

Comakership: um escopo inovador no conceito de alianças estratégicas logísticas

Márcio Marins*
Cássia Aparecida Pasqual**

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar os riscos operacionais no canal logístico da *Metal Company Ltd.* decorrentes do fluxo de suprimentos em escopo convencional de reposição dos materiais e propor um novo modelo do processo de reposição de materiais através da formação de alianças estratégicas, para, por fim, identificar em que grau o conceito de *Comakership* contribui para criação de diferenciais competitivos logísticos frente às incertezas de mercado. Para isso, a metodologia utilizada foi um estudo de caso separado em três momentos diferentes: a identificação dos riscos operacionais causados pelos principais fornecedores; a criação de uma nova proposta de alianças estratégicas e esta, por sua vez, comprovada com a implementação da nova proposta. Como principais resultados pode-se constatar que o *comakership* contribui significativamente para a redução de riscos operacionais e criação de diferenciais competitivos logísticos entre empresa-fornecedor, o que foi corroborado com o estudo na *Metal Company*, a qual ampliou muito sua eficiência no canal de suprimentos ao trabalhar de forma cooperada com seu principal cliente.

Palavras-chave: Alianças estratégicas. *Comakership*. *Local sourcing*. Parcerias. Riscos operacionais.

* Pós-graduado em Economia e Gestão Empresarial pela Universidade de Passo Fundo. Bacharel em Administração de Empresas com Habilitação em Comércio Exterior. Supervisor de Compras da Endosul/Eisenmann. Professor do Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai, Campus de Caxias do Sul.

** Mestra em Agronegócios pela UFRGS. Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo. cpasqual@upf.br

Introdução

A mudança mais marcante dos últimos tempos, dentro da sociedade mundial, foi a globalização. Nunca antes transações comerciais e o fluxo de capitais haviam estado tão intensos através das fronteiras nacionais, afetando permanentemente a forma de operar das empresas, quer de bens de capital ou consumo, quer de serviços. Com o surgimento do conceito *supply chain*, o administrador foi forçado a pensar e agir de forma sistêmica, transformando a logística, de ferramenta operacional, em ferramenta estratégica para a gestão empresarial (MARTINS; ALT, 2006).

Em vista disso, diversos clientes e fornecedores buscaram redesenhar seu fluxo de produtos e, conseqüentemente, as operações de produção e de distribuição, através de serviços logísticos alicerçados na cooperação mútua e no compartilhamento das informações da demanda do cliente com seu fornecedor. As preocupações atuais no canal de suprimentos das organizações passam pela busca por uma forma de encurtar os laços de parceria entre fornecedor e cliente, o que deverá trazer, como resultado, o atendimento das necessidades e expectativas de ambas as partes envolvidas no negócio, ocasionando a obtenção de benefícios mútuos. Cabe lembrar que por muito tempo a abordagem no relacionamento fornecedor-cliente mais comum nas empresas era considerar o fornecedor como um adversário, que buscava, além de concretizar a transação comercial, auferir o máximo lucro à custa de eventuais descuidos de seus clientes.

As empresas mais inovadoras, atentas a essas evoluções, aperfeiçoaram seus procedimentos para obter um relacionamento de parceria com seus fornecedores. Essa relação de parceria, quando atinge o grau máximo de evolução, atendendo aos seus três pilares – confiança mútua, participação, fornecimento com qualidade assegurada – é chamada de *comakership*, a qual não nasce do dia para a noite nas empresas, mas requer um extenso tempo para amadurecimento, incluindo o conhecimento prévio da capacidade do fornecedor e a consolidação da confiabilidade do cliente.

Como caminho para se chegar a esse nível de parceria consolidada, estratégias de *global sourcing* podem ser adotadas. No entanto, essa apenas será viável se a empresa a qual utilizá-la tiver a competência de prospectar, identificar e entender que os seus potenciais fornecedores e competidores não estão apenas interessados em uma eventual operação de compra ou venda, mas também na criação de relações duradouras com seu negócio, sem medir esforços para manter a parceria mútua.

Sabe-se que o uso estratégico do processo *global sourcing* apresenta soluções que contribuem com a redução de custos e melhoria da qualidade dos insumos. Tais soluções, entretanto, são de impacto financeiro relativo e, se forem analisados

conjuntamente com outros aspectos ligados à complexidade do negócio internacional, podem não resultar em ganhos gerais, até pela necessidade de envolver maiores prazos de entrega. Isso porque, na produção industrial, maiores prazos podem representar perdas irreparáveis por provocarem possíveis paradas nas linhas. Por essa razão, talvez, o fornecimento local (*local sourcing*) seja a solução de minimização de riscos de quebra de estoques que o fornecimento global pode acarretar. Assim, o *local sourcing* pode ser uma boa estratégia a ser usada pelas empresas, vindo então a contribuir com a evolução na gestão da produção, reduzindo o risco de perdas, e direcionando-se, no mercado interno, rumo à estreita relação *comakership*.

Com base nessa evolução de estratégias logísticas, este artigo busca identificar e avaliar os riscos operacionais no canal logístico da *Metal Company* – empresa atuante no mercado automotivo localizada no sul do país – decorrentes do fluxo de suprimentos em escopo convencional de reposição dos materiais; avaliar e mensurar a implementação de um novo modelo para o processo de reposição dos materiais, que ofereça um nível de atendimento diferenciado, através da formação de alianças estratégicas e, por fim, questionar em que grau o conceito de *comakership* contribui para criação de diferenciais competitivos logísticos frente às incertezas mercadológicas.

Assim, este trabalho demonstra exatamente a problemática num fornecimento de materiais-chave para a empresa-cliente, a qual, partindo da identificação de quais eram as operações que mais ofereciam riscos ao seu fluxo logístico, pode-se, num segundo momento, remodelar todo o processo de abastecimento, identificando entre os representantes um potencial parceiro que oferecesse uma nova sistemática de abastecimento para a empresa objeto do estudo, reposicionando-a entre seus melhores fornecedores no sistema de qualidade. Isso conduziu a empresa a um pensamento estratégico, para uma quebra de paradigmas ao promover a integração de suprimentos, objetivando uma situação mercadológica ideal para ambas as partes envolvidas na parceria.

O presente artigo está dividido da seguinte maneira: na seção 2, é apresentado o modelo teórico de análise, englobando diferentes formas de relacionamentos de parcerias fornecedor-clientes e técnicas ou ferramentas de ampliação de competitividade empresarial; na seção 3, apresenta-se o método utilizado no estudo de caso; na seção 4, procede-se à análise dos dados, primeiramente identificando os riscos operacionais do fluxo logístico da empresa, posteriormente demonstrando a nova proposta de alianças estratégicas inovadoras no processo de abastecimento da cadeia de suprimentos, comprovando, em um terceiro momento, a aplicação da estratégia pela mensuração dos resultados implementados com a nova proposta. Por fim, na última seção são apresentadas as principais conclusões obtidas no decorrer da análise.

A nova configuração das alianças estratégicas logísticas

De acordo com Porter (1986), o divisor de águas entre o sucesso e o fracasso é o resultado que é obtido através da qualidade, onde um diferencial neste aspecto, com relação aos concorrentes, torna-se vantagem competitiva. Para o autor, uma vantagem competitiva de uma determinada empresa só pode ser obtida através da diminuição da vantagem competitiva de seu oponente, caracterizado pelo polinômio fornecedor-cliente. A indústria deve desenvolver habilidades específicas para lidar com elas. Zairi (1997) cita também que a competitividade bem sucedida é resultado da habilidade em determinar racionalmente a capacidade de competir, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes.

Nesse cenário competitivo, pode-se afirmar que, atualmente, umas das maiores preocupações das organizações para adquirir uma vantagem competitiva pode estar atrelada ao estreitamento dos laços de parceria entre fornecedor e cliente. Para Alvarez e Queiróz (2003), a geração de valor tem como ponto de partida outro patamar de relacionamento com o cliente, que possibilita a visualização de todos os aspectos tangíveis e intangíveis de suas necessidades, para além daquilo que ele mesmo possa enunciar como sua demanda. O fortalecimento do relacionamento com os fornecedores deve ser uma meta, de igual importância àquelas almejadas junto aos seus clientes.

Cabe lembrar que, inicialmente (e ainda muito utilizado pela grande maioria das empresas), as grandes companhias desenvolveram processos de parceria via contrato de fornecimento, onde o fornecedor passava por um longo processo de avaliação e qualificação que o habilitava para o fornecimento, através de um contrato formalmente estabelecido com o intuito da busca da qualidade assegurada. Junto a esse contrato, havia uma série de responsabilidades e compromissos que eram impostos aos fornecedores, que nem sempre apresentavam os resultados esperados, em decorrência de conflitos de interesses que ocorriam ao longo da operacionalização das atividades. Segundo Alvarez e Queiróz (2003), na maioria das vezes, esses procedimentos eram aplicados a toda a cadeia de suprimento, sem levar em conta as características de cada fornecedor, como capacidade instalada, logística disponível, complexidade do produto fornecido e outros indicadores importantes, porém, nem sempre ligados diretamente ao item fornecido.

Essa alteração de cenário conduziu à abordagem do relacionamento fornecedor-cliente, no qual se procura desenvolver um clima de confiança mútua, para que ambas as partes envolvidas saiam ganhando. Muitas empresas atentas a essas questões

aperfeiçoaram seus procedimentos para obter melhor relacionamento com seus fornecedores, é o que se convencionou chamar de parceria.

As parcerias

Segundo Martins e Campos (2003), pode-se definir parceria como sendo uma relação formal, através de um contrato, ou informal (combinações verbais), em que prevalece a convergência de interesses mútuos na conquista de um objetivo estratégico, claramente delineado, na qual o envolvimento e a interação se dão através de um regime de intensa cooperação, mediante o compartilhamento de informações, solidificada pela confiança mútua.

A definição clara dos objetivos, a responsabilidade, a cooperação na troca de informações e o alto grau de profissionalização são condições essenciais para se efetuar uma boa parceria. Conforme os autores há pouco mencionados, a parceria pode ser considerada como um estágio avançado do processo de cooperação entre empresas, para criar valor nos negócios e dividir riscos. E, portanto, significa que a partir do momento em que as organizações decidem formar uma parceria, o sucesso dessa nova relação dependerá do empenho dos gestores do processo para consolidá-la. Nessas situações, segundo Ribeiro et al. (2007), o fornecedor ajuda no projeto do produto, na análise e nas melhorias do processo produtivo de seus clientes, garante a qualidade, abre sua planilha de formação de custos e preços e, em contrapartida, recebe um contrato de fornecimento por um período normalmente igual ao da vida do produto.

Para Alvarez e Queiróz (2003), quanto melhor for o relacionamento entre ambos os envolvidos, maiores as chances de as organizações obterem sucesso. Toda a cadeia de fornecimento pode ser vista como uma corrente, cujos elos, interligados, devem operar sinergicamente para fornecer um produto ou serviço que satisfaça o seu cliente imediato. Se um desses elos falhar, toda a cadeia será comprometida. Essa aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma dependência mútua importante em torno do interesse das organizações. Nesse sentido, conforme Reichheld (2000), os fornecedores que não buscam a lealdade dos clientes abalam sua proposta de valor e arriscam o futuro.

Para avaliar o nível de relacionamento dessas parcerias, Merli (1998) propõe um modelo articulado em quatro níveis de desenvolvimento, dando uma visão global da evolução do relacionamento fornecedor/comprador:

- **Abordagem convencional:** é a fase inicial do relacionamento entre os clientes e os fornecedores. O cliente dá prioridade ao preço e o fornecedor busca apenas fornecer um produto com preço baixo. Há uma contraposição

de interesses, baseada em relações de força, e desconfiança quanto à qualidade, o que naturalmente direciona a uma inspeção no recebimento;

- **Melhoria da qualidade:** nessa fase inicia-se um relacionamento de longo prazo. É o primeiro estágio do *comaker*. O cliente dá prioridade à qualidade, eliminando os que não têm qualidade, havendo uma redução no número de fornecedores. Exige-se certificação dos fornecedores;
- **Integração operacional:** nessa fase o cliente dá prioridade ao controle dos processos. A avaliação dos fornecedores baseia-se na *expertise* e aptidão dos processos. Inicia-se a participação do fornecedor no projeto do produto e investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento. Os clientes podem financiar programas para os fornecedores para a implantação de sistemas de melhoria de qualidade. Inicia-se o conceito de garantia da qualidade substituindo o controle da qualidade;
- **Integração estratégica:** relacionamento do tipo *comakership*. É uma parceria nos negócios, nos riscos, nos investimentos. Nessa fase há o gerenciamento comum dos processos e procedimentos, além de um fornecimento sincronizado com qualidade assegurada. O canal de informação para prover *feedback* do mercado é em tempo real; sistemas de garantia da qualidade globais; integração dos sistemas de fornecedores e compradores e planejamento estratégico conjunto.

Gontijo et al (2010) ressaltam que o estágio de evolução em que uma relação de parceria se encontra está condicionado ao tipo de negócio ou à estratégia de formação da cadeia de suprimentos. Ou seja, existirão relações de parcerias que não se propõem a alcançar o *comakership*, dada às relações de mercado, facilidade de obtenção de materiais ou pela própria longevidade projetada para o negócio. Existirão outras, em contrapartida, que buscarão ir além deste modelo de parceria.

O modelo de Merli “*Comakership*”

O *comakership* consiste em uma forma evoluída de relacionamento entre clientes e fornecedores, baseado em uma visão integrada da cadeia de suprimentos, abordando estratégias, políticas e aspectos operacionais relacionados à questão da qualidade, escolha e avaliação de fornecedores e logística que promovem a competitividade global da cadeia (GONTIJO et al., 2010). Quando essa relação de parceria atinge um elevado grau de evolução, traduzida em conceitos como os de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade assegurada, dá-se a ela o nome de *comakership*.

Alvarez e Queiroz (2003) destacam que para se atingir essa parceria *comakership*, não basta apenas fornecer produtos ou serviços, é necessário desenvolver experiências personalizadas, formando sinergicamente a criação conjunta dos produtos ou serviços.

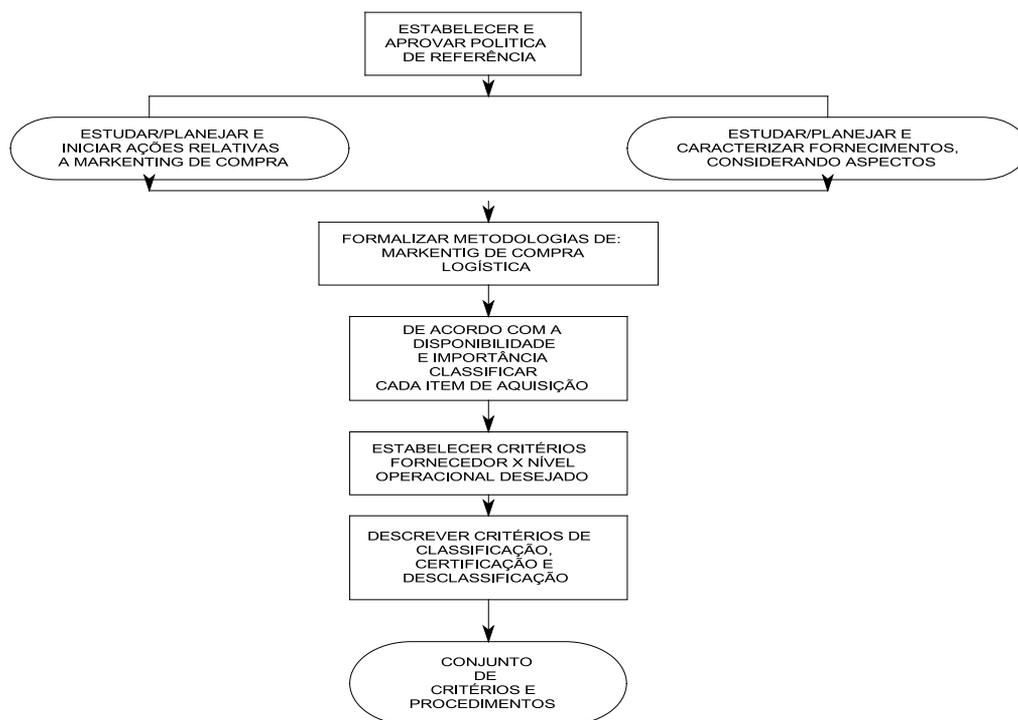
Essa aproximação entre clientes e fornecedores produz, em muitos casos, uma dependência mútua em torno dos interesses da empresa.

A relação fornecedor-cliente, segundo Merli (1990), é considerada como um fator prioritário na estratégia industrial. O modelo de Merli está configurado pela evolução dos relacionamentos operacionais entre clientes e fornecedores de uma cadeia industrial decorrente de dois tipos de contribuições: Abordagem estratégico-filosófica e fruto de evoluções práticas.

O modelo é apresentado através da análise dos seguintes fatores:

- Evolução cultura/organizacional e as políticas de referência
- Os relacionamentos operacionais
- A avaliação de fornecedores
- A administração da qualidade
- A logística
- O marketing de compra

A Figura 1 apresenta esquematicamente as definições internas a serem estabelecidas pelo cliente, para poder atender ao modelo.



Fonte: MERLI, 1990.

Figura 1 – Modelo Comakership

Sendo assim, Merli (1990) assume que as principais premissas são:

- Manutenção de uma relação de cooperação entre clientes e fornecedores;
- Troca irrestrita de informações entre clientes e fornecedores; e
- Comprometimento entre as partes envolvidas.

Percebe-se que Merli descreve com detalhes a evolução em curso no relacionamento cliente-fornecedor, define as motivações estratégicas que dão sustentação a essa lógica de relacionamento e coloca, com muita propriedade, a vantagem competitiva associada ao relacionamento entre cliente e fornecedor.

Uma aliança estratégica, quando evolui para o status *comakership*, tende a valorizar acordos comerciais de colaboração e de preço aberto, regulados por meio de índices referentes à evolução geral dos preços de mercado, ao invés de buscar fornecedores pelo menor preço ou para reposições “pedido por pedido” (MERLI, 1994). Essas relações requerem certo tempo de amadurecimento, de conhecimento prévio da capacidade do fornecedor e confiabilidade do cliente, para que ambos possam atuar nos aspectos que tragam vantagens competitivas e, posteriormente, possam chegar à fase de negociação de uma parceria (MARTINS; ALT, 2006).

Por fim, Gontijo et al. (2010) salientam que o conceito de *Comakership* está diretamente relacionado ao de SCM (*Supply Chain Management* - Gestão da Cadeia de Suprimentos), dado que sua aplicação do SCM requer um modelo de cooperação entre todos os envolvidos na gestão da cadeia de suprimentos. Para os autores, quando se consolida uma parceria do tipo *Comakership*, existe a participação assídua do fornecedor no processo, no projeto, custos e qualidade, sob uma lógica de longo prazo. Marins e Pasqual (2012) complementam dizendo que também para o funcionamento pleno de uma *Lean Supply Chain*¹ (Cadeia de Suprimentos Enxuta), ter-se-á como consequência o surgimento de parcerias bilaterais de longo prazo e que não se baseiam apenas nos fundamentos logísticos.

Percebe-se, então, que muitas das atividades que antes eram de responsabilidade do comprador são repassadas ao fornecedor; ou seja, os processos que antes eram executados pelo comprador, depois que recebia o material, passa agora a ser feito pelo fornecedor, antes de entregar o material.

Nessa caminhada para “ajustar todos os pontos” dessa parceria, poder-se-á ter dois caminhos: ratificar o relacionamento com os atuais fornecedores, rediscutindo as novas relações a serem estabelecidas ou efetuar a transição para a escolha de novos fornecedores. Ching (2001) chama a atenção para o fato de que, independentemente da estratégia que a empresa utilize para manter suas parcerias, esta deve desenvolver um processo contínuo de avaliação de suas estratégias e do mercado fornecedor de cada grupo de suprimentos, estando sempre atenta a detectar alterações do mercado; saber

das novas capacidades dos fornecedores; descobrir novos fornecedores em potencial e; monitorar a evolução dos grupos de suprimentos.

Essa postura induzirá a empresa a reavaliar constantemente suas estratégias de suprimentos, bem como a base de seus fornecedores escolhidos.

O processo de *Global Sourcing*

Uma vez definido o grupo de suprimentos, o processo de busca de fornecedores globais de classe mundial (*Global Sourcing*) pode vir a trazer, para a empresa, muitas vantagens de custo em longo prazo. Para Ching (2001), esse processo de busca deve seguir os seguintes objetivos: obter alto valor agregado; desenvolver tecnologia mais rapidamente, por meio da alavancagem de capacitação de fornecedores globais; integrar estratégias de negócio e de suprimento e; oferecer preços inferiores aos nacionais.

Ching (2001) destaca que quando a estratégia de suprimentos da empresa é a de consolidação de fornecedores, a tática a ser utilizada é a *global sourcing* e, para o sucesso dessa tática, devem-se nortear as seguintes atividades:

- a) enviar pedidos de cotação a fornecedores globais potenciais: a identificação desses fornecedores deve ser de acordo com a estratégia da empresa com relação à capacidade de fornecimento, prazos de entrega, nível de qualidade, capacitação tecnológica;
- b) fazer o cálculo das economias potenciais: preço total internacional (-) preço-base atual = economia potencial (antes de realizar qualquer negociação com os fornecedores globais);
- c) Desenvolver e executar estratégias de negociação: o objetivo dessa atividade é conduzir reuniões de negociação com os dois melhores fornecedores em termos de preço, usando o argumento de grandes volumes e fornecedor exclusivo. A ideia é reduzir os preços aumentando ainda mais a economia potencial;
- d) escolha final dos fornecedores: uma equipe composta de membros de diversas áreas da empresa (suprimentos, engenharia, planejamento, custos e logística) vai definir a linha final de fornecedores de classe mundial. Eles devem ser selecionados segundo critérios de custo, qualidade, tecnologia, gestão da empresa, serviços e referências;
- e) envio de pedidos: confirmação oficial da escolha de fornecimento. O fornecedor terá de enviar amostras á empresa, validadas por testes de engenharia e, em caso afirmativo, receber o pedido de lote-piloto;

- f) manutenção do banco de dados: mesmo sendo essa atividade colocada por última, no processo *global sourcing*, ela deve ser constante ao longo de todo o processo. Devem conter, no mínimo, informações sobre o fornecedor, sobre compras e de engenharia.

Seguindo essas etapas, ter-se-á uma integração dos processos da empresa com o fornecedor, assegurando uma relação estreita e duradoura.

Percebe-se, então, que o fornecimento global é um mecanismo fundamentado na integração econômica decorrente da globalização, apenas possível devido ao contínuo desenvolvimento de tecnologias relacionadas à comunicação, as quais estão possibilitando uma troca de informações e ideias jamais vistas na história da humanidade. Para Marins e Vanin (2010), as estratégias de *global sourcing* são essenciais ao contribuir com a busca por fontes de fornecimento localizadas ao redor do mundo, ao praticar a gestão de suprimentos ao agilizar processos, absorvendo os efeitos negativos macroeconômicos e agindo como um gerador de ganhos efetivos, a partir da mitigação dos custos.

Além disso, o importante desenvolvimento cultural dos gestores e também dos colaboradores, que devem estar abertos para entender diferentes idiomas e se adaptarem às novas situações, tem colaborado em muito para essas inovações.

Os limites entre fornecedores, concorrentes e clientes estão cada vez mais difíceis de serem definidos. Em tempos modernos, o nível de competição entre as empresas exige graus de excelência em todas as direções e sentidos. Contudo, entre as abordagens mais comuns, a filosofia da colaboração produtiva onde o fornecedor torna-se uma “ramificação” da fábrica cliente, enfatizando o fluxo contínuo de suprimentos. Ainda que esse método represente uma mudança significativa no comportamento empresarial para ganhar competitividade na cadeia de suprimentos, ele muito evidencia as vantagens obtidas pelo comprador ao estabelecer uma parceria logística com a empresa fornecedora.

De acordo com a situação da empresa, com os tipos de fornecedores necessários, características dos produtos/insumos de fornecimento e tempo necessário para reposição, o *global sourcing*, apesar de sua gama de diversificação, deve ceder espaço ao *local sourcing*. O abastecimento local pode ser a oportunidade ideal para as empresas que querem garantir o suprimento sustentável e reduzir os custos pela substituição de importações. Nesse caso, deve-se ter o cuidado de avaliar junto aos parceiros organizadores da *local sourcing* como o suprimento local pode contribuir para o desenvolvimento econômico local e proporcionar uma oportunidade de negócio, ao mesmo tempo.

Alguns modelos de acompanhamento à cadeia de suprimentos e de atendimento à produção

Em termos gerais, existe uma vasta literatura sobre diferentes modelos, técnicas, ferramentas, que podem alavancar a organização usuária para uma melhor situação competitiva e estratégica, seja em sua cadeia de suprimentos, seja no atendimento à produção. A aplicação prática de alguns desses conceitos envolvidos nos diferentes modelos tem aumentado muito as chances de sucesso da organização que os utiliza. O *Just in Time* (JIT) para questões estruturais de produção e o Controle de Qualidade (TQC) para identificação, análise e solução de problemas, têm se mostrado como ótimos caminhos para o melhoramento contínuo da empresa.

O TQC define um processo como a reunião organizada de seis fatores ou causas, conhecido como Diagrama “6M” (método, matéria-prima, mão de obra, máquinas, medição e meio ambiente), ou “Diagrama Espinha-de-peixe”, ou ainda “Diagrama de Causa e Efeito de Ishikawa”, conforme a Figura 2.



Fonte: Tubino, 2000.

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa é uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controle de qualidade nas organizações, permitindo agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem de qualquer problema ou de um

resultado que se pretende melhorar. Esse diagrama, segundo Tubino (2000), permite que processos mais complexos sejam divididos em processos mais simples e, portanto, mais controláveis, mas com grande influência na redução do risco atendimento à cadeia de suprimentos e de atendimento à produção. A partir dessa análise, poder-se-á até mesmo avaliar propostas de parcerias com benefícios mútuos no canal de suprimentos, conseqüentemente, servindo como ferramenta decisória para remodelar todo o processo de abastecimento de uma empresa.

De acordo com Pires (2009), uma das formas de aumentar a competitividade da empresa, minimizando os riscos operacionais, é conseguir gerenciar as fontes de abastecimento de forma estratégica para reduzir os custos de estoques e melhorar o nível de atendimento dos clientes no geral. Para tal, é fundamental uma mudança de relacionamento de fundo competitivo para um fundo colaborativo com os fornecedores chaves, conforme já debatido nesta parte do trabalho.

Metodologia da pesquisa

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso único, de caráter exploratório-descritivo, com pesquisa mista e com levantamento de dados documentais.

Este estudo, com as técnicas e características acima definidas, foi aplicado à empresa que, neste trabalho, será definida como *Metal Company Ltd.*, companhia atuante no mercado automotivo, localizada no sul do país. A identidade da empresa é mantida em caráter de sigilo objetivando a preservação de seus diferenciais competitivos, ainda que as estratégias relacionadas a ela, neste artigo, estejam presentes nas diversas bibliografias, em âmbito nacional e internacional, e que estão ao alcance comum da comunidade acadêmica.

Essa pesquisa foi realizada a partir do mapeamento do fluxo logístico e operacional envolvido no processo de aquisição de partes e peças de um equipamento específico da linha produtiva da *Metal Company Ltd.*, tal como o modelo de parcerias comerciais e estratégicas constantes no escopo de gestão de fornecedores e relacionamento com os clientes da empresa em questão. A partir desse embasamento, pode-se dizer que:

- a) será caracterizada como fluxo logístico toda a movimentação física dos materiais nas diversas etapas da cadeia, desde a origem até a entrega;
- b) será caracterizada como fluxo operacional a movimentação evidenciada pelo envio e retorno de informações relativas às concorrências de preços que fazem parte do processo de compras, assim como as relacionadas ao acompanhamento e evolução do fluxo logístico;

- c) serão tratados como parcerias comerciais os relacionamentos da empresa com seus fornecedores do primeiro nível, seus sub-fornecedores unicamente em âmbito comercial, ou seja, abrangente nas dimensões das operações de compra, venda e entrega, unicamente;
- d) serão tratados como parcerias estratégicas os relacionamentos com maior grau de cooperação entre a empresa e um grupo seletivo de clientes e fornecedores ao longo da cadeia de suprimentos, ou seja, abrangente no compartilhamento de informações de impacto direto na produção ou altamente relevantes para a sobrevivência do negócio.

As informações quantitativas sobre o nível de resposta do fluxo de materiais às demandas da produção abordaram os períodos de 2011 e 2012 e foram levantadas junto ao setor de suprimentos da empresa, como forma de análise dos reflexos do novo escopo de *local sourcing* ao longo do canal logístico. As variáveis analisadas para esse período foram: número de movimentações comerciais realizadas pelos fornecedores; análises comerciais realizadas no período; modelo de gestão estratégica; pedidos de compras (número de ordens de compras emitidas, tempo total de atendimento (em dias) e, número de potenciais empresas fornecedoras).

Depois de identificados esses números, estabeleceu-se um comparativo da situação antes e após a implementação da nova filosofia de gestão. Porém, deve ser observado que os volumes para o ano de 2011 correspondem de janeiro a dezembro, já para o ano de 2012 limitam-se ao período de janeiro a setembro. Para o último trimestre de 2012 foram utilizados os números projetados pela empresa como apuração dos indicadores de gestão.

Para avaliar os efeitos pré e pós implementação do novo modelo de gestão, as empresas fornecedoras representantes de uma multinacional americana, neste estudo chamadas de “Representante A”, “Representante B” e “Representante C”, serviram como referência para a abordagem inicial sobre o fluxo logístico internacional. Os equipamentos referidos como Machine Alpha e Machine Beta, os quais são supridos de partes e peças por estes fornecedores e que possuem preços atrelados ao mercado externo, serviram como base para a análise de impactos cambiais e do nível de atendimento à produção. Tal como a identidade da companhia, esses fornecedores e seus produtos receberão esses nomes fictícios como forma de proteger as estratégias comerciais de todos os envolvidos neste *case*, tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Ainda que essas partes e peças façam parte da cadeia de suprimentos da *Metal Company* e que seus equipamentos pertençam ao seu composto fabril, os impactos vinculados aos dados numéricos apresentados neste artigo são baseados em informações

advindas do mercado. Tais elementos informativos são considerados pelos autores como suficientes para avaliar a eficiência e a eficácia das estratégias adotadas pela *Metal Company*.

Nessa linha, os dados do mercado de trabalho referentes, especificamente, à variação média cambial são advindos de fontes públicas, comuns a qualquer pesquisador que julgue oportuna essa abordagem. As partes e peças dos equipamentos fornecidos pelas empresas anteriormente citadas possuem seus preços atrelados a esse indicador e terão suas informações sustentadas pelas abordagens constantes na parte 4, a análise de dados.

Comakership como evolução na integração estratégica de suprimentos: um estudo de caso na empresa *Metal Company Ltd.*

A *Metal Company Ltd.* é uma empresa atuante no mercado automotivo e está localizada no sul do país. Atualmente com mais de 700 colaboradores, essa companhia é uma das líderes do seu segmento, tendo sido reconhecida como uma das melhores empresas do Brasil em gestão e soluções logísticas. Com forte atuação no mercado nacional, a empresa desenvolve soluções inteligentes para eficiência produtiva, de forma sustentável, visando, sempre, os mais altos padrões de qualidade para produtos e serviços.

Inaugurada no início da primeira década dos anos 2000, a *Metal Company Ltd.* mantém o foco no desenvolvimento de suas atividades dentro de padrões internacionais para atender às exigências das diversas certificações de qualidade. Trata-se da busca constante de aliar a utilização de alta tecnologia às avançadas técnicas produtivas e conceitos de logística integrada.

O estudo de caso da *Metal Company Ltd.* mostra uma clara ampliação do conceito de alianças estratégicas logísticas, ao buscar o pleno entendimento de *comakership*. Poder-se-á perceber, no decorrer deste estudo, que há uma ampliação das dimensões de uma relação de fornecimento, conduzindo o pensamento estratégico para uma quebra de paradigmas ao promover a integração de suprimentos, objetivando uma situação mercadológica ideal para ambas as partes envolvidas numa parceria.

Na empresa objeto deste estudo, o fluxo de abastecimento dos materiais é controlado pelo *Warehouse Shipping (WS)* – setor da empresa responsável pelo recebimento, armazenamento e expedição de matérias-primas e produtos acabados – e é sistematicamente automatizado, apresentando alta eficiência no nível de atendimento produtivo

e oferecendo um risco mínimo às operações controladas por ele. No entanto, nem todas as operações da *Metal Company Ltd.* são controladas pelo WS, evidenciando potenciais riscos de ruptura dos estoques, elevados impactos logísticos com fretes emergenciais, altos valores referentes ao custo da não conformidade e reprocesso, entre outros que ameaçam a continuidade das operações produtivas. Assim, foram elencadas para análise as cinco operações não controladas pelo WS e que oferecem maior risco ao suprimento. Essas operações, realizadas pelas áreas de processo e manutenção industrial, acabam comprometendo uma proposta de eficiência do *customer service*.

Embora todas as operações sejam consideradas de alto impacto, as mesmas foram colocadas em uma Matriz GUT, ferramenta ideal, neste caso, para gerencialmente priorizar estratégias e planos de ação. As tomadas de decisão e potenciais projetos de melhoria são priorizadas de acordo com sua gravidade (G), urgência (U) e tendência (T), como é apresentado no Quadro 1.

Descrição	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Totais (G x U x T)	Prioridade
1. Reposição de acessórios e peças para uso e manutenção da Machine Alpha	5	5	5	125	1
2. Reposição de acessórios e peças para uso e manutenção da Machine Beta	4	5	5	100	2
3. Abastecimento de componentes para sistemas mecânicos	3	2	4	24	4
4. Manutenção preditiva de equipamentos para alta filtragem	5	4	4	80	3
	2	2	2	8	5

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Quadro 1 – Matriz GUT de operações não controladas pelo WS na *Metal Company*

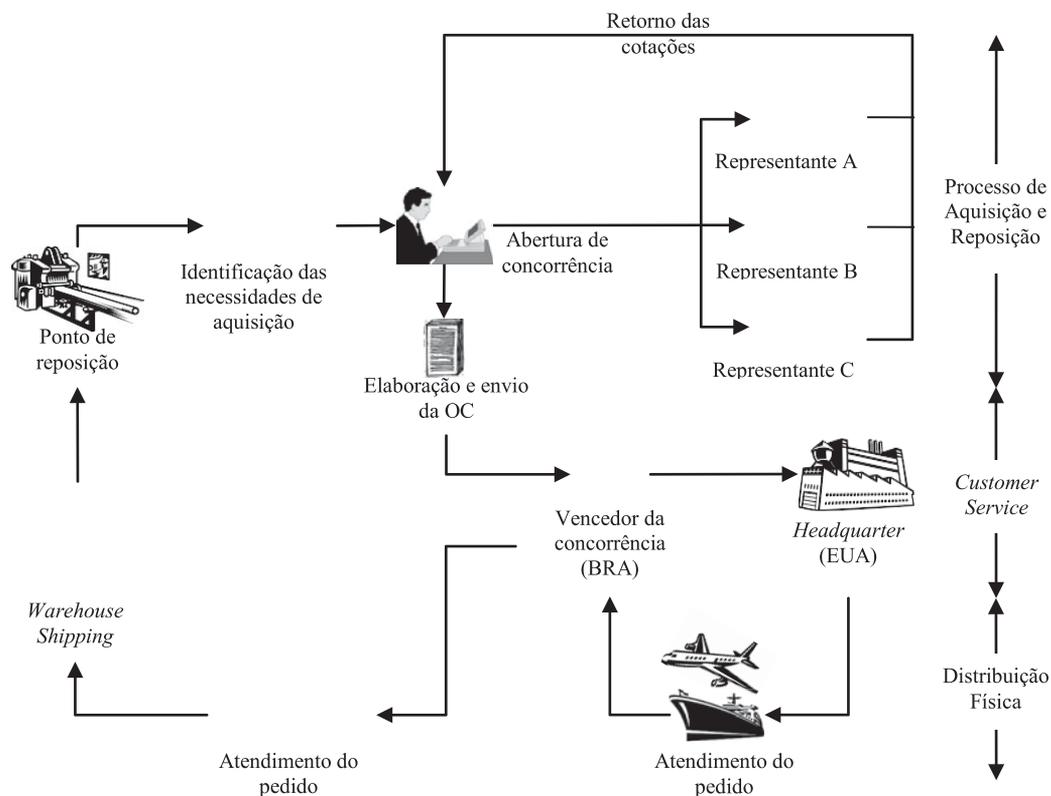
Os equipamentos elencados na matriz acima chamados de *Machine Alpha* e *Machine Beta*, prioridades 1 e 2, respectivamente, fazem parte do mix crítico do sistema produtivo da companhia. Ambos os maquinários fazem parte de um nicho exclusivo, onde há baixa disponibilidade de fornecedores, ausência de produtos substitutos e escassez de mão de obra especializada para operação e manutenção.

Contudo, um dos pontos de maior relevância e que remete a *Machine Alpha* ao patamar de *Action Plan 1* está no fluxo logístico para o processo aquisitivo dos componentes, elevando a situação ao *status* de maior “gravidade”, ainda que a pouca

disponibilidade de fornecedores estabeleça uma semelhança mercadológica entre ambos os equipamentos.

O fabricante de partes e peças da *Machine Beta* minimiza potenciais riscos ao processo produtivo de seus clientes no mercado nacional ao escolher apenas dois representantes filiados para sua marca em território nacional. Isso permite estratégias de suprimentos bem articuladas, como o uso de *kanbans*, por exemplo, através da identificação das necessidades de consumo e do gerenciamento de um estoque regulador.

Por outro lado, a companhia fabricante dos itens utilizados na *Machine Alpha* remete seus clientes ao alto risco logístico, tornando-os totalmente dependentes do mercado externo em uma operação de importação indireta contrária a vários dos princípios bem sucedidos das estratégias de *global sourcing* (Figura 3).



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Figura 3 – Fluxo adotado pela empresa Metal Company Ltd . para reposição dos materiais

Utilizando-se de uma sistemática que apenas credencia revendas técnicas autorizadas ao redor do mundo, a fabricante em questão leva seus três parceiros comerciais, localizados no Brasil, a competirem acirradamente entre si, conduzindo os analistas de suprimentos das empresas clientes a abrirem uma concorrência a cada ponto de pedido.

Essa primeira fase do processo aquisitivo, dependendo de como for conduzido, pode representar o primeiro ponto de fragilidade fluxo. Caracterizada como uma aquisição técnica/estratégica e que precisa de um acompanhamento minucioso, o período de concorrência pode levar até duas semanas entre o envio do escopo do fornecimento, retorno das cotações, análise de competitividade, negociação final e envio da ordem de compra (OC) ao vencedor da tomada de preços.

Ainda que este seja o procedimento correto para qualquer processo de aquisição que busque assertividade e transparência, este método exige uma programação bastante antecipada dos requisitantes que identificam as necessidades de reposição dos materiais.

Os representantes A, B e C mantêm estoque mínimo para apenas 20% dos *part numbers* de alto giro para atendimento imediato do mercado interno, evidenciando um ponto crítico no fluxo logístico onde o *customer service* é significativamente afetado pela distribuição física. A não disponibilidade de partes e peças faz com que a representante vencedora da concorrência tenha que recorrer ao fabricante, localizado nos Estados Unidos.

Em um cenário otimista, onde os componentes requisitados fazem parte desse estoque regulador, a programação deve ser ajustada considerando um *lead time* de vinte dias, contando o tempo do processo de aquisição somado aos cinco dias para coleta e entrega pelo modal rodoviário. Em um cenário realista, onde os mesmos componentes estão fora do estoque mantido no Brasil, a programação é ajustada considerando um *lead time* de 45 a 60 dias. Nessa segunda situação, o processo de aquisição e o transporte terrestre não são os únicos a causarem esse impacto. O fluxo logístico internacional necessário para importação utiliza-se de modal marítimo, na condição FOB, visando evitar custos maiores com frete.

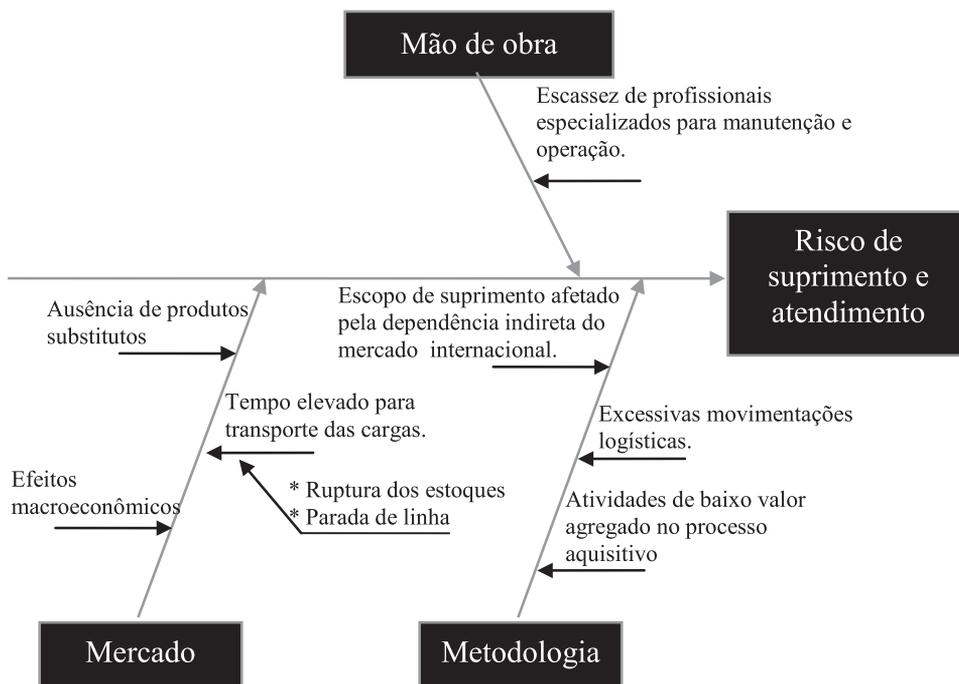
Mas, o cenário pessimista apresenta duas situações bastante antagônicas. Se por um lado ele minimiza os efeitos causados por essa operação de *global sourcing*, ao proporcionar um *lead time* igual ao do cenário otimista, por outro ele impacta significativamente na curva de custos dos clientes, pois, nessa condição, torna-se fundamental utilizar o modal aéreo, o que vem a acarretar em 2,5 vezes o valor da mercadoria transportada.

Por si só, o *status* de gravidade elencado para a situação justifica a sua “urgência” na matriz GUT. O atual contexto econômico exige que as empresas trabalhem com estoques mais justos. No entanto, o fator “imprevisibilidade” impede que seja feito um planejamento de curto prazo para a reposição de 80% dos materiais consumidos. Logo, todos os componentes que não fizeram parte do estoque regulador mantido pelas representantes no Brasil estiveram sujeitas à variação cambial de 30,97% no período de julho de 2011 a junho de 2012, impactando negativamente na curva de custos das empresas compradoras.

Se de uma forma a adoção de uma filosofia *Just in Case* (JIC), em uma previsão otimista de 12 meses, elimina o problema da oscilação da moeda estrangeira, em outro contexto ela pode afetar o desempenho mercadológico. Embora não se possa ter uma certeza matemática da condição futura mercadológica global, o risco cambial torna-se bastante claro no caso de a aquisição antecipada de materiais do exterior ocorrer em um momento de forte valorização do Dólar americano frente ao Real. Como muitas empresas adotam a gestão de estoque pelo método FIFO, conseqüentemente, a potencial valorização do Real pode gerar competitividade para os concorrentes que aproveitarem o momento – sem falar que componentes armazenados e sem uso representam um custo indesejável para os acionistas que percebem isso como dinheiro parado.

Por último, a alta pontuação para a coluna “tendência” justifica-se em razão de que essas máquinas respondem por 70% da qualidade no produto que é expedido. Refugo, retrabalho, atraso na entrega e problemas de operação são apenas alguns dos problemas que tendem a se agravar com a falta de partes e peças da *Machine Alpha* e que, com o tempo, colocam em risco a posição da companhia no processo de qualificação das empresas clientes.

O Diagrama de Ishikawa (Figura 4) resume o panorama complexo e sistemático com grande influência no risco de suprimentos e de atendimento à produção. Ao final dessa análise, entendeu-se que a proposta de uma parceria com benefícios mútuos no canal de suprimentos permitirá uma remodelagem de todo o processo de abastecimento.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Figura 4 – Diagrama de Ishikawa referente ao risco de suprimento e atendimento

Com essa perspectiva, buscou-se, então, identificar entre os representantes um potencial parceiro que oferecesse um diferenciado nível de atendimento à produção ao adotar uma nova sistemática de abastecimento. Constatou-se, no primeiro momento, que o formato de trabalho das empresas representantes está bastante evidente, podendo estender a parceria apenas no âmbito comercial com a fixação de contratos de fornecimento – o que minimiza o impacto com a variação dos preços, mas não elimina o risco logístico.

Em um segundo momento, a adoção de um olhar mais amplo para a cadeia logística levou a *Metal Company Ltd.* a encontrar uma possível ação empresarial cooperada, embora menos convencional. Identificou-se que um de seus grandes clientes possui equipamentos *Machine Alpha* em sua estrutura fabril. A possibilidade da consolidação dos volumes permitiria um fluxo singular de abastecimento, tornando-se a chave para o melhor gerenciamento do risco logístico, uma vez que o favorável posicionamento geográfico entre as duas empresas possibilita uma eficiente estratégia de *local sourcing*, ainda que reversa.

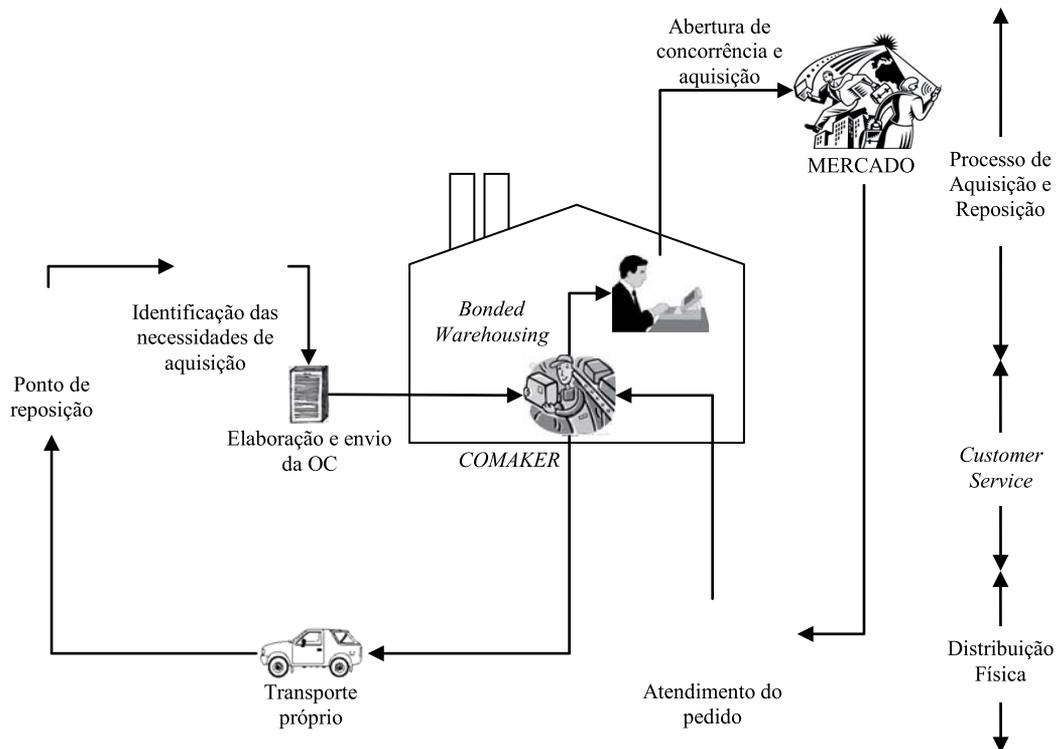
Contudo, foi necessário ir além do que convencionalmente é proposto nos conceitos acadêmicos. Ao considerar a possibilidade de realizar um esforço combinado que resultaria em uma operação de transferência de suprimentos mais simplificada, foi necessário ampliar a visão prática das teorias analisando, inclusive, mudanças providenciais no seu contexto de aplicação.

Proposta de alianças estratégicas inovadoras no processo de abastecimento da cadeia de suprimentos da empresa

O conceito convencional de *comakership* aborda uma relação mais estreita entre cliente e fornecedor para a produção cooperada, de forma que o segundo analise e trabalhe melhorias nos produtos e processo produtivo do primeiro, estabelecendo contratos durante o ciclo de vida do produto. Mesmo assim, entende-se que uma parceria evoluída entre cliente e fornecedor, através da fabricação cooperada, caracteriza uma aliança estratégica onde ambas as empresas criam condições mútuas de ganhos no mercado. Logo, deslumbrou-se a viabilidade da mesma aplicação, mas em um sentido reverso onde a empresa cliente contribui substancialmente ao somar seus esforços de suprimentos com a empresa fornecedora para que esta, por sua vez, possa cumprir sua missão na cadeia de suprimentos com precisão e qualidade.

Nesse sentido, a presente proposta de *local sourcing* precisava de um elemento alternativo e pouco convencional, já que o que o fator crítico de sucesso do projeto passa por um escopo logístico mais ágil e confiável, de forma a oferecer menos riscos ao canal produtivo. Assim, foi possível a construção de um novo panorama a partir da reestruturação do atual escopo ao utilizar os princípios de *bonded warehousing*, uma operação muito utilizada no comércio internacional, como mostra a Figura 5.

O *bonded warehousing*, também conhecido como recinto alfandegado, é um local reservado para armazenagem e custódia de mercadorias importadas e que estão sujeitas às taxas ou tarifas alfandegárias, pertencendo ao país de origem até que haja efetivação comercial da importação entre cliente e fornecedor. A utilização de seus princípios representou, neste estudo, um grande diferencial para estabelecer a vantagem logística, viabilizando benefícios mútuos no gerenciamento do transporte.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Figura 5 – Novo fluxo adotado pela empresa Metal Company Ltd. para reposição dos materiais

A característica única de gestão desse tipo de recinto evidenciou, também, a necessidade de uma nova opção de fornecimento para operar nessa sistemática, administrando e realizando um controle efetivo a partir da internalização do estoque regulador de materiais. Conseqüentemente, ao efetivar um fornecedor com capacidade de operar fisicamente nos mesmos princípios do *bonded*, viabilizou-se, por fim, a adaptação prática desse conceito, considerando que o processo de abastecimento entre as empresas parceiras ocorre dentro do mercado nacional. Ainda, como a proposta do *bonded* vincula a custódia dos materiais à empresa representante em questão, abre-se a possibilidade para a prática de uma filosofia *Just in Time* (JIT), a qual tem como uma de suas vantagens, não gerar nenhum custo de manutenção pela sua utilização. É pertinente destacar isso, pois esses tipos de custos normalmente são os vilões do gerenciamento de estoques.

Com base nisso, em um primeiro momento, o risco logístico foi o critério inicial de avaliação para o sucesso do projeto. A adoção dessa nova sistemática de abastecimento

refletiu expressivamente no número de movimentações logísticas internacionais, contabilizada em 12 meses, em 91,67%, conforme se pode verificar na Tabela 1. Esse reflexo também foi percebido nas movimentações logísticas decorrentes do mercado interno. O planejamento antecipado dos materiais somado à reposição anual do *bonded* eliminou 100% de atividades de baixo valor agregado no processo aquisitivo, remetendo as áreas envolvidas no fluxo de materiais a trabalhos menos operacionais. O estreito relacionamento na cadeia de suprimentos limitou o número de abertura de concorrências no mercado, contribuindo para a eliminação de um número anual superior a 300 análises comerciais que eram executadas, entre elaborações e emissão de OCs (Ordens de Compras).

Tabela 1 – Universo de pesquisa e levantamento de dados

Período	Número de movimentações comerciais realizadas pelos fornecedores	Análises comerciais realizadas no período	Modelo de gestão estratégica	Pedidos de compras		
				Número de OCs emitidas	Tempo total de atendimento (em dias)	Número de potenciais empresas
2011	12	309	Tradicional (antes)	103	45/60	3
2012*	1	2	Comakership (depois)	1	1	1

* Apuração realizada entre janeiro e setembro de 2012.

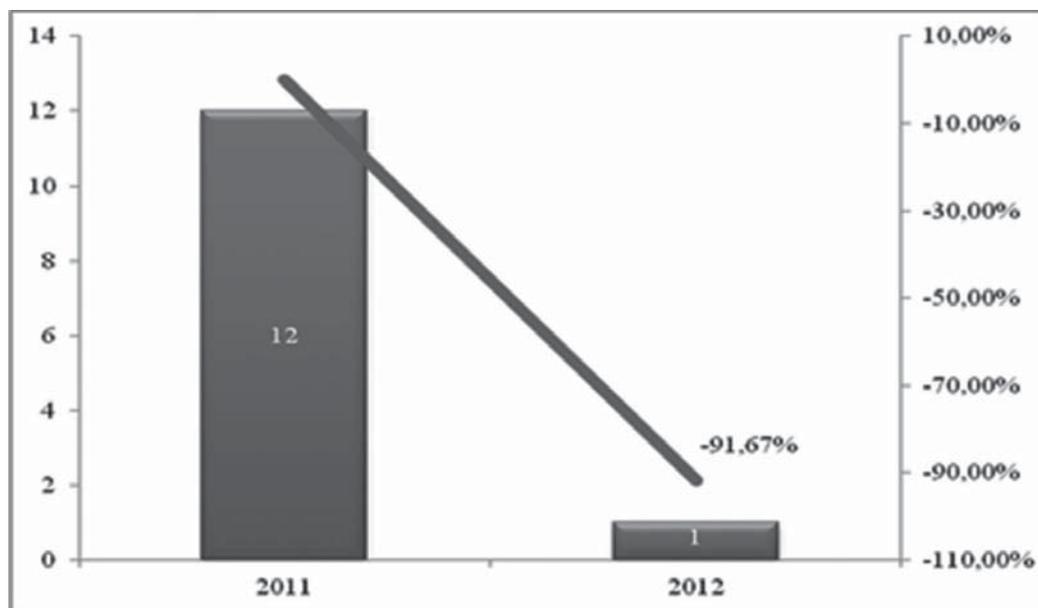
Fonte: dados da pesquisa.

Outro benefício percebido ficou por conta da agilidade no canal de suprimentos. O prazo médio total de recebimento, antes contabilizado em 45 dias, agora pode ocorrer em até 24 horas e com transporte próprio. Trata-se de uma expressiva redução de 97,7% no prazo de entrega e a descontinuidade do modal rodoviário de longa distância para reposição dos materiais. Dessa forma, evitam-se atrasos na entrega resultantes de agravamento dos problemas de ordem interna (greves, operação-padrão, roubos de carga) e/ou dos relacionados às deficiências da infraestrutura brasileira que impactam no custo dos produtos (péssimas condições das estradas, pedágios, alto custo com manutenção de veículos e rodovias).

Considerando os valores praticados pelo mercado para os mesmos componentes, evitou-se um impacto de 30,97% relativo à alta da moeda americana. Contudo, é preciso ressaltar que não se trata de uma redução de custos, já que esse efeito é externo às novas práticas logísticas adotadas. Esse impacto apenas seria sentido caso a metodologia em questão não tivesse sido implementada, podendo ser fatal às curvas de custos das empresas envolvidas no estudo de caso.

Mensuração dos resultados com a implementação da nova proposta

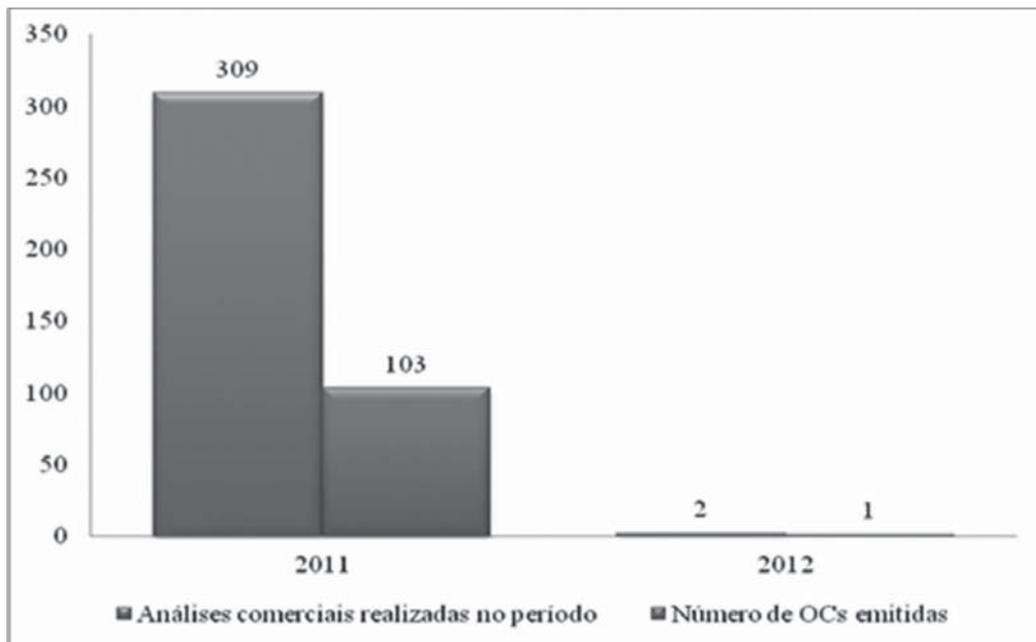
O primeiro passo da análise de dados aborda de forma objetiva o número de ocorrências comerciais realizadas pelos fornecedores no mercado externo para abastecimento do próprio estoque regulador ou para atendimento direto da *Metal Company Ltd.*. Em 2011, as empresas representantes acionaram o processo de importação 12 vezes ao longo do ano, conforme já apresentado na Tabela 1. A partir da formação de novas alianças estratégicas e da internalização do estoque regulador, reduziu-se 66% o número de empresas representantes, firmando parcerias melhores para o fornecimento de partes e peças da *Machine Alfa*, além da redução de 91,67% no número de importações desses componentes – condição que minimizou significativamente o risco de ruptura dos estoques (Gráfico 1).



Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 1 – Número de movimentações comerciais realizadas pelos fornecedores no mercado internacional – 2011 a 2012

Ainda em relação ao número de empresas representantes envolvidas no processo aquisitivo, o estreitamento das estratégias comerciais permitiu um planejamento antecipado baseado na standardização dos materiais, consequentemente, eliminando a abertura de constantes aberturas de concorrências, como mostra o Gráfico 2.



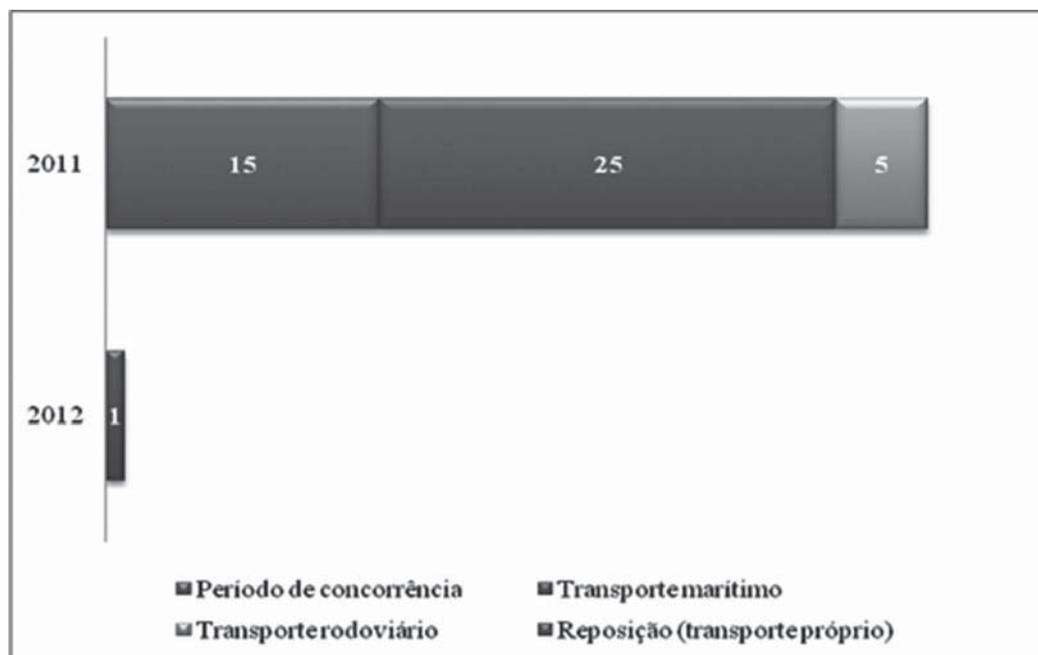
Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 2 – Impactos da abertura de concorrências e emissão de ordens de compras – 2011 a 2012

As 103 OCs emitidas pelos requisitantes demandaram, em média, a necessidade da abertura de concorrência com ao menos três empresas, resultando em 309 análises comerciais realizadas pela equipe de compras da *Metal Company Ltd.* durante o ano de 2011. Em 2012, a adoção do novo escopo logístico/comercial eliminou o número de OCs emitidas em 99,03%, sendo essa única emissão providencial para a concretização do abastecimento do estoque regulador. Na sequência, o número de análises comerciais realizadas caiu em 99,35%, remetendo o estrategista de compras, que faz parte desse processo, a atividades estratégicas e altamente relevantes a esse contexto. Entendendo que ambas as ações (emissão da OC e análise comercial) são fundamentais para concluir a operação em questão, nesse novo cenário, verificou-se que 100% das atividades de baixo valor agregado e pertencentes a esse escopo de trabalho, foram eliminadas.

O fluxo logístico, com menos movimentações físicas e modais, resultou em agilidade no canal de suprimentos. O Gráfico 3 apresenta o positivo impacto no prazo médio de recebimento, antes contabilizado em 45 dias. Ocorrendo em até 24 horas, constatou-se uma redução de 97,7% no prazo de entrega e a minimização de riscos

logísticos decorrentes de ameaças advindas de greves, roubos de carga, problemas de infraestrutura, efeito dos pedágios nos preços de aquisição, entre outros.

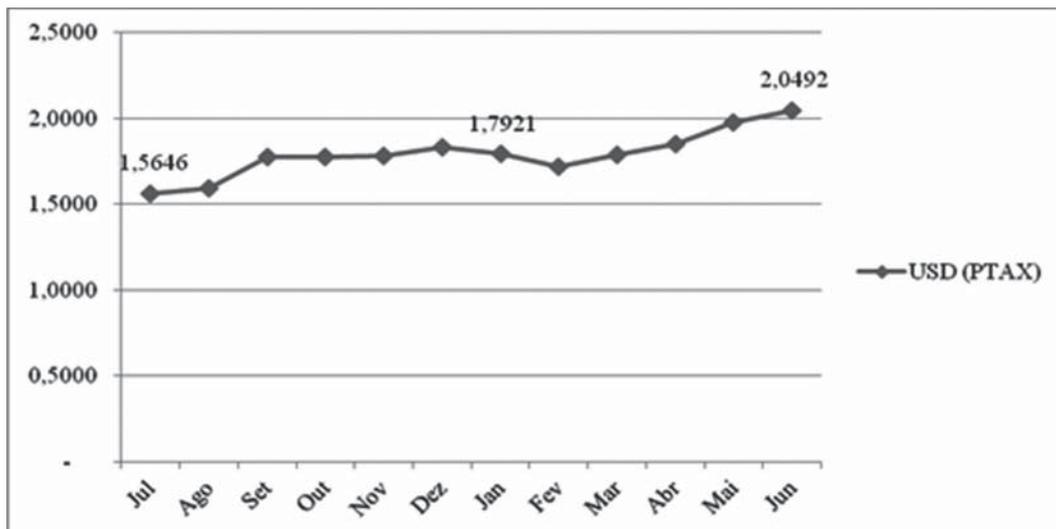


Fonte: dados da pesquisa.

Gráfico 3 – Prazo médio de recebimento das cargas (mensurado em dias) – 2011 e 2012

Chama a atenção, observando-se o Gráfico 3, que os indicadores medidos em dias mostram dois cenários bastante diferenciados: em 2011, os 45 dias totais computados para que as empresas representantes pudessem efetivamente realizar suas entregas foram fracionados entre o período de concorrência, transporte das cargas utilizando o modal marítimo e, ainda, o transporte rodoviário, finalizando o abastecimento junto aos clientes. No entanto, faz-se necessário reforçar que o período de 25 e de cinco dias para os modais marítimo e rodoviário, respectivamente, poderia variar por decorrência de situações de força maior, ponderando a possibilidade de um cenário pessimista que estenderia este prazo para 60 dias, em média.

Para finalizar a presente análise, o Gráfico 4 mostra a minimização do já citado fator “imprevisibilidade”, que atinge 80% dos materiais consumidos e que não fizeram parte do estoque regulador mantido pelas representantes no Brasil. No período de julho de 2011 a junho de 2012, a cotação média do Dólar PTAX, utilizada para regulação dos preços acordados entre essas companhias, sofreu uma alta de 30,97%, ameaçando o grau de competitividade das empresas.



Fonte: Banco Central do Brasil.

Gráfico 4 – Cotação média do USD (PTAX) – julho de 2011 a junho de 2012

Avaliando a nova perspectiva de gerenciamento da cadeia, combinado com o início da parceria em janeiro de 2012, quando os efeitos macroeconômicos já eram percebidos, observa-se um impacto relativo à contenção dos custos em 14,35%, resultantes da valorização do Real frente ao Dólar PTAX.

Embora o presente estudo não tenha focado no impacto em custos ou formação de preços, e sim nas parcerias estratégicas, vale ressaltar, também, que o novo escopo de projeto reflete positivamente na competitividade de todas as empresas estrategicamente aliadas frente aos concorrentes. Esse critério fundamental para a sobrevivência do negócio é percebido a partir do momento em que o mercado internacional deixa de ser acionado na mesma frequência, seja para operações logísticas e/ou comerciais. Nesse sentido, são elencados os fretes marítimos, os custos de movimentação da carga e possível período de armazenagem, custos de admissão, entre outros e que são eminentemente atingidos pela macroeconomia.

Conclusões

É perceptível que, após o advento da globalização, a maneira de produzir e comercializar sofreu grandes mudanças. A adesão a novos sistemas e métodos de gestão que miravam aumentar expressivamente a produtividade, visando o expressivo

aumento de *market share*, impactou significativamente em todo o composto da cadeia de suprimentos, principalmente no que diz respeito aos princípios gerais da gestão dos materiais: o produto certo, no tempo certo e com o custo adequado.

Logo, constata-se que um dos segredos para sobrevivência do negócio em um ambiente comercial de competição predatória estava, também, na evolução do relacionamento entre as empresas e seus fornecedores. Saber estabelecer parcerias com os fornecedores tornou-se sinônimo de competitividade na cadeia de suprimentos ao buscar parceiros logisticamente eficientes e que possam praticar preços adequados à realidade dos produtos e serviços direcionados para o mercado.

No entanto, com o tempo o termo “parceria” passou a ganhar uma concepção genérica, ficando mais restrito às condições de preço, pagamento e entrega, o que, conseqüentemente, poderia melhorar a seleção de fornecedores na cadeia de suprimentos, mas não oferecia diferenciais logísticos competitivos e tão pouco agregavam aos clientes em custo, qualidade e flexibilidade.

Então, à medida que o Brasil evoluía economicamente, o fenômeno global de produção e concorrência permitiu o aumento do acesso às diversas tecnologias e matérias-primas e o lançamento de produtos e serviços cada vez mais similares no mercado. Essa mudança sistemática levou as companhias a evoluir em suas práticas de suprimento e também com as estratégias cooperativas da sua cadeia, tornando o conceito de *comakership* cada vez mais presente entre as empresas.

Porém, percebe-se, já tradicionalmente, que o modelo proposto nesta abordagem conceitual trata da consolidação de alianças estratégicas logísticas através do estreito relacionamento entre clientes e fornecedores, onde a avaliação, escolha e alto grau de integração do segundo em relação ao primeiro promovem a tão ambicionada competitividade global da cadeia.

Avaliando o estudo de caso apresentado neste trabalho científico, constata-se que o desenvolvimento de alianças estratégicas, o último estágio na evolução do estreito relacionamento do tipo *comakership*, pode ser amplamente expandindo, resultando em uma série de benefícios que englobam desde a agilidade e flexibilidade no fluxo logístico, passando pela reversão de ineficiências advindas de operações *global sourcing*, chegando até a criação de diferenciais competitivos que conduzam à sobrevivência do negócio.

O presente trabalho teve como objetivos identificar quais eram as operações que mais ofereciam riscos ao seu fluxo logístico, remodelar todo o processo de abastecimento, identificando entre os representantes um potencial parceiro que oferecesse uma nova sistemática de abastecimento para a empresa objeto do estudo, reposicionando-a entre seus melhores fornecedores no sistema de qualidade. Ainda, o estudo possui o

objetivo principal de responder em que grau o conceito de *comakership* contribui para a criação de diferenciais competitivos logísticos frente às incertezas mercadológicas.

Ao atender à primeira proposta deste artigo, conclui-se que este foi atendido ao evidenciar o status de gravidade, urgência e tendência das cinco operações de maior risco logístico para a *Metal Company*. Ao realizar o mapeamento do principal item na matriz GUT e elencar os efeitos na cadeia logística diante de uma não solução ajudaram na compreensão e na qualificação desse tema como plano de ação prioritário.

Ao atender à segunda proposta do trabalho, percebe-se que a remodelagem do sistema de abastecimento foi bem sucedida através do estabelecimento de alianças estratégicas que preenchem todos os critérios de um relacionamento do tipo *comakership*, ainda que a aplicação seja, neste caso, pouco convencional. Fugindo do ponto de vista tradicional, a *Metal Company*, devido ao alto grau de integração das estratégias logísticas, pôde ganhar em eficiência no canal de suprimentos ao trabalhar de forma cooperada com seu principal cliente, traçando uma eficaz operação de *local sourcing* que gerou competitividade para ambas as empresas.

Por último, visando atender ao objetivo principal deste artigo, conclui-se que o *comakership* contribui significativamente para a criação de diferenciais competitivos logísticos uma vez que a total integração estratégica permite a geração de inteligência de negócio. Para tato, deve-se considerar que a visão desse conceito deve ser ampliada e que a gestão deve trabalhar constantemente o incentivo de alternativas e para constante melhoria dos processos, produtos e serviços, ainda que estas opções sejam as menos convencionais.

Embora este trabalho tenha sido elaborado na modalidade “estudo de caso único”, é aplicável em qualquer segmento econômico que apresente determinadas características em similaridade, independente do seu mercado de atuação. Entretanto, deve-se enfatizar que o sucesso dessa mudança no canal de suprimentos está diretamente ligado com o comprometimento da empresa, dos agentes provedores da mudança, das demais pessoas envolvidas no processo e das empresas parceiras no projeto de SCM.

COMAKERSHIP: A SCOPE IN INNOVATIVE CONCEPT OF STRATEGIC ALLIANCES LOGISTICS

Abstract

The objective of this article is to identify the operational risks of the Metal Company Ltd. logistics canal due to the supply flow settled up in a conventional material replacement and proposes a new model of supply material process through the formation of strategic alliances for, finally, identify the degree of comakership concept contributes to the logistics competitive advantages creation to face marketing uncertainties. To make it, the utilized methodology was a case study, divided in three different moments: identification of the operational risks caused by the main suppliers; a creation of a new proposal for strategic alliances and his one demonstrated with a implementation of this proposal. As the main results it's possible to realize that comakership contributes significantly for the operational risks reduction and the logistics competitive advantages creation between client-supplier, it was corroborated through the study realized into the Metal Company, which expanded its supply canal efficiency in a cooperative work with its main client.

Keywords: Comakership. Local sourcing. Operational risks. Partnerships, Strategic alliances.

COMAKERSHIP: UNA ABORDAJE DE CONCEPTO INNOVADOR DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS LOGÍSTICAS

Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar los riesgos operacionales del canal logística de la Metal Company Ltd. decorrente del flujo de abastecimiento en reemplazo de los materiales convencionales y proponer un nuevo modelo del proceso de sustitución de materiales através de la formación de alianzas estratégicas, que permitan identificar el grado en que el concepto de Comakership contribuye a La creación de ventajas competitivas logísticas que se muestra em el mercado incierto. Por esta razón, la metodología utilizada fue un estudio de caso en tres momentos distintos: la identificación de los riesgos operacionales causadas por los principales proveedores; la creación de una nueva propuesta de alianzas estratégicas y esto, a su vez, ha demostrado con la implementación de la nueva propuesta. Los principales resultados se observa que la Comakership contribuye de manera significativa a reducir los riesgos operativos y crear diferenciadores competitivos entre el proveedor de logística de la empresa, lo cual fue corroborado por el estudio en Metal Company, que ampliaron considerablemente su eficiencia en el canal de abastecimiento para trabajar de forma cooperativa con su principal cliente.

Palabras-clave: Alianzas estratégicas. Comakership. Las asociaciones. Las fuentes locales. Riesgos operacionales.

Nota

- ¹ Cabe esclarecer que o conceito de *Lean Supply Chain* é considerado revolucionário, também, devido aos sistemas de Programação e Controle da Produção (PCP) requeridos para suportar a cadeia de suprimentos, os indicadores e os processos que otimizam os benefícios totais para a organização.

Referências

- ALVAREZ, Marisol P., QUEIRÓZ, Abelardo A. de. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. In: *XXIII ENEGEP*. Minas Gerais, out. 2003.
- CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GONTIJO, Felipe E. Kich et al. Estratégia de fornecimento na indústria de duas rodas: um estudo de caso de *comakership*. In: *VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Rio de Janeiro, 2010.
- MARINS, Márcio; PASQUAL, Cássia Aparecida. Lean Thinking: um estudo sobre a jornada rumo à implementação do conceito de lean supply chain management. *Revista Mundo Logística*. Curitiba. v. 26, p. 24-37, 2012.
- MARINS, Márcio; VANIN, Jorge Alexandre. *Global Sourcing: diferencial estratégico na gestão da cadeia de suprimentos*. *Revista Mundo Logística*. Curitiba. v. 17, p. 26-36, 2010.
- MARTINS, P. G.; CAMPOS P. R. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARTINS, Petrônio Garcia; A. L. T., Paulo Renato Campos. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MERLI, Giorgo. *Comakership: a nova estratégia para os suprimentos*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1998.
- _____. *The new strategy for manufactures*. Portland, Oregon: Productive Press. EUA. 1990.
- PIRES, Silvio R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply Chain Management*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva: técnicas para análises e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus. 1986. p. 21-48.
- REICHELDT F. F. *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- RIBEIRO, M. C. et al. *Comakership: uma parceria entre fornecedor-cliente*. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/>. Acesso em: out. 2012
- TUBINO, Dalvio Ferrari. *Manual de planejamento e controle de produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZAIRI, Mohamed (1997). O verdadeiro significado da competição. *HSM Management*, n. 3, jul./ago. p. 86-94.