela comparativa entre transações discretas e relacionamentos entre comprador e vendedor.

Frente à necessidade lidar com as incertezas, as firmas e agentes que integram as cadeias de suprimentos adotam diferentes formas de governar as transações. Entretanto, o desenvolvimento de relacionamentos ou comprometimentos de ativos específicos nem sempre é algo desejado pela empresa (Ganesan, 1994). Quanto mais alta a incerteza ambiental, maior a tendência das firmas a desenvolverem comprometimentos e relacionamentos. Por outro lado, quando a incerteza ambiental é baixa, a tendência é que haja maior comprometimento entre firmas desde de que haja interdependência entre elas; pois caso contrário, as firmas praticam trocas de mercado com baixo comprometimento ou relacionamento bilateral. O quadro a seguir relaciona a incerteza ambiental com a interdependência entre produtor e intermediário.

## Redes

De acordo com Larsen (1999), na teoria da rede, uma cooperação próxima com o fornecedor é uma consequência natural pelo fato de que as firmas na cadeia de valor possuem habilidades e



recursos heterogêneos, por isso complementares. Na relação cooperativa com fornecedores que possuem competências complementares, a firma individual estará hábil a fazer uso de recursos e habilidades controladas por outras firmas. Assim, na cooperação próxima e de longo-prazo, as partes poderão estabelecer mutuamente relações de confiança que podem resultar na diminuição dos custos de transação e contratos de proteção. Portanto, firmas dentro de uma rede industrial estarão capacitadas a obter vantagem competitiva sobre outras firmas que possuem maiores custos de transação e protegem-se de seus fornecedores contra atos de oportunismo. Destaca-se o fato de que a existência de uma rede específica é somente uma dentre muitas outras possíveis estruturas, onde o elemento central na estratégia de rede é a habilidade de influenciar não somente atores diretos, mas também atores indiretos através dos atores diretos. Desta forma, a firma está capacitada a influenciar não apenas fornecedores e clientes, mas também fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes (Larsen, 1999).

Nesta perspectiva, a cooperação entre firmas e o relacionamento de longo-prazo é que influencia positivamente a performance da cadeia. Ganesan (1994) desenvolveu um trabalho no qual o objetivo foi examinar os antecedentes da orientação de longo-prazo de compradores e fornecedores de um canal de distribuição. Segundo este autor, algumas firmas menosprezam a vantagem competitiva que pode ser obtida por meio de relacionamentos de longo-prazo com fornecedores, haja vista que o comprometimento de ativos específicos e a dependência não são suficientes para sustentar relacionamentos, visto que ambos focam-se nas condições atuais ou presentes. Portanto, firmas com alta dependência em ativos específicos aspiram constantemente escapar desta dependência. Entretanto, por conta da confiança, o foco é direcionado a condições futuras, pois há a percepção de que os recursos podem ser divididos no futuro e que os fornecedores não atuarão oportunisticamente. Segundo este autor, a orientação de longo-prazo, tanto de varejistas como de fornecedores, é determinada pelo grau pelo qual um parceiro confia no outro; visto que ambas as partes acreditam que sob as contingências ambientais, as recompensas dos benefícios serão divididas equitativamente.

O estudo de Ganesan (1994) também constata que o efeito da dependência na orientação de longo-prazo é afetado pela função dos membros do canal. Varejistas tendem a ter relacionamentos de longo-prazo com fornecedores nos quais possuem dependência por fornecerem recursos críticos e importantes. Contudo, uma forma de aumentar o controle sobre fornecedores importantes é aumentando a lucratividade global de ambos parceiros através de investimentos no relacionamento. Tal enfoque é capaz de diminuir a assimetria de dependência e aumentar a dependência mútua. Em contraste, varejistas são prováveis de possuírem relacionamentos de curto-prazo com fornecedores que são dependentes deles, visto que percebem isto como uma oportunidade e usam-na para buscar benefícios próprios. Entretanto, fornecedores consideram o grau de dependência de varejista como um indicador-chave da orientação de longo-prazo. Resumindo, fornecedores podem desenvolver relacionamentos de longo-prazo com varejistas somente se estes são altamente dependentes daqueles. Portanto, iniciativas para relacionamentos de longo-prazo nem sempre são as mais apropriadas, visto que relacionamentos de curto-prazo podem ser apropriados em determinadas situações. Por outro lado, compradores com orientação de longo-prazo tendem a evitar a mudança de fornecedores. Conseqüentemente, as iniciativas estratégicas para atender às perspectivas de curto e longo-prazos diferem entre si, onde nas primeiras poder-se-á ter iniciativas baseadas em preços; nas segundas, baseados em investimentos em tecnologia, ou desenvolvimento de serviços logísticos customizados, por exemplo.

Portanto, as partes que desejarem relacionamentos de longo-prazo devem aderir a métodos de governança que evitam o oportunismo de transações de mercado, tais como burocracias e ineficiências do processo de trocas hierárquicas. Nesta análise, os autores encontram evidência de que inclinações oportunistas podem surgir devido a estruturas de comprometimento assimétrico; embora relacionamentos nos quais as ligações entre os agentes não sejam fortes não determinem ou resultem em tal comportamento. Baseando-se em outros estudos, os investimentos feitos por distribuidores, tais como seleção de mercado, instalação de lojas, eleição de produtos específicos, tendem a ser mais idiossincráticas e formam maiores barreiras à saída. Por outro lado, os investimentos dos produtores são focados em projeto, marca, pesquisa e desenvolvimento (Ganesan, 1994).

O Quadro 1 a seguir descreve outras facetas utilizadas em canais domésticos, que podem ser utilizadas em cadeias de suprimentos internacionais.

**Quadro 1. Motivação dos Membros dos Canais Internacionais**

Encontrando as necessidades e problemas da cadeia	O desenvolvimento de pesquisas de marketing industrial é útil para conhecer as necessidades dos agentes da cadeia, estejam eles a montante ou a jusante. Estas pesquisas podem ser realizadas por meio de auditorias que identificam preços, margens, linha de produtos, desempenho da força de vendas, requerimentos de suprimentos, etc.
Oferecendo suporte aos membros da cadeia	É o esforço de ajudar os membros do canal a reunir suas necessidades e resolver seus problemas. Este tipo de processo pode ocorrer a partir de (i) arranjos cooperativos, (ii) parcerias e alianças estratégicas e (iii) programação da distribuição; cada um destes detalhados posteriormente.
Fornecendo liderança para motivar os membros da cadeia	A assimetria de poder é comumente encontrada entre os agentes das cadeias de suprimentos. Porém, conforme fora citado anteriormente, o poder coercitivo prejudica o desenvolvimento de relacionamento nas cadeias. Entretanto, o líder do canal ou a empresa com maior poder pode incentivar os outros membros a trocarem informações, fornecerem proteção de preço, treinamento, etc.

Fonte: Adaptado de Rosenbloom (1999)

Arranjos cooperativos têm sido utilizados como os mais comuns meios de motivar os membros dos canais, tais quais: investimentos em propagandas e comerciais entre vendedor e comprador, prazo de pagamento, brindes e amostras para demonstração, prazo de garantia, assistência técnica, etiquetagem, demonstração, cobertura dos custos de distribuição, treinamento de vendedores, apoio promocional, etc. Adicionalmente, programas de parcerias e alianças estratégicas enfatizam o relacionamento contínuo entre fornecedores e vendedores a partir do (i) entendimento da cultura do parceiro com todos os compromissos sendo honrados; (ii) investindo em ações de retorno no longo-prazo; (iii) designando recursos humanos dedicados ao parceiro; (iv) mantendo linhas de comunicação abertas; (v) desenvolvendo ações conjuntas; e (vi) evitando decisões unilaterais.

### **Questões Críticas para Desenvolver Relacionamento em Cadeias de Suprimentos.**

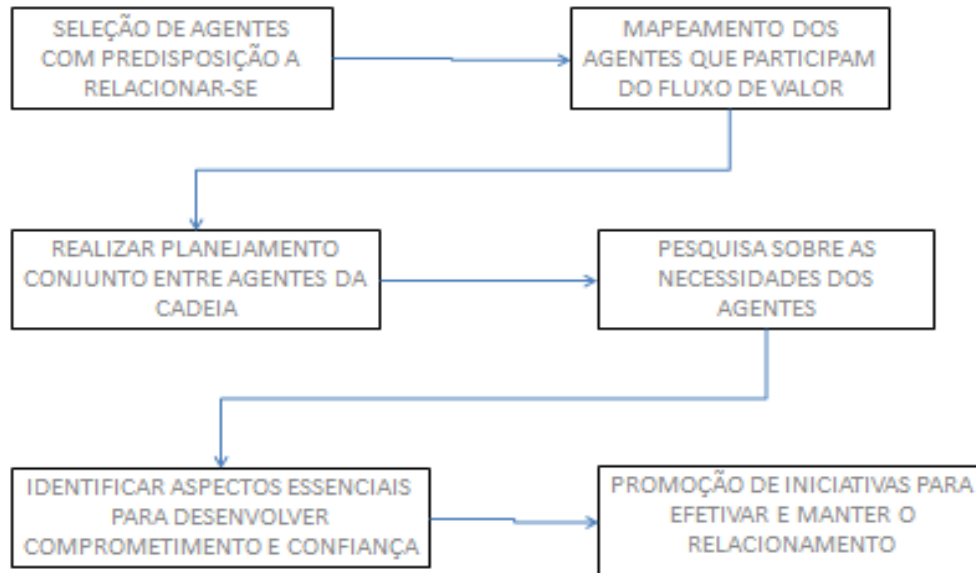
A seguir, é apresentado um questionário genérico para desenvolver relacionamentos em cadeias de suprimentos.

- Há compatibilidade de metas entre os fornecedores e compradores?
- Há contato direto ou feed-back do mercado para agentes a montante da cadeia
- Há muitas incertezas durante o processo de suprimento?
- Há troca de informação e discussão sobre as incertezas ambientais?
- Quem proporciona as maiores margens aos parceiros de jusante, a firma ou concorrentes?
- Há proteção de preço às possíveis ameaças de outros concorrentes?
- Há oferta de suporte promocional superior que os concorrentes?
- Quem possui representantes ou vendedores mais bem treinados, a firma ou os concorrentes?
- Há um balanço entre as estratégias de fluxo puxado e empurrado?
- Quem fornece suporte logístico superior, a firma ou os concorrentes?
- Há troca de informação precisa e rápida entre os agentes?
- Há assistência técnica e suporte aos outros membros do canal?
- Há geração de novos mercados e repasse destes aos agentes intermediários?
- Há participação dos outros agentes em testes de novos produtos?
- Há controle das melhorias nos processos da cadeia e da qualidade dos produtos?
- Há controle de boas práticas e procedimentos?
- Há utilização da TI para auxílio das atividades e dos processos da cadeia?
- Há apresentação adequada da marca para o mercado alvo?
- Há esforços de comunicação como merchandising, comerciais, propaganda?
- Há desenvolvimento de alguma atividade de marketing em conjunto com agentes da cadeia?
- Qual a frequência de reuniões com clientes para saber quais produtos exigirão no futuro?
- Qual a frequência de troca de informação com os intermediários para conversar sobre clientes?
- Há coleta informação da indústria por meios informais com parceiros?
- Há reuniões interfuncionais mensalmente para discutir as mudanças no mercado?
- Há dedicação de tempo do pessoal de Marketing para saber as futuras necessidades do mercado?
- Quais os critérios utilizados no processo de seleção industrial?
- Há documentos que trazem informação sobre nossos concorrentes?
- Há disseminação dos dados sobre a satisfação dos clientes em todos os níveis da cadeia?
- Há projetos de capacitação e treinamento para colaboradores internos e externos?
- Estes projetos estão alinhados ao planejamento estratégico?
- Há mecanismos que possibilitem a participação dos colaboradores com sugestões?
- Qual a causa dos conflitos na cadeia de suprimentos?
- Qual a causa da evasão de agentes da parceria?

## **Modelo Conceitual**

A seguir, é apresentado um modelo conceitual. Este modelo sintetiza aspectos encontrados na literatura relevante para desenvolver relacionamentos em cadeias de suprimentos.

## DESENVOLVIMENTO DOS RELACIONAMENTOS EM CADEIA DE SUPRIMENTOS



Fonte: Elaborada pelos autores

### Limitações e Conclusão

O presente estudo caracteriza-se pela sua natureza essencialmente teórica, deixando margem para futuros questionamentos no que toca a falta de aplicações empíricas e validações. Sabe-se também da existência da racionalidade limitada, onde deve ficar clara a consciência do autor deste trabalho de que tanto na literatura de marketing de relacionamento quanto no universo científico, existam outras teorias que contribuam tanto quanto as apresentadas neste trabalho para a eficiência e eficácia de relacionamentos em cadeias de suprimentos. O presente trabalho realizou uma revisão na literatura de negócios inteorganizacionais, mais especificamente debruçando-se sobre aspectos de cadeias de suprimentos e os mecanismos para desenvolver relacionamento nestas. O marketing de relacionamento e seus pressupostos forneceram o arcabouço teórico para o desenvolvimento das questões e do modelo.

### Contribuições

As contribuições oriundas do presente trabalho podem ser divididas em duas categorias: teórica e prática. As contribuições teóricas estão relacionadas à sistematização da literatura no que tange aos seguintes tópicos: Cadeias de Suprimentos e Canais de Marketing, Marketing de Relacionamento, Simples Transações e Relacionamentos; e, Redes.

Em relação à contribuição prática as questões elencadas podem ser um importante instrumento na formação e desenvolvimento da cadeia de suprimentos, pois focam em pontos significativos e

podem servir como um conjunto de procedimentos a serem seguidos na formação de cadeia e consolidação de seus relacionamentos visando aumentar a competitividade da cadeia. Outro fator relevante pode ser a conscientização dos gestores das cadeias de suprimentos em relação as questões elencadas que podem evitar a formação de parcerias oportunistas que não estejam alinhadas com a estratégia da rede.

A proposição do modelo sintetiza de forma esquemática e clara os principais passos a serem seguidos em relação a formação, desenvolvimento e consolidação de uma rede de suprimentos.

## Referências

- ANDERSEN, Otto & BUVIK, Arnt. Inter-firm co-ordination: international versus domestic buyer-seller relationships. **Omega – The International Journal of Management Science**, vol. 29, 2001.
- BERRY, Leonard L. The Employee as Customer. **Journal of Retail Banking**. Vol 3, nº 1, march 1981.
- BERRY, Leonard L. Realationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol 23, nº4, 236-245, 1995.
- BOWERSOX , Donald J. & CLOSS, David J. **Logistical Management: The Supply Chain Integrated Process**. New York, The Dryden Press, 1997.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia Logística Integrada: Supply Chain**. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Bookman, Porto Alegre: 2001.
- DORNIER, Philippe-Pierre; ERNEST, Ricardo; FENDER, Michel & KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais**. São Paulo, Atlas, 2001.
- DWYER, F. Robert, SCHURR, Paul H., & OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Vo. 51, 11-27, April 1987.
- FIGUEIREDO, Kleber Fossati & ARKADER, Rebecca. In: FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter & FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística Empresarial: A perspectiva Brasileira**. Centro de Estudos Logísticos – CEL / UFRJ, 2000.
- FLEURY, Paulo F. & WANKE, Peter e FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística Empresarial: A perspectiva Brasileira**. Centro de Estudos Logísticos – CEL / UFRJ, 2000.
- FRAZIER, Gary L. & ANTIA, Kersi D. Exchange Relationship and Interfirm Power in Channels of Distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, n.4, Fall 1995.
- GANESAN, Shankar. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, vol. 58, April 1994.
- HEIDE, Jan B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, 58, 71-85, 1994.
- HUNT, Shelby D. Competing Through Relationship: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. **Journal of Marketing Management**, Vol 13, 1997.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. & KUMAR, Ajith. MARKOR: A Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, vol.XXX. November 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LARSEN, Tage Skjoett. Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics. **International Journal of Logistics Management**. Ponte Vedra Beach, Vol 10, 41-53, 1999.
- MADHOK, Anoop. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, The Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production. **Strategic Management Journal**, 23, 535-550, 2002.
- MATSUNO, Ken & MENTZER, John T. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship. **Journal of Marketing**, vol 64, 1-16, October 2000.

MATSUNO, Ken; MENTZER, John T. & RENTZ, Joseph O. A Refinement and Validation of the MARKOR Scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol.28, n.4, 2000.

MENON, Anil & VARADARAJAN, P. Rajan. A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms. **Journal of Marketing**, vol.56, October 1992.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM Phani, & EDISON, Tej Steven W. Antecedentes e Consequentes da Construção da Estratégia de Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 63, abr. 1999.

MORGAN, Robert M. & HUNT, Shelby D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Vol 58, 20-38, July 1994.

MOSCHANDREAS, Maria. The Role of Opportunism in Transaction Cost Economics. **Journal of Economics Issues**, vol. XXXI, n.1, March 1997.

NEVIN, John R. Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol 23, n°4, 327-334, 1995.

NICKELS & WOOD. Marketing - Relacionamentos, Qualidade, Valor. LTC, 1999.

PIDD, Michael; **Modelagem Empresarial: Ferramentas para Tomada de Decisão**. Porto Alegre: Artes Médicas: 1998.

RINEHART, Lloyd M., COOPER, M. Bixby, & WAGENHEIN, George D. Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol 17, n°1, 63-71, 1989.

RING, Peter S. & DE VEN, Andrew H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, 483-398, 1992.

ROSENBLOOM, Bert. **Marketing Channels: A Management View**. The Dryden Press, 1999.

SHETH, Jagdish N. & PARVATIYAR, Atul. Relationship in Consumer Markets: Antecedents e Consequences. **Journal of Academy of Marketing Science**. Vol 23, n°4, 255-271, 1995.

STERN, Louis W. & EL-ANSARY. **Marketing Channels**. 1977.

WATHNE, Kenneth H. & HEIDE, Jan B. Opportunism in Interfirm Relationship: Forms, Outcomes and Solutions. **Journal of Marketing**, 64, 36-51, 2000.

WHEELWRIGHT, Steven C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, vol.5, 1984.