

Tema da SD: Integração em Cadeias de Suprimento: é possível mensurar?

Coordenador: Maria Silene Alexandre Leite, Dra. (UFPB)
Cidade Universitária, Bloco G, João Pessoa-PB, 58051-970

Relator: Fernando Augusto Silva Marins, Dr. (UNESP)
Av. Ariberto Pereira da Cunha, 333
Pedregulho 12516-410, Guaratinguetá, SP

Objetivo Geral:

Discutir os diferentes tipos de integração que podem existir na formação de uma cadeia de suprimentos.

Objetivos Específicos:

- 1) Rastrear na literatura os tipos de integração existentes;
- 2) Diferenciar os tipos existentes;
- 3) Seccionar os tipos de integração por setores econômicos de destaque na formação de cadeias de suprimentos;
- 4) Mostrar o impacto da integração na gestão da cadeia de suprimentos.

Aspectos Teóricos

A divisão das responsabilidades na produção, culminando numa relação de parceria entre empresas é o que ficou conhecido na literatura como cadeia de suprimentos. Trata-se do fluxo de matéria-prima desde a sua extração até o consumidor final (MENTZER et al., 2001; CHOPRA E MEINDL, 2003; CHEN; PAULRAJ, 2004, BALLOU, 2006; NOVAES, 2007; CHRISTOPHER, 2007; ZSIDISIN E RITCHIE, 2009; HUEMER, 2012). Alguns autores acrescentam que, além do fluxo de materiais, a cadeia de suprimentos envolve também o fluxo de informações (MENTZER et al., 2001; CHEN; PAULRAJ, 2004; CHRISTOPHER, 2007; WANKE, 2009a) e o acompanhamento das funções internas (CHOPRA; MEINDL, 2003) com o objetivo de gerar valor para o cliente (CRANFIELD, 2002; BERTAGLIA, 2009).

No entanto, Hallikas et al. (2004) afirmam que não existe apenas benefícios no relacionamento entre empresas, pois perturbações ocorridas na rede também se propagam entre seus membros. Portanto, para que a formação de uma cadeia de suprimentos seja vantajosa para todos os seus membros é preciso gerenciar todos os fluxos envolvidos. Essa gestão das relações ao longo da cadeia, de acordo com Lambert, Cooper e Pagh (1998), ficou conhecida como *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos. Um termo que surgiu na década de 1980 e ganhou destaque na academia a partir dos anos 1990. Para eles, toda empresa se relaciona com as outras como uma cadeia de suprimentos, assim, o sucesso de uma empresa é dado pelo sucesso no relacionamento entre os membros da cadeia a qual ela faz parte.

Na concepção de Fleury e Fleury (2003) a definição da estratégia competitiva deve ser focada nas competências em que a empresa é mais forte e, se tratando de cadeias de suprimentos a seleção dos parceiros deve levar em consideração competências que se complementam. Os gestores precisam conhecer quais são suas competências essenciais e como estas influenciam o desempenho, para que possam focar nas ações que agregam valor (CHOW et al., 2008).

É preciso estreitar o relacionamento entre os membros, integrando as atividades para eliminar desperdícios e atender às necessidades dos clientes de maneira eficiente, pois, de acordo com Frohlich e Westbrook (2001), otimizar as estruturas internas não é mais suficiente à uma boa estratégia de negócios, é preciso que haja integração com fornecedores e clientes para ter sucesso. No entanto, Childerhouse et al. (2011) afirmam que, em geral, as cadeias de suprimentos são mal integradas o que se torna um problema

para a sua gestão, uma vez que, segundo Knemeyer, Zinn e Eroglu (2009) as “folgas” são cada vez menores, aumentando a importância do planejamento, com relação a eventos inesperados, na gestão da cadeia de suprimentos.

Huemer (2012) ressalta que a gestão da cadeia de suprimentos tradicional tem uma visão limitada das relações de fornecimento, restrita ao fluxo de produtos, o que restringe a capacidade da cadeia de obter vantagem competitiva. Brito et al. (2010) abordam a dificuldade de encontrar equilíbrio entre as cadeias de valor, indicando objetivos em comum entre os membros, para assim compartilharem benefícios e solucionarem problemas conjuntamente. Nesse sentido, Wanke (2009a) afirma que a falta de alinhamento nos interesses das empresas costuma limitar o SCM à primeira camada. Contudo, de acordo com Novaes (2007) esta visão tem mudado nos últimos anos e, como observado por Chen e Paulraj (2004) e Huemer (2012), atualmente a estratégia tem trocado a competição pela colaboração.

Para Janvier-James (2012) um dos aspectos principais da integração é o bom fluxo da informação ao longo da cadeia e, segundo Flynn, Huo e Zhao (2010), é através deste que se estabelece uma estreita relação com clientes e fornecedores reduzindo o gasto de tempo no planejamento da produção, reduzindo estoques e tornando as empresas mais sensíveis às necessidades dos clientes. No entanto, Richey Junior et al. (2009) identificaram que muito pouco tem sido feito no sentido de identificar de que forma se pode elevar o nível de integração entre os membros de uma cadeia de suprimentos. Omar et al. (2012) afirmam que o aumento do nível de integração possibilita uma rápida reação dos fornecedores às mudanças de mercado, no entanto, não descrevem o que consideram como nível de integração nem como ele pode ser medido.

Näslund e Hulthen (2012) atestaram que as companhias ainda têm receio em compartilhar informações. Esse tipo de atitude acaba dificultando a implantação do SCM porque as empresas, muitas vezes, não tem conhecimento dos benefícios obtidos com a troca de informações e conseqüente integração da cadeia de suprimentos. Nesse sentido Oliveira e Leite (2010) ressaltam que o SCM depende da configuração e mapeamento integrado da cadeia.

Segundo Wong e Boon-itt (2008) as cadeias de suprimentos não integradas têm, no mínimo, duas grandes desvantagens. A primeira é a perda de precisão nas previsões de demanda, quanto mais à montante estiver o membro, decorrente do fluxo de informações desconexas. A segunda é que a falta de uma conexão adequada entre os membros torna a cadeia de suprimentos muito lenta na reação às mudanças.

Segundo Frohlich e Westbrook (2001) todas as empresas acabam tomando decisões sobre o nível de integração que desejam à montante e à jusante, mesmo sem ter conhecimento disso, uns mais outros menos, mas implicitamente este tipo de decisão acaba sendo tomada pelos gestores. A dificuldade, segundo os autores, é saber a direção e o nível de integração entre as empresas.

O fato é que a integração está diretamente ligada à definição de cadeia de suprimentos, assim, conhecer o nível de integração da empresa foco com seus fornecedores e clientes pode ser visto como uma forma de identificar se esta relação consiste em uma cadeia de suprimentos. O conhecimento do nível de integração com cada parceiro na cadeia, por sua vez, auxilia no seu gerenciamento uma vez que indica os pontos onde as relações são mais fortes ou mais fracas e, a partir disso, quais são os que merecem mais atenção.

Aspectos Metodológicos

Para atender os objetivos específicos pretendidos com a execução da SD é necessário:

Etapa	Descrição	Tipo de Pesquisa	Ações
Ob. 1: Rastrear na literatura os tipos de integração existentes;			
1	Levantar material através da Bibliometria	Exploratória/Descritiva	A partir da seleção dos artigos enviados para esta SD, selecionam-se os que discutem a questão da integração em cadeia de suprimentos.
Ob.2: Diferenciar os tipos de integração existentes;			
2	Hierarquizar os tipos existentes	Descritiva	Detalhar os tipos diferenciando-os.
Ob.3: Seccionar os tipos de integração por setores econômicos de destaque na formação de cadeias de suprimentos;			
3	Mostrar os tipos de integração que ocorrem em diferentes setores industriais	Descritiva/ Analítica	Apontar os resultados apresentados em cada artigo selecionado para esta SD, destacando: (a) Localização da Cadeia de Suprimento estudada; (b) Membros da cadeia de suprimentos que citam integração; (c) Métricas e modelos usados.
Ob.4: Mostrar o impacto da integração na gestão da cadeia de suprimentos			
4	Mostrar como o tipo de integração pode impactar na gestão da Cadeia de suprimentos.	Descritiva/ Analítica	Combinar a realização dos objetivos 1,2 e 3 em um quadro referencial.

Resultados Pretendidos

A partir das apresentações, discussões e análises realizadas nesta SD, objetiva-se conseguir relatar o estado da arte em relação à Integração em Cadeias de Suprimentos estabelecidas no Brasil.

Listagem de Pesquisadores que Trabalham com o Tema

- (1) Annibal José Roris Rodriguez Scavarda do Carmo (Unisinos)
- (2) Marcos André Mendes Primo (UFPE)
- (3) Miguel Affonso Sellitto (Unisinos)
- (4) Francisco José Klimann Neto (UFRGS)
- (5) Carlos Manuel Taboada Rodriguez (UFSC)
- (6) Mario Otávio Batalha (UFCAR)
- (7) Silvio Roberto Ignácio Pires (UNIMEP)
- (8) Elizabete Ribeiro Sanches (UNIFEI)