



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**Newton Corrêa de Castilho Júnior**

## **Tecnologia de Informação e Colaboração Interorganizacional**

**Um Estudo no Varejo de Grande Porte no Setor de Confeção**

São Paulo

2005

Castilho Júnior, Newton Corrêa de.

Tecnologia de informação e colaboração interorganizacional : um estudo no varejo de grande porte no setor de confecção / Newton Corrêa de Castilho Júnior. - 2005.

278 f.

Orientador: Alberto Luiz Albertin.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Relações interorganizacionais. 2. Planejamento estratégico. 3. Estrutura organizacional. 4. Tecnologia da informação. 5. Comércio varejista. 6. Sistemas de recuperação da informação. 7. Vestuário – Indústria. I. Albertin, Alberto Luiz. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 62::007

**Diretor da FGV – EAESP**  
Prof. Dr. Fernando de Souza Meirelles

**Chefe do Departamento de Informática e Métodos Quantitativos**  
Prof. Dr. Wilton de Oliveira Bussab

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**Newton Corrêa de Castilho Júnior**

## **Tecnologia de Informação e Colaboração Interorganizacional**

**Um Estudo no Varejo de Grande Porte no Setor de Confecção**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:  
Sistemas de Informação

Orientador: Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin

São Paulo  
2005

**Newton Corrêa de Castilho Júnior**

## **Tecnologia de Informação e Colaboração Interorganizacional**

Um Estudo no Varejo de Grandes Volumes no Setor de Confeção

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:  
Sistemas de Informação

Data de Aprovação:

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin (Orientador)  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Henrique Luiz Corrêa  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Marcos Fernandes Gonçalves da Silva  
FGV – EAESP

---

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Ronaldo Zwicker  
Universidade de São Paulo – FEA

## DEDICATÓRIA

Aos meus queridos pais, Newton (em memória) e Dalva,  
que me forneceram o exemplo e o apoio necessários  
para que eu descobrisse caminhos, me mantivesse  
reto e jamais deixasse de sonhar e lutar.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao agradecer, por escrito, correndo o risco de cometer uma injustiça por omissão, quero deixar registrado o meu reconhecimento a todos que tornaram possível este grande projeto pessoal.

Inicialmente, a Deus, pela saúde, força e confiança na busca de meus objetivos.

À minha família, pela compreensão com a minha ausência frequente e pelo apoio em momentos difíceis deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Alberto Luiz Albertin, meu orientador, por me guiar, estimular e criticar, sem deixar de considerar a minha liberdade e características pessoais, por este caminho de descobertas, aprendizado e construção de minha capacidade como professor e pesquisador.

Aos demais Professores, a quem agradeço a oportunidade ímpar de com eles conviver e aprender nestes anos; a EAESP/FGV, que me acolheu em um ambiente de liberdade, colaboração e excelência acadêmica e aos colegas de curso, com os quais compartilhei dúvidas, problemas e alegrias, em cada uma das etapas percorridas.

Ao Prof. Dr. Andrea Ordanini, meu co-orientador, no estágio de Doutorado, pelo apoio, interesse e conhecimento compartilhado, fornecendo orientação valiosa, na fase inicial da pesquisa; e à Università Bocconi, de Milão – Itália, por ter aceitado minha proposta de estudo e fornecido os recursos necessários.

A todos os dirigentes e participantes das empresas com as quais mantive contato, durante a pesquisa de campo. Sem eles, a pesquisa e a conclusão deste trabalho não teriam sido possíveis.

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, uma entidade do Governo Brasileiro, voltada ao desenvolvimento científico e tecnológico.

## RESUMO

A Colaboração Interorganizacional, como resultante do planejamento estratégico, é uma realidade que atinge muitas empresas, de todos os portes e setores. A Gestão Estratégica, que provê a motivação, o direcionamento e as características comportamentais e estruturais, condicionantes do relacionamento colaborativo, são elementos básicos e fundamentais para a formação das parcerias, alianças e redes de empresas.

A crescente importância da informação e do conhecimento, na manutenção da competitividade, promoveu a Tecnologia de Informação (TI) à condição de principal ferramenta para atingir objetivos estratégicos. Cria-se, então, uma ligação biunívoca, onde tecnologias emergentes criam novas oportunidades de negócio e viabilizam novos arranjos organizacionais que, por sua vez, descobrirão novos usos e requerimentos para a tecnologia.

A TI aumenta a capacidade de gerenciamento e coordenação de processos complexos, através de fronteiras organizacionais, com maior eficiência e eficácia. Com isso, permite a redução de custos e a otimização de recursos internos e externos, ao mesmo tempo em que melhora a coordenação e o controle gerencial. Os padrões tecnológicos abertos e a Internet estão provocando uma mudança de paradigma na forma com que organizamos e conduzimos os negócios entre empresas. Contudo, existem poucos trabalhos que enfocam o papel da TI na colaboração entre organizações e nenhum foi encontrado que reunisse, ao mesmo tempo, as questões da gestão estratégica, estrutura organizacional e TI.

Este projeto identificou o papel da TI nos relacionamentos colaborativos entre empresas. Para isso, analisou-se, qualitativamente, por meio de estudo de casos, o emprego da TI no relacionamento colaborativo entre varejistas e fornecedores, no Setor de Confecção, que se caracteriza por cadeias de suprimento extensas, alta complexidade e dinamismo do negócio e mudanças constantes em seus pressupostos, em função de tendências globais e reações, nem sempre previsíveis, dos consumidores locais. Como resultado da pesquisa, os conceitos estabelecidos foram organizados em um modelo teórico e resumidos, em um constructo, para avaliação e orientação da aplicação de recursos, na colaboração interorganizacional apoiada pela TI.

**Palavras-chave:** Colaboração Interorganizacional; Gestão Estratégica; Estrutura Organizacional; Tecnologia de Informação (TI); Sistema de Informação Interorganizacional (SII); Varejo; Setor de Confecção.



## ABSTRACT

Interorganizational Collaboration, as result of strategic planning, is a reality for most of the modern enterprises of all sizes and industries. Strategic Management – which provides the drive and directions – and the behavior and structural characteristics – which enable the collaborative relationship – are basic and fundamental issues for the formation and growth of partnerships, alliances and enterprise networks.

The increasingly important role of information and knowledge for sustaining competitiveness has transformed Information Technology (IT) in the most important single component for attaining strategic objectives. These elements hold a biunivocal relationship, where emerging technologies lead to new business opportunities and enable new organization structures, which, in their turn, will raise new applications and requirements for technology.

IT promotes the efficiency and effectiveness of management capabilities in coordinating complex processes across enterprise borders. By doing this, it allows cost reduction and both internal and external resource optimization, whilst increasing management coordination and control. Open standards and the Internet are changing the paradigm on how to organize and manage the business between organizations. However, there have been few researches on the relevance of IT for interorganization collaboration and, none was found that simultaneously addresses strategic management, organizational structure and IT.

This project has identified the IT role in the collaborative relationship between enterprises. In order to accomplish this, a qualitative approach, based on a multiple case study, was employed to determine the use of IT in the relationship between large retailers and its suppliers, in the garment industry, which is known for its long supply chains and complex business dynamics that changes continuously, triggered by global trends and somewhat unpredictable consumer reaction. As a result from the research, concepts were established and organized in a theoretical model, presented in a construct aimed at helping the evaluation and resource application orientation in the IT enabled interorganizational collaboration.

**Key-words:** Interorganizational Collaboration, Strategic Management, Organizational Structures, Information Technology (IT), Interorganizational System (IOS), Retail, Garment Industry.

# SUMÁRIO

<b>1. Apresentação</b>	14
1.1. Introdução	14
1.2. Objetivo	16
1.3. Justificativa	17
1.4. Estruturação do projeto	19
1.5. Contribuições do trabalho	21
<b>2. Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada</b>	22
<b>3. Direcionadores Estratégicos para a Colaboração</b>	31
3.1. O ponto de vista econômico	32
3.1.1. Custos de Transação determinam o tipo de Coordenação Organizacional	32
3.1.2. Competitividade é o principal direcionador	39
3.1.3. Teoria da Organização Industrial – foco no setor	41
3.1.4. Visão Baseada em Recursos – foco nos recursos internos	43
3.1.5. A abordagem relacional – foco nos recursos compartilhados	48
3.2. O ponto de vista Organizacional	49
<b>4. Condições Estruturais para a Colaboração</b>	53
4.1. O ponto de vista econômico sobre as questões estruturais	53
4.2. O processo da colaboração	56
4.2.1. Comportamento Colaborativo	57
4.3. O ponto de vista Organizacional	61
<b>5. Tecnologia de Informação – Uma abordagem colaborativa</b>	70
5.1. O emprego da TI	72
5.1.1. A TI impulsiona a comunicação e troca de informações	74
5.2. A TI e a interconexão de atividades e processos – SII	76
5.3. Novos modelos organizacionais apoiados pela TI	79
5.4. TI e competitividade no relacionamento colaborativo	82
5.5. A hipótese do Mercado Eletrônico	87
5.5.1. Do mercado à hierarquia eletrônica	89
5.6. O compartilhamento de recursos através da informação	91
5.6.1. A TI e a criação conjunta de conhecimento e o apoio a decisões colaborativas	93
<b>6. O Setor de Confecção</b>	99
6.1. Características setoriais	100
6.1.1. Moda	101
6.2. A cadeia de valor do Setor Têxtil-Confecção	103
6.3. O Varejo no Setor de Confecção	104
6.4. A Indústria de Confecção no Brasil	109
6.5. Panorama geral do Setor Têxtil-Confecção	111
<b>7. Desenvolvimento teórico</b>	115
7.1. Criação dos Macro-Conceitos	116
7.2. Desenvolvimento do Constructo	121

<b>8. Abordagem metodológica .....</b>	<b>127</b>
8.1. Questão e objetivo de pesquisa.....	127
8.2. Classificação metodológica da pesquisa.....	129
8.3. Unidade de análise .....	131
8.4. Qualidade do modelo de estudo de casos .....	135
8.5. Protocolo do estudo de casos .....	136
<b>9. O Estudo de Casos .....</b>	<b>141</b>
9.1. O Caso da Empresa A – Projeto piloto .....	143
9.1.1. A Empresa e seu Mercado .....	143
9.1.2. As entrevistas .....	144
9.1.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores.....	145
9.1.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais .....	146
9.1.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração .....	149
9.2. O Caso da Empresa B .....	154
9.2.1. A Empresa e seu Mercado.....	154
9.2.2. As entrevistas .....	155
9.2.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores.....	156
9.2.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais .....	163
9.2.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração .....	168
9.3. O Caso da Empresa C .....	174
9.3.1. A Empresa e seu Mercado.....	174
9.3.2. As entrevistas .....	177
9.3.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores.....	177
9.3.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais .....	179
9.3.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração .....	182
9.4. O Caso da Empresa D .....	190
9.4.1. A Empresa e seu Mercado.....	190
9.4.2. As entrevistas .....	191
9.4.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores.....	192
9.4.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais .....	194
9.4.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração .....	196
9.5. Análise dos casos estudados .....	200
9.5.1. Metodologia e ferramental de análise .....	200
9.5.2. Análise detalhada dos Casos por Dimensão e Macro-Conceito.....	204
9.5.3. Características identificadas durante a análise dos casos e não alinhadas com o modelo teórico proposto.....	220
<b>10. Conclusões .....</b>	<b>221</b>
10.1. Revisão do constructo baseada no estudo de casos realizado.....	221
10.2. Adequação do Constructo .....	224
10.3. Características do comportamento dinâmico do Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiado na TI .....	232
10.4. Sistemas de informação colaborativos.....	233
10.5. Análise dos casos estudados em relação ao modelo teórico apresentado.....	238
10.5.1. O Caso A .....	238
10.5.2. O Caso B .....	240
10.5.3. O Caso C .....	241
10.5.4. O Caso D .....	243
10.5.5. Visualização gráfica.....	245
10.6. Considerações finais .....	247

<b>11. Limitações, Contribuições e Sugestões para pesquisas futuras .....</b>	<b>249</b>
11.1. Limitações.....	249
11.2. Contribuições .....	250
11.3. Sugestões para futuras pesquisas .....	251
 <b>Anexos</b>	
<b>Anexo 1 – Questionário para a pesquisa de campo .....</b>	<b>252</b>
<b>Anexo 2 – Evidência do Constructo nos Casos Estudados .....</b>	<b>259</b>
 <b>Bibliografia .....</b>	<b>267</b>
<b>Obras consultadas .....</b>	<b>276</b>

# ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

## Figuras

<b>Fig. 2.1</b> – Formas alternativas de estruturas de governança organizacional.....	26
<b>Fig. 3.1</b> – Modelo de forças competitivas .....	42
<b>Fig. 3.2</b> – Fundamentos da vantagem competitiva sustentável .....	47
<b>Fig. 4.1</b> – Posicionamento relativo de nível de coordenação .....	64
<b>Fig. 4.2</b> – A relação entre aprendizado organizacional, competências essenciais e vantagem competitiva sustentada .....	67
<b>Fig. 5.1</b> – O efeito da TI sobre a Transformação do Negócio .....	71
<b>Fig. 5.3</b> – Vantagem competitiva em patrocinar um SII.....	84
<b>Fig. 6.1</b> – Cadeia de Suprimento Têxtil – Confecção.....	103
<b>Fig. 7.1</b> – Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada Baseada na TI.....	125
<b>Fig. 7.2</b> – Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI .....	126
<b>Fig. 9.1</b> – Portal de Relacionamento com o Fornecedor.....	186
<b>Fig. 10.1</b> – Colaboração interorganizacional verticalmente relacionada, baseada na TI.....	227
<b>Fig. 10.2</b> – Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI .....	229
<b>Fig. 10.3</b> – Visualização do posicionamento relativo dos casos estudados .....	245

## Tabelas

<b>Tabela 2.1</b> – Conceito-Referência: Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada .....	30
<b>Tabela 3.1</b> – Recursos baseados em características e tipos.....	45
<b>Tabela 3.2</b> – Comparativo entre as Teorias de Custo de Transação e Baseada em Recursos.....	48
<b>Tabela 3.3</b> – Conceito-Referência: Direcionadores Estratégicos para a Colaboração.....	51
<b>Tabela 4.1</b> – Conceito-Referência: Condicionantes Estruturais para a Colaboração .....	68
<b>Tabela 5.1</b> – Benefícios competitivos potencializados pelos SII.....	84
<b>Tabela 5.2</b> – Conceito-Referência: Tecnologia de Informação Colaborativa.....	95
<b>Tabela 6.1</b> – Importantes Varejistas Nacionais de Confecção.....	110
<b>Tabela 6.2</b> – Conceito-Referência: Indústria Confeccionista .....	113
<b>Tabela 7.1</b> – Macro-Conceitos: Direcionadores Estratégicos .....	116
<b>Tabela 7.2</b> – Macro-Conceitos: Condicionantes Estruturais .....	118
<b>Tabela 7.3</b> – Macro-Conceitos: Aspectos da TI .....	119
<b>Tabela 8.1</b> – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....	130
<b>Tabela 8.2</b> – Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para os Casos estudados.....	138
<b>Tabela 8.3</b> – Conceito-Referência: Metodologia de Pesquisa .....	139
<b>Tabela 9.1</b> – Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para os Casos estudados.....	201
<b>Tabela 10.1</b> – Macro-Conceitos: Direcionadores Estratégicos, Condicionantes Estruturais e Aspectos da TI.....	222
<b>Tabela 10.2</b> – Matriz das dimensões da colaboração interorganizacional verticalmente relacionada .....	228

# 1. Apresentação

---

## 1.1. Introdução

As empresas se empenham, continuamente, em proteger e fortalecer sua posição competitiva por meio da eficiência operacional e da diferenciação, mas, em tempos de rápidas e contínuas mudanças, toda vantagem obtida será temporária, a menos que a empresa consiga perceber e se adaptar, rapidamente, às mudanças no ambiente de negócio (FINE, 1998).

Depois de abordar e resolver problemas internos, de coordenação e otimização de processos, as firmas tentam aumentar sua performance na porção externa de sua cadeia de valor. Um dos principais pontos de ênfase, na questão da busca por esta eficiência adicional, tem sido a interface com seus fornecedores. Para agregar competências e recursos estratégicos, nos quais a empresa não apresenta vantagem competitiva, esta se volta para fora de suas fronteiras, buscando complementá-los para vencer no mercado (CASTILHO e LUCHT, 2003). Alianças estratégicas são formadas, visando vencer estes desafios, por meio da colaboração.

A Coordenação Interorganizacional foi apresentada, pela Teoria do Custo de Transações, como uma configuração dicotômica entre mercado e hierarquia. Na vida real, é raro encontrarem-se exemplos puros destes dois modelos. As configurações de Coordenação Organizacional, posicionadas entre os extremos desta escala, constituem alguma forma de aliança que, além de considerarem a minimização do custo, de forma mais abrangente, endereçam também as questões de criação conjunta de valor. Contudo, tanto quanto ao efeito auto-regulatório do preço nas relações de mercado, quanto à estrutura hierárquica da firma, criada para internalizar transações e recursos previamente pertencentes ao mercado, esta teoria tem-se mostrado insuficiente para lidar com a complexidade, dinamismo e especificidade, e também contemplar, adequadamente, as mudanças imprevistas e variações de demanda das relações interorganizacionais.

Além das características externas, inerentes ao setor ou mercado em que atua, a capacidade de criar e sustentar vantagens competitivas é também função de variáveis internas, um conjunto

recursos, habilidades e conhecimentos, comumente denominados competências essenciais. Embora fusões e aquisições sejam ainda formas relevantes de abordar e resolver o problema de competências, que a empresa não consegue desenvolver por si própria, parcerias estratégicas ganham importância crescente, pela rapidez e flexibilidade.

Organizações podem relacionar-se, colaborativamente, de forma vertical ou horizontal, dependendo da opção por um formato de coordenação mais definido, rígido e direto de interdependência a que as partes se submetem, até estruturas independentes e conectadas de forma voluntária, por arranjos menos formais. A Coordenação Colaborativa Verticalmente Relacionada pode ser caracterizada pela relação de subordinação, freqüentemente encontrada entre organizações compradoras e vendedoras, em uma cadeia de suprimentos.

A forma pela qual as firmas selecionam seus parceiros e mantêm seus relacionamentos vem sendo bastante influenciada pela redução nos custos de produção e coordenação, possibilitada pela Tecnologia de Informação (TI). A aplicação da TI, hoje disponível, pode resultar em maiores níveis de incentivo econômico aos relacionamentos colaborativos porque aumentam a capacidade de se gerenciar, eficazmente, processos complexos e coordená-los através de fronteiras organizacionais. Em adição, a TI aumenta a velocidade e abrangência do compartilhamento de informações.

A recente absorção da TI, pelos níveis tático e estratégico da organização, permitiu que o eixo de motivação se deslocasse, possibilitando tanto economia de escala – quando já se trabalhava no melhoramento do fluxo de informação de toda a cadeia e, com isso, na sua eficiência –, quanto economia de escopo – pela redefinição conjunta de processos e produtos ou serviços –, e o desenvolvimento de uma cultura colaborativa. Torna-se possível atingir novos níveis de flexibilização, inovação e diferenciação e, portanto, uma maior capacitação.

A TI permite que organizações digitalmente integradas conciliem dois benefícios normalmente considerados mutuamente exclusivos: a cadeia de valor, rigorosamente coordenada, característica de processos de integração vertical, e a especialização e foco, encontrados principalmente em arranjos horizontais de mercado. Ao permitir oportunidades de redução dos custos de coordenação, a TI também permite à empresa uma maior liberdade sobre a forma com que esta seleciona e mantém relacionamentos com parceiros de negócio.

Alguns problemas inerentes à colaboração, como fluxo de informação inadequado ou o desbalanceamento em sua disponibilidade e sincronismo (assimetria), têm sido atacados de forma crescente com o uso da TI, embora falte ainda um modelo conceitual geralmente aceito.



Como reflexo do que vem ocorrendo em todo o mundo, o setor industrial brasileiro de confecção passou a adotar estratégias e estruturas organizacionais que conduzem à Colaboração Interorganizacional apoiada na TI. Com flexibilidade e velocidade no desempenho, estas empresas vêm exibindo novos modelos organizacionais, resultados de reengenharias de processos, terceirização parcial da produção e uma agressiva gestão de custos. Caracterizam-se por uma forte descentralização e pela participação maciça de pequenas e médias empresas na cadeia produtiva. Este ambiente revela-se promissor à adoção da TI como ferramenta de colaboração.

## **1.2. Objetivo**

Este projeto teve como objetivo principal identificar o papel da TI nos relacionamentos colaborativos entre empresas, estruturando-o em um modelo de avaliação e orientação para a aplicação de recursos de informação e esforços organizacionais colaborativos.

Esta definição exigiu que na sistematização do projeto fossem também incluídos os elementos de direcionamento estratégico e condicionantes estruturais básicos para a criação e manutenção destes relacionamentos colaborativos. Estas duas dimensões endereçam questões fundamentais para a compreensão do papel da TI neste tipo de relacionamento. A primeira justifica os motivos que levam organizações a investirem em parcerias estratégicas e a segunda, aponta as condições institucionais e estruturais que possibilitam a construção e o desenvolvimento do relacionamento colaborativo.

É importante notar que, o assunto estudado é abrangente e multidisciplinar. Por conseguinte, foi necessário restringir a sua análise aos enfoques acima, mesmo reconhecendo a importância de outras abordagens, entre as quais as sociais e de operações – em especial o estudo das cadeias de suprimentos. Os conceitos básicos de outras abordagens empregados neste texto, foram considerados como de conhecimento geral.

A partir da definição deste contexto, foi possível abordar a evolução do uso da TI, como ferramenta capacitadora no ambiente colaborativo, e fornecer perspectivas para o futuro.

A principal questão de pesquisa deste trabalho é:

### **Qual o papel exercido pela TI na Colaboração Interorganizacional?**

Uma revisão teórica aprofundada apóia a argumentação necessária para responder esta questão, por meio de uma abordagem estruturada a partir das seguintes questões acessórias:

- a) Como ocorre a Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada?
- b) Por que organizações decidem colaborar entre si? O que as motiva a se agregarem ao redor de parceiros estratégicos, em uma cadeia de valor?
- c) Como alinhar estruturas e processos, visando otimizar recursos, de acordo com os objetivos estratégicos de colaboração?
- d) Qual a importância da TI na Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada?

### **1.3. Justificativa**

As duas últimas décadas apresentaram mudanças significativas nos esforços de Integração Interorganizacional. Inicialmente, com ênfase em evitar ou reduzir custos de transação. Novos direcionadores sócio-econômicos forçam as organizações a buscarem estratégias competitivas que pressupõem novas condições e estruturas organizacionais, apoiadas por tecnologias emergentes.

Uma utilização mais abrangente da TI, em processos de comunicação e decisão empresarial, vem permitindo que organizações não apenas busquem a economia de escala, por meio da eficiência operacional, mas também a economia de escopo, ao redefinir, em conjunto com seus parceiros de negócio, processos e produtos ou serviços, e o desenvolvimento de uma cultura colaborativa. Isto conduz ao atingimento de novos patamares de flexibilidade, inovação, diferenciação e, portanto, maior capacitação.

Empresas de sucesso, nesta nova arena de negócios, dependem, consideravelmente, mais de sua capacidade de entender e aplicar tecnologias apropriadas às novas estruturas organizacionais, potencializando suas chances de atingir maiores níveis de competitividade. Este sucesso está ligado à sua capacidade de criar e manter vantagens colaborativas (DAS e TENG, 2000), o que torna o relacionamento cooperativo essencial à sobrevivência das organizações modernas (DODGSON, 1993).

Esta é uma nova área do conhecimento científico. Existem poucos trabalhos que enfocam a importância da TI na colaboração entre organizações (HOLLAND e LOCKETT, 1997). Não há nenhum trabalho de pesquisa, acadêmico ou gerencial, conhecido, que reúna, em um mesmo estudo, características de estratégia, estrutura e tecnologia em ambientes colaborativos. Uma pesquisa científica que estude os efeitos da TI, como elemento potencializador do relacionamento colaborativo entre organizações, nos ajudará a obter um melhor entendimento desta área de crescente importância da ciência da Administração.

O Setor de Confeção se apresenta como uma boa alternativa para o estudo empírico dos conceitos apresentados neste trabalho, pois revela alta complexidade com relação ao desenvolvimento, fabricação e distribuição. Há um baixo grau de padronização, com variações sazonais e de produto, com atributos como padronagem, cor, tamanho, etc.

Um grande número de pequenas e médias empresas se integra às cadeias formadas por empresas de moda tradicionais, criando relações hierárquicas (verticais) muito próximas entre um conjunto restrito de fornecedores que conseguem se adaptar aos requerimentos indiosincráticos da cadeia. O poder de barganha tem, progressivamente, passado do fabricante para o varejista, que se torna o centro de decisão e poder da cadeia de suprimentos do Setor de Confeção. Isto leva as operações de varejo a serem lideradas por empresas de grande porte, detentoras de uma ampla cadeia de distribuição. Ultimamente, observa-se a evolução do relacionamento entre o fabricante e este tipo de varejista.

Em função da estratégia de resposta rápida e da demanda permanentemente flutuante, fornecedores e varejistas tornam-se interdependentes de informação, conhecimento e capacidade. O objetivo final da iniciativa colaborativa é um processo permanente de criação de conhecimento compartilhado num processo de contínua inovação, em busca de uma vantagem competitiva sustentada para toda a cadeia.

#### **1.4. Estruturação do projeto**

Este projeto está estruturado em onze capítulos, incluindo esta apresentação.

Os capítulos dois a cinco compreendem o referencial teórico sobre o qual a estrutura de análise foi construída. O capítulo dois – Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada – discute as características deste tipo de relações de negócio e suas diferenças com relação às estruturas de governança da hierarquia e do mercado.

O terceiro capítulo – Direcionadores estratégicos para a colaboração – responde a perguntas como: o por quê da colaboração? Quais os seus direcionadores? Qual o contexto econômico e social que leva as organizações a colaborarem umas com as outras?

O capítulo seguinte – Condições estruturais para a colaboração – examina o funcionamento das parcerias estratégicas e as características necessárias, em termos de cultura e estrutura organizacionais, e de processos gerenciais, para otimizar recursos e se tornar alinhada aos novos objetivos colaborativos.

O quinto capítulo – Tecnologia de Informação – Uma abordagem colaborativa – analisa o elemento foco como força capacitadora da Colaboração Interorganizacional. Revisa a contribuição que vem sendo prestada pela TI e examina o seu potencial frente às novas possibilidades de apoio ao relacionamento entre empresas.

O capítulo seis – Setor de Confeção – aborda conceitos e teoria, incluindo a classificação e tendências deste segmento. Um enfoque maior é dado ao crescimento do poder dos grandes varejistas e seu papel na definição de novos modelos de negócio e estruturas organizacionais colaborativas, capacitadas pela TI.

O desenvolvimento teórico ocupa o capítulo sete, no qual, apoiado pela revisão bibliográfica, construída nos capítulos anteriores, é desenvolvido um modelo teórico que descreve o efeito da TI e sugere um padrão para avaliação e aplicação de recursos e esforços sobre a cadeia colaborativa.

O capítulo oito – Abordagem Metodológica – explica a forma escolhida para o desenvolvimento deste trabalho. Aprofundamos a discussão sobre técnicas de pesquisas que melhor se aplicam a este projeto e as razões para a opção pela abordagem qualitativa, além da

escolha do ferramental adotado e detalhamento da seqüência de passos para a execução da pesquisa.

A execução do projeto de pesquisa é abordada no capítulo nove. O objetivo da pesquisa realizada foi o de verificar a validade do modelo teórico inicial, criado a partir das hipóteses estabelecidas em função das descobertas resultantes da revisão bibliográfica, e aperfeiçoá-lo. O estudo de casos múltiplos foi conduzido junto aos mais representativos varejistas, de grande porte, do Setor de Confecção.

A conclusão do trabalho é apresentada no capítulo dez. Nele encontraremos o resultado da confrontação da pesquisa com o modelo teórico inicial e a finalização deste modelo à luz das descobertas, confirmações ou retificações evidenciadas pelo estudo de casos.

O capítulo onze é relativo às contribuições e limitações deste estudo e também sugestões para continuação da pesquisa sobre a Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada, baseada na TI.

Fecha este trabalho, a apresentação da bibliografia referenciada, abrangendo os principais textos publicados, tanto física como eletronicamente, e dos anexos, entre os quais os questionários utilizados como guia das entrevistas efetuadas junto aos representantes das empresas varejistas, selecionadas para o estudo de casos.

## **1.5 Contribuições do trabalho**

Como contribuição acadêmica, este trabalho visa aprofundar e sistematizar os conhecimentos e oferece um modelo que, por meio do aprofundamento, subsidia o julgamento sobre o uso da TI no ambiente colaborativo interorganizacional: como instrumento de comunicação e troca de dados, em suporte à interconexão de processos existentes; no desenvolvimento de novos processos e como base para a inovação e desenvolvimento conjunto de conhecimento.

Será possível, a partir da estrutura de análise criada e dos resultados empiricamente obtidos, orientar o aprofundamento do estudo para outros setores da economia, acrescentando-lhe novos conceitos e evidências com objetivo de tornar a teoria mais robusta e abrangente.

No âmbito administrativo e empresarial, o modelo para avaliação e orientação de aplicação da TI ao ambiente de Colaboração Interorganizacional, permitirá, ao gerente, a identificação dos aspectos estratégicos e táticos e orientará esforços administrativos e investimentos que visem maior eficiência e eficácia na adoção da TI neste novo ambiente de relacionamento entre empresas.

## 2. Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada

---

*“Considerando os níveis atuais de competitividade no mercado, é possível identificar, claramente, uma situação de relacionamento colaborativo. Ela ocorre quando ambas as partes acreditam que o seu sucesso não depende de um resultado menor da outra. Pelo contrário, que será possível aumentá-lo, se a outra parte também for bem sucedida.”*  
(anotação nossa, durante a pesquisa bibliográfica, 2004)

Este capítulo define o conceito de Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada, abordando algumas questões ambientais, estruturais e institucionais características, fundamentais para a sua compreensão.

Não faz muito tempo, as organizações perseguiram a estratégia de Integração Vertical, em um esforço de obter benefícios de Coordenação Administrativa, economia de escala e redução de riscos. Quando o passo das mudanças tecnológicas era relativamente vagaroso, os processos de produção eram padronizados e bem compreendidos, e a produção resultava em um grande número de produtos similares. A integração vertical era uma estratégia de sucesso. Hoje, estas “forças” deram origem a fraquezas, como inércia estrutural e altos tempos de resposta. A desvantagem da integração vertical em larga escala pode se tornar ainda maior quando o passo das mudanças acelera, ciclos de produtos encurtam e mercados se tornam mais especializados.

Uma nova realidade competitiva enfatiza aspectos sobre o relacionamento de negócio que estão mudando a natureza da economia (TEECE, 1992). A saber: incerteza crescente, assimetria de informações, racionalidade limitada, oportunismo e especificidade de ativos. Suas combinações resultam em um conjunto de forças que obrigam as organizações a procurarem por novas estratégias e estruturas.

À medida que a competição se intensifica, as organizações buscam formas de aumentar a sua produtividade e reduzir custos e, se possível, diferenciar seus produtos e serviços. É preciso desenvolver e implementar ações de eficiência e eficácia, que permeiem por todos os níveis da organização. Isto significa um alto nível de Coordenação e Cooperação Colaboração Interfuncional e, em alguns casos, interorganizacional, que só pode ser conseguido por

pessoas preparadas, motivadas e que usem ferramentas e processos adequadamente planejados para estes objetivos.

A colaboração é de fundamental importância para o sucesso de novas formas de organização que, apesar de apresentarem características semelhantes, vêm sendo denominadas como redes de empresas (PIORE E SABEL, 1984, apud BENSOU e VENKATRAMAN, 1996); organizações em rede (POWELL, 1990); formas híbridas de organização (WILLIAMSON, 1991); organizações virtuais (DAVIDOW E MALONE, 1992) ou redes estratégicas (JARILLO, 1995), e que emergem da tentativa de facilitar a aquisição e manutenção de vantagens competitivas, como no caso de cadeias de empresas, onde uma delas exerce a liderança, assumindo o papel de assegurar a implementação e coordenação desta aliança. Outras referências à importância da Colaboração Intra e Interorganizacional são encontradas em Helleloid e Simonin (1994) ou à essencialidade da cooperação para a sobrevivência das organizações modernas em Dodgson (1993).

Embora uma empresa possa escolher entre desenvolver um produto ou serviço, ou comprá-lo no mercado, pode também optar por desenvolvê-lo em conjunto com parceiros. Antigas fronteiras estabelecidas entre empresas estão se dissolvendo em forma de relacionamentos colaborativos que não se caracterizam como transações de mercado – onde os preços capturam toda a informação relevante necessária para as trocas –, tampouco como integrações verticais – com seus extremos de internalização (DAS e TENG, 2000).

A estratégia colaborativa cresceu, em importância, a partir dos anos noventa, em complementação à estratégia competitiva, principalmente representada nos trabalhos de Michael Porter, nos anos oitenta. Corrêa e Corrêa (2004) confirmaram esta referência, quando, com base na cronologia dos principais desenvolvimentos da área de Gestão de Operações, argumentaram que anteriormente aos anos 90 eram raras as iniciativas que consideravam as redes de empresa em seu desempenho sistêmico. A colaboração influencia não só a estrutura da concorrência, mas também a velocidade em que as mudanças acontecem, pois interfere no acesso a novas tecnologias, nas oportunidades de otimização da capacidade e de capacitações, e na alteração das barreiras de entrada e saída (FAULKNER e DE ROND, 2000). Arranjos colaborativos resultam em menos atividades de monitoração e custosas inspeções (POWELL, 1990).



Kraut et al. (1999) usaram o conceito de organizações virtuais para melhor definirem estes relacionamentos interorganizacionais, porque seus processos ultrapassam as fronteiras do controle de uma única organização e apresentam-se flexíveis, com o envolvimento assíncrono de diferentes entidades. Estas, envolvidas na produção de um único bem, estão, freqüentemente, geograficamente dispersas e, em função da distância que as separa, apóiam-se, fundamentalmente, nas Tecnologias de Informação e Comunicação.

Jarillo (1988, 1995), argumentou que o comportamento cooperativo entre empresas é um fenômeno em expansão e a origem de muitas das recentes histórias de sucesso empresarial, como a Benetton, entre outras. Os comportamentos cooperativo e competitivo são compatíveis e complementares. A firma pode encontrar novas fontes de força competitiva por meio de relacionamentos colaborativos.

Grupos de empresas estão começando a ocupar este espaço e identificando-se como parcerias, alianças ou redes, na forma de acordos interorganizacionais voluntários e cooperativos, em que parceiros visam, conjuntamente, vantagem competitiva pela troca; compartilhamento ou desenvolvimento conjunto de produtos, tecnologias, ou serviços. Seus benefícios e custos são baseados na estratégia e na tecnologia. É necessário que os benefícios sobreponham-se aos custos para que as alianças se concretizem, e tornem-se crescentemente importantes, à medida que o mercado incorpora alterações na sua natureza competitiva, adotando inovações tecnológicas e aumentando a velocidade com que se disputa novos mercados. O sucesso da empresa estará cada vez mais ligado à sua capacidade de criar e manter vantagens colaborativas.

Para completar este contexto, é importante acrescentar o argumento de Ring e Van De Ven (1994), de que alianças estratégicas dependem que as empresas visem à continuidade do relacionamento cooperativo ou, de acordo com a afirmação de Kanter (1994), uma parceria de sucesso administra principalmente relacionamentos e, não, apenas transações.

Um relacionamento cooperativo entre empresas pode assumir vários formatos ou características de governança. Eles podem ser formais ou informais, dependendo da extensão das hierarquias, regras e regulamentos, baseados em obrigação contratual e controle. Um relacionamento, inicialmente formal, pode, com o passar do tempo, evoluir para tipos informais, nos quais as regras e regulamentos são substituídos por um comportamento

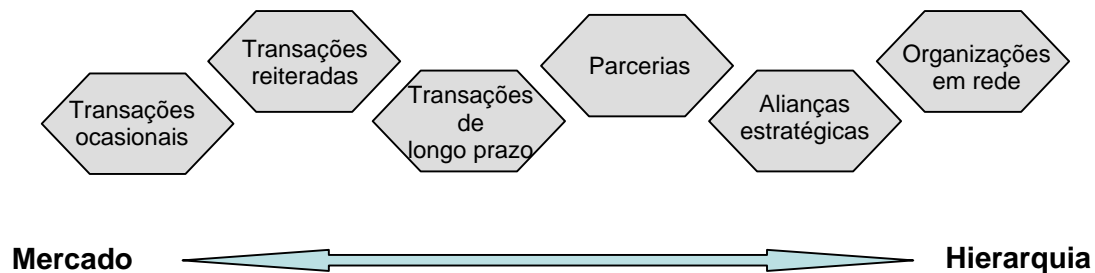
cooperativo auto-regulado (RING e VAN DE VEN, 1994). Em relacionamentos informais, normas comportamentais são mais comuns do que obrigações contratuais. Firms percebem que, ao ser estabelecido um relacionamento de longo prazo, será mais vantajoso para ela cooperar e reconhecer que tem de agir com reciprocidade a qualquer benefício recebido – conforme as estratégias *Tit for Tat*, definidas por Axelrod (1984).

A Colaboração Interorganizacional pode ser estruturada em ambas as formas de relações coordenativas verticais e horizontais, dependendo do modelo pelo qual os indivíduos, grupos e organizações estejam interligados, desde uma forma mais definida, rígida, e direta de interdependência, a que as partes se submetem, até estruturas mais independentes e conectadas de forma voluntária, por arranjos menos formais. A Coordenação Colaborativa Verticalmente Relacionada pode ser exemplificada pela relação diádica de superior e subordinado, existente entre organizações compradoras e vendedoras em uma cadeia de suprimentos, abordada, com maior profundidade, neste trabalho, no capítulo quatro e no estudo de casos apresentados no capítulo nove.

Mercado e hierarquias são formas polares de organização econômica. Estes pontos extremos da coordenação empresarial têm de ser vistos como limites em uma escala. No primeiro, as informações estariam disponíveis a todos os agentes que existiriam em grande quantidade, sendo possível escolher, entre estes, os que oferecessem as melhores condições de transação. A distribuição de recursos e estabelecimento de preços seriam prerrogativas exclusivas das forças de mercado. Já no segundo caso, as organizações seriam proprietárias dos meios de produção, geridos por integração vertical, principalmente financeira. Porém, as formas puras de organização raramente existem no mundo real. Formas mistas, em que elementos de mercado e hierarquias são evidentes, predominam. Existe uma larga faixa com diferentes estratégias de coordenação, onde os mecanismos de mercado são modificados por meio de algum tipo de arranjo contratual, formal ou informal, entre as partes envolvidas. Nesta faixa, encontram-se os relacionamentos colaborativos que, como formas distintas de governança, diferentes de hierarquias e mercados, admitem uma considerável variação em seus modelos estruturais (JARILLO, 1995; BENSAOU e VENKATRAMAN, 1996; HOLLAND e LOCKETT, 1997).

Termos como: parceria, aliança, *joint venture* e organizações em rede têm sido empregados, indistintamente, para designar estas formas intermediárias de Coordenação organizacional por

meio de relacionamentos cooperativos, situados entre os limites de mercados e hierarquias. Webster (1992) propôs uma classificação para os diferentes graus de controle exercidos em relacionamentos posicionados entre os extremos de hierarquia e mercado, que ficou conhecido como o *continuum de Webster*, conforme figura 2.1, a seguir:



**Fig. 2.1 – Formas alternativas de estruturas de governança organizacional baseadas no relacionamento**  
Fonte: Baseado em Webster (1992), tradução nossa

As transações ocasionais ocorrem entre duas empresas, de acordo com o paradigma da maximização do lucro e regras puras da Teoria Microeconômica para o mercado. Estas são dificilmente encontradas, no plano real, da mesma forma que também são as idéias de que existe disponibilidade total de informação para todos os agentes econômicos.

As transações reiteradas são uma condição precursora do relacionamento colaborativo. Os elementos básicos do estabelecimento da confiança tornam-se aparentes e podem criar a base da relação. Além do preço, a negociação (no sentido amplo, interdependente, intencional) aparece como elemento regulador. O custo de transação torna-se menor que na fase anterior.

Nas transações de longo prazo, o preço passa a ser influenciado por um processo de relacionamento baseado na interdependência entre os agentes, onde variáveis como qualidade, flexibilidade e prazos de entrega assumem uma maior importância.

Parcerias são construídas em ambientes de maior interdependência das empresas. Menos e melhores parceiros, envolvidos por laços mais fortes em seu relacionamento, torna-se a regra para se atingir resultados superiores de custos e qualidade. Redes formadas por empresas, em cadeias de suprimentos, diferem, substancialmente, de acordo com o tipo de produto ou serviço transacionado (LAMMING et al., 2000, tradução nossa). O modelo de organização

industrial japonês Keiretsu e sistemas como Kanban e *Just in Time* ou as modernas técnicas de gestão da cadeia de suprimento e distribuição, como a resposta rápida ao mercado e o *lean retailing*, são características que surgem, a partir deste estágio, das relações interorganizacionais.

Aliança estratégica é uma forma de parceria, na qual o relacionamento assume a forma de um novo empreendimento. Caracteriza-se por orientar ambos os parceiros na direção de novos objetivos estratégicos comuns, de longo prazo. O enfoque estratégico é o que diferencia este estágio do anterior. O termo *joint venture*, na realidade, designa uma forma específica de aliança estratégica e diferencia-se desta pela criação de uma nova firma, representativa da parceria.

Ainda segundo Webster (1992), apesar da forma intercambiável com que os termos “parceria estratégica” e “organizações em rede” venham sendo empregados por muitos autores, este último caracteriza-se pela existência de relacionamentos organizados, na forma de uma confederação, uma coalizão de empresas, guiadas por uma empresa concentradora, que exerce funções de coordenação de recursos, gestão de competências e dos relacionamentos da coalizão.

Jarillo (1995) sugere uma classificação mais abrangente para o espaço ocupado pelos estágios de parcerias e organizações em rede, apresentados anteriormente. O autor denomina “redes estratégicas” os arranjos colaborativos bem definidos e de longo prazo entre organizações distintas, que permitem a estas ganhar e manter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes de fora da rede. Emprega uma forma de governança, na qual uma das empresas assume o papel de líder, tornando-se responsável por estabelecer a rede e zelar pelo sucesso de seu desenvolvimento. Esta empresa domina o relacionamento estabelecido com os demais parceiros da rede, que assume características de uma integração vertical, com tarefas relativamente estruturadas, pontos de vista de longo prazo e contratos relativamente inespecíficos. Contudo, os membros da rede permanecem como organizações independentes.

Ao estabelecer um modelo de coordenação que permita à empresa transferir algumas atividades para fornecedores mais eficientes, mantendo, internamente, somente as atividades em que seja realmente competitiva, esta consegue reduzir, significativamente, os custos de transação. O custo final será menor, devido à especialização de cada empresa participante na

rede e o modelo se sustenta porque possibilita maiores retornos, no longo prazo, trazendo a confiança que contribui para a redução dos custos de transação e o valor atribuído por cada empresa ao relacionamento, o que facilita ainda mais a solução de problemas.

Quando o controle é exercido pelos mecanismos de mercado, produtos e serviços fluem pela cadeia sob o controle de um sistema de preços descentralizado, conforme modelo de transações ocasionais ilustrado na figura 2.1. O relacionamento entre as empresas tende a ser de curta duração, pois o preço e o valor percebidos, com base em transações individuais, governam as decisões sobre os recursos econômicos de troca.

Em um relacionamento colaborativo, baseado em mecanismos hierárquicos (verticalmente relacionado), a cadeia de valor é monitorada e coordenada por decisões gerenciais sobre um conjunto de firmas em interação. Os gerentes, e não o Mercado, decidem sobre produtos e serviços. Os compradores optam por fornecedores pré-determinados, ao invés de recorrer ao Mercado para selecioná-los entre os fornecedores disponíveis, baseados apenas no preço.

Na Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada, o que a empresa líder de uma cadeia faz é trocar a internalização obrigatória, em função do custo de fazê-las externamente, comum a todo o setor, por um relacionamento colaborativo externo. Esta desintegração resulta em maior flexibilidade e foco, possível apenas graças às empresas parceiras que assumem estas funções. Esta estratégia pode revelar-se de valor competitivo considerável, mais ainda em ambientes caracterizados por rápida transformação, como o Setor de Confeção (JARILLO, 1988).

Colaboração não significa ausência de conflitos, mas sim, condições estratégicas e estruturais específicas que podem incentivar sua formação e contribuir para sua sobrevivência. Nenhuma forma de relacionamento é facilmente mantida. Conforme afirmaram Powell (1990) e Knight (2000), não há garantias de sucesso e a convergência de propósitos é fato raro. Existe sempre o risco de um comportamento oportunístico por parte de um dos parceiros, que tenta capturar a maior parte dos benefícios da parceria ou o conhecimento e perícia da outra empresa. Estas possibilidades precisam ser compreendidas e monitoradas para serem administradas com o objetivo de se evitar ou resolver eventuais conflitos e possibilitar a construção de uma aliança baseada em objetivos de longo prazo, sustentáveis, e compartilhados. A empresa tem de decidir o tipo mais adequado de relacionamento que deseja manter com seus parceiros.

Estrategicamente, não faz sentido que a empresa pense em tratar igualmente a todos (CORRÊA e CORRÊA, 2004).

Com base nestes argumentos, pode-se dizer que o presente estudo enfocou o espaço ocupado entre as formas de Coordenação Organizacional situadas entre transações de longo prazo e organizações em rede, apresentadas na figura 2.1, e se restringiu às formas bem definidas de Colaboração Inteorganizacional Verticalmente Relacionada, aqui definidas.

Alguns destes problemas, como fluxo de informação inadequado ou desbalanceado em sua disponibilidade e sincronismo (assimetria), têm sido atacados de forma crescente com o uso da TI. Isto fica evidente pelo crescente interesse e importância da TI na viabilização de relacionamentos colaborativos, em rede, embora falte ainda um modelo conceitual geralmente aceito (JARILLO, 1995).

De acordo com Castilho e Albertin (2002), a TI, ao permitir a conexão de processo e a interação de sistemas, torna-se uma ferramenta essencial para este novo estágio do relacionamento interorganizacional. Suas aplicações, hoje disponíveis, podem resultar em maiores níveis de incentivo econômico aos relacionamentos colaborativos porque aumentam a capacidade de se gerenciar eficazmente processos complexos e coordenar atividades através de fronteiras organizacionais. Em adição, a TI pode contribuir para aumentar a velocidade e abrangência do compartilhamento de informações.

Para se compreender as implicações da TI sobre a Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada é necessário apoiar-se em duas outras áreas de conhecimento, fortemente relacionadas com o objetivo deste estudo, segundo Bakos e Treacy (1986): a Gestão Estratégica e a Teoria das Organizações, que serão abordadas nos próximos dois capítulos.

A tabela 2.1, a seguir, é uma consolidação dos conceitos selecionados nesta revisão bibliográfica, sobre a Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada:

**Tabela 2.1 – Conceito-Referência: Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada**

<b>Conceitos Delimitadores: Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
Nova realidade competitiva está mudando a natureza da economia e obrigando as organizações a procurarem por novas formas de estratégias e estruturas.	Teece, 1991
Fronteiras entre empresas se dissolvem e formam relacionamentos colaborativos que não se caracterizam como transações de mercado nem como integrações verticais.	Powell, 1990; Das e Teng, 2000
Comportamentos cooperativo e competitivo são compatíveis e complementares e um fenômeno em expansão. Novas fontes de força competitiva surgem de relacionamentos colaborativos.	Jarillo, 1988, 1995
A colaboração é fundamental para o sucesso de formas de estruturas organizacionais emergentes, como organizações em rede e organizações virtuais.	Smith et al. 1995; Powell, 1990; Davidow e Malone, 1992
No futuro, o sucesso da empresa estará ligado à sua capacidade de criar e manter vantagens colaborativas.	Das e Teng, 2000
As alianças estratégicas dependem que as empresas visem à continuidade do relacionamento cooperativo.	Ring e Van De Ven, 1994
Relacionamentos cooperativos entre empresas podem assumir várias formas, ou características de governança.	Smith et al., 1995
Um relacionamento inicialmente formal pode, com o tempo, evoluir para tipos informais, nos quais as regras são substituídas por um comportamento cooperativo auto-regulado.	Ring e Van de Ven, 1994
Em relacionamentos informais, normas comportamentais são mais comuns do que obrigações contratuais. Em um relacionamento de longo prazo será mais vantajoso cooperar e agir com reciprocidade a qualquer benefício temporário recebido.	Axelrod, 1984
Uma coordenação cooperativa vertical (ou relação vertical colaborativa) pode ser caracterizada pela relação entre superior e subordinado ou organizações compradoras e vendedoras.	Smith et al., 1995
Redes estratégicas são “arranjos bem definidos e de longo prazo entre organizações, que permitem a estas ganharem ou manter vantagem competitiva”.	Jarillo, 1995
Na colaboração não há garantias de sucesso e convergência de propósitos é fato raro.	Powell, 1990 e Knight, 2000
Há um crescente interesse na importância da TI na viabilização de relacionamentos colaborativos em rede.	Jarillo, 1994
A aplicação da TI pode resultar em incentivo econômico aos relacionamentos colaborativos porque aumenta a capacidade de se gerenciar, eficazmente, processos complexos e coordenar, através de fronteiras organizacionais. Além disso, aumentam a velocidade e abrangência do compartilhamento de informações.	Magretta, 1998

**Fonte: elaboração própria**

### 3. Direcionadores Estratégicos para a Colaboração

---

*“A firm can find new sources of competitive strength through collaborative relationships. Cooperative and competitive behavior of the firm are considered to be compatible and complimentary.”*  
(JARILLO, 1988)

Este capítulo trata da motivação para a colaboração. Aborda os vetores dos contextos econômico e estratégico que impulsionam as empresas a colaborarem entre si, com intuito de determinar o direcionamento.

No passado, a opção mais comumente exercida pelas empresas para obter perícias específicas ou acesso a produtos que não conseguiriam desenvolver por si mesmas, era integrar à sua organização uma outra empresa com a capacitação desejada, em um arranjo denominado de integração vertical. Hoje, mesmo considerando que fusões e aquisições continuam sendo comuns, vem aumentando significativamente o número de parcerias em razão da necessidade de velocidade, flexibilidade e criatividade. Formas de Colaboração Interorganizacional representam um meio rápido e economicamente eficiente de se obter acesso aos recursos que não podem ser produzidos internamente.

Além de procurar acordos colaborativos para obter acesso às novas tecnologias e mercados, e se beneficiar de economias de escala em produção conjunta, a empresa ingressa em arranjos de parceria buscando conhecimento disponível apenas além de suas fronteiras, e para compartilhar riscos em atividades que estejam além do escopo de uma única organização (POWELL, 1990).

Com o objetivo de estruturar as correntes teóricas dominantes para delas extrair os direcionadores da estratégia colaborativa, apresentados em uma sequência lógica, passível de verificação empírica, este trabalho se baseou não apenas nas argumentações apresentadas por Bakos e Treacy (1986), mencionadas no capítulo anterior, mas também em Vasconcelos e Cyrino (2000), que reafirmaram as áreas de conhecimento da estratégia empresarial – fortemente apoiada em Teorias Econômicas – e das organizações, como as origens das mais relevantes teorias para o estudo do comportamento e do ambiente competitivo e, conforme visto anteriormente, também colaborativo entre empresas.



No primeiro grupo, foram estudadas, principalmente, as Teorias do Custo de Transação, da competitividade, com enfoques da Organização de Indústria (ou Poder do Mercado) e da Visão Baseada em Recursos. Segundo Faulkner e De Rond (2000), de cada uma delas surgiram contribuições, mas nenhuma apresentou características unificadoras gerais, que permitissem uma ampla aceitação.

### **3.1. O ponto de vista econômico**

A Teoria de Custos de Transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975, 1985), enfatiza a importância da minimização dos custos e eficiência ao invés de questões relacionadas com qualidade e risco na tomada de decisões. A Teoria dos Jogos, um pouco menos explorada, chama a atenção para os pressupostos de continuidade do relacionamento e de reciprocidade nos processos colaborativos encontrados nas alianças (AXELROD, 1984). O desenvolvimento teórico da Gestão Estratégica foi largamente influenciada pelas Teorias da Organização Industrial, exploradas por Porter (1980, 1985), que destacou o relacionamento dentro dos setores de indústria e suas implicações para a criação da vantagem competitiva, e a visão baseada em recursos, que ressalta a significância de recursos únicos e escassos na criação e, principalmente, na sustentação da vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Conforme visto no capítulo anterior, o relacionamento colaborativo interorganizacional posiciona-se entre as posições dicotômicas de mercado e hierarquia, definidas a partir da Teoria de Custos de Transação. Portanto, faz sentido começar a busca por elementos motivadores da colaboração, discutindo, de forma mais aprofundada, esta teoria.

#### **3.1.1. Custos de Transação determinam o tipo de Coordenação Organizacional**

Há quase setenta anos, Coase (1937) apresentou um estudo seminal sobre a firma como representação de uma estrutura de governança. A firma é representada pelos ativos, que possui ou controla, e administra o fluxo de recursos com base em regras e procedimentos estabelecidos pela hierarquia. O mercado tem no preço, que reflete as forças de procura e demanda, o seu mecanismo de coordenação. O principal ponto de sua argumentação foi o de que firmas e mercados são meios alternativos para organizar transações de formas

semelhantes, com objetivo de explorar os limites destas posições extremas, ao perseguir o objetivo de minimização de custos. Recentemente, o espaço ocupado entre estes dois extremos vem sendo preenchido por teorias sobre mecanismos de governança, mistos de hierarquia e mercado (POWELL, 1990; GULATI, 1998; NOHRIA e ECCLES, 1992).

A Teoria de Custo de Transações (TCE – *Transaction Costs Economy*), aperfeiçoada por Williamson (1975, 1985), leva em conta os custos associados a encontrar, administrar e controlar as transações de uma empresa com outras empresas. A escolha se dará entre as opções de transacionar com uma outra empresa do mercado, ou internalizar as atividades em relacionamentos hierárquicos. Isto inclui custos de negociação, administração logística e contabilização do que pagar ou receber, entre outras atividades. O autor distinguiu entre mercado e hierarquia com base no local econômico de produção. O termo “hierarquia” é usado para fazer referência ao caso de produção interna, enquanto “mercado” refere-se aos casos de produção externa.

Williamson (1975) argumentou que os custos de transação têm como determinante os ativos específicos à transação e esta escolha é determinada por seis fatores relevantes. Os dois primeiros, relacionam-se com aspectos comportamentais e de governança: oportunismo – possibilidade de um dos agentes agir em interesse próprio; e racionalidade limitada – limites cognitivos e de informação para que a racionalidade predomine. Os outros quatro dizem respeito à possibilidade de haver apenas um pequeno número de parceiros com quem transacionar e aos diferentes níveis de complexidade, incerteza e assimetria de informação. Posteriormente, Williamson (1985) passou a dar mais atenção à especificidade de ativos, talvez por influência da Visão Baseada em Recursos, como referência na determinação da estrutura de governança apropriada. Em sua visão, as transações estão sempre explorando as fronteiras dos mercados e das firmas, ao perseguirem a minimização de custos.

É uma posição dominante entre os economistas neoclássicos, que se não fosse pelo custo de coordenação, os mercados seriam geralmente mecanismos de produção mais eficientes do que as hierarquias. O problema é que quando se compra bens e serviços no mercado, os custos de coordenação podem ser altos. O argumento da TCE é de que as firmas existem exatamente para reduzir os custos de transação, relacionados com a negociação, monitoração e execução de transações, quando se adquire bens e serviços no mercado.

Na TCE, a decisão de internalizar, exercida pela firma, visa minimizar a soma dos custos de produção e transação. Integrar, de forma vertical, deverá ser preferido quando as trocas apresentarem altos custos de transação ou quando as transações exigirem longos períodos de maturação; quando os valores monetários, tempo e energia não puderem ser facilmente transferidos, envolverem incertezas sobre sua conclusão ou demandarem investimentos específicos; ou na perspectiva de tornarem-se repetitivas ou de resultado duvidoso. Nestes casos, as ineficiências da organização burocrática são preferidas aos custos de transação relativamente maiores do mercado.

A incerteza da informação foi especialmente abordada por Sampler (1998), a partir da análise da disponibilidade da informação para todos os agentes, a um custo igual a zero, como ponto fundamental na economia neoclássica. Muitos estudos visaram desafiar este pressuposto, estudando os custos de obtenção da informação. Arrow (1974, apud SAMPLER, 1998) indicou a incerteza de informação como motivação para criação da organização a partir de uma falha importante dos mercados. Posteriormente, Bell (1981, apud SAMPLER, 1998) argumentou que, no que tange à análise da produção, as teorias econômicas tradicionais haviam deixado de atribuir a importância devida à tecnologia e ressaltou que esta deveria ser reconhecida como um fator de produção em si mesma, em função de sua importância para a sociedade pós-industrial.

Especificamente com relação à incerteza, como variável na composição do custo de transações, Pisano; Russo; Teece (1988) apontam para a estrutura organizacional de aliança como um mecanismo para a sua administração.

Powell (1990) defendeu a posição de que estáveis relacionamentos comerciais, apoiados por estrutura de redes, são alternativas viáveis à integração vertical. O compartilhamento de riscos é fundamental para o sucesso de um relacionamento, no longo prazo. A segurança propiciada pelo relacionamento incentiva investimentos, por parte dos fornecedores, e confiança e dependência mútuas resultam em maior e mais rápida fluência das informações. Em exemplo, apropriado a este estudo, o autor explicou que no Setor Têxtil e de Confecção, as mudanças que ocorrem na demanda são rapidamente passadas para outras empresas, posicionadas acima na cadeia de suprimentos. Da mesma forma, as alterações técnicas na produção também se deslocam rapidamente para as posições mais abaixo na cadeia, resultando em qualidade.

A **Teoria dos Jogos** foi inicialmente desenvolvida por Von Neumann e Morgenster (1944) e definida por Zagare (1984) com a preocupação de prever o resultado de situações sociais (jogos) nas quais dois ou mais agentes têm interesses que são interconectados e interdependentes. Esta teoria tem sido importante para explicar a continuidade dos relacionamentos, a redução do número de parceiros, a aceitação de riscos e a predisposição de investir em situações em que haja poucas garantias contratuais.

A colaboração pode surgir em um cenário de agentes motivados por interesse próprio, desde que exista a possibilidade de reincidência. Se o preço a ser pago por agir unicamente em interesse próprio for alto, se existirem reféns mútuos ou se o cenário de negócio valorizar a reputação e trabalho colaborativo, a deserção tende a ser baixa. A comunidade de negócio rejeita um parceiro que fique conhecido por ter desertado em um relacionamento cooperativo anterior (FAULKNER e DE ROND, 2000). De forma similar, em alianças estratégicas, a cooperação é mantida, na medida em que a empresa compara os ganhos imediatos da deserção com a possível perda de ganhos futuros, resultado da violação do acordo.

Relacionamentos de longo prazo aumentam as chances de sucesso da colaboração, na medida em que apóiam a reciprocidade. De acordo com Parkhe (1993):

“[...] sob condições repetitivas, a incidência da cooperação aumenta substancialmente. De forma similar, em alianças estratégicas, a cooperação é mantida conforme a firma compara os ganhos imediatos de enganar, com o possível sacrifício de ganhos futuros que possam resultar da violação do acordo [...]” Parkhe (1993, p. 799, tradução nossa)

As empresas percebem que, ao estabelecer um relacionamento de longo prazo, será mais vantajoso cooperar e reconhecer que devem agir em reciprocidade com relação a quaisquer benefícios recebidos (estratégias *Tit for Tat* – Axelrod, 1984).

Este modelo comportamental gera um sentimento de segurança e estabilidade que incentiva a procura por novas formas de se desempenhar tarefas, promover o aprendizado e trocar informações, além de realimentar a confiança na relação (POWELL, 1990). Esta perspectiva inibe a decisão de procurar maximizar os resultados no curto prazo, à custa do parceiro, favorecendo a idéia de contentar-se com resultados menores, investindo em ganhos futuros advindos da relação, e é central para o entendimento e análise das formas de organização em

rede. A idéia de uma “sombra do futuro”, apresentada por Axelrod (1984), é uma noção de que as expectativas de futuro relacionamento influem nas atitudes e ações do presente.

Um dos resultados, mais comumente esperados, da cooperação é um desempenho superior, decorrente de uma coordenação mais efetiva. A coordenação, a partir da cooperação, parece ser particularmente importante para os modelos de organização emergentes, nos quais os relacionamentos são muito mais voluntários e autodefinidos do que organizacionalmente orientados (SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995).

Contudo, muitos dos benefícios que resultam da cooperação podem ser definidos em termos não econômicos. Eles podem incluir ciclos de mercado mais rápidos, aumento na competitividade, melhor qualidade, maior poder de decisão, etc. Isto pode ajudar a explicar por que a cooperação pode aumentar a performance da empresa e a satisfação dos empregados.

A assimetria de informação pode afetar o comportamento normal dos parceiros. Quando tentam encontrar um novo equilíbrio têm de estabelecer novos pressupostos a respeito daquilo sobre o que os outros se baseiam (TEECE, 1992).

Na visão de Williamson (1985), existem três tipos de especificidade de ativos: de local, caracterizada pela imobilidade de estágios de produção, localizados próximos um aos outros e, portanto, contribuindo para a redução de estoques e custos de transporte; de bens físicos, representada pelos investimentos de capital específicos à transação, os quais permitem que processos sejam adaptados a um conjunto determinado de parceiros de troca; e de bens humanos, que se acumula, à medida que o *know-how* específico à transação cresce por meio de relacionamentos de longo prazo. Este aumenta a comunicação e, com isso, a qualidade e velocidade de acesso ao mercado.

Posteriormente, Williamson (1991) adicionou mais dois tipos de especificidade de ativos: a de capital de marca e a de tempo. Malone; Yates; Benjamin (1987) destacaram esta última, como sendo a dependência de um período de tempo determinado e curto para realizar uma transação. Por exemplo, no Setor de Confeção, a oportunidade para se abastecer o varejo com confecções escolhidas para uma determinada estação.

### **Críticas à Teoria de Custos de Transação**

Riordan e Williamson (1985) sugeriram a alternativa de contratos relacionais e governança bilateral, o que parece ser um reconhecimento de que a maior parte das organizações apresenta um padrão misto de mercado e hierarquia. Devem existir outras características de transação, tais como confiança mútua, defesas contra oportunismo, especificidade de ativos e contratos que estimulem relacionamentos de longo prazo.

Segundo a Teoria Microeconômica neoclássica, os mercados são mecanismos espontâneos, criados para viabilizar a coordenação, emprestando racionalidade e consistência às ações de interesse próprio de indivíduos e firmas. O principal mecanismo de controle em mercados são os preços. Contudo, como em qualquer modelo, este é um mecanismo simplificador e, como tal, impossibilita capturar e interpretar a complexidade e dinamismo dos relacionamentos idiossincráticos das modernas transações de mercado. Além disso, todo modelo de mercado se revela ineficiente na análise de relacionamento, baseado em características intangíveis como aprendizado e transferência de conhecimento.

Segundo Powell (1990), a estrutura hierárquica tem como capacidades principais confiabilidade e responsividade, o que a torna especialmente capacitada para a produção e distribuição em massa. Porém, quando sujeitas a variações de demanda importantes e mudanças repentinas, suas deficiências tornam-se evidentes.

Se considerados no longo prazo, o relacionamento entre comprador e vendedor não deverá ser aquele normal, de soma zero, típico de uma única transação de mercado, apresentado na TCE, mas ao contrário, uma situação em que o sucesso de cada um depende do sucesso de ambos (JARILLO, 1988). Uma justificativa para este argumento é o fato de que o custo de fazer negócios, em um ambiente de organizações em rede, poderá ser sempre mais baixo do que na hierarquia ou no mercado, em função das menores preocupações e as decorrentes defesas para problemas como reputação, boa vontade, confiança e obrigação (POWELL, 1990). Como resultado da TCE, nem o mercado nem a hierarquia conseguiram atender às necessidades de governança.

Gulati (1995) argumentou que como as alianças estratégicas combinam elementos de internalização e trocas de mercado, elas devem ser preferidas quando custo não é o principal fator determinante para a internalização ou a terceirização. Somente quando os incentivos

dados aos parceiros de negócio não são relevantes é apropriado enfocar apenas os custos de transação.

Uma aliança estratégica pode prover legitimidade para bens, sistemas ou capacitação, sem a necessidade de passar pelo processo de fusão ou aquisição, o que, normalmente, traz outros elementos desnecessários. Um dos resultados mais comumente esperados da cooperação é uma coordenação eficiente, o que normalmente resulta em desempenho superior.

Faulkner e De Rond (2000) criticaram a abordagem de Custo de Transação, para o estudo da cooperação, argumentando que esta enfoca a racionalidade da transação a partir de uma perspectiva estática, não evolucionária. Mais ainda, que, aparentemente, está mais preocupada com eficiência, ao focar em se evitar ou minimizar custos, como motivação para colaboração. Contudo, não faz referências às potenciais sinergias e eficácia no gerenciamento de transações, e à influência da confiança e lisura entre as firmas parceiras para reduzir riscos de oportunismo. Ignora também algumas novas e importantes formas de organização econômica, que não estão ainda amplamente codificadas, nas quais as transações são governadas por meio de entendimentos implícitos.

Segundo Zajac e Olsen (1993 apud DYER e SINGH, 1998), a Teoria de Custos de Transação está mais relacionada com a minimização de custos de uma das partes, enquanto as alianças são inerentes às trocas diádicas. Além disso, as alianças não dizem respeito apenas à economia de custos, mas também à criação e maximização conjunta do valor, uma questão negligenciada pela Teoria de Custos de Transação e privilegiada pela Visão Baseada em Recursos, explorada adiante, neste capítulo.

A Colaboração Verticalmente Relacionada cria novos elementos de eficiência de custos, que vão além daqueles existentes na organização verticalmente integrada – presa a seus mercados internos. A empresa que opta por liderar uma cadeia colaborativa verticalmente relacionada pode diminuir seus próprios custos internos porque viabiliza uma economia real de escala e desenvolve competências que permitem sua especialização.

### **3.1.2. Competitividade é o principal direcionador**

As respostas encontradas nas teorias dominantes levam, invariavelmente, à competitividade, principal motivo para a colaboração, seu grande direcionador. Toda abordagem colaborativa entre organizações privadas tem uma intenção competitiva, segundo Gulati (1998). Jarillo (1988, 1995) complementa, afirmando que os comportamentos competitivo e colaborativo são compatíveis e complementares. A empresa pode encontrar novas fontes sustentáveis de vantagem competitiva por meio de relacionamentos colaborativos. A vantagem competitiva é normalmente definida como a habilidade em receber retornos do investimento em níveis persistentemente acima da média do setor (PORTER, 1985).

A integração da cadeia de suprimentos, apoiada em uma maior colaboração, representa uma fonte de vantagem competitiva. Com este objetivo, meios de influenciar as estratégias e práticas operacionais internas à cadeia precisam ser estabelecidas e geridas, colaborativamente (RICH e HINES, 1997, tradução nossa)

A estratégia cooperativa, com o objetivo competitivo, foi mencionada, anteriormente, por Hymer (1972 apud FAULKNER e DE ROND, 2000), que defendeu o desenvolvimento da estratégia colaborativa como ofensivo – quando o objetivo é criar vantagens competitivas que reforcem a posição da empresa ao afetar os custos de produção e/ou distribuição dos concorrentes e, portanto, seu “market share”, ou defensivo – alterando barreiras de entrada para o mercado para preservar suas posições e, portanto, aumentar sua lucratividade. Estas configurações estratégicas não são mutuamente exclusivas, isto é, parceiros podem entrar em uma aliança com diferentes objetivos de coalizão.

Seja quando investigamos o fenômeno a partir do ponto de vista da gestão estratégica – abordagem econômica –, ou pelo ponto de vista da Teoria Organizacional – abordagem estrutural –, os direcionadores são sempre elementos que garantirão a competitividade, no longo prazo. Como veremos, nas próximas páginas, existe sempre a busca pela eficiência e eficácia, pela otimização e pela diferenciação.

O termo competitividade organizacional foi sinteticamente definido por Marques; Di Serio; Magnani (2001) como:



- Habilidade da organização em alocar e administrar recursos para mercados em crescimento;
- Capacidade da organização de aumentar a participação no mercado e seu lucro;
- Capacidade da organização em fortalecer a sua posição no mercado.

Ao argumentar sobre a importância do relacionamento colaborativo entre empresas, alguns autores identificaram fatores motivadores relevantes. A lista, apresentada por Kogut (1988), contém três direcionadores aplicáveis, de forma abrangente, aos vários tipos de alianças: custos de transação; comportamento estratégico competitivo e a questão de conhecimento organizacional e aprendizado.

Outros autores defenderam conjuntos diversos como direcionadores da colaboração: a diminuição dos tempos dos ciclos de negócio e a necessidade de acesso a recursos e *know-how*, apresentados por Powell (1990); as mudanças na abordagem organizacional por especialização, foco e, possivelmente, tamanho, por Jarillo (1988, 1995); iniciativas com capacidade de suplantar riscos e ineficiências, quando a firma se encontra em posição vulnerável e procurando melhorar seu posicionamento competitivo, ou quando, ainda que em posição vantajosa, disponha de recursos estratégicos valiosos subutilizados, por Einsehardt e Schoonhoven (1996); e os objetivos de agregar, compartilhar ou trocar os recursos com outras empresas quando estes recursos não estão disponíveis de forma eficiente, por meio de transações no mercado ou por fusões e aquisições, por Das e Teng (2000).

Fechando uma possível lista preliminar, Faulkner (1995) sugeriu os seguintes direcionadores para a Colaboração Interorganizacional, relacionados com teorias dominantes na influência sobre a colaboração, como:

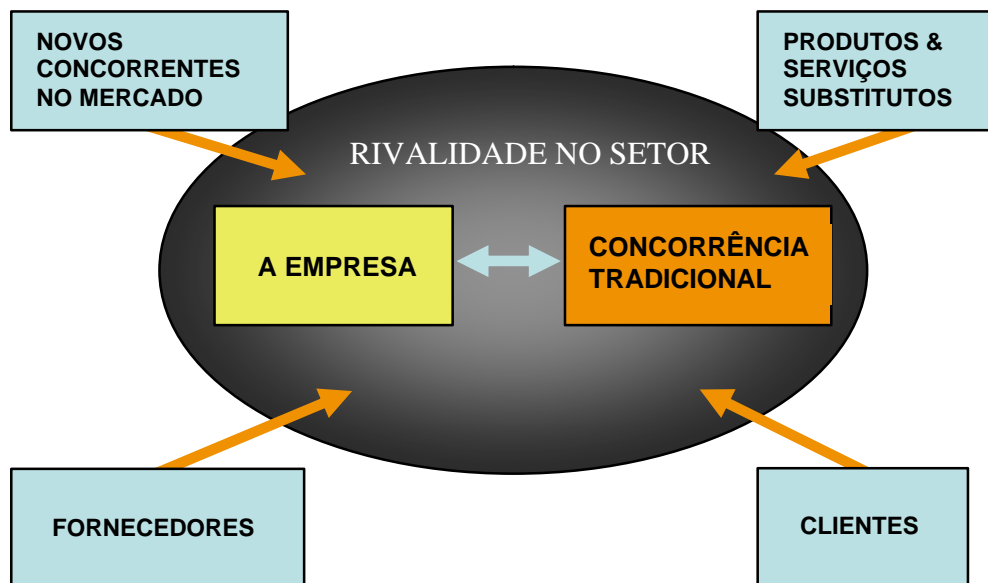
- a) Necessidade de minimizar custos – em clara relação com a economia de custos de transação;
- b) Necessidade de velocidade nas relações com o mercado – na perspectiva da Teoria da Organização da Indústria;
- c) Necessidade de ativos específicos ou capacidade que não possui atualmente – Uma perspectiva da Visão Baseada em Recursos.

Em anos recentes, à medida que o ciclo de produção tornou-se mais curto e a competição mais intensa, considerações sobre tempo e acesso ao *know-how* tornaram-se características determinantes quando a questão é competitividade. O relacionamento entre empresas organizadas em parcerias, alianças e organização em redes representa uma forma rápida de ganhar acesso ao conhecimento e *know-how* que não pode ser produzido internamente (POWELL, 1990).

Duas teorias marcaram os principais estudos sobre competitividade empresarial nas últimas décadas. A Teoria da Organização Industrial, que defende que a competitividade de uma organização depende de sua eficiência operacional e de seu posicionamento de mercado (PORTER, 1980, 1985), e a teoria baseada nos recursos, que aponta para um conjunto único de recursos e relacionamento, como sendo a inicial e principal fonte de competitividade da empresa (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984).

### **3.1.3. Teoria da Organização Industrial – foco no setor**

A Teoria da Organização Industrial – ou do Poder do Mercado, ganha força, principalmente a partir do trabalho de Mason e Bain, sobre a estrutura da indústria, para o qual desenvolveram um modelo conhecido por Estrutura-Comportamento-Performance (*Structure-Conduct-performance* – SCP) (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Com base nesta teoria, Porter (1980) construiu seus trabalhos sobre estratégia competitiva, onde é sugerido que a intensidade competitiva do setor é determinada por cinco forças fundamentais: concorrentes atuais, compradores, fornecedores, novos concorrentes (entrantes) e produtos ou serviços substitutos, conforme figura 3.1, a seguir:



**Fig. 3.1 – Modelo de forças competitivas**  
Fonte: Baseado em Porter (1980)

O conceito clássico de abordagem estratégica corporativa – a análise das dimensões da força, fraqueza, oportunidade e ameaça (SWOT – *Strength, weakness, opportunity and treat*), enunciado por Andrews (1980, apud VASCONCELOS e CYRINO, 2000), avalia, nas duas primeiras dimensões, as competências e recursos da organização, que viria a ser básico na Teoria de Recursos (WERNERFELT, 1984; PRAHALAD e HAMEL, 1990; e BARNEY, 1991, entre outros). As outras duas dimensões estão ligadas às variáveis externas à organização, como concorrência e demanda, bases do Modelo de Organização Industrial, extensivamente abordado por Porter (1980).

De acordo com os modelos ambientais de estratégia, as firmas posicionam-se, estrategicamente, num alinhamento equilibrado entre as características internas (forças/fraquezas) e externas (oportunidades/ameaças) (TEECE, 1992). A Teoria Baseada em Recursos sugere uma abordagem complementar, que explora aspectos internos da empresa (DAS e TENG, 2000).

Em trabalho posterior, Porter e Fuller referem-se ao papel da colaboração como poder competitivo, argumentando que se o posicionamento afeta a lucratividade, ao empregar alianças estratégicas, os parceiros podem alcançar posições ainda mais fortes juntos, do que isoladamente. Em suas palavras: “A coalizão surge quando, ao executar uma atividade em

conjunto com um parceiro, o resultado apresenta-se superior àquele realizado individualmente, pela própria empresa, ou quando simplesmente terceirizado em transações ocasionais de mercado” (PORTER e FULLER, 1986, p. 322, tradução nossa).

Nesta teoria, renda econômica se verifica em função da firma pertencer a um setor com características estruturais favoráveis. A estrutura do setor é a fonte de vantagem competitiva.

Se a década de 80 assistiu a predominância da abordagem da Organização Industrial, que revolucionou o estudo da estratégia organizacional, a de 90 trouxe o foco para os aspectos internos da firma, como o principal direcionador da lucratividade e vantagem competitiva sustentável, com o desenvolvimento da Visão Baseada em Recursos por Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984, 1991; Prahalad e Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993, entre outros. Desde então, as pesquisas e publicações de gestão estratégica mantêm um vivo debate entre estas duas correntes teóricas.

#### **3.1.4. Visão Baseada em Recursos – foco nos recursos internos**

Wernerfelt (1984) definiu recursos como qualquer elemento que possa ser percebido como força ou fraqueza de uma determinada organização ou bens (tangíveis ou não) que estejam fortemente conectados a esta organização.

A Visão Baseada em Recursos sustenta que recursos raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar, e capacitações possuídas pela firma, determinam a vantagem competitiva, ou seja, a firma é a fonte da vantagem competitiva (DYER e SINGH, 1998) e não, a indústria, como defende a Teoria de Organização Industrial.

A importância dos recursos únicos e escassos é destacada e reforçada pelo argumento de que sua imperfeita imitabilidade provê um incentivo competitivo adicional ao comportamento cooperativo.

Existem dois motivos distintos, porém relacionados, para que a firma adote alianças estratégicas: obter recursos de outros – o que está relacionado à criação de vantagem competitiva –, e desenvolver ou reter seus próprios recursos pela combinação destes com os

de outras organizações – que diz respeito a manter uma vantagem competitiva existente pela retenção de um recurso que esteja possivelmente subutilizado (DAS e TENG, 2000).

Quanto maior o nível de interdependência com outras organizações, mais importante se tornam as parcerias. A empresa desenvolve alianças com as outras empresas, com o objetivo de administrar estas dependências estratégicas. Gulati (1998) afirmou que esta necessidade de recursos complementares é o principal direcionador da Colaboração Interorganizacional.

Estes recursos estratégicos precisam ser protegidos. Com este objetivo, Wernerfelt (1984) definiu a barreira de proteção aos recursos de uma organização, enfocando três situações. Na primeira, relacionou a vantagem com o pioneirismo, quando afirma que o detentor de um recurso é capaz de manter uma posição de relativa vantagem sobre os outros, enquanto agir racionalmente. As duas outras estão ligadas a posições de controle sobre os recursos, que podem ocorrer em cenários monopolistas e monopsonistas, que orientarão os retornos disponíveis na direção dos detentores de poder nestes cenários.

A Visão Baseada em Recursos não se alinha com a visão neoclássica, microeconômica de forças inexoráveis, que conduzem o mercado em direção ao equilíbrio, reduzindo lucros da firma a rendas normais. Ao invés, ela argumenta que é possível para a firma atingir e manter uma vantagem competitiva e rendas ricardianas, se seus insumos, recursos ou ativos forem alocados, de forma que seja tão difícil quanto possível imitá-los, movê-los ou substituí-los com perfeição (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; RUMELT 1984, 1991; WERNERFELT, 1984). Nas palavras de Rumelt (1984, p. 557, tradução nossa): “Em essência, o conceito é que a posição competitiva da firma seja definida por um conjunto único de recursos e relacionamentos [...]”.

A literatura sobre a Teoria Baseada em Recursos sugere que a força competitiva de uma firma é interna e equivalente aos recursos e relacionamentos que possui (DAS e TENG, 2000; RUMELT, 1984). Ou ainda que esta heterogeneidade de recursos pode ser mantida, no longo prazo, desde que mantidas as características que impedem a sua homogeneidade, como: a mobilidade imperfeita **(1)** – que representa a dificuldade em se mover recursos entre empresas; a imitabilidade ou substitutabilidade imperfeitas **(2)** – que seriam impedimentos para se obter recursos similares a partir de outras fontes. Muitos recursos são específicos à firma e não perfeitamente imitáveis ou realocáveis. Na realidade, estas mesmas características

permitem a criação de valor, de forma diferenciada e, portanto, incentivam a formação de relacionamentos colaborativos (DAS e TENG, 2000).

Das e Teng (2000) exemplificaram estas características dos recursos em relação a uma tipificação baseada na posse ou no conhecimento, conforme mostra a tabela 3.1, a seguir:

**Tabela 3.1 – Recursos baseados em características e tipos**

<b>Característica do Recurso</b>	<b>Tipo de Recurso</b>	
	<b>Baseado na propriedade</b>	<b>Baseado no conhecimento</b>
Imobilidade imperfeita	Recursos humanos	Recursos Organizacionais (ex.: capital intelectual)
Imitabilidade imperfeita	Patentes, contratos, etc.	Recursos tecnológicos e gerenciais
Substitutabilidade imperfeita	Recursos físicos	Recursos tecnológicos e gerenciais

**Fonte: Das e Teng (2000)**

O conceito de ambigüidade causal (LIPPMAN e RUMELT, 1982) ajuda a explicar e reforçar a característica de imitabilidade imperfeita. Este conceito refere-se à incerteza com relação às causas de diferenças de eficiência entre firmas. Com isso, a ambigüidade causal impede que se imite, por não se conhecer exatamente o quê ou como imitar.

A impossibilidade de reproduzir um recurso é também explicada por Dierickx e Cool (1989, apud PETERAF, 1993), com relação aos aspectos tácitos e de complexidade social, presentes no recurso ou envolvidos no processo de reprodução e que seriam inerentes a habilidades organizacionais e aprendizados corporativos, tornando-se estes bens vinculados à firma que o criou.

Outros casos, em que é possível exemplificar os conceitos de mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitos são: custos de transação (WILLIAMSON, 1975); ou custos de troca (PETERAF, 1993), no caso em que a mudança ou substituição do recurso seja extremamente cara; e a co-especialização (TEECE, 1986), na qual os recursos têm de ser empregados em conjunto, pois assim adquirem maior valor.

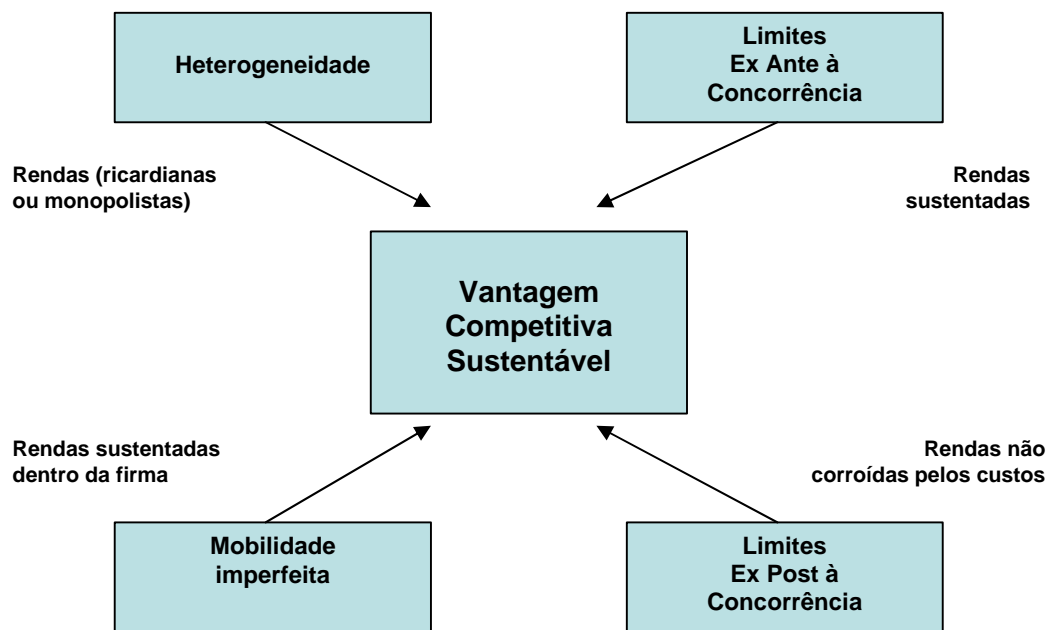
Powell (1990) sugeriu, com base no argumento anterior, que um ambiente de relacionamento colaborativo em rede reduz o custo de se fazer negócio porque pressupõe a existência de reputação, boa vontade, confiança e compromisso.

Os recursos e capacidades relacionados à produção são heterogêneos entre firmas. Isto equivale a dizer que as empresas são, fundamentalmente, heterogêneas, em termos de recursos e capacitação interna e que aquelas que detêm recursos superiores terão, potencialmente, acesso a melhores rendas. Por isso, a preservação desta heterogeneidade é condição para a sustentação da vantagem competitiva. (PETERAF, 1993).

Outro fator motivador para a colaboração deriva do conceito econômico de rendas ricardianas, que, aplicado ao relacionamento colaborativo, pode ser explicado da seguinte forma: recursos e *know-how* superiores existem em quantidades limitadas no mercado. Os detentores destes, e seus parceiros de negócio, habilitam-se a apresentar custos menores e elementos de diferenciação que as cadeias de valor concorrentes não conseguirão, já que só têm acesso a recursos e *know-how* inferiores. Enquanto agirem de forma racional e eficiente, os arranjos colaborativos superiores conseguirão sustentar uma vantagem competitiva, em relação às cadeias concorrentes.

De acordo com Peteraf (1993), a vantagem competitiva demanda que haja limites ex ante para a concorrência. Isto é, antes que uma posição de superioridade competitiva se estabeleça é preciso existir concorrência limitada por esta posição. Caso contrário, a luta por esta posição erodiria qualquer vantagem competitiva possível. Neste caso, a criticidade do recurso se deve à sua característica de mobilidade imperfeita. Já, a vantagem competitiva sustentada só ocorrerá se forem mantidos os limites ex post para a concorrência. Dois fatores são críticos na limitação da concorrência: as imperfeitas imitabilidade e substitutabilidade. A heterogeneidade de recursos cria rendas ricardianas e de monopólio.

Este modelo é resumido na figura 3.2, a seguir:



**Fig. 3.2 – Fundamentos da vantagem competitiva sustentável**  
**Fonte: Peteraf, 1993**

Ao se organizarem em rede, as empresas visam resultados estratégicos importantes. Este arranjo faz com que uma determinada empresa enfoque suas reais competências, aquelas que podem garantir sua vantagem competitiva e se aproveite dos benefícios inerentes à especialização, enquanto repassa, às demais empresas da rede, outras atividades, nas quais estas têm maior competência. Desta forma, todos se beneficiam, por não terem de executar atividades que não lhes são essenciais ou que não apresentam vantagem competitiva (JARILLO, 1988, 1995).

Na tabela 3.2, a seguir, Madhok (2002) destaca diferenças fundamentais entre a Teoria de Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos. Um exame mais cuidadoso revela que, apesar de diferentes, estas abordagens, quando empregadas em conjunto são complementares. Madhok defende a idéia de que a combinação destas teorias forma uma base para o entendimento da Colaboração Interorganizacional, a partir da eficiência de custos, e orientada para a criação de valor, oferecendo, portanto, uma maior sustentabilidade para a vantagem competitiva conquistada.



**Tabela 3.2 – Comparativo entre as Teorias de Custo de Transação e Baseada em Recursos**

	<b>Teoria de Custos de Transação</b>	<b>Teoria Baseada em Recursos</b>
<b>Cenário teórico amplo</b>	Teoria da firma	Teoria de uma firma
<b>Questão teórica fundamental</b>	Por que firmas existem?	Por que firmas diferem?
<b>Direcionamento básico</b>	Busca por estrutura de governança eficiente	Busca por vantagem competitiva
<b>Principal área de interesse</b>	Troca e transação	Recursos e capacitações da firma
<b>Principal foco de análise</b>	Atributos das transações	Atributos dos recursos
<b>Ênfase principal</b>	Custos (de transação)	Recursos, habilidades, conhecimento e processos da firma

**Fonte: Baseado em Madhok (2002)**

Uma contribuição significativa da Visão Baseada em Recursos é a explicação de importantes diferenças na lucratividade da empresa, que não podem ser relacionadas às condições da indústria. Uma Visão Baseada em Recursos pode auxiliar na análise sobre a internalização ou licenciamento de uma nova tecnologia (PETERAF, 1993).

### **3.1.5. A abordagem relacional – foco nos recursos compartilhados**

Excetuando o trabalho de Das e Teng (2000), que propõe um modelo conceitual amplo, os poucos estudos, que relacionam a Visão Baseada em Recursos às alianças estratégicas, cobrem apenas aspectos limitados da questão (WILK e FENSTERSEIFER, 2003).

A aliança é o instrumento de obtenção de importantes recursos de outras organizações. A Teoria Baseada em Recursos se revelou uma abordagem relevante na análise de alianças estratégicas porque estas representam o resultado da criação de valor derivada dos recursos e conhecimentos empregados e explorados, em conjunto, pela parceria entre empresas (DAS e TENG, 2000).

Dyer e Singh (1998) definiram o conceito de Rendas Relacionais (termo usado em substituição ao conceito econômico de quasi-renda) como um lucro acima do normal, gerado

conjuntamente em um relacionamento de troca e que não pode ser gerado por nenhuma das firmas, isoladamente. Pode apenas ser criado pela contribuição conjunta e idiossincrática de parceiros da aliança. Em uma renda relacional os parceiros combinam, trocam ou investem em bens, conhecimento e recursos/capacidades, e empregam mecanismos efetivos de governança que reduzem o custo de transações (eficiência operacional) ou apóiam iniciativas que criam valor (posicionamento de diferenciação).

Powell (1990) cita, como exemplo de acordo colaborativo, a junção de pequenas empresas que possuem características empreendedoras e perícia, na inovação tecnológica, com grandes empresas que têm poder de marketing e distribuição. O relacionamento estreito com fornecedores e clientes possibilita, à firma, uma importante fonte de inovação. Isto é especialmente verdade em setores nos quais cada geração sucessiva de produtos é custosa para desenvolver e apresenta um curto ciclo de vida. Este exemplo é perfeitamente aplicável ao Setor de Confeção, objeto de pesquisa, deste trabalho.

A aplicação da Visão Baseada em Recursos, no contexto das alianças estratégicas, é uma área de estudos pouco explorada na literatura, embora os relacionamentos colaborativos interorganizacionais estejam rapidamente ganhando importância, no ambiente competitivo atual (DOZ e HAMEL, 1998; DAS e TENG, 2000).

### **3.2. O ponto de vista Organizacional**

Além do enfoque econômico, explorado até este ponto, na literatura de Teoria Organizacional, existe pelo menos um tratamento teórico, de interesse para ambas as abordagens, estratégica e estrutural. A abordagem de **aprendizado organizacional** entende a colaboração entre empresas como processos de aprendizado. Este capítulo enfoca os subprocessos de criação, aquisição e utilização de conhecimentos necessários para aumentar o potencial competitivo da empresa.

A forma com que isto é aplicado difere de organização para organização. Hamel (1991) refere-se à existência de duas abordagens de aprendizado organizacional, aplicáveis ao relacionamento colaborativo: o aprendizado colaborativo, relacionado ao acesso e transferência de conhecimento e habilidades entre parceiros, em uma aliança, e aprendizado

competitivo, que se aplica ao uso egoísta, feito por uma firma, sobre as habilidades e conhecimentos de seu parceiro, de forma predatória.

Kogut (1988) destacou a questão de conhecimento organizacional e aprendizado como uma das principais motivações aplicáveis, de forma abrangente, aos vários tipos de alianças. Duas características são relevantes, com relação ao compartilhamento de conhecimento. Primeira, cada organização tem a sua própria capacidade de identificar e absorver conhecimentos valiosos, específicos do parceiro. Segundo, parceiros tentam criar incentivos para a confiança e transparência, para investir em compartilhamento de conhecimento e para desencorajar o oportunismo.

De acordo com Kogut e Zander (1992, apud Dyer e Singh, 1998), o conhecimento é resultado do somatório da informação com o *know-how*. A informação é o conhecimento em forma explícita. Permite a integração e padronização do desenvolvimento e a customização de técnicas e processos. É fácil de transmitir e comunicar com integridade. O *know-how*, por outro lado, é conhecimento tácito, é parte da cultura e está na mente das pessoas. Tipicamente, envolve um tipo de conhecimento que é complexo e difícil de ser codificado e transmitido. Por esta razão, o *know-how* é potencialmente capaz de criar níveis superiores de vantagem competitiva sustentada. As redes organizacionais oferecem alternativas altamente viáveis de utilizar e melhorar estes ativos intangíveis, como o conhecimento tácito e a inovação tecnológica.

Kanter (1988) cita, como fatores de sucesso para uma aliança, a condição de que esta seja formalizada e concebida em um contexto de flexibilidade e criação, de valor conjunto, e não apenas de troca; que ambos os parceiros tenham excelência individual e valor a compartilhar e que o relacionamento preencha objetivos relevantes para os envolvidos.

Teorias sobre a necessidade de uma estratégia colaborativa, com ênfase na seleção de parceiros, em complemento a uma estratégia competitiva foram revistas, neste capítulo, como direcionadoras da colaboração. Embora cada um dos conceitos apresentados contribua para o entendimento das estratégias de colaboração, em um ambiente competitivo, não há ainda uma única e abrangente abordagem que as interconecte.

A tabela 3.3, a seguir, é uma consolidação dos conceitos selecionados, nesta revisão bibliográfica, sobre Gestão Estratégica e Teoria Organizacional, com enfoque em

Colaboração Interorganizacional e aponta os seguintes fatores direcionadores para a decisão de investir em uma parceria estratégica:

**Tabela 3.3 – Conceito-Referência: Direcionadores Estratégicos para a Colaboração**

<b>Conceitos Direcionadores Estratégicos</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
1) Reduzir/evitar custos na produção e coordenação.	Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985; Jarillo, 1988, 1995; Teece, 1992; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993
2) Uma aliança é um mecanismo para administrar a incerteza.	Powell, 1990; Gulati, 1998
3) Compartilhamento de riscos sob incerteza.	Axelrod, 1984
4) Reciprocidade para um relacionamento estável, de longo prazo.	Axelrod, 1984; Powell, 1990
5) Interação contínua, relacionamento de longo prazo.	Axelrod, 1984
6) Assimetria e incerteza de informação.	Williamson, 1975, 1985; Teece, 1992
7) Especificidade de Ativo: local, bens físicos, humanos, marca, tempo.	Williamson, 1985
8) A Teoria do Custo de Transações se preocupa mais com a redução de custos de uma das partes, enquanto a colaboração enfoca o custo conjunto.	Zajac e Olsen (1993 apud DYER e SINGH, 1998)
9) Afastamento de um relacionamento de soma zero.	Jarillo, 1988, 1995
10) Coordenação.	Smith; Carroll; Ashford, 1995; Holland e Lockett, 1997
11) Se os custos não são determinantes para justificar a internalização ou terceirização.	Gulati, 1995; Holland e Lockett, 1997
12) Complexidade e custos de produção e coordenação, que o preço de Mercado não consegue representar.	Powell, 1990
13) Posição competitiva vulnerável ou preservação de recursos estratégicos subutilizados.	Einsehardt e Schoonhoven, 1996; Das e Teng, 2000 Fine, 1998
14) A união cooperativa resulta em força para competir.	Jarillo, 1988, 1995
15) O tempo é fonte de vantagem competitiva.	Porter, 1980; Powell, 1990
16) Barreiras de proteção aos recursos.	Wernerfelt, 1984
17) Estratégia de posicionamento de recursos – integração de bens e conhecimento.	Das e Teng, 2000
18) Limites ex ante e ex post para a concorrência.	Peteraf, 1993
19) Um alinhamento equilibrado entre as características internas (forças/fraquezas) e externas (oportunidades/ameaças).	Teece, 1992; Das e Teng, 2000
20) Desenvolver e focar competências essenciais.	Prahalad e Hamel, 1990; Peteraf, 1993; Jarillo, 1995
21) Esforços colaborativos, visando a eficiência.	Barney, 1991; Jarillo, 1988
22) Firmas são heterogêneas em recursos, capacidades e capacitações.	Barney, 1991, Peteraf, 1993
23) Vantagem competitiva sustentada requer heterogeneidade	Barney, 1991; Peteraf, 1993; Das e Teng, 2000

<b>Conceitos Direcionadores Estratégicos</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
permanente.	
24) Especificidade de ativos: mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas.	Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Das e Teng, 2000
25) Necessidade de acesso aos recursos de outras empresas.	Doz e Hamel, 1998; Das e Teng, 2000
26) Interdependência estratégica e crítica de outra organização.	Gulati, 1998
27) Atração de recursos colaborativos.	Wernerfelt, 1984
28) Dificuldades de especificar em contratos, características como compromisso, responsividade, flexibilidade e velocidade.	Cusumano e Takeishi (1991, apud BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1997); Clemons; Reddi; Row, 1993; Bakos e Brynjolfsson, 1997
29) Recursos são difíceis de serem criados, comprados, substituídos e imitados.	Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993
30) Maximização de valor junto com redução de custos.	Dyer e Singh, 1998; Das e Teng, 2000
31) Criatividade e inovação no relacionamento colaborativo.	Powell, 1990; Jarillo, 1988, 1995

**Fonte: elaboração própria**

## 4. Condições Estruturais para a Colaboração

---

*“As firms try to increase their performance, the interface with suppliers has become a major point of emphasis in the question for additional efficiencies.”*  
(BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1993)

Este capítulo trata dos aspectos institucionais e estruturais da Colaboração Interorganizacional. Aborda, principalmente, as condições estruturais, características comportamentais e mudanças, na estrutura e nos processos, necessárias para um relacionamento colaborativo bem sucedido.

Estudos que abordam estruturas e processos colaborativos existem em muito menor quantidade do que aqueles que abordam o racional da cooperação, vistos no capítulo anterior.

É preciso cuidar para que a ênfase estratégica da organização por indústria e das abordagens econômicas de custos de transação ou baseadas em recursos, não nos leve a esquecer importantes questões estruturais que resultam da natureza contínua das transações. Alianças não tratam de transações únicas e inéditas, mas de transações repetitivas, que necessitam de contínuos ajustes.

Contudo, antes de se passar, definitivamente, aos conceitos relacionados à Teoria das Organizações, é necessário abordar mais um conjunto de conceitos econômicos, de importância substantiva para o estudo das características estruturais, que resultam de um Relacionamento Colaborativo Interorganizacional.

### 4.1. O ponto de vista econômico sobre as questões estruturais

Além dos tópicos relativos às teorias econômicas, abordadas no capítulo 3, a economia fornece algumas abordagens teóricas interessantes e importantes.

A **Teoria da Agência** lida com os interesses do “principal” (em organizações em rede, a empresa concentradora) para garantir que seus “agentes” (parceiros na aliança) sigam as metas do principal. Tem a ver com a determinação e implementação dos mais adequados

mecanismos de governança, por meio de estratégias de incentivo e controle, que limitam um eventual comportamento oportunista do agente (EINSEHARDT, 1989).

Ainda, em termos práticos, a Teoria da Agência fornece um modelo sob o qual o principal assegura consistência do comportamento do agente e ambos estabelecerão, de forma clara, as bases sob as quais a troca de informações e os resultados ocorrerão. À medida que a confiança entre eles crescer, estes mecanismos tornar-se-ão menos difundidos.

A forma de organização legal e os tipos de relacionamentos estabelecidos, entre os parceiros, irão determinar o posicionamento da parceria entre os dois pontos extremos da hierarquia e do mercado, com o conseqüente desdobramento sobre a estrutura de governança, à qual se vinculam a atração de parceiros e a congruência de objetivos.

A governança efetiva, no relacionamento colaborativo, é, segundo Dyer e Singh (1998), caracterizada pela habilidade em empregar mecanismos auto-impostos de governança informal ao invés de formal.

A governança afeta estrutura e comportamento em uma parceria, com um claro impacto sobre os custos e a predisposição dos parceiros em participar e investir na aliança. A governança efetiva completa o composto de sucesso da aliança: cultura e sistemas; governança e recursos complementares. Os controles implementados pelos processos de governança servem a duas estruturas diferentes. Há os controles formais – impostos por um terceiro, como em um contrato –, e os informais – normalmente auto-impostos e auto-regulados. No relacionamento colaborativo, estes últimos prevalecem sobre os primeiros, gerando melhores resultados (GRANOVETTER, 1985).

Williamson (1991) declarou que transações, caracterizadas por seus atributos, precisam estar em alinhamento com as estruturas de governança, que diferem em custos e competências, de forma a minimizarem o custo total de transação.

Ao ocupar uma posição central em uma rede, formada por fornecedores, a empresa concentradora tenderia a aumentar o número de parceiros potenciais e, com isso, o seu poder de barganha. Contudo, estudos recentes sugerem que as organizações estão, na realidade, reduzindo a sua base de fornecedores, ao invés de usar a TI para gerir um portfólio ainda

maior. Diversos motivos foram apontados para este aparente paradoxo. Em primeiro lugar, pode-se citar que com menor número de parceiros é possível obter economias de escala e uma maior aderência aos requisitos do relacionamento (HOLLAND, LOCKETT e BLACKMAN, 1992; HOLLAND et al., 1994; BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1993).

A quantidade de parceiros, na cadeia, dependerá dos custos decorrentes de questões tecnológicas e organizacionais, tais como, custos na procura por novos parceiros, na implementação do relacionamento e de transação, aos quais, Bakos e Brynjolfsson (1997) denominam, coletivamente, de custos de coordenação. Qualquer interação com um parceiro leva a um novo custo de coordenação.

Outros autores justificam esta decisão lembrando que além de possíveis ganhos com economia de escala, custos de coordenação e monitoração, em setores como o de confecção, redes com menos parceiros, porém firmemente ajustados, apresentam vantagens sobre características não-econômicas e não-contratáveis, como inovação, adoção de novas tecnologias, qualidade, trocas de informação, confiança, flexibilidade e responsividade. Isto resulta em uma diminuição da importância relativa do preço na determinação das estruturas transacionais. (Cusumano e Takeishi (1991, apud BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1997); HELPER (1991, apud BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1997); JOHNSTON e LAWRENCE, 1988).

Segundo Bakos e Brynjolfsson (1997), uma empresa opta por se relacionar com muitos parceiros de negócio, em uma estrutura de mercado, porque, desta forma, consegue obter custos de produção mais favoráveis, resultantes da concorrência e da eficiência. Este processo leva, contudo, a altos custos de transação, que diminuirão se forem também reduzidas, pelo estreitamento do relacionamento, as estruturas coordenativas que, no limite, com um único parceiro, assemelha-se a uma hierarquia. Portanto, a decisão de “fazer ou comprar” pode ser vista como uma escolha, entre custos de produção e de coordenação.

Além da redução de custos, mercados eletrônicos permitem a criação de valor, que depende do esforço conjunto, em relacionamento estreito, o que ajuda a explicar a hipótese da “mudança para o meio”.



Referências também foram feitas a vários trabalhos que, empiricamente, verificaram as vantagens que a redução do número de fornecedores pode trazer ao relacionamento destes com os compradores. Entre elas, os autores citam: melhores resultados na adoção de inovações e tecnologias e nas taxas de defeitos.

Também relacionado ao aumento de importância para características não-econômicas, está a necessidade, crescente, de investimentos específicos ao relacionamento, como na inovação ou no compartilhamento de informações, que não podem ser antecipados, descritos ou protegidos, mesmo em um contrato abrangente. Segundo Bakos e Brynjolfsson (1997), a empresa tenta convencer e até mesmo fornecer incentivos para que seus parceiros façam estes investimentos. Mas, somente aquele que crê no compartilhamento de benefícios do relacionamento, fará investimentos que se caracterizem por estarem acima e além do registrado em contratos.

#### **4.2. O processo da colaboração**

Uma vez considerados os elementos econômicos condicionantes para a coordenação e controle da uma estrutura inteorganizacional, as atenções se voltam aos demais elementos teóricos, que permitem identificar e selecionar os principais conceitos institucionais e estruturais, condicionantes do relacionamento colaborativo.

Para desenvolver, de forma sistemática, a capacidade colaborativa da organização, é preciso criar um ambiente que propicie uma atitude colaborativa. Mais que isto, os gestores desta organização precisam desenvolver e implementar mudanças específicas, tais como, critérios que auxiliem na análise e adequação de iniciativas colaborativas; revisar políticas, procedimentos e sistemas, para que estes não tolham o desenvolvimento da colaboração. Finalmente, é necessário reconhecer o valor da colaboração, onde quer que ela surja e não apenas aquelas resultantes de parcerias formalmente estruturadas.

Estas pré-condições, institucionais e estruturais, para o relacionamento colaborativo, constituem, por si só, um conjunto amplamente multidisciplinar. Entre os requisitos estão: a elaboração de uma estratégia colaborativa; a criação e implementação de processos de governança; a condução eficiente da comunicação e a integração de processos e sistemas,

entre muitos outros. Smith; Carroll; Ashford (1995) reforçam este argumento, ao afirmarem que é impossível que uma única teoria consiga explicar, completamente, a complexidade da cooperação.

Considerando estas abrangência e multidisciplinaridade, ao planejar este estudo, foi necessário identificar as dimensões de maior relevância para a nossa questão de pesquisa e limitar as análises a estas dimensões. Apoiado no referencial bibliográfico, especialmente em Bakos e Treacy (1986), Vasconcelos e Cyrino (2000) e em Faulkner e De Rond (2000), este estudo, sobre a TI e a colaboração interorganizacional, considerou, prioritariamente, os efeitos daquela sobre as dimensões da motivação e direcionamento estratégico e dos fatores condicionantes da estrutura organizacional, sem deixar de reconhecer a importância de outras dimensões não abordadas, entre as quais, as sociais e humanísticas, inerentes ao relacionamento entre pessoas e, por extensão, empresas.

Exatamente com relação à dimensão social e humanística, uma exceção foi feita aos conceitos de cultura, confiança e compromisso, abordados, a seguir, no contexto do comportamento colaborativo, porém, de forma restrita a fundamentar os conceitos da Teoria das Organizações, necessários à compreensão da estrutura organizacional que viabiliza a Colaboração Interorganizacional.

#### **4.2.1. Comportamento Colaborativo**

Pela importância do relacionamento interpessoal para o relacionamento organizacional, uma abordagem comportamental é necessária, mesmo antes de se abordar os aspectos estruturais da organização. Com isso, é possível entender e evitar situações em que, apesar dos recursos necessários estarem disponíveis, se não for considerado o contexto em que os relacionamentos ocorrem, não haverá colaboração (KNIGHT, 2000).

Nesta análise, observou-se a indicação de Faulkner e De Rond (2000), de que as características comportamentais de abordagens colaborativas podem ser avaliadas em três áreas-chave: **(1)** diferenciação cultural e o comportamento gerencial decorrente; **(2)** qualidade da confiança, condição fundamental para a existência da colaboração; e **(3)** natureza do compromisso com a aliança, feito pelos parceiros.

## **Cultura**

Colaboradores, em um relacionamento interorganizacional, são influenciados pela cultura local/nacional – onde residem os valores e a cultura organizacional – composta, principalmente, de práticas (HOFSTEDE, 1991).

Ser capaz de entender e caracterizar a cultura, de ambos os parceiros, é capacidade primordial para qualquer organização com pretensões colaborativas. Particularmente, as estratégias precisam considerar que um alinhamento cultural é fundamental, entre candidatos a parceiros. Um choque contra credos culturais, solidamente estabelecidos, põe em risco qualquer estratégia colaborativa (SCHEIN, 1985 apud FAULKNER e DE ROND, 2000). A maioria das alianças acontece em razão da existência de um nível mínimo de alinhamento cultural.

Há um aparente paradoxo relacionado com a necessidade de alinhamento cultural versus a necessidade estratégica de complementaridade. É esperado que somente empresas com bom alinhamento cultural consigam evoluir rumo a um relacionamento colaborativo de sucesso. Contudo, também se acredita que apenas empresas com culturas diferentes, mas alta complementaridade, possam, ao tratar suas diferenças como oportunidades, potencializar ao máximo o aprendizado organizacional.

Apesar de fundamentais, as características culturais, em uma estratégia colaborativa, são, freqüentemente, ignoradas por parceiros potenciais, durante os estágios de seleção e negociação da parceria (FAULKNER, 1995). Uma adequada identificação cultural é a melhor forma de começar a colaboração, pois provê uma base sob a qual confiança e compromisso podem se desenvolver.

## **Confiança**

Na visão de Gulati (1998), há apenas duas formas de prever o comportamento individual em um relacionamento entre empresas. O primeiro, é um contrato detalhado, o outro, é a confiança.

Embora pesquisas tenham identificado muitas determinantes para a cooperação, segundo Smith; Carroll; Ashford (1995), muitos dos autores estudados concordam que um pré-requisito, especialmente imediato, é a confiança, que, entre outros benefícios para o

relacionamento, reduz a complexidade de forma mais rápida e econômica do que a autoridade ou negociação.

Como a gestão está intimamente relacionada com atitudes e relacionamentos interpessoais, a partir desta constatação, pode-se assumir que confiança e boa vontade sejam elementos básicos para a abordagem colaborativa.

Niederfofler (1991) complementa este argumento referenciando o papel estabilizante que a boa vontade e confiança têm, em todos os níveis de desenvolvimento das relações. Com uma maior tolerância, os parceiros agem proativamente, no sentido de evitar conflitos. Um bom resultado também é esperado na melhoria da comunicação entre os parceiros, aumentando, com isso, as chances de administrar e resolver eventuais desalinhamentos em suas ações, com relação aos objetivos da parceria. Segundo Granovetter (1985), a confiança é uma fonte de capital social, que afeta os custos de transação.

Os benefícios da confiança podem ser percebidos em todos os níveis do relacionamento. Além de reduzir o custo de transações, pode facilitar a integração de processos e sistemas e permitir um maior compartilhamento de informação e *know-how*, favorecendo o aprendizado organizacional e, como resultante, a inovação e criação conjunta de valor. Esta argumentação fica ainda mais forte quando, conforme Gulati (1998), envolve níveis altos de interdependência.

### **Compromisso**

Buscando maior eficiência, as organizações estão se posicionando em formas estruturais e comportamentais, que facilitem a colaboração interorganizacional. Tal mudança é significativa e envolve um considerável grau de compromisso dos membros das organizações envolvidas.

De acordo com Teece (1992), compromisso e reputação são requisitos relevantes para o relacionamento entre parceiros e podem ser melhor explicados com o apoio da Teoria dos Jogos, discutida no capítulo três.

É importante não confundir compromisso e confiança. É possível, embora pouco recomendável, estar comprometido e, até mesmo, depender de um parceiro em quem não se

confia. Por outro lado, é também possível ter um alto nível de confiança em um parceiro, mas estar compromissado até um determinado nível, mantendo alternativas para serem acionadas, dependendo de algum resultado (FAULKNER e DE ROND, 2000). Os autores argumentam ainda que, para que a parceria seja estável e duradoura, há de haver uma demonstração de compromisso, que pode tomar diferentes formas, como o investimento de capital em um projeto cooperativo.

É possível, aos indivíduos e organizações, aprender e implementar processos colaborativos. Porém, valores como confiança, compromisso e trabalho em time precisam estar incluídos no contexto de cada relacionamento específico.

Knight (2000) lembrou a importância da comunicação, um outro fator fundamental nas parcerias, que, normalmente, está diretamente relacionado com o grau de desenvolvimento destes aspectos-chave de relacionamento: cultura, confiança e compromisso – neste trabalho, referenciados como os 4 “Cs” do comportamento colaborativo. A comunicação tem de ser oportuna, apropriada e clara. E, também, fluir de forma desimpedida entre todos os participantes da aliança. Este fluxo de informações será maior ou menor em função dos tipos de estrutura de coordenação adotados para apoiar as transações que ocorrem entre as empresas (GULATI, 1998).

Afora estas características de comportamento colaborativo, outras capacidades processuais foram ressaltadas, por Smith; Carroll; Ashford (1995), como necessárias à parceria: o estabelecimento de regras claras, com o conhecimento, inequívoco, dos papéis existentes e níveis adequados de influência e controle.

Fronteiras, estabelecidas há um longo tempo, estão se dissolvendo e se transformando em formas de colaboração que não se parecem nem com as alternativas de contratação de mercado, onde preços capturam toda a informação relevante necessária, nem as integrações verticais. A abordagem econômica e a Teoria da Organização podem oferecer a base necessária para finalizar a construção do modelo teórico de sustentação para as estruturas colaborativas.

### 4.3. O ponto de vista Organizacional

Além dos enfoques econômico e comportamental, explorados até este ponto, na literatura da Teoria Organizacional, existem outros tratamentos teóricos, especialmente relevantes: **(1)** A Teoria da Dependência de Recursos, extensão organizacional da Visão Baseada em Recursos, que enfatiza a dependência de recursos externos à firma; **(2)** A Teoria das Organizações em redes sociais, a qual interessa para este trabalho, principalmente em sua abordagem mais focada em relacionamentos diádicos entre a empresa concentradora e seus fornecedores; **(3)** A abordagem de Aprendizado Organizacional, que entende a colaboração entre empresas como processos de aprendizado, do qual este capítulo enfoca os subprocessos de transformar, armazenar e disponibilizar conhecimentos, necessários para aumentar o potencial competitivo da empresa.

A **Teoria da Dependência de Recursos**, apresentada, efetivamente, por Pfeffer e Salancik (1978), explora o contexto operacional da organização e detalha sua dependência de recursos externos e forças sócio-políticas. O enfoque colaborativo, relacionado a esta teoria, é que a motivação em se conseguir, por meio de empresas parceiras, acessar recursos e capacidades exclusivas, pode, por si mesmo, ser um motivo estratégico para a parceria.

Pfeffer explicou: “[...] porque as organizações não são auto-suficientes, elas requerem recursos ao ambiente e, portanto, tornam-se interdependentes dos elementos do ambiente com quem transaciona [...]” (PFEFFER, 1982, p. 192-3 – tradução nossa). Portanto, a Teoria da Dependência de Recursos sugere que o comportamento organizacional se torna influenciado, externamente, porque a organização foco deve atender às demandas dos demais, para sobreviver.

Com base nesta teoria, a abordagem externa, centrada nas características setoriais, não se sustenta como mantenedora da vantagem competitiva. O atingimento de objetivos e a posse de suas vantagens são, quando muito, temporários. A competitividade é, no curto prazo, função de características do produto, como o seu preço. No longo prazo, o que garantirá esta competitividade é a capacidade da empresa em construir e manter o seu conjunto de competências, à frente de seus concorrentes.

Por conjunto de competências essenciais, Prahalad e Hamel (1990) definiram o aprendizado coletivo na organização, que, através do conhecimento, cria a capacidade gerencial de integrar várias habilidades diferentes e múltiplas correntes tecnológicas e capacitar áreas de negócios individuais a reagirem e se adaptarem, rapidamente, às mudanças. Além disso, uma competência essencial deve ser difícil de ser imitada, provocando, tanto quanto possível, o efeito de ambigüidade causal, através da constituição de uma complexa harmonia de tecnologias e conhecimentos.

Estas competências não diminuem com o uso, na realidade, melhoram, à medida que são aplicadas e compartilhadas. Segundo estes autores, nisto reside a verdadeira fonte de vantagem competitiva.

Cinco ou seis competências fundamentais são, na maioria dos casos, o máximo que as empresas conseguem construir e estabelecer liderança. Por esta razão, as empresas procuram estabelecer licenciamentos ou alianças, para anexarem outras competências necessárias.

Como consequência, o principal objetivo da colaboração é o de prover à organização acesso a uma variedade de recursos, tais como, investimentos, habilidades, e mercados. As organizações podem também estar à procura de mitigar riscos e incertezas, existentes em seu ambiente, por meio das relações colaborativas.

A integração vertical foi a solução estrutural escolhida, na época em que as mudanças tecnológicas aconteciam mais lentamente e os processos de produção eram totalmente compreendidos e mais padronizados, como também era a produção. As desvantagens começaram a surgir quando a concorrência se tornou global. Ciclos de negócio encurtaram e os avanços tecnológicos permitiram uma maior segmentação de mercados. As empresas tiveram de responder a este novo desafio com a especialização. Já que não poderiam fazer de tudo, pois não podiam mais arcar com o nível de especialização exigido, em todas as áreas, e com as atividades de monitoração e coordenação, precisaram se aliar a outras empresas que as complementasse.

Dyer e Singh (1998) identificaram a complementaridade de recursos e capacidades como um dos fatores determinantes de vantagem competitiva interorganizacional, principalmente com relação à habilidade para identificar e avaliar a complementaridade potencial do parceiro.

Dentro da Visão Baseada em Recursos, a busca por recursos complementares, ao invés de suplementares, tem sido considerada um aspecto determinante na vantagem competitiva da aliança (HAMEL, 1991).

A formação de alianças pode ser relacionada com a distribuição de várias formas de capacitação dentro do setor, tais como, produção, marketing, distribuição e acesso a novas tecnologias.

É condição necessária, mas não suficiente, para a criação de relacionamento colaborativo entre empresas, que haja uma complementaridade estratégica recíproca. Porém, além de vantagens econômicas características, como, similaridade cultural e outras conexões sociais, ajudam na escolha de novas oportunidades e explicam a escolha de um parceiro, entre as diversas organizações que possuem os recursos desejados no setor.

A existência de recursos escassos na parceria incentiva investimentos específicos ao relacionamento entre as firmas (DYER e SINGH, 1998; DAS e TENG, 2000). Estes ativos precisam representar algo especializado ou único para que se desenvolva uma vantagem competitiva. Os investimentos iniciais, específicos ao relacionamento, criam condições para investimentos especializados subsequentes, promovendo uma interconectividade de ativos entre as empresas. Uma evolução conjunta de capacitação entre parceiros pode preservar renda para a parceria.

Embora pareça haver opiniões diversas sobre o que venha a ser a perspectiva de **Organizações em Rede**, a literatura, freqüentemente, refere-se a elas como uma forma híbrida de organização, posicionada entre mercados e hierarquias (POWELL, 1990). Alternativamente, elas têm aparecido como uma teoria sobre colaboração, relacionada com a perspectiva de dependência de recursos (PFEFFER E SALANCIK, 1978). Gulati (1998) apresentou-as como um comportamento cooperativo com abordagem competitiva. Kraut et al. (1999) apontam para duas características, com o intuito de defini-las. Primeiro, o fato do processo de produção transcender os limites de uma única hierarquia organizacional. E segundo, a flexibilidade destes processos, compostos por diferentes empresas, envolvidas em momentos diferentes.



De uma forma abrangente, pode-se defini-las como um conjunto estruturado de firmas, que não pertencem, necessariamente, à escala Mercado-Hierarquia e se relacionam, colaborativamente, por meio de regras implícitas e acordos baseados em confiança.

Encontrar o ponto certo para a centralização do nível de coordenação é um ato de equilíbrio, como demonstraram Chesbrough e Teece (1996), na figura 4.1, a seguir:



**Fig. 4.1 – Posicionamento relativo de nível de coordenação**  
Fonte: Chesbrough e Teece (1996)

Segundo Powell (1990), redes são formas de organização de mercado, orientadas por uma estrutura, ou autoridade, com enfoque menos formal e mais social que aquele permitido pelos preços, pois baseiam-se em relacionamentos, interesses mútuos, e reputação. As redes são arranjos, que se têm mostrado importantes nos relacionamentos de troca de recursos de difícil valoração, como, *know-how*, capacidade tecnológica, inovação e conhecimento tácito, entre outros.

A habilidade da firma em encontrar e reter parceiros, que detenham recursos estratégicos complementares e capacitação relacional, é recompensada pela possibilidade de criação e retenção de renda. Uma experiência colaborativa, prévia, contribui para o desenvolvimento desta habilidade.

Porter e Fuller (1986) argumentaram que a abordagem colaborativa resulta em formas organizacionais mais rápidas no reposicionamento estratégico do que a hierarquia e que são ainda menos custosas e rígidas do que as fusões. Proporcionam, ainda, maior capacidade de disseminar e interpretar informações. Por isso, as redes permitem melhores posições competitivas, pois se adaptam melhor a ambientes que exigem inovação e criação de valor em seus produtos e serviços.

Em um nível máximo de abstração, uma organização precisa ser eficiente e eficaz. Isto significa a possibilidade de se atingir o objetivo desejado e, ao mesmo tempo, oferecer aos seus membros resultados superiores aos esforços empregados na organização. A motivação da eficiência justifica a criação, mas apenas a eficácia organizacional é capaz de manter a continuidade das organizações em redes (JARILLO, 1995).

Na visão de Gulati (1998), a perspectiva das Organizações em Redes é construída a partir da noção geral de que a ação econômica pode ser influenciada pelo contexto social no qual elas estão inseridas e que as ações podem ser influenciadas pela posição das empresas nestas redes sociais. Esta ação econômica, como qualquer outra forma de ação social, está inserida em uma rede social de relacionamentos. É preciso considerar por completo, o relacionamento entre as empresas, seu histórico e a predição de suas intenções futuras.

À medida que as redes se desenvolvem, benefícios e problemas passam a ser compartilhados. Este ajustamento é fundamental para sua continuidade, já que alianças estratégicas são essencialmente trocas diádicas.

Redes organizacionais podem prover benefícios adicionais aos processos colaborativos por causa do fenômeno da inserção (tradução nossa para o termo em inglês: *embeddedness*), que define o nível de ligação entre elementos de uma rede social em função das conexões e da posição estrutural que estes ocupam nesta rede. Gulati (1998) sugere duas formas de inserção: relacional e estrutural. A primeira aborda a importância de relacionamento colaborativos diretos no acesso a recursos. A segunda, o valor da posição estrutural que estes parceiros ocupam na rede. Ambos os mecanismos têm sido geralmente usados para explicar similaridades de atitudes e comportamentos de agentes, resultantes do compartilhamento de informações através das redes.

Outras formas especiais de organização em rede são encontradas nas definições de **Redes Estratégicas**, propostas por Jarillo (1988, 1995), que explica ser o grau de oportunidade percebida para a criação conjunta de valor pelas duas organizações, o principal direcionamento para que um relacionamento tome a forma de uma rede estratégica, e os **“Ecosistemas de Negócio”**, criados por Moore (1996), explicados como: “[...] uma comunidade, de fornecedores, produtores líderes, concorrentes e outros agentes, que se agrupa em torno de uma ou várias empresas, à medida que nisso encontram suporte mútuo, investimentos direcionados, e progresso conjunto em busca de uma visão compartilhada.” (MOORE, 1996, p. 26, tradução nossa)

Referindo-se também à empresa como parte de um ecossistema de negócio, Faulkner e De Rond (2000) argumentaram que a lucratividade é um resultado do sucesso em administrar relacionamentos como um ecossistema (ou rede) e em relação direta com a forma com que a comunidade consegue competir com outras constelações.

Em outra referência, que apóia os Ecosistemas de Negócio de Moore, Gomes-Casseres (1996) argumentou que, ao invés de entre entidades únicas, a concorrência vem aumentando entre ecossistemas. As firmas, ao combinarem suas capacidades, em grupos relativamente homogêneos, para com isso poderem desafiar os líderes do setor, aumentam em nível de concorrência ao fortalecer suas constelações, diminuindo a distância e a diferenciação entre elas.

A **Teoria do Aprendizado Organizacional** está relacionada com o desenvolvimento do conhecimento na organização e a capacidade de procurar, adquirir, processar, reter e disseminar este conhecimento, com o objetivo de alavancar seu desempenho futuro (FAULKNER e DE ROND, 2000).

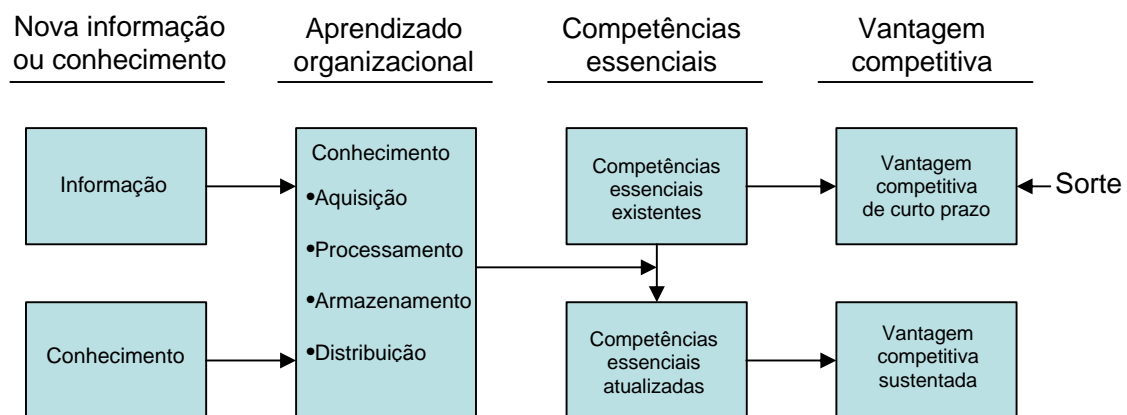
No mais alto nível entre as estruturas condicionantes para a colaboração encontram-se os esforços para o compartilhamento de conhecimento. Para isto, é fundamental que ambos os parceiros apresentem uma boa capacidade absorviva, que haja incentivos para encorajar transparência e conseqüências que desencorajem o comportamento oportunista.

Contudo, há riscos a serem administrados, como explicaram Child e Faulkner (1998): “[...] embora estratégias cooperativas sejam usualmente orientadas para o aumento do aprendizado

das organizações parceiras, o fato de que o enquadramento estratégico e cultural entre eles seja menor que completo, pode afetar seriamente o processo.” Child e Faulkner (1998, apud FAULKNER e DE ROND, 2000, p. 284)

Indivíduos e organizações aprendem a partir dos relacionamentos. A colaboração interorganizacional é a fonte de novas idéias e informação e, portanto, conhecimento, que resulta em inovações e tecnologias para a melhoria do desempenho. O desenvolvimento regular de um padrão de interação entre firmas permitirá a transferência, recombinação e criação de conhecimento especializado (GRANT, 1996).

No longo prazo, a vantagem competitiva sustentada requer competências essenciais, que estejam sempre à frente dos concorrentes. Novas informações e conhecimentos alimentam o contínuo desenvolvimento e manutenção das competências, depois de adquiridas ou criadas pelos processos de aprendizado organizacional, que também são responsáveis pelo processamento, armazenagem e distribuição, conforme a figura 4.2, a seguir:



**Fig. 4.2 – A relação entre aprendizado organizacional, competências essenciais e vantagem competitiva sustentada**  
**Fonte: Helleloid e Simonin (1994)**

Humphreys; Lai; Sculli (2001) lembraram que desenvolver novos processos ou fazer reengenharia dos atuais processos individuais de negócio, específicos à parceria, não apenas melhora o desempenho interno da firma, como também das empresas externas participantes, beneficiando todas as empresas na cadeia e possibilitando o surgimento de novos objetivos em economia de escopo para a parceria.

A tabela 4.1, a seguir, é uma consolidação dos conceitos, selecionados nesta revisão bibliográfica, sobre Gestão Estratégica e Teoria Organizacional, com enfoque em Colaboração Interorganizacional e aponta os seguintes fatores institucionais, estruturais e condicionantes para viabilizar a criação e manutenção da Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada.

**Tabela 4.1 – Conceito-Referência: Condicionantes Estruturais para a Colaboração**

<b>Conceitos Condicionantes Estruturais</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
1) Cultura, confiança e compromisso.	Schein, 1985 (apud Faulkner e De Rond, 2000); Teece, 1992; Van De Ven, 1994; Jarillo, 1995; Smit et al., 1995; Dyer e Singh, 1998; Faulkner e De Rond, 2000
2) Reciprocidade para um relacionamento estável, de longo prazo.	Axelrod, 1984; Powell, 1990
3) Congruência de objetivos no relacionamento interorganizacional.	Jarillo, 1988, 1995
4) Atração de parceiros.	Dyer e Singh, 1998
5) Comunicação livre e intensa entre os parceiros.	Knight, 2000; Faulkner e De Rond, 2000
6) A proximidade de duas firmas, em uma rede, influencia a governança e estruturas de suas eventuais alianças.	Gulati, 1998; Nohria e Eccles, 1992
7) Firma- <i>Hub</i> , um líder da aliança; Ecossistemas de Negócio.	Jarillo, 1988, 1995; Moore, 1996; Gomes-Casseres, 1996
8) Base de fornecedores reduzida.	Johnston e Lawrence, 1988; Holland e Lockett, 1997; Dyer e Singh, 1998; Das e Teng, 2000
9) Mercados eletrônicos favorecem a opção por um número menor de parceiros de negócio – a hipótese da mudança para o meio ( <i>Move-to-the-middle</i> ).	Clemons e Row, 1992; Bakos e Brynjolfsson, 1993
10) Além de redução de custos, mercados eletrônicos permitem a criação de valor, depende de esforço conjunto, o que ajuda a explicar a hipótese da mudança para o meio.	Bakos e Brynjolfsson, 1993
11) Rendas geradas pela parceria são, normalmente, compartilhadas entre o proprietário do recurso e a firma que o está empregando.	Peteraf, 1993
12) A ênfase estrutural da TCE negligencia importantes questões processuais, que resultam da natureza contínua das alianças. Não se trata de apenas uma transação e, sim, um contínuo ajustamento, baseado na troca de informações.	Zajac e Olsen (1993 apud DYER e SINGH, 1998)
13) Um alinhamento equilibrado entre as características internas (forças/fraquezas) e externas (oportunidades/ameaças).	Teece, 1992; Das e Teng, 2000
14) Especialização e complementaridade.	Powell, 1990
15) Recursos complementares (e não suplementares) e capacitações.	Dyer e Singh, 1998; Hamel, 1991
16) Integração/Retenção de parceiros.	Knight, 2000; Faulkner e De Rond, 2000

<b>Conceitos Condicionantes Estruturais</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
32) Aceitação e compartilhamento de risco e investimentos numa relação de interdependência.	Knight, 2000
17) A reengenharia de processos de negócios interorganizacionais beneficia toda a cadeia de suprimentos.	Humphreys; Lai; Sculli (2001)
18) Às hierarquias faltam velocidade e flexibilidade.	Dore, 1983; Porter e Fuller, 1986
19) Alianças e outras formas de relacionamento colaborativo não se enquadram nos conceitos de mercados e hierarquias. São formas distintas de governança.	Powell, 1990
20) Governança efetiva na colaboração interorganizacional	Dyer e Singh, 1998
21) Controles auto-impostos e informais são, normalmente, mais eficientes do que controles impostos por terceiros.	Granovetter, 1985
22) Recursos co-especializados e outros ativos, imperfeitamente móveis, criam custos de <u>troca</u> .	Teece, 1986
23) Ambigüidade causal.	Sampller, 1998; Barney, 1991; Lippman e Rumelt, 1982
24) Ativos específicos ao relacionamento entre firmas.	Das e Teng, 2000; Dyer e Singh, 1998; Jarillo, 1988
25) Ativos relacionais são habilidades intelectuais e artesanais.	Teece; Pisano; Shuen, 1987 (apud DYER e SINGH, 1998)
26) Rotinas de compartilhamento de conhecimento.	Dyer e Singh, 1998
27) Inserção de firmas em redes sociais aumenta a confiança entre elas.	Bensaou e Venkatraman, 1996; Gulati, 1998
28) Ligações inseridas promovem troca de informações entre parceiros.	Gulati, 1998; Granovetter, 1985
29) Ambas as inserções, relacional e estrutural, podem conferir vantagens informacionais a certos autores, em uma rede de relacionamentos.	Powell e Smith-Doerr, 1994 (apud GULATI, 1998); Gulati, 1998
30) Organizações virtuais – enfoque colaborativo e enfoques de intermediação/integração.	Kraut et al., 1999; Davidow e Malone, 1992; Malone; Yates; Benjamin (1987)

**Fonte: elaboração própria**

## 5. Tecnologia de Informação – Uma abordagem colaborativa

---

*“The reduction in coordination costs enabled by information technology is likely to produce large changes in the way that firms select and maintain relationships with trading partners.”  
(Malone; Yates; Benjamin, 1987)*

Este capítulo trata dos efeitos da TI sobre a colaboração interorganizacional e aborda conceitos como: as razões para que as empresas utilizem a TI em relacionamentos colaborativos interorganizacionais, em especial àqueles verticalmente relacionados; os efeitos causados por diferentes soluções de Sistemas de Informação sobre a propensão à colaboração.

Negócios, mesmo aqueles pertencentes a um mesmo setor, não são iguais. Eles diferem em termos e grau de integração vertical, amplitude da linha de produtos, diversidade da base de clientes, canais de distribuição, estratégia adotada e, naturalmente, tecnologia.

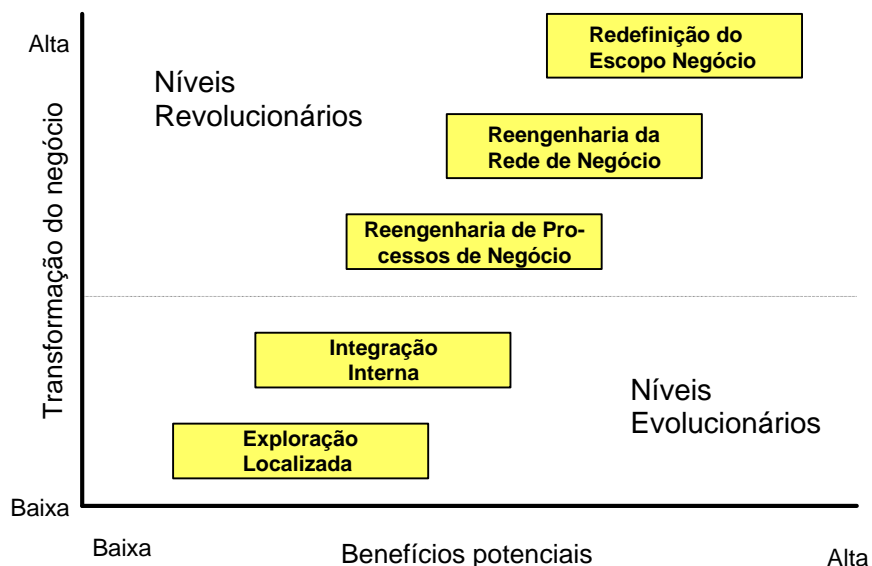
A TI é um elemento estrutural de importância crescente para se atingir o aumento da eficiência e redução de custos, pois facilita a comunicação e troca de informações através da colaboração (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1991; TEECE, 1992). A TI possibilita a conectividade entre bases tecnológicas e a interoperabilidade entre sistemas, que pode resultar na automação e integração de processos. A empresa se capacita, então, a alterar sua cadeia de valor, encurtando-a, ao terceirizar atividades para fornecedores especializados ou ao evitar algumas atividades que seus concorrentes precisam continuar executando (CLEMONS e ROW, 1991).

A literatura tem abordado os efeitos da TI no relacionamento entre empresas, em função de modelos econômicos (GURBAXANI e WHANG, 1991; MALONE; YATES; BENJAMIN, 1987); tamanho da firma (BRYNJOLFSSON et al., 1994); estrutura de governança e relacionamento (CLEMONS; REDDI; ROW, 1993).

Albertin (2004) lembrou que a integração e interconexão de empresas em rede têm sido implementadas com base em uma arquitetura técnica proprietária, o que explica a resistência ainda presente na sua adoção. Contudo, a partir do advento da Internet, um novo ambiente técnico, padronizado e aberto, tornou as alianças apoiadas em TI viáveis e desejadas, como forma de dar flexibilidade e velocidade aos relacionamentos interorganizacionais.

Bakos e Brynjolfsson (1993) argumentaram que à medida que as empresas aumentam o seu desempenho, a interface com seus parceiros de negócio torna-se mais importantes, na busca por melhores resultados.

Para introduzir o assunto TI e seu efeito sobre a estratégia e estrutura do relacionamento colaborativo interorganizacional, escopo estabelecido para este trabalho, é preciso ressaltar o esforço organizacional necessário para que se atinja nível de transformação organizacional adequado ao benefício pretendido. Este quadro fica claro, com a ajuda do modelo de transformação organizacional, baseado na TI, apresentado por Venkatraman (1994) e reproduzido na figura 5.1, a seguir:



**Fig. 5.1 – O efeito da TI sobre a Transformação do Negócio**  
Fonte: Baseado em Venkatraman (1994)

A idéia apresentada é de que os benefícios da TI serão apenas marginais se sobrepostos às condições existentes. Os benefícios crescem quando acompanhados de mudanças nas características organizacionais. Quanto mais profundas as mudanças tanto maior o benefício potencial, proporcionado pela TI.

Os diversos níveis, apresentados na figura 5.1, podem ser compreendidos da seguinte forma: o nível de Exploração Localizada corresponde às aplicações básicas de TI, para automação de



processos de negócio existentes; o segundo nível, a Integração Interna representa a tentativa sistematizada de alavancar o potencial da TI por todo um processo de negócio. No próximo patamar, Reengenharia dos Processos de Negócio, as alterações alavancadas pela TI espalham-se por todo o conjunto de processos de negócio e demandam uma completa reengenharia e reintegração destes processos. O quarto degrau, Reengenharia da Rede de Negócio, é procurado pela empresa quando esta já otimizou os processos internos e busca ainda avançar em eficiência e eficácia. Os benefícios podem ser traduzidos em ganhos de escala, mas não de escopo, a menos que a empresa também influa na transformação de organizações de seus parceiros de negócio, além das fronteiras de sua organização. Finalmente, no último nível, as empresas poderão, conjuntamente, usar a TI, de forma a redefinirem o próprio escopo de seus negócios. O tema de que trata este trabalho corresponde ao quarto nível apresentado pelo modelo, no qual é grande o desafio de transformação do negócio.

No nível da Reengenharia de Redes de Negócio, a TI permite a redução de custos de pesquisa e seleção de alternativas transacionais (BAKOS, 1991). Esta redução conduz a ganhos diretos de eficiência, em função da redução de custos de intermediação, e indiretos, na eficiência de compradores mais bem informados, influenciando a eficiência das trocas interorganizacionais. Com isso, afeta também a eficiência do mercado e o próprio comportamento competitivo.

Naturalmente, formas mistas de relacionamento organizacional já existiam antes do advento dos Sistemas de Informação computadorizados. A diferença reside no fato de que os Sistemas de Informação Interorganizacionais (SII) possibilitam a gestão de estruturas mais complexas e variadas, combinando, simultaneamente, elementos de mercado e hierarquia.

### **5.1. O emprego da TI na capacitação para comunicação, acesso e processamento dos dados de interesse ao Relacionamento Colaborativo Interorganizacional**

Com objetivo de melhor posicionar os aspectos de tecnologia e sua aplicação na colaboração interorganizacional, torna-se relevante que se faça uma rápida retrospectiva da evolução do emprego da TI nesta área, nas últimas décadas.

Desde o final da década de 60, a Coordenação Interorganizacional tem sido apoiada pela troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange* – EDI), uma aplicação de TI administrada

por uma empresa provedora de serviços de rede de comunicação de dados, destinada ao compartilhamento de dados pré-definidos e formulários. Segundo Albertin (2004, p. 136): “[...] é a troca eletrônica e interorganizacional de mensagens de negócio padronizadas entre aplicações [...]”. A EDI permite que se implemente estratégias de comunicação e interconexão de processos, podendo abranger desde a colocação do pedido, atividades de compra e venda, até transferências de fundos, entre outras atividades de fronteira organizacional. De acordo com Saab e Corrêa (2005: 213), “A EDI reduz a demora e os custos dos pedidos, permitindo que o cliente compre lotes menores, com mais frequência, facilitando a administração do fluxo de pedidos recebido pelo fornecedor”.

Apesar de apresentar economias significativas, como redução de sistemas, baseados em papel, diminuição do índice de erros em transações interorganizacionais e agilidade de processamento destas transações, a EDI apresenta também desvantagens, relacionadas ao custo de manutenção da rede e limitações de seus padrões quanto à flexibilidade. Com a evolução acelerada da TI e o advento da Internet (WebEDI – versão Internet da EDI), parte destes problemas vem sendo resolvida pela simplificação e redução de custos, o que resulta em maior acessibilidade dos serviços e vantagens decorrentes do padrão aberto da plataforma.

Outras aplicações da TI foram surgindo, baseadas em novos pressupostos de estratégia empresarial, estrutura organizacional e padrões tecnológicos. Tornou-se possível ousar em gerenciar toda a cadeia de suprimento e distribuição, com uma coleção de sistemas aplicativos, agrupados sob a denominação de Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM). Algumas destas iniciativas mais conhecidas são: Gerenciamento de Estoques pelo Fornecedor (*Vendor Managed Inventory* – VMI) e Sistema Colaborativo para Planejamento, Previsão e Reposição (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment* – CPFR), Sistema de Gestão para Centros de Distribuição (*Warehouse Management Systems* – WMS), entre outros, do lado do suprimento; e Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response* – ECR) e Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management* – CRM), do lado da distribuição, na cadeia. Mais recentemente, as revoluções, prometidas pelas ferramentas e aplicativos baseados na Internet e na Web, colocam estes sistemas no limiar de uma nova mudança de paradigma.

É importante destacar a base tecnológica que está moldando os próximos SII, ao priorizar o uso de padrões de indústria e de fato, sistemas abertos (Steinfeld; Kraut; Plummer, 1995), e

possibilitar a adoção de Portais Corporativos Interorganizacionais como o principal instrumento de colaboração entre empresas. O protocolo de comunicação, responsável pela generalização do padrão Internet, – o TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*) –, possibilitou a conectividade de praticamente toda a camada física, nas redes de comunicação. Hoje, a tecnologia se encontra no limiar de padronização das interfaces da camada lógica, ou seja, dos aplicativos de *software*, que, por meio da linguagem XML (*Extensive Markup Language*), podem interoperar com outros sistemas e processos automatizados, em ambiente Web. A XML é uma evolução da linguagem de sintaxe básica do ambiente Web, a HTML (*Hyper Text Markaup Language*), que, apesar da simplicidade, permitiu que sistemas baseados na arquitetura Internet evoluíssem até o ponto onde se encontram hoje. Assim, como o COBOL (*COmmon Business Oriented Language*) foi considerado, por muito tempo, a linguagem comum de desenvolvimento de aplicações comerciais, o XML tende a tornar-se a linguagem comum da colaboração e da interconexão.

#### **5.1.1. A TI impulsiona a comunicação e troca de informações entre pessoas, grupos e organizações, de formas síncrona e assíncrona**

Quanto aos serviços e tecnologias disponíveis para esta integração colaborativa, os mais importantes ainda são as trocas de mensagens. O e-mail é uma ferramenta de comunicação assíncrona, que pela simplicidade e baixo custo da plataforma Internet, revolucionou a comunicação pessoal, intra e interorganizacional, nos últimos anos. Poderia ser ainda melhor explorada, se possibilitasse a identificação de presença e simultaneidade de comunicação entre as partes. Estas características estão presentes em uma outra ferramenta de comunicação Internet, de caráter síncrono, o Serviço de Mensagens Instantâneas (*Instant Messaging – IM*). Este, porém, se ressentia da falta da estrutura e integração, providas pelo e-mail. A conseqüente convergência destes serviços em um único e consistente ambiente de comunicação, que permita ao usuário selecionar, a cada momento, o mecanismo mais apropriado, parece ser apenas uma questão de tempo (DAVIS, 2003). Apesar de sua utilidade e importância inquestionável na colaboração, o e-mail tem sido um empecilho na gestão eficiente da colaboração interpessoal, devido ao crescimento indesejado do *Spam* (distribuição não solicitada e exagerada de e-mails) e do risco de ataque por vírus, presentes em arquivos a estes incorporados.

A evolução tecnológica deu origem a outras aplicações de caráter colaborativo, que facilitam a comunicação e troca de dados, como uma categoria de sistemas conhecidos como

*Groupware*, que consistem, basicamente, de *softwares* desenvolvidos para apoiar a coordenação e comunicação entre grupos de pessoas. Estes sistemas incluem ferramentas de produtividade, de compartilhamento de informações e de troca de mensagens.

Mais abrangentes são os sistemas de automação do gerenciamento do fluxo de trabalho, conhecidos como *Workflow*. Estes sistemas permitem a transferência de documentos, informações e tarefas, entre participantes de um processo, de acordo com a definição de papéis e regras estabelecidas. Pode-se dizer que a diferença entre *Groupware* e *Workflow* é que, enquanto o primeiro ocupa-se da transferência e compartilhamento de informações entre indivíduos ou grupos, o segundo enfoca o processo como um todo. Um aplicativo de *Workflow* gerencia a execução do processo, podendo até decidir, com base em parâmetros pré-definidos e situações estruturadas, ainda que de forma limitada, sobre ações a tomar, como passar o controle do processamento para um aplicativo especializado ou delegar tarefas às pessoas. Transações podem ser tratadas, com diferentes prioridades, autorizadas com base em diferentes critérios e atendidas com diferentes habilidades especializadas. O *Workflow* possibilita o acompanhamento de atividades distribuídas e simultâneas.

Os sistemas de Gestão de Documentos são os próximos, considerando-se uma posição superior, em uma escala de abrangência e complexidade. São aplicativos de crescente adoção na evolução dos processos colaborativos e incluem a criação, processamento, armazenamento e distribuição de documentos.

Estas e outras aplicações possibilitam níveis diferenciados de comunicação, transação e colaboração, no contexto da organização ou entre organizações, e estão sendo integradas e um conceito de Portal Corporativo, que provê uma plataforma técnica baseada na Internet, em suporte à estratégia e estrutura escolhidas.

Em um Portal Corporativo, o uso de blocos de componentes de sistemas aplicativos, conhecidos como *portlets*, permitem integrar, de forma rápida e transparente, para o usuário, funcionalidades de razoável complexidade técnica e lógica e, portanto, propiciam menores custos de implantação, treinamento e manutenção. Ferramentas como estas têm papel relevante na conexão com aplicativos pré-existentes, baseados em tecnologias incompatíveis. Estes atributos estruturais de produto e rede podem se tornar interdependentes. Por exemplo, a complexidade de informação do produto ou serviço (como textos versus conteúdo multimídia)

pode depender ou determinar a largura de banda de transmissão para o tráfego de dados em uma rede.

Mas a integração organizacional não é apenas uma questão técnica. Surge, a partir da motivação sócio-econômica, consolida-se em estratégias de negócio e estruturas organizacionais e apóia-se em ferramentas, como a TI, para uma efetiva implementação. A integração eletrônica resulta dos computadores e outros elementos de *hardware*, constituintes da camada física que fornecem a necessária conectividade, e do *software*, camada lógica que provê a interoperabilidade entre atividades e processos, em estágios adjacentes da cadeia de valor. Os SII incorporam as várias tecnologias discutidas, integrando aplicações e compartilhando informações e repositórios de dados.

O relacionamento entre empresas, com base em uma rede de informações, é influenciado, diretamente, por suas características de infra-estrutura. A escolha de padrões e tecnologias abertas favorece a adoção e incentiva a participação, sendo considerada um pré-requisito para a maximização do potencial de relacionamentos colaborativos, entre fornecedores e compradores (STEINFELD; KRAUT; PLUMMER, 1995).

É importante evitar modismos tecnológicos, mas, ainda assim, tornar-se pioneiro em tecnologias “cuidadosamente selecionadas”. Organizações devem reagir às mudanças tecnológicas com cuidado e criatividade, direcionadas por uma compulsão em transformar potencial em resultados.

## **5.2. A TI e a interconexão de atividades e processos – Sistemas de Informação Interorganizacionais**

A TI tem efeito sobre a escolha do padrão de relacionamento entre empresas porque o custo da obtenção e a disponibilidade de informações determinam, de forma relevante, o comportamento econômico (BAKOS, 1991; ZAHER e VENKATRAMAN, 1994). Ligações eletrônicas que apóiam a comunicação interorganizacional influenciam a natureza do relacionamento de negócio (HART e SAUNDERS, 1997) e unem, mais firmemente, clientes e fornecedores, aumentando uma já existente relação vertical entre eles (STEINFELD; KRAUT; PLUMMER, 1995). Holland e Lockett (1997) foram mais enfáticos ainda, ao

afirmar que os Sistemas de Informação Interorganizacionais tornam todas (grifo dos autores) as estruturas de rede mais eficientes e eficazes.

Uma característica importante da TI é a sua capacidade de automatizar a interação entre atividades econômicas. Recursos críticos de uma empresa, como seus Sistemas de Informação, podem ser embutidos nas tarefas e processos interorganizacionais (CLEMONS e ROW, 1991; DYER e SINGH, 1998).

O termo Sistema de Informação Interorganizacional – SII (*Interorganizational Information System* – IOS) é atribuído a Barret e Konsynski (1982, apud Zaher e Venkatraman, 1994) e foi melhor definido por Cash e Konsynski (1982, apud Clemons e Row, 1991, p. 134, tradução nossa) como: “Um sistema automatizado de informações compartilhado por duas ou mais companhias”. Humphreys; Lai; Sculli (2001), p. XX, tradução nossa) também se referenciaram aos SII como “[...] um Sistema de Informação compartilhado por duas ou mais empresas colaboradoras, que ajudam no fluxo e armazenagem de informação entre elas, visando, prioritariamente, o suporte às atividades da cadeia de valor”.

São características dos SII empregados nas cadeias de suprimento a fragmentação e o fato de estarem normalmente limitados à conexão de apenas um elo destas (SAAB E CORRÊA, 2005).

Segundo Albertin (2004), há uma clara tendência na utilização crescente de SII entre empresas independentes que, com isso, podem aumentar a eficiência em suas interações. Ao potencializar parcerias, associações e processo de negócios interorganizacionais, os SII estão ajudando a redesenhar as organizações e os cenários setoriais.

SII apoiam as transações que cruzam fronteiras organizacionais, administrando o fluxo de bens, serviços e informações entre atividades produtivas, ao longo da cadeia de valor, em uma relação de interação vertical e têm sido abordados por diversos outros autores (JOHNSTON e VITALE, 1988; MALONE; YATES; BENJAMIN, 1987; CLEMONS e ROW, 1991), embora pouca atenção venha sendo dada às condições necessárias para que estes sistemas promovam vantagens competitivas.

Sistemas de Informação Interorganizacionais, pioneiros em seus setores, apresentam três tipos de vantagens competitivas duradouras, determinadas por Bakos (1991), como: **(1)** necessidade

de altos investimentos de capital, resultando em economias substanciais de escala e escopo; **(2)** custos de troca impostos aos seus participantes e **(3)** externalidades de rede. No primeiro caso, elevados custos não reversíveis são necessários para se desenvolver sistemas de mercado eletrônico e isso pode se configurar em considerável barreira de entrada. No segundo caso, é sabido que SII, normalmente, criam substanciais custos de troca, pelo investimento necessário em tecnologia, treinamento e mudanças organizacionais. Quanto às externalidades de rede, este conceito diz respeito ao aumento de valor para cada participante de mercados eletrônicos com muitos participantes (SHAPIRO e VARIAN, 1999). Estes dois últimos conceitos podem se reforçar, mutuamente.

Segundo Steinfeld; Kraut; Plummer (1995), o valor das redes externas, na procura de fornecedores e compradores, aumenta, à medida que a seleção é dificultada por dispersão geográfica, temporal ou cognitiva. Estas redes de informação proporcionam um maior relacionamento entre compradores e vendedores, quanto maior for o número destes, conectados à rede, quão dispersos estiverem e quanto maiores forem as quantidades ou preços de elementos a comparar. Contudo, a aderência e participação, efetivas, em redes abertas dependerão do nível de confiança que as empresas têm na entidade que as controlam. O controle da rede será exercido por aquele que tiver maior poder de barganha no relacionamento entre vendedores e compradores.

Um SII enfoca, principalmente, as trocas de dados que ocorrem através de fronteiras organizacionais, melhorando as ações de monitoração e coordenação, e aumentando a eficiência, ao permitir que as empresas integrem atividades relacionáveis pela informação, sem interferir nas fronteiras legais das entidades envolvidas. É necessário que a organização patrocinadora do SII compreenda, claramente, as características dos relacionamentos existentes com todos e cada um dos participantes potenciais. Os acessos aos dados e aos recursos de processamento de um SII, variam, em função do grau de confiança e integração existente entre as organizações usuárias do sistema. Os níveis de preocupação com confiabilidade, segurança, privacidade e integridade, e o grau de impacto estratégico de um SII são, normalmente, superiores aos praticados em relação aos sistemas internos, por atender, simultaneamente, a vários componentes da cadeia de valor (JOHNSTON e VITALE, 1988).

Os SII menos complexos permitem a automação de tarefas relativas às fronteiras entre organizações como, por exemplo, processamento de pedidos. Alguns, um pouco mais

avançados, permitem melhorias no atendimento aos clientes, como a sugestão de venda de produtos alternativos, diferentes opções de faturamento e entrega, ou a atuação ativa na promoção de itens especiais. Há SII mais completos e complexos que incentivam usuários de diferentes empresas a consultar, coletar, analisar, processar e armazenar dados, de forma colaborativa, viabilizando novos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, e possibilitando novos processos de monitoração e reposição de estoques pelo próprio fornecedor. A Internet e a Web possibilitarão o incremento da sofisticação e do volume do relacionamento entre empresas.

Os SII não são, propriamente, uma novidade, pois em sua definição se enquadram até mesmo as EDI, em uso desde o final dos anos 60. Mas Albertin (2004) argumentou que se comete, com frequência, o erro conceitual ao confundir integração eletrônica proporcionada pelos SII, com a EDI. A integração transcende as limitações da troca eletrônica de dados, pois não se limita ao nível operacional e, sim, possibilita novas oportunidades de negócio, alavancadas pela tecnologia e pelo uso especial da informação.

Foram as recentes modificações no ambiente estratégico – como, no aumento da concorrência entre as empresas, na viabilização de novas estruturas organizacionais e no avanço significativo das funcionalidades das Tecnologias de Informação e Comunicação –, que provocaram um novo impulso na adoção destes tipos de Sistemas de Informação, tanto em escopo, como em escala.

A conexão de empresas em rede, por meio de SII, é a base da infra-estrutura para a criação de organizações em rede, capacitando-as a implementar e gerir estratégias e processos mais complexos e ricos.

### **5.3. Novos modelos organizacionais apoiados pela TI**

Desde há muito, são conhecidas e combatidas as limitações implícitas ao ser humano, no trato com a informação. Na visão da escola teórica do Processamento de Informações (MARCH e SIMON, 1958; GALBRAITH, 1977), a limitação humana, no processamento das informações, tem a ver com a complexidade ambiental e a incerteza. Numa abordagem mais recente, a da Teoria do Custo de Transação, Williamson (1985) demonstrou que a origem das



limitações humanas, no processamento de informações, está na organização, em si mesma. Conceitos como o da racionalidade limitada e comportamento oportunista, criam ineficiências configuradas pela integração ou contratação excessiva e os custos de transação. Segundo Bakos e Treacy (1986), a Teoria de Custos de Transação provê um mecanismo natural para o estudo do impacto da TI sobre as fronteiras interorganizacionais.

A análise dos efeitos da TI sobre o relacionamento interorganizacional, à luz dos conceitos da Teoria de Custos de Transação, mostra que a TI pode afetar: **(1)** a limitação da racionalidade, alterando a relevância das variáveis que a compõem: **(a)** incerteza e complexidade ambiental – ao proporcionar melhores avaliações de alternativas; **(b)** comportamento oportunista – ao reduzir os custos de contratação e monitoramento; **(c)** restrição a um pequeno número de participantes do mercado – ao diminuir a assimetria de informações; **(2)** especificidade de ativo – ao flexibilizar processos de produção, alterando a economia de produção e tornando os ativos menos específicos a uma determinada transação econômica, diminuindo os custos de troca.

O conceito econômico de racionalidade limitada aponta para uma importante implicação da TI na estratégia interna da firma, ou seja, que o comportamento econômico racional depende dos limites cognitivos e informação existentes. A TI pode afetar, diretamente, a quantidade e qualidade dos dados e informações e as habilidades de comunicação daqueles responsáveis por tomar as decisões e, com isso, alterar os limites impostos à racionalidade. A TI pode também reduzir a assimetria de informação e, portanto, a incerteza (CLEMONS e ROW, 1991).

A TI também melhora a monitoração e, com isso, reduz a incerteza sobre o seu uso e torna menos arriscado depender de recursos que pertencem a outros. Faz-se necessário, contudo, que estes relacionamentos sejam mutuamente benéficos, para que sejam estáveis. Quando estes três fatores são combinados – facilidade de coordenação, redução do risco de dependência e benefícios mútuos –, as empresas sentem-se motivadas a colaborar, compartilhando recursos críticos.

De acordo com o Clemons; Reddi; Row (1993), a TI pode reduzir a especificidade de investimentos em coordenação com parceiros de negócio, e, ao mesmo tempo, favorecer a monitoração da conformidade com contratos. Estas características podem ajudar a solucionar

um outro elemento, capaz de gerar custos de transação: o risco do comportamento oportunista, típico de um ambiente de transação em que haja poucos parceiros (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN (1978, apud BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1997); WILLIAMSON, 1975).

De fato, o aumento nos casos de terceirização, observados nesta última década, sugere que, o risco do comportamento oportunista e o conseqüente aumento nos custos de transação não se confirmaram. A TI não apenas viabilizou a redução dos custos de coordenação com o mercado, possibilitando o direcionamento estratégico em direção à terceirização, mas também possibilitou novas formas de organização, que pressupõem relações estreitas com um número menor de parceiros de negócio. Clemons e Row (1992) e Clemons; Reddi; Row (1993) argumentaram que tem havido um “movimento para o meio, a partir de ambos os extremos do espectro mercado-hierarquia. Isto faz com que seja importante considerar outros fatores, além dos custos de transação.

Um SII pode influenciar o poder de barganha de seu proprietário ou os custos de troca para seus usuários, se os itens, em questão, são complexos de especificar e transacionar, como, por exemplo, no Setor Bancário – com o *home banking*, ou no de Confecção, quando uma única peça pode ser classificada quanto a tamanho, cor, padronagem e outros detalhes ou na customização da produção de uma calça de jeans, em até cinco medidas, a partir de um pedido feito pela Internet, ou ainda no caso do sistema estar incorporado no produto, como na emissão de passagens e cartões de embarque, pelo agente de viagem (JOHNSTON E VITALE, 1988).

A complexidade da descrição de um produto foi definida, por Daniel e Klimis (1999), como a quantidade de informação necessária para especificar seus atributos, em nível suficiente de detalhes, para permitir que compradores, em potencial, façam uma seleção. No exemplo dado, produtos básicos podem ser mais fáceis de descrever do que, por exemplo, um contrato. Já uma música popular talvez não possa ser completamente descrita. Holland e Lockett (1997) citaram, após pesquisar diversos setores, a complexidade de descrição do Setor de Confecção, tanto em função da redução do tempo disponível para projetar, fabricar e comercializar, quanto em relação à maior flexibilidade do produto, ou em relação à variação de padrões e volumes.

Quanto à especificidade de ativo, fabricantes e varejo são interdependentes no conhecimento dos dados sobre as vendas, no uso de Sistemas de Informação e na capacidade de fabricação e vendas. A estratégia de coordenação, pelo relacionamento colaborativo, tem favorecido vínculos hierárquicos mais estreitos e a redução do número de parceiros para se poder atender aos requisitos rapidez, confiabilidade, flexibilidade e qualidade.

A TI pode alterar as fronteiras da empresa porque pode modificar os direcionadores econômicos, rebalanceando os custos de produção e de transação, que levam a empresa a internalizar ou transferir para o mercado as diferentes tarefas que compõem os seus processos organizacionais. Como resultado, os SII podem mudar a alocação de custos entre compradores e vendedores e até mesmo mudar a estrutura da interação. A TI, em geral, e sistemas interorganizacionais, em particular, tendem a diminuir os custos de transação (BAKOS, 1991; CLEMONS e ROW, 1991; MALONE, YATES e BENJAMIN (1989).

Estas constatações levam à conclusão de que a TI permite a substituição de uma integração vertical hierárquica por um modelo mais ágil e flexível, ao mesmo tempo em que mantém seus benefícios, pela integração “virtual” e possibilita o surgimento de modelos de coordenação avançados, como sistemas *Just-in-time*, conceitos de engenharia simultânea e reposição automática de estoques, para citar apenas alguns, dos benefícios imediatos para a gestão da cadeia de valor. (CLEMONS E ROW, 1991; JOHNSTON E VITALE, 1988).

Contudo, até hoje, poucos estudos empíricos abordaram a interação entre a implementação dos SII e os diferentes tipos de estruturas de rede, que existem entre mercados e hierarquias (HOLLAND e LOCKETT, 1997).

#### **5.4. TI e competitividade no relacionamento colaborativo**

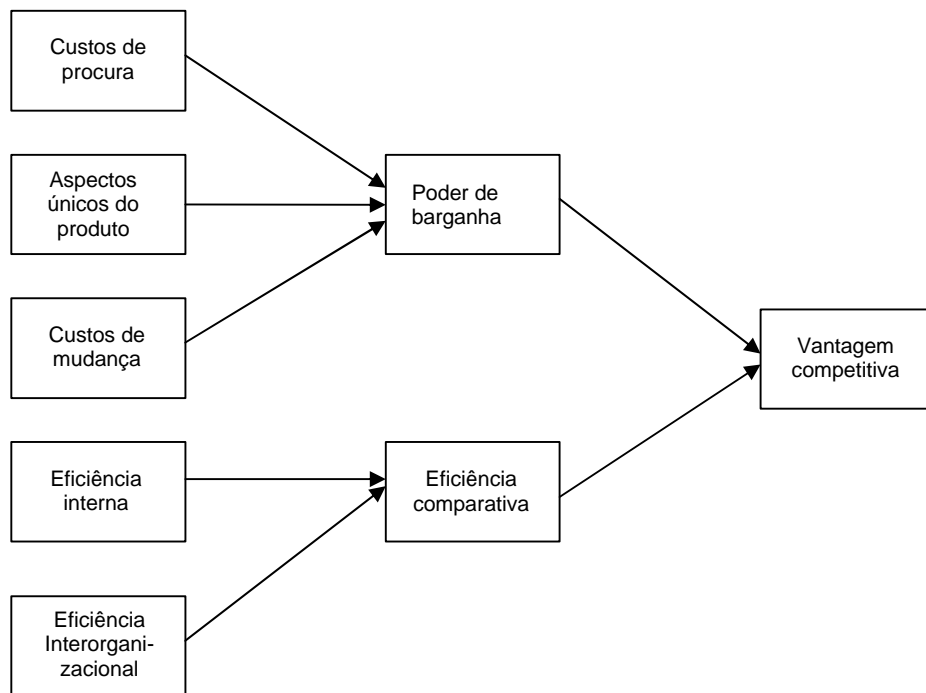
Potencialmente capaz de facilitar novas formas de relacionamento interorganizacional, a TI foi apontada, por diversos pesquisadores, como responsável por mudanças significativas na estratégia competitiva (PORTER e MILLAR, 1985; JOHNSTON e VITALE, 1988) e em teorias institucionais da economia (MALONE; YATES; BENJAMIN, 1987; GURBAXANI e WHANG, 1991), mas, ainda assim, segundo Bensaou e Venkatraman (1996) este consistente

volume de pesquisas sobre os relacionamentos interorganizacionais não contemplam, suficientemente, as possibilidades que emergem das novas Tecnologias de Informação.

A TI pode criar vantagem competitiva de várias formas. Ao aplicar este potencial ao modelo de forças competitivas de Porter (1980), Rockart e Morton (1984, apud Bakos e Treacy, 1986) destacaram três oportunidades, como principais: **(1)** melhorar a eficiência operacional ou comparativa – competitividade por custos, que permite, à aliança, produzir bens e serviços mais baratos, de melhor qualidade e em maior quantidade que seus concorrentes; **(2)** criar novos negócios por meio de serviços e produtos únicos – estratégia de diferenciação e **(3)** conectar clientes e fornecedores para aumentar seus custos de troca.

Este último item, quando analisado sob a lógica da Teoria de Custos de Transação, especificamente quanto à especificidade de ativo, pode ser conduzido a uma conclusão contrária, de que a TI possa diminuir a especificidade de ativo, levando a uma redução no custo de mudança. Apesar de parecerem contraditórias, a prevalência entre estes dois resultados, do emprego da TI no relacionamento interorganizacional, dependerá da estratégia de conexão por TI: mercados ou hierarquias eletrônicas, que serão abordadas mais adiante.

Segundo Bakos e Treacy (1986), dois fatores são responsáveis pela criação de vantagem competitiva, por meio de Sistemas de Informação: poder de barganha e eficiência comparativa. O primeiro, é proporcionado pela iniciativa de patrocinar um SII, enquanto o segundo deriva da eficiência organizacional, conforme ilustra a figura 5.3, a seguir:



**Fig. 5.3 – Vantagem competitiva em patrocinar um SII**  
**Fonte: Bakos e Treacy, 1986**

Johnston e Vitale (1988) forneceram alguns exemplos interessantes para ilustrar a eficiência comparativa e o poder de barganha como geradores de vantagem competitiva, pelo emprego de um Sistema de Informação Interorganizacional (SII), conforme demonstrado na tabela 5.1, a seguir:

**Tabela 5.1 – Benefícios competitivos potencializados pelos SII**

<b>Fator Competitivo</b>	<b>Característica</b>	<b>Benefício do SII</b>
<b>Eficiência comparativa</b>	intraorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de custos de estoque – <i>just-in-time</i>.</li> <li>- Padronização de dados e processos.</li> <li>- Acesso e análise mais rápida dos dados.</li> </ul>
	interorganizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência de trabalho no sistema para fornecedores e clientes.</li> <li>- Rapidez, do fornecedor, no acesso às informações de estoque.</li> <li>- Benefícios de integração vertical (coordenação, controle, diminuição de custos), sem o ônus da</li> </ul>

<b>Fator Competitivo</b>	<b>Característica</b>	<b>Benefício do SII</b>
		<p>propriedade.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Troca de informações a baixo custo.</li> <li>- Remoção de atividades desnecessárias da cadeia de valor.</li> <li>- Dados mais precisos e oportunos. Produção mais flexível.</li> <li>- Avaliação mais rápida e econômica dos efeitos das ações sobre o mercado.</li> <li>- Processamento de lotes mais econômicos e do recebimento de insumos ou materiais.</li> <li>- Entrega eletrônica de produtos e serviços.</li> <li>Monitoração do cumprimento de acordos, observância de políticas, etc.</li> <li>- Maior eficiência ao identificar e relatar, mais rapidamente, os problemas, permitindo diagnósticos mais acurados e respostas mais rápidas.</li> </ul>
<b>Poder de barganha</b>	Aumento dos custos de troca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior necessidade do usuário em retrainar seu pessoal, em modificar procedimentos operacionais, ou em investir em equipamentos e programas novos ou adicionais caso queira trocar de sistema.</li> </ul>
	Estabelecimento de características únicas para o produto ou serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos mais fáceis ou baratos de selecionar, pedir, manusear, usar e controlar.</li> <li>- Imagem do produto/processo (estado-da-arte).</li> <li>- Informações imediatas sobre o produto.</li> <li>- Menores níveis de estoque requeridos.</li> </ul>
	Pesquisa de novos parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminui o custo ao pesquisar, eletronicamente, por novos fornecedores.</li> </ul>

**Fonte: Baseado em Johnston e Vitale (1988)**

A TI leva a um aumento no uso da informação como fator de produção. Os SII atingem este objetivo melhorando a eficiência comparativa em processos específicos. Uma das formas de se atingir este objetivo é começar examinando os fluxos de dados sobre o produto, projeto,

produção, distribuição, contabilidade, etc., existentes através dos processos de fronteira organizacional, tais como: pedidos, faturas, especificações, ofertas, requisições, confirmações, avisos, reivindicações, etc. É preciso descobrir a fonte e o destino de cada fluxo e, então, verificar se tal fluxo poderia ser capturado mais próximo de sua origem ou entregue mais próximo de seu destino, evitando, talvez, um intermediário (DAVIDSE (1983, apud SAMPLER, 1998); JOHNSTON e VITALE, 1988).

A discussão sobre o caráter estratégico atribuído à TI tem sido intensa. Alguns autores, como Carr (2003), argumentaram que a TI deixou de ser considerada estratégica porque computadores e *softwares* são recursos que podem ser, facilmente, encontrados em mercados competitivos, em grande quantidade. Um recurso para se tornar estratégico, não pode ser livremente adquirido no mercado competitivo.

A vantagem conseguida, por meio deles, é rapidamente perdida, porque, entre outros motivos, a proteção por patente, para sistemas aplicativos de informação, é quase inexistente; a Tecnologia de Informação está amplamente disponível; é difícil manter uma idéia em segredo (particularmente, em relação a Sistemas Interorganizacionais); é difícil continuar a melhorar uma idéia mais rápido que um concorrente, que não está preso a uma tecnologia mais antiga.

Alguns outros recursos apresentam limitações naturais ou controle sobre sua disponibilidade, ou, ainda, sofrem transformações que tendem a torná-los raros e caros. Outros, por serem especializados, ou mesmo inseparáveis da firma que os produz ou controla, não podem ser prontamente adquiridos ou vendidos. (Lippman e Rumelt (1982); Williamson, 1975).

Este parece ser o caso do contra-argumento apresentado por McFarlan e Nolan (2003), sobre o artigo de Carr (2003). Segundo eles, na realidade, não há uma correlação direta entre a TI e a vantagem competitiva. As empresas criam esta correlação, usando recursos estratégicos em conjunto com a TI mais atual, processos inovadores e conhecimentos originais.

A vantagem competitiva sustentada exige vinculação a recursos únicos e difíceis de serem copiados ou substituídos pelo concorrente. No caso dos SII, uma perícia ou habilidade específica, em relação ao setor, ou uma determinada tecnologia, ou acesso a um conjunto de fornecedores cativos seriam importantes áreas onde buscar competitividade sustentada por SII (BAKOS, 1991).

Apenas desta forma se pode explicar a alocação dos benefícios econômicos advindos da inovação pela TI. Esta constatação levou Sampler (1998) a afirmar que a base para a concorrência está sendo fundamentalmente alterada pela introdução da avançada Tecnologia de Informação.

Deficiências causadas, principalmente, pelas limitações das pessoas com o emprego da TI, nas empresas, têm desperdiçado muitas oportunidades de melhorar sua competitividade. Entre as causas devem ser destacadas: falta de conhecimento executivo sobre a TI e seu potencial estratégico; falta de foco nas oportunidades que geram vantagem competitiva; falta de indicadores e instrumentos para medir os benefícios; resistência à mudança, das pessoas de TI e do negócio, e a comunicação deficiente entre eles.

### **5.5. A hipótese do Mercado Eletrônico**

O relacionamento entre empresas, no mercado, resultará sempre em custos de coordenação, associados, entre outros fatores, ao levantamento de informações, negociação de contratos e proteção contra comportamentos oportunistas das partes. Por atuar na redução desses custos, a TI tenderá a incentivar o uso proporcionalmente maior de mercados, ao invés de hierarquias, para coordenar a atividade econômica (PORTER, 1985; MALONE; YATES; BENJAMIN, 1987; RAYPORT e SVIOKLA, 1995).

Malone; Yates; Benjamin (1987) acrescentaram um importante argumento a esta análise, ao afirmar que a estrutura de coordenação entre fornecedores e compradores seria, realmente, determinada por dois fatores: a especificidade de ativo e a complexidade de produto ou serviço. Uma baixa especificidade ou complexidade determinaria uma relação de mercado. Caso contrário, uma estrutura hierárquica prevaleceria.

Os SII podem estruturar um mercado eletrônico, intermediando compradores e vendedores em um relacionamento virtual (Bakos, 1991). Esta funcionalidade permite a estes agentes trocarem informações, negociando preços e condições. Segundo Gurbaxani e Whang (1991) e Steinfeld; Kraut; Plummer (1995), a TI pode influenciar em ambos os casos, no aumento e diminuição da existência de hierarquias. O que determina o viés é o enfoque estratégico de intermediação ou integração.



A Teoria de Mercados Eletrônicos, apresentada por Malone; Yates; Benjamín (1987, 1989), concluiu que as transações eletrônicas entre empresas resultarão, futuramente, em mais relações do tipo mercado, do que hierárquicas. Malone baseou-se na redução imposta pela TI aos custos de transação associados com a procura, avaliação e monitoração de fornecedores.

Malone; Yates; Benjamín (1987) argumentaram que, nos casos de terceirização para o mercado, as redes encorajariam processos de controle de produção baseados em mercados eletrônicos e não, hierarquias eletrônicas. E que, por meio da Coordenação Eletrônica Interorganizacional, poderia reduzir ambos os custos: de coordenação das transações e de produção.

Mas, ao reduzir também os custos de produção, unindo, firmemente, em relacionamento colaborativo, compradores e vendedores específicos, as redes eletrônicas conduzem a um efeito de integração eletrônica. Por exemplo, para as empresas que compõem uma cadeia de suprimentos, integradas através de um SII, o objetivo maior da aplicação tecnológica pode não ser os baixos custos de procura e transação, mas, sim, a simplificação da comunicação e, principalmente, o acoplamento das interfaces existentes entre estágios da cadeia de valor, em uma hierarquia eletrônica.

Malone; Yates; Benjamín (1987) defenderam a hipótese de que as redes eletrônicas interorganizacionais, ao apresentarem estes efeitos, abalam os mecanismos de controle, que regulam o relacionamento entre as empresas e seus parceiros de negócio. As empresas lançarão mão do efeito de intermediação, em relacionamentos de curto prazo, com características de mercado, para reduzir seus custos de transação, pesquisando tantos fornecedores quanto possível, e do efeito integrador das redes eletrônicas, em relações colaborativas de longo prazo, como características de integração vertical, com um pequeno grupo de parceiros de negócio, firmemente acoplados.

Os autores afirmaram ainda, que uma vez que a redução dos custos de transação encorajasse mais terceirizações, com o passar do tempo, o efeito da intermediação dominaria o efeito de integração eletrônica e, dependendo de fatores como concorrência, regulamentação e melhoria da infra-estrutura pública, convenceriam mais firmas a se integrarem em redes, à medida que os custos de pesquisa e seleção de parceiros caíssem mais rapidamente que os custos de

integração. Como resultado, o efeito predominante das redes interorganizacionais seria a afirmação das relações para mercado, como base para as transações entre empresas.

Bakos (1991) relacionou cinco características econômicas, apresentadas por sistemas de mercado eletrônico, e, através delas, identificou o potencial estratégico e o impacto na estrutura e eficiência de mercados:

1. Potencializam a redução do custo de aquisição e divulgação de informações sobre e para fornecedores e clientes adicionais, reduzindo a assimetria da informação;
2. Os benefícios percebidos aumentam na medida em que mais organizações juntam-se ao sistema. Podem favorecer firmas pioneiras através das externalidades de rede;
3. Mercados eletrônicos podem impor custos de troca aos seus participantes. Estes podem ser levados a uma situação de “aprisionamento”;
4. Requerem grandes investimentos de capital e, com isso, podem oferecer economias de escala e escopo;
5. A possibilidade de um mercado eletrônico agir com viés de favorecimento para compradores ou vendedores pode levar a incertezas quanto aos seus benefícios reais.

#### **5.5.1. Do mercado à hierarquia eletrônica**

De acordo com Holland e Lockett (1997), os Sistemas de Informação, ao gerirem as interdependências, com maior eficiência, aumentam a especificidade de ativos. Os autores usaram o exemplo do varejo de confecção, em que este aumento está vinculado a uma estratégia de mercado para diminuir o tempo de resposta e, por conseguinte, os ciclos de negócio. Os SII aumentam a integração com os fornecedores, processando dados de projeto, produção, distribuição e financeiros e possibilitam um acompanhamento mais rigoroso das atividades da cadeia de valor e a conseqüente redução do número de fornecedores. Estes fornecedores, com maior participação no negócio, são incentivados a aumentar seus investimentos em maquinário, pessoal, sistemas de computação e estruturas de rede. Estes investimentos revertem em aumento de qualidade e diminuição de custos de produção, favorecendo, indiretamente, o varejista. Portanto, os SII, ao invés de empregados na diminuição da especificidade de ativo, que permitiria lidar com um número maior de

fornecedores, estão sendo usados de forma inversa, aumentando a especificidade de ativo, seja como parte de uma estratégia de retenção de distribuidores e fornecedores, ou em função de ganhos pela coordenação de relacionamentos hierárquicos de negócio.

Este argumento reduz o valor das conclusões da Teoria dos Mercados Eletrônicos, que preconizaram a redução da especificidade de ativos nos mercados eletrônicos, que privilegiou efeito intermediativo, sobre o efeito integrativo dos SII, pois estes não considerariam os aspectos organizacionais inerentes ao relacionamento colaborativo entre organizações em rede, formado por pressupostos de relacionamentos de longo prazo e ênfase em valores como responsividade, compromisso, flexibilidade e outros de forte cunho social.

Segundo Steinfeld; Kraut; Plummer (1995) e Kraut et al. (1999), afora uma pequena quantidade de estudos de casos, amplamente citados (por exemplo, Malone e Rockart, 1993), há poucos testes empíricos que validem a prevalência dos efeitos de intermediação sobre os de integração eletrônica. As limitações nos dados significam que a análise é apenas sugestiva. Ao invés, o favorecimento parece pender para a integração eletrônica, com o uso crescente das redes de informação, no próprio ambiente de negócio em que se estabeleceram.

Outros autores concluíram, também contrariando Malone; Yates; Benjamin (1987), que em função das organizações usarem SII para ganhar vantagem competitiva sobre seus rivais, o acesso à informação será privilegiado. Isto faz com que a estrutura de rede resulte em uma hierarquia eletrônica, estreitando os relacionamentos de negócio entre vendedores e clientes e não, em um mercado eletrônico. Mesmo em setores com padrões de troca eletrônica de dados, a participação privilegia as relações de negócio pré-existentes (JOHNSTON e LAWRENCE, 1988; BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1993; MANSELL e JENKINS, 1992; HOLLAND, LOCKETT e BLACKMAN, 1992; HOLLAND et al., 1994; HOLLAND e LOCKETT, 1997).

Estudos de campo, conduzidos por Steinfeld; Kraut; Plummer (1995), concluíram que, mesmo na modalidade de redes abertas, a principal aplicação encontrada é a de promover e consolidar relacionamentos hierárquicos e de longo prazo entre empresas. Uma característica das redes abertas, construídas a partir de tecnologia Internet, é a de permitir sua extensão aos parceiros de tamanho menor, graças ao baixo custo e simplicidade de operação. Este fato tem especial interesse para este estudo, visto que a maioria das empresas fornecedoras, no Setor de Confecção, é de pequeno porte.

Granovetter (1985) ofereceu vários argumentos convincentes para se esperar que a atividade econômica entre empresas se baseie no relacionamento social. Estas visões são consistentes com a literatura recente de estratégia competitiva e Teoria Organizacional, que enfatiza o relacionamento cooperativo entre firmas em uma cadeia de valor ou *cluster* (POWELL, 1990).

Clemons; Reddi; Row (1993) e Clemons e Row (1992) defenderam a hipótese de um movimento para o meio, estabelecendo que o impacto da TI, na atividade econômica das organizações, resulta em um maior grau de terceirização, feita com menos fornecedores, com os quais o comprador mantém um relacionamento de longo prazo. Uma relação mais próxima com fornecedores pode reduzir riscos operacionais e de oportunismo, especialmente quando o uso da TI aumenta. Estas considerações têm sido largamente ignoradas na literatura mais formal, sobre o relacionamento comprador-vendedor.

## **5.6. O compartilhamento de recursos através da informação**

Quando um recurso é comum, livremente disponível no mercado, competitivo ou fácil de ser duplicado, dificilmente uma inovação baseada na TI poderá alterar, significativamente, o seu valor, pois todas as empresas terão o mesmo custo para obter acesso ao recurso. Por outro lado, se o recurso é escasso, difícil de ser duplicado, ou altamente especializado na inovação, provavelmente o acesso a ele será restrito e seus proprietários estarão em uma posição de demandar parte dos benefícios da inovação.

Estes recursos são denominados recursos estratégicos complementares à inovação baseada na TI, quando o seu valor estratégico é alterado pela inovação. Assumindo a informação como recurso estratégico para a organização moderna, a grande evolução da TI, nas últimas décadas, pode ser vista como um significativo aumento na disponibilidade de recursos e na facilidade com que estes podem ser movidos (CLEMONS e ROW, 1991; SAMPLER, 1998).

É possível que recursos necessários para implementar uma inovação tenham mais valor se usados em conjunto com a inovação do que separadamente. Algumas vezes, os recursos complementares serão co-especializados com a inovação, isto é, eles são tão especializados,

que têm pouco valor sem a inovação. Uma inovação tecnológica pode mudar o valor de recursos estratégicos (TEECE, 1986).

De acordo com Clemons e Row (1991), uma aplicação inovadora da TI pode gerar benefícios que devem ser protegidos por formas inovadoras de utilização dos recursos estratégicos complementares, de maneira que os concorrentes não consigam imitá-los, eficientemente. A TI pode alterar o valor destes recursos ao reduzir o custo das atividades econômicas de integração e coordenação. Isto pode potencializar as economias de produção: escala, escopo e especialização e resultar em ambigüidade causal. O aprofundamento da prática colaborativa e maior perícia no uso dos SII, possibilitam a alavancagem do desempenho econômico de cada parceiro e, com isso, novas possibilidades de uso para o SII e de melhorias de performance conjunta (JOHNSTON e VITALE, 1988).

Este caráter biunívoco do efeito da TI, sobre os processos colaborativos, foi destacado por Bensaou e Venkatraman (1996), ao argumentarem que é atribuído à TI um aumento, em valor e intensidade, da interpenetração das fronteiras organizacionais, dos níveis de comprometimento entre as empresas, da diminuição do conflito, da formalização do relacionamento e da assimetria da informação. No sentido inverso, maiores volumes e intensidades de uso, volume das trocas de informação, integração de processo e de escopo, tendem a exigir maiores funcionalidades e expansão em tamanho, abrangência e capacidade de processamento da TI.

Este trabalho considera que a TI pode afetar e ser afetada por características estratégicas e econômicas, e por características estruturais e comportamentais.

A TI pode requerer muito capital e, através da intermediação e da integração eletrônicas, oferecer substanciais economias de escala e escopo. No ambiente competitivo moderno, as empresas dependem, de forma crescente, de relacionamentos firmemente acoplados (verticalmente relacionados) com seus parceiros de negócio e, portanto, torna-se necessário que os parceiros façam investimentos substanciais nestes relacionamentos (BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1997).

Futuramente, os SII poderão ser utilizados como auxiliares na tarefa de posicionar estruturas de rede, mais ou menos rigidamente coordenadas, através de estratégias montadas em função das características setoriais como complexidade, características dos recursos, etc.

Dúvidas sobre custos, benefícios e impactos afetam a ambos, o participante potencial e o patrocinador de um SII, mas eles podem enxergá-las de forma diferente. A troca de informações com o patrocinador do SII pode levar, aos participantes, conhecimento que os capacitem a melhorar seus produtos e serviços, com benefício para seu negócio individual. Talvez por meio de uma redução nos custos diretos, de entrada de pedidos e emissão de recibos, ou custos indiretos, como a manutenção de estoques. Ao reduzir estes níveis, simplificar a entrada de pedidos e informar imediatamente sobre as suas datas de entrega e aceitação.

#### **5.6.1. A TI e a criação conjunta de conhecimento e o apoio a decisões colaborativas**

O momento atual é caracterizado, por Sampler (1998), como a idade da informação, uma importante transição de referenciais para a criação de rendas e modelos de estrutura organizacional. A informação deixa de ser considerada um custo e passa a ser considerada como fonte de criação de valor. Neste cenário, é possível se verificar a “desmaterialização da produção” que, segundo Davidse (1983, apud SAMPLER, 1998), representa a redução progressiva do conteúdo de energia, por unidade de valor criada, e o aumento progressivo em seu conteúdo de informação.

A TI incentiva a colaboração em atividades relacionadas ao conhecimento, na relação entre a empresa e seus fornecedores, porque ajuda a transformar *know-how* em informação. Bakos e Brynjolfsson (1993) argumentaram que as atividades intensivas em conhecimento são difíceis de se registrar em contratos, devido à dificuldade em defini-las e em descrever suas contingências, com precisão legal.

Os SII, além de influírem positivamente no relacionamento entre as empresas que os adotam, permitem que a capacitação e *know-how* de uma empresa possam melhorar o desempenho de seus parceiros de negócio, criando um ambiente de relacionamento colaborativo, com alto nível de interdependência, onde é natural que a empresa e seus parceiros de negócio

necessitem fazer investimentos específicos ao relacionamento que não podem ser descritos em um contrato abrangente. A TI tem contribuído para a crescente importância das características não-contratáveis, como velocidade, flexibilidade e receptividade por todo o ambiente econômico, pois a TI facilita o registro de um número grande de variáveis e, com isso, vastas quantidades de dados são colhidos e um considerável número de possíveis contingências futuras é criado (BAKOS e BRYNJOLFSSON, 1993, 1997).

Os mecanismos de suporte à hipótese do “movimento para o centro” possibilitam a combinação da redução dos custos de coordenação com uma maior ênfase nos investimentos não-contratáveis, como qualidade, responsividade e inovação, para assegurar uma competitividade sustentada. A necessidade de que os parceiros façam este tipo de investimentos tem levado as empresas a proverem incentivos especiais, como aumento nas cotas de compras ou garantia de escoamento da produção, entre outros, pois é necessário que o parceiro creia no compartilhamento de benefícios do relacionamento colaborativo, para fazer investimentos acima e além do que é especificado pelo contrato. A TI também influi nesta tendência, aumentando a importância de outros fatores como velocidade, flexibilidade e receptividade. Um exemplo poderia ser a baixa tolerância para defeitos em um sistema de distribuição *just-in-time*.

Bakos e Brynjolfsson (1997) complementaram a explicação para o “movimento para o centro”, a partir de uma tese de popularidade, crescente, sobre cooperação e parceria entre empresas, apresentada por Henderson e Venkatraman (1990), que estabelece que a mudança para menos parceiros não é dirigida, simplesmente, por mudanças em economia de escala, custos de coordenação, especificidade de ativos, ou monitoração, e, sim, pelas vantagens que redes com uma quantidade menor de parceiros e firmemente ajustadas têm sobre as características não-contratáveis como inovação, adoção de novas tecnologias, qualidade, trocas de informação, confiança, flexibilidade e receptividade.

Incorporar capacidade transacional aos Portais Corporativos é um dos principais objetivos, de longo prazo, nas organizações que estão investindo em relacionamento estruturado, por meio digital. Estas empresas já conseguem um razoável nível de colaboração, através das funcionalidades de comunicação em seus Portais. Existem obstáculos, de considerável complexidade, que afrontam os projetos de integração transacional em Portais Corporativos. Estes obstáculos são tão maiores quanto menor forem: o foco estratégico gerencial, a

capacidade de coordenação entre os participantes e os níveis de padronização técnica e de adoção de arquiteturas tecnológicas abertas.

Em termos tecnológicos, deveremos verificar, nos próximos anos, um aumento considerável na integração entre produtos de TI, simplificando seu uso e aumentando o valor gerado pela sua adoção. A integração de aplicações deve ser considerada como função da integração orientada por processos. Ainda assim, teremos de lidar com problemas, como a dificuldade de justificar retornos financeiros imediatos, complexidade e insuficiência de conhecimento e falta de apoio executivo.

A tabela 5.2, a seguir, é uma consolidação dos conceitos, selecionados nesta revisão bibliográfica, sobre como a TI afeta a colaboração interorganizacional, na distribuição de produtos em altos volumes e aponta fatores tecnológicos, com capacidade de influir e sofrerem influência dos direcionadores de gestão estratégica e fatores condicionantes da Teoria Organizacional:

**Tabela 5.2 – Conceito-Referência: Tecnologia de Informação Colaborativa**

<b>Conceitos Capacitadores Tecnológicos</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
1) Capacitação para comunicação.	Davis, 2003
2) Acesso e processamento dos dados apóiam a integração de processos e o alinhamento de negócios entre firmas.	Rumelt; Schendel; Teece, 1991; Teece, 1992; Clemons e Row, 1991; Bakos e Brynjolfsson, 1993
3) Aspectos históricos da TI com relação à colaboração interorganizacional.	Steinfeld; Kraut; Plummer, 1995; Davis, 2003; Albertin, 2004
4) A TI afeta e é afetada pelo relacionamento colaborativo interorganizacional.	Johnston e Vitale, 1988; Bensaou e Venkatraman, 1996
5) TI apóia iniciativas de vantagem competitiva.	Bakos e Treacy, 1986; Johnston e Vitale, 1988
6) A TI pode levar a uma diferenciação apoiada na informação colaborativa.	Johnston e Vitale, 1988
7) TI pode auxiliar na sustentabilidade da vantagem competitiva pela ambigüidade causal.	Clemons e Row, 1991
8) Ligações eletrônicas que apoiam a comunicação interorganizacional influenciam a natureza do relacionamento de negócio.	Hart e Saunders, 1997
9) A TI alavanca a comunicação e troca de informações entre	Davis, 2003



<b>Conceitos Capacitadores Tecnológicos</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
<p>           pessoas, grupos e organizações, de formas síncrona e assíncrona.         </p>	
<p>           10) Padrões abertos e a TI – <i>Open systems</i> e externalidades de rede.         </p>	<p>           Steinfeld; Kraut; Plummer, 1995; Shapiro e Varian, 1999         </p>
<p>           11) A TI permite que documentos e dados padronizados cruzem as fronteiras entre empresas (EDI, Tecnologias de Processamento de Documentos).         </p>	<p>           Bakos, 1991; Humphreys; Lai; Sculli, 2001         </p>
<p>           12) SII permitem a automação de tarefas relativas às fronteiras.         </p>	<p>           Johnston e Vitale, 1988         </p>
<p>           13) A TI reduz a assimetria de informação e, portanto, a incerteza.         </p>	<p>           Clemons e Row, 1991         </p>
<p>           14) A TI pode mudar os custos de alocação ou mudar a estrutura de interação entre compradores e vendedores.         </p>	<p>           Clemons e Row, 1991         </p>
<p>           15) A TI modifica os custos de monitoração e coordenação, reduzindo os riscos de oportunismo.         </p>	<p>           Bakos, 1991; Holland e Lockett, 1997; Bettis, 1998         </p>
<p>           16) A TI afeta o desempenho de parceiros e/ou o relacionamento em uma aliança.         </p>	<p>           Johnston e Vitale, 1988         </p>
<p>           17) A TI permite reduzir/evitar custos, em ambos os níveis, interno e externo à firma.         </p>	<p>           Teece, 1992; Jarillo, 1995         </p>
<p>           18) A TI apóia e reforça o relacionamento colaborativo entre vendedores e compradores.         </p>	<p>           Bakos, 1991; Clemons e Row, 1991         </p>
<p>           19) A TI pode criar um Mercado Eletrônico ao intermediar transações.         </p>	<p>           Bakos, 1991         </p>
<p>           20) A TI pode levar a um efeito de intermediação ou de integração eletrônicas.         </p>	<p>           Malone; Yates; Benjamín (1987); Steinfeld; Kraut; Plummer, 1995         </p>
<p>           21) Parceiros que usam a TI beneficiam-se da integração vertical da hierarquia e das economias de produção das estruturas de mercado.         </p>	<p>           Clemons e Row, 1991         </p>
<p>           22) A TI favorece relacionamentos hierárquicos, verticais. As vantagens da integração suplantam as vantagens da diversidade.         </p>	<p>           Steinfeld; Kraut; Plummer, 1995; Bakos e Brynjolfsson, 1997; Holland e Lockett, 1997         </p>
<p>           23) Hierarquias eletrônicas permitem que compradores e fornecedores formem e mantenham relacionamentos de negócio mais próximos.         </p>	<p>           Holland e Lockett, 1997         </p>
<p>           24) A empresa central (<i>hub</i>) responsável pelo SII deve prover os incentivos necessários para a sua adoção.         </p>	<p>           Johnston e Vitale, 1988         </p>
<p>           25) Parceiros devem demonstrar interesse e vontade quanto à adoção de um Sistema de Informação Interorganizacional         </p>	<p>           Johnston e Vitale, 1988         </p>
<p>           26) A familiaridade crescente, proporcionada pela junção de         </p>	<p>           Johnston e Vitale, 1988         </p>

<b>Conceitos Capacitadores Tecnológicos</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
sistemas, permite que as firmas descubram novos usos e requerimentos para os SII.	
27) A TI torna as estruturas de rede mais eficientes e eficazes.	Bakos, 1991; Holland e Lockett, 1997
28) A TI leva a um aumento no uso da informação como fator de produção (dados sobre produto, projeto, produção, distribuição, contabilidade, etc.).	Davidse (1983, apud SAMPLER, 1998)
29) A TI aumenta a integração operacional entre atividades verticalmente relacionadas.	Clemons e Row, 1991
30) A TI integra processos existentes entre organizações ( <i>workflow</i> ).	Dyer e Singh, 1998; Humphreys; Lai; Sculli, 2001
31) A TI endereça a complexidade da descrição de produtos/serviços, levando a um maior processo de automação e integração.	Humphreys; Lai; Sculli, 2001; Daniel e Klimis, 1999
32) A TI permite um gerenciamento mais eficiente das interdependências.	Holland e Lockett, 1997
33) A TI pode mudar o valor dos recursos estratégicos.	Clemons e Row, 1991
34) A TI traz melhores resultados quando usada para explorar recursos exclusivos à parceria. O conjunto formado pode resultar em ambigüidade causal.	Clemons e Row, 1991
35) A TI aumenta a especificidade de ativo ao fortalecer os relacionamentos verticais e, portanto, alavancando o efeito de integração. Por isso, a especificidade de ativo induzida pela TI tem um efeito significativo no grau de integração eletrônica.	Zaheer e Venkatraman, 1994; Holland e Lockett, 1997
36) O poder de barganha e custos de troca aumenta num ambiente de alta complexidade de processo ou produto.	Johnston e Vitale, 1988
37) A TI pode requerer muito capital e oferecer economias substanciais de escala e escopo.	Bakos, 1991
38) Melhoramentos na relação vertical – integração sem propriedade.	Johnston e Vitale, 1988
39) Organizações virtuais.	Malone; Yates; Benjamín (1987); Johnston e Vitale, 1988; Davidow e Malone, 1992; Kraut et al., 1999
40) Os parceiros devem avaliar, cuidadosamente, as oportunidades de fluxo de informações interorganizacionais por meio da TI.	Johnston e Vitale, 1988
41) Parceiros devem se empenhar no alargamento funcional dos SII.	Johnston e Vitale, 1988

<b>Conceitos Capacitadores Tecnológicos</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
42) A TI contribui para o aumento da importância de características não-contratáveis como velocidade, flexibilidade e responsividade.	Johnston e Vitale, 1988; Bakos, 1991; Bakos e Brynjolfsson, 1993
43) A TI ajuda a transformar <i>know-how</i> em informação.	Dyer e Singh, 1998
44) Ao facilitar para o usuário a transição entre estas tecnologias, se inserido em seus processos operativos normais, a TI será usadas de forma mais eficiente e eficaz.	Davis, 2003
45) A TI incentiva a criação e gestão do conhecimento.	Bakos e Brynjolsson, 1993

**Fonte: elaboração própria**

## 6. O Setor de Confecção

---

*“The final objective of the collaborative initiative is a permanent process of shared knowledge creation in a continuous process of innovation, leading to a sustainable competitive advantage for the whole chain.”*  
(SAVIOLO e TESTA, 2002)

Este capítulo descreverá o Setor de Confecção, apresentando um curto histórico de sua formação e descrevendo sua composição atual. Serão abordadas características dos mercados global e brasileiro. Tratará dos efeitos da TI sobre a colaboração interorganizacional e responderá a perguntas do tipo: Como caracterizar o setor? Por que a TI é importante neste setor? Como as empresas têm usado a TI para melhor se relacionarem com seus parceiros de negócio?

De acordo com Ferreira (2000), a estabilização do mercado e a abertura comercial após 1994, trouxeram grandes desafios para as cadeias produtivas de empresas brasileiras. Estas empresas tiveram de se reestruturar, para atender os novos requisitos de produtividade e competitividade. Como decorrência, investimentos significativos vêm sendo feitos na reengenharia de processos e automação. Neste quadro, a TI surge como elemento de relevância e ferramenta de apoio aos processos de eficiência operacional e posicionamento estratégico.

Este é um setor altamente competitivo, que sobrevive do novo, do diferente. Os ciclos de produto são curtos e marca e estilo predominam, entre as características de diferenciação, o que pode ser facilmente copiado. É ainda característica deste setor a alta instabilidade das preferências do consumidor, baixas barreiras de entrada e de saída, um grande número de fornecedores, mercados e alternativas de comercialização. Este cenário constitui-se num desafio à criação de qualquer vantagem competitiva e, mais ainda, à sua sustentação (RICHARDSON, 1996).

Como em muitos outros setores, o aumento da concorrência está corroendo as margens de lucratividade. Ser capaz de reduzir custos com projeto, produção e distribuição, enquanto se perseguem novas iniciativas, com menores ciclos de negócio, tem sido uma estratégia de sobrevivência, comum ao segmento. À medida que as margens caem, é preciso aumentar o

controle sobre os custos e manter o desperdício em nível tão baixo quanto possível. A indústria está descobrindo o poder da TI como aliada para enfrentar estas mudanças.

### 6.1. Características setoriais

Na visão de Holland e Lockett (1997), o Setor de Confecção, normalmente, apresenta cadeias de suprimento altamente segmentadas, relativamente longas e compostas por grandes quantidades de empresas, predominantemente de pequeno e médio portes. Recentes avanços na TI e no Setor de Confecção aumentaram os incentivos para que a informação seja compartilhada entre as empresas da cadeia, em um relacionamento vertical.

No Setor Têxtil e de Confecção, mudanças no mercado consumidor são rapidamente passadas para os elos posicionados acima na cadeia de suprimentos, assim como as mudanças técnicas na produção também fluem, rapidamente, para os elos abaixo na cadeia. Confiança e dependência mútuas resultam em maior velocidade do fluxo de informações.

Holland e Lockett (1997) relacionaram, com muita propriedade, o Setor de Confecção com alguns dos conceitos teóricos importantes, desenvolvidos nos capítulos anteriores:

- a) O setor apresenta alta **complexidade de mercado**, reforçada pelo tempo reduzido para projeto, fabricação e negociação de novos produtos e serviços. Após o lançamento do produto é necessário manter uma alta flexibilidade de produção para características como cor e volume, altamente dependente do desempenho inicial do produto;
- b) Os fornecedores desenvolvem conhecimento especializado e capacidade de fabricação que podem ser usados a favor de outros varejistas. Contudo, por necessidade de respostas rápidas, às flutuações de mercado, fabricantes e varejistas tornam-se interdependentes quanto ao conhecimento, capacitação e Sistemas de Informação. Estas características determinam o desenvolvimento de níveis altos de **especificidade de ativo**;
- c) A **estratégia de coordenação** visa à construção de estreitos elos hierárquicos com os fornecedores mais próximos na cadeia, principalmente aqueles cujo maior

tempo de relacionamento e nível mais alto de confiança permitem um maior compartilhamento de informações. **Sistemas de Informação Interorganizacionais (SII)** conectam estes fornecedores ao varejista e possibilitam o compartilhamento de informações sobre tendências de mercado, projetos de produtos, produção, logística de distribuição, desempenho de mercado, etc.;

- d) A **estrutura de rede**, que apóia dezenas de fornecedores, em torno de um grande varejista, apresenta fortes vínculos não financeiros, com características de relacionamento hierárquico, ao mesmo tempo em que mantém um limitado sistema de mercado competitivo entre poucos fornecedores para favorecer a inovação e criatividade e desafiar a eficiência operacional dos fornecedores.

Um pressuposto básico em relacionamentos de rede é observado nestas parcerias, em que cada uma das partes depende de recursos controlados pela outra parte e que as rendas obtidas pela associação devem ser atribuídas a estes recursos.

### **6.1.1. Moda**

Antes de se aprofundar a análise de direcionadores, de elementos condicionantes e de aspectos de TI, exclusivos ao Setor de Confecção, é necessário dar alguns passos atrás e, numa visão mais abrangente, entender as características fundamentais do mercado de moda.

A indumentária tem uma importância histórica, firmemente ligada à evolução da espécie humana, pela busca da proteção contra elementos naturais, como recurso de atração sexual ou ainda de posicionamento social (BLACK e GARLAND, 1978). A função técnica da confecção – o primeiro argumento –, embora basicamente importante, exerceu sempre um papel secundário, no desenvolvimento do conceito da moda. Houve um momento, na evolução histórica da vestimenta, que o segundo argumento teve um papel muito importante – quando eram muitas as preocupações da espécie humana com sua sobrevivência e reprodução. A mulher queria aparentar ser mais atraente e o homem, mais forte. O terceiro, representa, hoje, a função de maior relevância da moda, que é a de afirmar identidades sociais (SAVIOLO e TESTA, 2002).

A origem institucional do conceito de moda, no sentido de um processo sistemático de variações, socialmente aceitas, em um determinado costume ou estilo de vestuário, ocorreu no período da Renascença, nas cidades italianas pré-capitalistas. Como a concebemos hoje, a moda foi referenciada por Leonardo da Vinci, que descreveu, com humor, em seu *Codex Urbinatensis*, as mudanças na forma com que o povo florentino se vestia. Nos séculos seguintes, se espalhou por toda a Europa, especialmente nas cortes francesas, e, de lá, para o mundo (STEELE, 1988).

Moda, como negócio, começou, possivelmente, em 1860, quando Charles Frederick Worth, um alfaiate parisiense, nascido na Inglaterra, abriu o primeiro ateliê de alta costura (BLACK e GARLAND, 1978). Durante a primeira metade do século 20, a alta costura era um negócio de costureiros, destinado a um mercado muito restrito, mas afluente, estimado em 15.000 clientes, por volta de 1940 (SAVIOLO e TESTA, 2002).

A moda segue em ciclos, que correspondem a um período de tempo entre a introdução de uma certa tendência (produto, aparência) e sua reposição, por uma nova. O ciclo da moda acontece dentro da estrutura de coleções sazonais, conectadas a feiras industriais e shows de moda, abrangendo toda a cadeia de valor.

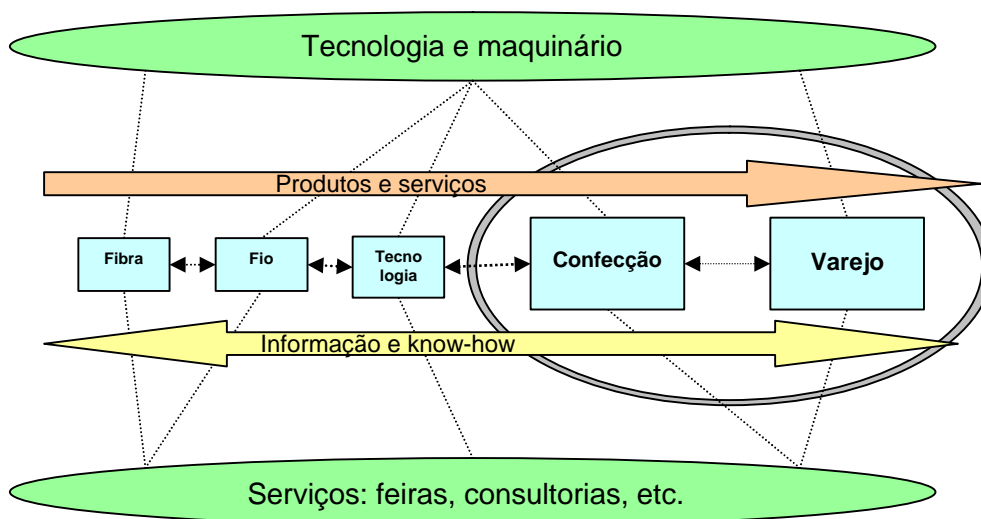
Bem antes disso, contudo, uma primeira segmentação do negócio da moda deu origem ao Setor Industrial de Confecção, durante a segunda metade do século 19, viabilizado pela invenção da máquina de costura. Esta indústria, que nasceu com foco exclusivo em satisfazer as funções técnicas da confecção, com a criação e fabricação, em larga escala, de roupas de trabalho mais duráveis, confortáveis e baratas que as até então existentes. Com estas características, seria difícil classificá-la como moda. Durante o restante deste trabalho, denominaremos de Setor de Confecção.

Com o aumento da produção em massa, lojas de departamento e lojas especializadas na venda de confecções cresceram e se espelharam pelo mundo. Este ambiente explica a origem do atual Setor de Confecção americano, baseado na centralização e verticalização da cadeia de valor, nas lojas de departamento e uma forte orientação para o mercado de massa (JARNOW e GUERREIRO, 1991).

## 6.2. A cadeia de valor do Setor Têxtil-Confeção

Empresas de Confeção têm seu sucesso fortemente vinculado à competitividade de toda a cadeia. Portanto, parcerias, cooperação, co-marketing e co-produção são palavras-chave para se entender a natureza de relacionamento colaborativo e competitivo entre as empresas do setor.

A cadeia de suprimento da moda se constitui em sistema verticalizado, que abrange desde o estágio da matéria prima até a distribuição das confecções. Alguns setores de apoio, como o de máquinas e setores de serviços como publicação, comunicação, eventos, e projetos, apesar de não pertencerem à cadeia principal, são considerados parte de um sistema moda. É possível resumi-la em poucos blocos: fibras, fio, tecidos, confecção e varejo, conforme ilustra a figura 6.1, a seguir:



**Fig. 6.1 – Cadeia de Suprimento Têxtil – Confeção**  
**Fonte: Baseado na Associação Têxtil Italiana e em Saviolo e Testa (2002)**

A estrutura do Setor de Confeção é complexa e talvez melhor descrita como um “sistema fragmentado”, constituída por diversos subsetores competitivos, definidos pela tecnologia usada, clientes que servem, e uso final dos produtos. É fragmentado, também, pela natureza de seus ciclos produtivos, com baixa economia de escala, em função da reduzida padronização, da rápida obsolescência do produto e da necessidade de flexibilidade sazonal no uso de materiais e processos.



Embora o estágio de corte tenha se envolvido em considerável automação, em anos recentes, o estágio de costura sempre foi intensivo em trabalho. Esta é a principal razão do porquê esta descentralização também inclui globalização. Esta parte do processo passa a ser feita em países com mão-de-obra mais barata.

### **6.3. O Varejo no Setor de Confeção**

Último elo na cadeia é, sob vários aspectos, o coração da cadeia de confecção. Sua importância aumentou nas últimas décadas, devido, principalmente, ao crescimento estrutural das grandes cadeias de varejo, com base em estratégias e processos cuidadosamente implementados e de sua capacidade de coletar e processar informações sobre os consumidores. O desenvolvimento da logística e dos sistemas computadorizados foram também fundamentais.

A confecção chega ao consumidor final através de diferentes formatos, que vão desde a distribuição geral, com várias categorias de mercadorias e muitos segmentos de clientes, à especializada, com base na área geográfica, posicionamento de preço e nível de serviço. O varejo de confecção abrange lojas de departamento, especialistas, de cadeia, de desconto, etc.

O crescimento do varejo e a redefinição de poder na cadeia, em favor destes, trouxeram a necessidade de se redefinir os relacionamentos entre fabricantes e varejistas.

Outra característica evolutiva do setor tem sido o crescente desenvolvimento de marcas próprias, por parte dos varejistas. Uma cadeia de lojas pode criar uma marca única, própria, para identificar todas as mercadorias produzidas para ela, ou poder variar a marca de acordo com a linha de produto ou público alvo. Esta mudança altera o poder entre fabricante e varejo, diminuindo ainda mais o poder daquele. Os fabricantes reagem a este cenário investindo em cadeias de lojas próprias, o que acirra ainda mais a disputa, ou desenvolvendo relacionamentos mais estreitos com distribuidores.

Saviolo e Testa (2002) alertam para um certo nível de negligência e incompreensão sobre a necessidade de coordenação e otimização dos “relacionamentos verticais e horizontais” (nosso grifo) ainda característicos nas cadeias de valor deste setor. Dada a natureza e estrutura

específicas do setor, estratégias colaborativas interorganizacionais podem representar uma considerável fonte de vantagem competitiva para a empresa individual, para os seus parceiros e para todo o sistema produtivo e distributivo. Contudo, estas estratégias demandam mudanças consideráveis para as empresas deste setor, no sentido de viabilizar a gestão dos relacionamentos dentro da cadeia, principalmente:

- a) Compartilhando estratégias básicas com parceiros, de forma consistente, com o segmento em que operam;
- b) Desenvolvendo uma atitude cooperativa, baseada em conceitos de confiança e transparência;
- c) Criando processos, anexando tecnologias colaborativas e empregando sistemas projetados para melhorar a gestão do relacionamento entre parceiros.

O objetivo final da estratégia colaborativa é estabelecer um processo permanente de criação de conhecimento compartilhado que possa fomentar a contínua inovação, característica decisiva neste setor. Isto, por sua vez, produzirá vantagem competitiva sustentável para toda a cadeia de suprimento.

O formato de integração constitui um dos elementos de diferenciação de cadeias de suprimento. Individualmente, uma das empresas pode vir a exercer controle sobre toda a cadeia por meio de mecanismos de coordenação hierárquica, que se agrupam em três estilos básicos: integrações verticais, externas e virtuais (SAVIOLO e TESTA, 2002).

A cadeia verticalmente integrada é o modelo típico deste setor na França. Apesar de apresentar menores níveis de complexidade e fragmentação do ciclo da confecção, especialmente no que tange à estratégia e processos de gestão e de informação, sua rigidez de gestão pode comprometer a flexibilidade e, portanto, a rápida resposta ao mercado num ambiente muito dinâmico. Este formato é, particularmente, indicado para o mercado de moda artesanal, ou alta costura – modelo francês, e também para o mercado de massa e altos níveis de produção e menor diferenciação – neste caso, o dominante Setor Têxtil e de Confecção asiático.

A integração externa tem, hoje, como modelo mais significativo, os distritos industriais italianos, onde estágios são executados por agentes independentes, localizados em uma

mesma área geográfica e caracterizados por um forte relacionamento de parceria. A orientação deste modelo é a da flexibilidade, permitindo a maximização do desenvolvimento inovador de produtos e serviços. Este modelo é, particularmente, indicado para o topo do setor têxtil e confeccionista, voltada para clientes afluentes que exigem qualidade e maior exclusividade.

Finalmente, na integração virtual, o processo não ocorre inteiramente na empresa, mas se espalha pela cadeia. Não há proximidade geográfica, mas há coordenação eficiente, a partir da empresa líder, geralmente posicionada bem mais abaixo na cadeia, próxima ao cliente (posição ocupada pelo varejista). Estes líderes usam um misto de mecanismos de mercado e de hierarquia e processos amplamente apoiados em novas tecnologias, para gerir uma rede externa de fornecedores independentes. Este é o modelo americano, para o Setor de Confeção, que rearranjou as estruturas organizacionais, visando resolver deficiências encontradas em ambas as estruturas com orientações vertical e externa. A inovação tecnológica, especialmente na área da TI, e novos sistemas gerenciais estão integrando os estágios da cadeia ao transformar tarefas individuais em processos colaborativos.

Historicamente, o fluxo de informações entre fornecedores e varejistas restringia-se aos pedidos de produtos e emissão de faturas, tipicamente transmitidos em papel. Varejistas faziam seus pedidos, muito antes do começo de uma nova estação, com base em estimativas e tinham dificuldades no fornecimento de quantidades adicionais de produtos, durante a estação, causadas pela falta de informações detalhadas e atualizadas sobre o desempenho das vendas e níveis de estoques. Avanços recentes em marketing e operações em TI estão levando à solução destes problemas.

Além disso, estes mesmos avanços estão transformando o ponto de venda, de um simples canal de distribuição em um canal de comunicação com clientes (CRM, por exemplo), provendo informação detalhada e oportuna sobre o desenvolvimento dos gostos e necessidades de clientes, contribuindo para aperfeiçoar a estratégia comercial de toda a cadeia (MAGRETTA, 1998; POIRER e BAUER, 2000). No Setor de Confeção, estes conceitos, originados no mercado americano, são relativamente novos, mas estão se espalhando, rapidamente, por todo o mundo.

Varejistas do Setor de Confecção têm empregado Sistemas de Informação, com objetivo de aumentar a especificidade de ativos no relacionamento com seus fornecedores, vinculando-os às suas estratégias de marketing, para conseguir uma rápida resposta às mudanças do mercado. Além dos tipos de especificidade de ativos identificados por Williamson (1991), os SII são usados para aumentar a capacidade administrativa, o que os tipifica como especificidade de ativos de informação (HOLLAND e LOCKETT, 1997).

Estes varejistas, ao reduzirem o número de fornecedores, pelo efeito da integração eletrônica, monitoram, muito proximamente, os fornecedores por meio dos SII, que provêem dados para projeto, produção, distribuição e contabilidade. Estruturas de rede, baseadas nos SII, são extensões de formas organizacionais híbridas, que permitem a gestão de estruturas mais complexas e ricas.

Um conjunto de inovações, em processos conhecidos como Resposta Rápida ao Mercado (HUNTER, 1990; HAMMOND, 1990), mudou, recentemente, o foco de concorrência para a rapidez e *know-how*. Utilizando, amplamente, a TI, líderes deste novo modelo desenvolveram novas capacidades em aprendizado organizacional, comunicação e coordenação, que suplantaram as competências tradicionais do setor. Ao invés de investir em um conjunto restrito de modelos projetados por estilistas de renome, eles testam diversas tendências, rapidamente imitam outras e continuam a produzir apenas aquilo que obtém sucesso de mercado.

Tecnologias emergentes permitem ao varejista e seus fornecedores processarem, em tempo real, os dados das vendas a clientes, loja por loja, descendo até o nível de unidade de estoque (*Stockkeeping-Unit* – SKU), que corresponde ao nível mais detalhado de especificação de um produto. Com isso, conseguem alterar a dinâmica da cadeia de valor. Esta capacitação deu origem a uma segunda abordagem desta mesma escola, o conceito de *lean retailing*, que permite ao varejista melhorar o equilíbrio entre oferta e demanda, com base no SKU, ao mesmo tempo em que minimiza os estoques mantidos pelo varejo, é uma estratégia que permite oferecer ao cliente variedade, a baixo custo.

Nesta abordagem, se os fornecedores investirem apenas o mínimo necessário em tecnologia e processos, perderão a chance de obter acesso concedido pelo varejista a informações detalhadas, com respeito aos padrões de demanda por seus produtos. Neste caso,

possivelmente, receberão apenas os pedidos transmitidos eletronicamente. Atualmente, o varejo de confecções requer, minimamente, que seus fornecedores possuam sistemas e processos de distribuição capazes de identificar, rotular e mover produtos para os centros de distribuição, no menor tempo e custo possíveis.

Um varejista, capacitado para *lean retailing*, deve ser capaz de: acompanhar, individualmente, as vendas por modelos, cores e tamanhos, em todas as lojas da cadeia e em tempo real; repor, rapidamente, os produtos às prateleiras; manter, em cada loja, um nível de estoque que seja o menor possível; prover apoio logístico à cadeia; criar e exigir padrões de qualidade e desempenho para a reposição de produtos.

Enquanto isso, é necessário que o outro elo da cadeia, o fornecedor, apresente padrões de performance capazes de atender o varejista, como: acompanhar as informações fornecidas pelo varejo e ser capaz de responder, rapidamente, aos pedidos de produção quanto ao modelo, cor e tamanho; trocar informações, por meio eletrônico, com o varejista, sobre operações e vendas; e entregar produtos, aos centros de distribuição, de forma que estes possam ser deslocados, eficientemente, para as lojas (por exemplo, caixas de produtos que contenham etiquetas que possam ser lidas por sistemas computadorizados, descrevendo o conteúdo, produtos etiquetados, ensacados ou “encabidados”, de acordo com os requerimentos do varejo); e documentação eletrônica sobre as remessas de produtos (ABERNATHY et al., 1995).

De acordo com Abernathy et al. (1995), a integração do canal por meio da informação, no Setor de Confecção, está ainda em seus estágios iniciais de desenvolvimento, mas parece já estar afetando a natureza da transferência de informação entre fabricante e varejista, nos processos de atendimento de pedidos, nas operações de distribuição e em outros serviços relacionados. As implicações, dos próximos estágios, já se fazem perceber, por exemplo:

- a) Será requerido, dos fornecedores que atendam a padrões eletrônicos para manuseio de informações, códigos de barra e identificação eletrônica de produtos (*Radio Frequency Identification* – RFID), aderência a Sistemas de Informação Interorganizacionais e de gerenciamento de centros de distribuição (*Warehouse Management Systems* – WMS).

- b) Crescem as preocupações com maiores níveis de interdependência, à medida que as empresas reconhecem que suas decisões operacionais, mesmo internas, podem afetar toda a cadeia.
- c) É preciso aumentar a capacidade de lidar com um conjunto de informações de crescente complexidade, com mínimos atrasos e a custos baixos, aumentando os níveis de escolha e satisfação dos clientes.
- d) Maiores barreiras de entrada provocadas pelo custo de adequação aos processos e Sistemas de Informação, aumentando o prazo dos relacionamentos e diminuindo a importância do preço nas negociações. O desenvolvimento da integração eletrônica da cadeia está associado com uma redução no número de participantes.
- e) Fabricantes têm de executar vários tipos de serviços, sob rigorosa padronização, favorecendo estágios mais avançados na cadeia, tais como: etiquetagem, preparação para venda e distribuição customizada.
- f) Informações, fornecidas pelos pontos de venda, e ferramentas de apoio à decisão passam a permitir que varejistas e fornecedores administrem, conjuntamente, os seus produtos no nível de SKU.

Algumas cadeias podem evoluir para se tornarem verdadeiras parcerias, alianças ou até mesmo organizações em rede, outras nem tanto. No final, cada cadeia terá de encontrar o seu ponto de otimização e desenvolver a sua própria dinâmica.

Para que este desenvolvimento atinja seu potencial máximo, há de haver complementaridade entre ações inovadoras da TI e do negócio. Quando uma dessas muda, torna-se mandatória a mudança da outra.

#### **6.4. A Indústria de Confecção no Brasil**

O sistema moda no Brasil é composto pelos setores: têxtil (fibras, fios, tecidos e confecções), calçadista, acessórios e cosméticos. O Setor Têxtil-Confecção é a área de maior destaque e volume de vendas de todo o sistema moda. Com mais de 18.000 empresas formais e faturamento total superior a US\$ 20 bilhões. As empresas de confecções possuem, em média, 63 empregados, produzem 93 toneladas por ano e faturam US\$ 1,1 milhão ao ano. A distribuição é tipicamente dispersa, neste setor. As confecções são comercializadas por

dezenas de milhares de estabelecimentos comerciais, a maioria de pequeno porte. Não existem grandes distribuidores nem atacadistas de grande relevância. Contudo, cadeias de varejo, especializadas em confecção, começam a ganhar, rapidamente, importância, entre os vários formatos que o canal de distribuição assume neste setor. Entre estas cadeias, no Brasil, destacam-se as empresas citadas na tabela 6.1, a seguir:

**Tabela 6.1 – Importantes Varejistas Nacionais de Confecção**

<b>EMPRESA</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>LOJAS</b>	<b>COBERTURA</b>	<b>FOCO</b>	<b>PRODUZ?</b>
<b>C&amp;A</b>	Holandês	103	Nacional	Confecções em geral; acessórios	Não
<b>RENNER</b>	Americano	64	Sul, Sudeste e Centro-Oeste	Confecções em geral; acessórios	Não
<b>RIACHUELO</b>	Nacional	77	Nacional	Confecções em geral; acessórios	Sim
<b>PERNAMBUCANAS</b>	Nacional	238	Sul, Sudeste e Centro-Oeste	Departamentos e confecções	Sim
<b>MARISA</b>	Nacional	150	Nacional	Confecções em geral; acessórios	Não
<b>BESNI</b>	Nacional	23	Grande São Paulo e Baixada Santista	Confecções em geral; acessórios	Não

**Fonte: elaboração própria**  
**Contatos diretos e sites Internet das Empresas**

Marques (2004), ao efetuar estudo de casos, no varejo de confecções brasileiras, sobre o uso da TI na integração com os canais, concluiu que este é intenso, pois está diretamente relacionado com a visão de benefícios do varejo, ou seja, uma forma de gerar eficiência operacional e de controle.

Mesmo com o crescimento apresentado na última década, este formato de distribuição com as cadeias principais somadas, respondem apenas por um pequeno percentual do volume negociado no mercado. As oportunidades de crescimento, para empresas varejistas de grande porte, estrategicamente bem posicionadas, liderando cadeias de suprimento organizadas em alinhamentos com seus objetivos e estruturadas em rede com apoio de tecnologias de ponta, são promissoras.

## **6.5. Panorama geral do Setor Têxtil-Confecção**

Com a aceleração do processo industrial brasileiro, a partir da década de 50, o setor têxtil passou por uma grande transformação, buscando se posicionar com base na modernidade organizacional e tecnológica. A partir de 1970, incentivos fiscais e financeiros canalizaram um considerável fluxo de investimentos para a modernização do setor, visando, especialmente, à capacitação para exportação. A partir de 1993, a situação mudou, drasticamente, com a rápida abertura do mercado, conduzida durante o governo Collor. Sem políticas de preparação e planejamento adequado, esta indústria viu-se frente a um novo padrão de concorrência, principalmente com os produtos têxteis e de confecção, originários da Ásia. O reposicionamento foi árduo e vitimou diversas empresas tradicionais. Neste início de década, em função de uma ainda fraca recuperação do mercado interno, o setor voltou-se para as exportações. Os resultados têm sido animadores, apresentando, no ano de 2003, números significativos. Houve um aumento de 40% no volume exportado, correspondente à cerca de US\$ 600 milhões, em relação ao ano de 2002. Porém, apesar de serem animadoras as perspectivas de 2004 (os resultados não haviam ainda sido divulgados até a publicação deste trabalho), apenas a partir de 2005, o setor retornará aos números que atingiu em 1992, com o saldo recorde da balança comercial de US\$ 950 milhões (PRADO, 2004).

A cadeia têxtil, no Brasil, engloba desde a produção das fibras têxteis até o produto acabado e confeccionado. O segmento de confecção é o principal produtor de bens finais do complexo têxtil, que é formado por uma rede de segmentos industriais profundamente heterogênea, com estruturas setoriais diversas, quanto ao tamanho e número de empresas, intensidade de capital e grau de complexidade tecnológica.

O Setor de Confecção brasileiro faturou US\$ 18 bilhões e empregou mais de 1 milhão de pessoas, durante o ano de 2000. De 1990 a 1996 as importações do setor subiram 2.244% e, só a partir da desvalorização do Real, em 1999, a situação da competitividade do produto nacional voltou a apresentar níveis aceitáveis de lucratividade do setor produtivo, no Brasil (TESSARI, 2001).

Outros dados sobre os volumes do setor, relatados por Prado (2004), indicam que o setor representava, em 2003, cerca de 4,4% do PIB e empregava 1,7% da população economicamente ativa. Neste mesmo período, a produção nacional ficou posicionada como a 6ª maior no mundo e 3ª, entre os produtores mundiais, no segmento de malhas. Para uma



posição de tamanho de mercado tão importante, os resultados do comércio exterior indicam que há um grande espaço a ser ocupado pelo setor, no cenário global. Importamos, em 2002, US\$ 1,03 bilhão e exportamos, apenas, US\$ 1,19 bilhão. Somos o 42º maior exportador e figuramos em 44º, entre os países importadores. O setor, como um todo, faturou cerca de US\$ 33,9 bilhões, em 2003. Sendo que, apenas o segmento de confecções, foi responsável por US\$ 20,0 bilhões.

Estas dificuldades, pelas quais passou o setor, provocaram um processo de reestruturação, que ainda encontra-se em curso. As empresas executaram reengenharia de seus processos e adotaram novos modelos organizacionais, terceirização parcial da produção e uma agressiva gestão de custos. Investiram em marketing, visando o fortalecimento de suas marcas, e no desenvolvimento técnico e de recursos humanos, com objetivo de melhorar o estilo e a qualidade do produto.

Para impulsionar as exportações do setor, liderada por uma maioria de pequenas e médias empresas (80%), foram implantados consórcios de exportação, a partir de 1998.

No início de 2003, existiam, no Brasil, mais de 18.000 empresas, oficialmente constituídas e dedicadas à confecção de vestuário. A origem do capital das empresas do setor é quase que totalmente nacional, com poucas exceções, normalmente em áreas com características mais capital-intensivas.

A tabela 6.2, a seguir, é uma consolidação dos conceitos e características relevantes, selecionados nesta revisão bibliográfica, sobre o Setor de Confecção:

<b>Conceitos delimitadores: Setor de Confeção</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
1) Conceitos relacionados com o setor: alta complexidade de Mercado, alta especificidade de ativo, coordenação pela construção de laços hierárquicos e estruturas de organização em rede.	Holland e Lockett, 1997
2) Há negligência e incompreensão sobre a necessidade de coordenação e otimização da cadeia. O setor exige alta flexibilidade sazonal, mas persistem características de baixa padronização e automação.	Saviolo e Testa, 2002
3) O setor apresenta cadeias segmentadas, longas e populosas. A estratégia de coordenação do varejista baseia-se em ligações hierárquicas, muito próximas, e num número reduzido de fornecedores, que conseguem atender aos requisitos idiossincráticos do setor.	Holland e Lockett, 1997
4) Porter descreveu o setor como um agrupamento fragmentado de indústrias interconectadas.	Porter, 1980
5) Muitas empresas pequenas e médias gravitam em torno de poucas empresas grandes e tradicionais de fabricação e varejo.	Saviolo e Testa, 2002
6) O Setor de Confeção é altamente competitivo e sobrevive do novo e do diferente. O ciclo de produto é curto e marca e estilo dominam as características de diferenciação. Este cenário é um desafio à criação e manutenção de vantagens competitivas.	Richardson, 1996
7) Estratégias colaborativas interorganizacionais podem representar considerável vantagem competitiva. Para isso, é preciso: compartilhar estratégias, desenvolver atitude cooperativa, criar processos, anexar tecnologias e empregar sistemas colaborativos.	Saviolo e Testa, 2002
8) Os varejistas monitoram, de perto, os fornecedores, por meio de SII que provêm dados sobre projetos, produção, distribuição e contabilidade, e, principalmente, para administrar os processos logísticos.	Holland e Lockett, 1997
9) A inovação tecnológica, especialmente a TI e os novos sistemas gerenciais, estão integrando os estágios da cadeia, ao combinar tarefas individuais em processos colaborativos. Neste caso, a coordenação é exercida pela empresa líder da cadeia, normalmente o varejista.	Saviolo e Testa, 2002
10) A integração do canal pela informação está em seus estágios iniciais, para o Setor de Confeção, mas parece já estar afetando o relacionamento entre fornecedores e varejistas.	Abernathy et al., 1995
11) A especificidade de ativo é, principalmente, devida Resposta Rápida e à demanda flutuante do Mercado. Fornecedores e varejistas interdependem no conhecimento, capacitação e informação.	Holland e Lockett, 1997
12) O varejo se tornou o principal elo da cadeia. O poder de barganha	Saviolo e Testa, 2002

<b>Conceitos delimitadores: Setor de Confecção</b>	<b>Referências Bibliográficas</b>
vem sendo continuamente transferido do fabricante para o varejista, normalmente uma grande empresa com muitas lojas em cadeia.	
13) O <i>Lean Retailing</i> permite, ao varejista, melhorar o equilíbrio entre a maximização da oferta e a minimização de estoques, com base no desempenho de cada produto, no nível de SKU ( <i>StockKeeping Unit</i> ).	Abernathy et al., 1995
14) Recentes avanços, no setor e na TI, aumentaram os incentivos para que a informação seja compartilhada entre empresas da cadeia, em relacionamentos verticais.	Holland e Lockett, 1997
15) Tecnologias emergentes permitem ao varejista e seus fornecedores processarem, em tempo real, dados de vendas, loja por loja, com detalhamento de especificação do produto, em SKU.	Hunter, 1990; Hammond, 1990
16) A estratégia colaborativa deve estabelecer um processo permanente de criação de conhecimento compartilhado, para fomentar a contínua inovação, característica decisiva no Setor de Confecção e que pode levar à vantagem competitiva sustentável da cadeia, como um todo.	Saviolo e Testa, 2002
17) A Resposta Rápida ao Mercado mudou o foco da concorrência para a rapidez e o <i>know-how</i> .	Hunter, 1990; Hammond, 1990
18) A estabilização do mercado e a abertura comercial, após 1994, resultaram em grandes desafios para as cadeias produtivas do setor, que resultaram em investimentos em processos e automação.	Ferreira, 2000

**Fonte: elaboração própria**

## 7. Desenvolvimento Teórico

---

O embasamento teórico, para a elaboração do constructo que será submetido à validação empírica, nos próximos dois capítulos, está contido entre os capítulos dois e seis, deste trabalho. Contudo, a função do capítulo dois se completou, uma vez conceituada a colaboração interorganizacional verticalmente relacionada e definidos seu escopo e abrangência. O capítulo seis, também descartado na elaboração do modelo teórico, teve como função a caracterização do Setor de Confecção e o posicionamento das iniciativas colaborativas interorganizacionais que nele ocorrem. Este capítulo foi especialmente útil para a adequação dos conceitos e ferramental de pesquisa à área escolhida para a investigação empírica, o Setor de Confecção.

Estes dois capítulos apóiam a argumentação central, deste trabalho, explorada a partir dos conceitos destacados pelos capítulos três a cinco. O capítulo três abordou o direcionamento estratégico colaborativo, com ênfase interorganizacionl. O quarto capítulo enfocou os elementos condicionantes de bases institucionais e estruturais para esta colaboração. Finalmente, no capítulo cinco, discutiu-se sobre os possíveis efeitos que a TI exerce sobre os pilares das teorias anteriores, estratégias e estruturas colaborativas. Para não se perder o foco, em uma área de estudos tão ampla e multidisciplinar, estes três capítulos foram desenvolvidos com a preocupação de se compor um cenário, com equilíbrio entre profundidade e abrangência de conhecimentos, que permitisse explorar as questões limitadas à colaboração interorganizacional verticalmente relacionada entre varejistas de grande porte e seus fornecedores, no Setor de Confecção.

O modelo teórico, explicativo dos efeitos da TI sobre a colaboração interorganizacional, começou a ser construído pelos conceitos destacados pelas tabelas Conceito-Referência, resultantes da revisão bibliográfica, apresentadas no final dos capítulos 2, 3, 4, 5, 6 e 8.

## 7.1. Criação dos Macro-Conceitos

A coluna das referências bibliográficas foi substituída, nas três tabelas, por uma nova coluna – Macro-Conceitos, na qual os conceitos foram sintetizados em palavras-chave que os traduzissem, tão fielmente quanto possível, viabilizando a construção de um modelo sintético e, ainda assim, abrangente, que representasse o conjunto dos principais direcionadores estratégicos, condicionadores estruturais e aspectos da TI, que influenciasse o relacionamento colaborativo verticalmente relacionado.

A primeira transformação foi feita sobre a tabela Conceito-Referência para os Direcionadores Estratégicos. Macro-Conceitos foram sintetizados a partir de idéias e palavras-chave apresentadas pelos conceitos selecionados na revisão bibliográfica e apresentados no final dos capítulos correspondentes, grifados, conforme destaca a tabela 7.1 – Direcionadores Estratégicos – Macro-Conceitos, a seguir. A definição para estes, encontra-se mais à frente no texto.

Tabela 7.1 – Macro-Conceitos: Direcionadores Estratégicos

Conceitos Direcionadores Estratégicos	Macro-Conceitos
1) Uma aliança é um mecanismo para administrar a <b>incerteza</b>	Interações Continuadas
2) Aceitação/compartilhamento de <b>risco</b>	Interações Continuadas
3) Reciprocidade para uma <b>relação</b> estável, <b>de longo prazo</b>	Interações Continuadas
4) <b>Interação contínua</b> , relacionamento de longo prazo	Interações Continuadas
5) <b>Assimetria</b> e incerteza <b>de informação</b>	Interações Continuadas
6) <b>Complexidade e custos</b> de produção e coordenação que o preço de Mercado não consegue representar	Eficiência
7) <b>Coordenação</b>	Eficiência
8) <b>Reduzir/evitar custos</b> na produção e coordenação	Eficiência
9) A Teoria do Custo de Transações se preocupa mais com a redução de <b>custos individuais</b> enquanto a Colaboração enfoca o <b>custo da díade</b>	Eficiência
10) <b>Eficiência</b>	Eficiência
11) <b>Atração de recursos</b> colaborativos	Eficiência
12) <b>Posição competitiva vulnerável</b> ou preservação de recursos estratégicos subutilizados	Competitividade
13) <b>Força para competir</b>	Competitividade
14) O <b>tempo</b> é fonte de <b>vantagem competitiva</b>	Competitividade

<b>Conceitos Direcionadores Estratégicos</b>	<b>Macro-Conceitos</b>
15) Barreiras de <b>proteção aos recursos</b>	Competitividade
16) Limites ex ante e ex post para a <b>concorrência</b>	Competitividade
17) Um alinhamento equilibrado entre as características internas ( <b>forças/fraquezas</b> ) e externas ( <b>oportunidades/ameaças</b> )	Competitividade
18) Desenvolver e focar <b>competências essenciais</b>	Competitividade
19) <b>Especificidade de Ativos:</b> local, bens físicos, humanos, marca, tempo ( <b>TCE</b> )	Complementaridade
20) <b>Mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas</b> (Especificidade de ativos – RBV)	Complementaridade
21) Firms são <b>heterogêneas em recursos</b> , capacidades e capacitações	Complementaridade
22) <b>Vantagem competitiva sustentada</b> requer heterogeneidade mantida	Complementaridade
23) Necessidade de acesso aos <b>recursos de outras empresas</b>	Complementaridade
24) <b>Interdependência</b> estratégica e crítica de outra organização	Complementaridade
25) <b>Características não contratáveis</b> como compromisso, responsividade, flexibilidade e velocidade	Criação de Valor
26) Estratégia de posicionamento de recursos – <b>integração de bens e conhecimento</b>	Criação de Valor
27) <b>Criação e Maximização de valor</b> , junto com redução de custos	Criação de Valor
28) <b>Criatividade e inovação</b>	Criação de Valor

**Fonte: elaboração própria**

Em seguida, procedeu-se a transformação da tabela Conceito-Referência para os Condicionantes Estruturais. Da mesma forma que a anterior, Macro-Conceitos derivados das idéias e palavras-chave apresentadas pelos conceitos selecionados na revisão bibliográfica e apresentados no final do capítulo quatro, aparecem grifados na tabela 7.2 – Condicionadores Estruturais – Macro-Conceitos, a seguir:

Tabela 7.2 – Macro-Conceitos: Condicionantes Estruturais

Conceitos Condicionadores Estruturais	Macro-Conceitos
1) <b>Cultura, confiança e compromisso</b>	Confiança
2) <b>Reciprocidade</b> para um relacionamento estável, de longo prazo	Confiança
3) <b>Congruência de objetivos</b>	Confiança
4) <b>Atração de parceiros</b>	Confiança
5) <b>Rendas</b> geradas pela parceria são, normalmente, <b>compartilhadas</b> entre o proprietário do fator (recurso) e a firma que o está empregando	Confiança
6) A ênfase estrutural da TCE negligencia importantes questões processuais que resultam da natureza contínua das alianças. Não se trata de apenas uma transação e, sim, um <b>ajustamento contínuo baseado na troca de informações</b>	Fluxo de Informações
7) <b>Comunicação livre e intensa</b>	Fluxo de Informações
8) Às hierarquias faltam <b>velocidade e flexibilidade</b>	Fluxo de Informações
9) Alianças e outras formas de relacionamento colaborativo não se enquadram nos conceitos de mercados e hierarquias. São <b>formas distintas de governança</b>	Especialização
10) <b>Especialização</b> e complementaridade	Especialização
11) <b>Recursos co-especializados</b> e outros ativos, imperfeitamente móveis, criam custos de troca	Especialização
12) <b>Ativos específicos</b> ao relacionamento entre firmas	Especialização
13) <b>Integração de especialidades possibilita ambigüidade causal</b>	Especialização
14) <b>Recursos complementares</b> (e não suplementares) e capacitações	Interdependência
15) A <b>proximidade entre duas firmas</b> , em uma rede, <b>influencia a estrutura e governança</b> de suas eventuais alianças	Interdependência
16) Mercados Eletrônicos favorecem a opção por uma <b>base reduzida de parceiros</b> de negócio – a hipótese da mudança para o meio ( <i>Move-to-the-middle</i> )	Interdependência
17) Além de redução de custos, Mercados Eletrônicos permitem a criação de valor que depende de <b>esforço conjunto</b> , o que ajuda a explicar a hipótese da mudança para o meio	Interdependência
18) <b>Firma-Hub</b> , um líder da aliança; <b>Ecossistemas de Negócio</b>	Interdependência
19) <b>Integração/Adaptação de processos</b>	Interdependência
20) Aceitação e compartilhamento de riscos e investimentos numa <b>relação interdependente</b>	Interdependência
21) <b>Inserção de firmas em redes sociais</b> aumenta a confiança entre elas	Interdependência
22) Ligações inseridas promovem <b>retenção de parceiros</b>	Interdependência
23) Ambas as <b>inserções, relacional e estrutural</b> , podem conferir vantagens	Interdependência

Conceitos Condicionadores Estruturais	Macro-Conceitos
informativos em uma rede de relacionamentos	
24) <b>Ativos relacionais</b> são habilidades intelectuais e artesanais	Interdependência
25) <b>Controles auto-impostos e informais</b> são, normalmente, mais eficientes do que controles impostos por terceiros	Compartilhamento do Conhecimento
26) <b>Governança Compartilhada</b>	Compartilhamento do Conhecimento
27) Rotinas de <b>compartilhamento de conhecimento</b>	Compartilhamento do Conhecimento
28) A <b>reestruturação de processos colaborativos</b> beneficia toda a cadeia de suprimentos	Compartilhamento do Conhecimento
29) <b>Organizações virtuais; Organizações em Rede</b>	Compartilhamento do Conhecimento

Fonte: elaboração própria

Finalmente, os Macro-Conceitos criados a partir da tabela Conceito-Referência para os Aspectos da TI, conforme apresentado na tabela 7.3, a seguir:

Tabela 7.3 – Macro-Conceitos: Aspectos da TI

Conceitos Capacitadores Tecnológicos	Macro-Conceitos
1) A TI capacita para a <b>comunicação</b> e troca de informações entre pessoas, grupos e organizações, de formas <b>síncrona e assíncrona</b>	Comunicação Pessoal e em Grupo
2) A TI apóia e <b>reforça o relacionamento</b> colaborativo <b>entre vendedores e compradores</b>	Comunicação Pessoal e em Grupo
3) Ligações eletrônicas apóiam a <b>comunicação interorganizacional</b> e influenciam a natureza do relacionamento de negócio	Comunicação Pessoa e em Grupo
4) <b>Padrões</b> e sistemas <b>abertos</b> e a TI padronizada favorecem as <b>externalidades de rede</b>	Comunicação Pessoa e em Grupo
5) <b>Acesso e processamento dos dados</b> apóia a integração de processos e o alinhamento de negócios entre firmas	Acesso e Processamento dos dados
6) A TI permite <b>redução/prevenção de custos</b> em ambos os níveis, interno e externo à firma	Acesso e Processamento dos dados
7) TI apóia iniciativas de <b>vantagem competitiva</b>	Acesso e Processamento dos dados
8) A TI pode levar a uma <b>diferenciação</b> apoiada na informação colaborativa	Acesso e Processamento dos dados
9) Os parceiros devem avaliar, cuidadosamente, as oportunidades de <b>fluxo de informações</b> interorganizacionais, por meio da TI	Acesso e Processamento dos dados



<b>Conceitos Capacitadores Tecnológicos</b>	<b>Macro-Conceitos</b>
10) A TI permite que <b>documentos e dados</b> padronizados <b>cruzem as fronteiras entre empresas</b> (EDI, Tecnologias de Processamento de Documentos)	Acesso e Processamento dos dados
11) O poder de barganha e <b>custos de troca</b> aumentam, num ambiente de alta complexidade de processo ou produto	Acesso e Processamento dos dados
12) A TI <b>reduz a assimetria de informação</b> e, portanto, a incerteza	Acesso e Processamento dos dados
13) A TI endereça a <b>complexidade</b> da descrição de produtos/serviços, levando a um maior processo de <b>automação e integração</b>	Interação de Sistemas
14) SII permite a <b>automação de tarefas relativas às fronteiras</b>	Integração de Sistemas
15) Parceiros devem se empenhar no alargamento funcional dos <b>SII</b>	Integração de Sistemas
16) A TI pode <b>mudar</b> a alocação de custos e afetar a performance de parceiros, mudando a <b>estrutura de interação</b> entre compradores e vendedores	Integração de Sistemas
17) A TI <b>modifica</b> os custos de <b>monitoração e coordenação</b> , reduzindo os riscos de oportunismo	Integração de Sistemas
18) Parceiros que usam a TI <b>beneficiam-se</b> da <b>integração vertical</b> da hierarquia e economias de produção das <b>estruturas de Mercado</b>	Integração de Sistemas
19) A TI aumenta a <b>integração</b> operacional entre <b>atividades</b> e até processos <b>verticalmente relacionados</b>	Integração de Sistemas
20) A TI aumenta a especificidade de ativo ao fortalecer os relacionamentos verticais e, portanto, alavancando o efeito de integração. Por isso, a especificidade de ativo induzida pela TI tem um efeito significativo no grau de <b>integração eletrônica</b>	Integração de Sistemas
21) A TI pode criar um Mercado Eletrônico ao <b>intermediar transações</b> , diminuindo a especificidade de ativos	Integração de Sistemas
22) A TI favorece <b>relacionamentos hierárquicos verticais</b> . As vantagens da integração suplantam as vantagens da diversidade	Integração de Recursos Baseada na TI
23) A TI pode levar a um efeito de <b>intermediação ou de integração</b> eletrônicas	Integração de Recursos Baseada na TI
24) A empresa central ( <i>hub</i> ) <b>responsável pelo SII</b> deve <b>prover os incentivos</b> necessários para a sua adoção	Integração de Recursos Baseada na TI
25) Melhoramentos na relação vertical – <b>Integração</b> sem propriedade	Integração de Recursos Baseada na TI
26) Ao facilitar, para o usuário, a <b>transição entre tecnologias</b> , inserido-se em seus processos operativos normais, a TI será usada de forma mais eficiente e eficaz	Integração de Recursos Baseada na TI
27) <b>A TI afeta e é afetada pelo relacionamento colaborativo</b>	Integração de Recursos Baseada na TI

<b>Conceitos Capacitadores Tecnológicos</b>	<b>Macro-Conceitos</b>
interorganizacional	
28) A TI torna as estruturas de <b>rede mais eficientes e eficazes</b>	Integração de Recursos Baseada na TI
29) A TI traz melhores resultados quando usada para <b>explorar recursos exclusivos</b> à parceria. O conjunto formado pode resultar em ambigüidade causal	Integração de Recursos Baseada na TI
30) TI pode auxiliar na <b>sustentabilidade da vantagem competitiva</b> pela <b>ambigüidade causal</b>	Integração de Recursos Baseada na TI
31) A TI permite um <b>gerenciamento</b> mais eficiente <b>das interdependências</b>	Integração de Recursos Baseada na TI
32) A TI pode <b>mudar o valor dos recursos estratégicos</b>	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos
33) A TI pode requerer muito capital e oferecer <b>economias</b> substanciais <b>de escala e escopo</b>	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos
34) A TI leva a um aumento no uso da <b>informação como fator de produção</b> (dados sobre produto, projeto, produção, distribuição, contabilidade, etc.)	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos
35) Formação de <b>Organizações virtuais</b>	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos
36) A TI <b>contribui</b> para o aumento da importância de <b>características não-contratáveis</b> como velocidade, flexibilidade e responsividade	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos
37) A TI ajuda a <b>transformar know-how em informação</b>	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos
38) A familiaridade crescente, proporcionada pela junção de sistemas, permite que as firmas descubram <b>novos usos e requerimentos para a TI</b>	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos
39) A TI <b>incentiva a criação e gestão do conhecimento</b>	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos

Fonte: elaboração própria

## 7.2. Desenvolvimento do Constructo

O seguinte constructo foi criado, com o objetivo de permitir a visualização das características de relacionamento dinâmico entre as dimensões estudadas: estratégia, estrutura e aspectos de TI, associados à colaboração interorganizacional verticalmente relacionada.

Estes três pilares foram construídos, a partir do agrupamento dos Macro-Conceitos, listados nas tabelas 7.1, 7.2 e 7.3, e sintetizam os principais conceitos identificados nas três dimensões da teoria apresentada.

Estes Macro-Conceitos são melhores definidos a seguir, listados, em associação com outros conceitos a eles relacionados, em cada uma das dimensões.

### **Direcionadores Estratégicos**

1. A **interação continuada** é o motivo para o relacionamento em função da incerteza, assimetria de informação e os riscos inerentes às transações de mercado, que levam as empresas a procurarem estabelecer e preservar, relacionamentos de longo prazo, com alguns de seus parceiros de negócio.
2. A **eficiência** torna-se mais importante porque as transações crescem em complexidade e custos. Há uma maior necessidade de atrair recursos externos e coordená-los.
3. **Competitividade:** A empresa se apresenta vulnerável e busca proteção ao distribuir os riscos. Tempo, flexibilidade e especialização passam a ser ainda mais críticos, à medida que a concorrência aumenta.
4. A **complementaridade** torna-se importante porque a concorrência não se baseia apenas na escala. Acesso aos recursos que não tem e não consegue criar, passa a ser fundamental para estabelecer diferencial competitivo. A gestão sobre a heterogeneidade torna-se fonte de vantagem competitiva sustentada. Recursos são difíceis de serem movidos, imitados e substituídos. O relacionamento torna-se interdependente.
5. **Criação e Maximização de Valor** são as características mais importantes neste nível em que o relacionamento se apóia sobre variáveis não contratáveis. É preciso inovar para integrar ativos e conhecimento, que adicionam valor aos produtos e serviços criados.

## **Condicionantes Estruturais**

1. A **confiança** que nasce de um mínimo de alinhamento cultural, pode transformar-se em compromisso e congruência de objetivos. Trabalha-se na atração de parceiros com a visão de benefícios compartilhados.
2. O **fluxo de informações**, resultado da comunicação livre e intensa entre os parceiros, traduz-se na velocidade e flexibilidade no compartilhamento de informações.
3. Parceiros buscam a **especialização** concentrando-se em suas competências. Surgem formas distintas de governança, adequadas ao tipo de relacionamento colaborativo escolhido. Os recursos dos parceiros podem tornar-se co-especializados. Alguns ativos tornam-se específicos do relacionamento.
4. A **interdependência** nascida dos recursos complementares e da proximidade na rede, induz a procura por uma base reduzida de parceiros, comprometidos com os esforços conjuntos. Admite-se uma coordenação centralizada (*empresa-hub*) que busca a adaptação de processos e a inserção (*embeddedness*) estrutural ou relacional das empresas das redes. Os ativos tornam-se relacionais e a “*empresa-hub*” investe na retenção dos parceiros.
5. O **compartilhamento do conhecimento** passa a ser generalizado e os controles, informais e auto-impostos, e a governança, compartilhada. Os processos individuais são re-estruturados em coletivos, com enfoque colaborativo. As organizações tornam-se virtuais ou em redes.

## **Aspectos da TI**

1. A **comunicação pessoal e de grupo** pode ser síncrona e assíncrona, baseada em padrões abertos. A conectividade é um dos objetivos, apoiada em infra-estrutura Internet, o que pode levar a efeitos de externalidade de rede. Os principais

elementos da TI são: e-mail, serviços de mensagens instantâneas (*instant messaging*), reuniões virtuais; *broadcasting*, aplicações de *workgroup*.

2. É permitido o **acesso e processamento de dados** aos parceiros, para as aplicações em fronteira interorganizacional. As conseqüências são a redução e prevenção de custos, que permite níveis maiores de competitividade no uso da informação e a ampliação das possibilidades de troca de informações. Exemplos neste nível: colocação de pedidos, administração de estoques do parceiro (VMI).
3. A **interação entre sistemas** permite a automação da complexidade e a integração de atividades verticalmente relacionadas, facilitando, ainda, a monitoração e a coordenação. Mercados eletrônicos surgem neste nível de relacionamento. Ex.: Sistemas de Informação Interorganizacionais (SII); *Extended Markup Language* (XML).
4. A **integração de recursos baseada na TI** permite ambas, a integração vertical e a intermediação, facilitando a transição entre tecnologias e sistemas, baseados em processos diferentes. Verifica-se a relação biunívoca da TI com a estratégia e estrutura, a TI afeta e é afetada. Surgem estruturas mais eficientes e eficazes e a possibilidade de desenvolver recursos exclusivos da parceria. A TI apóia e reforça a interdependência entre os parceiros, a especificidade do relacionamento pode resultar em ambigüidade causal e a transição para a economia de escopo. Ex.: Sistemas de Planejamento de Recursos Interorganizacionais (XRP – *Cross-Enterprise Resource Planning*), aplicativos de monitoração e governança interorganizacional.
5. O **apoio ao conhecimento e decisão colaborativos** pode alterar o valor de recursos estratégicos. A informação é utilizada como fator de produção e de transformação do *know-how* em informação, viabiliza novas estratégias e estruturas, como organizações virtuais ou em redes. É possível para os parceiros descobrirem novos usos e requerimentos para a TI. Ex.: aplicativos inteorganizacionais para inteligência de negócio (DW/DM – *Data Warehouse/Data Mining*), aplicativos de gestão colaborativa de conhecimento (KMS – *knowledge management systems*).

Para um melhor entendimento e visualização, os Macro-Conceitos apresentados, foram organizados em um modelo de cinco níveis, onde, em cada nível, as três dimensões – direcionadores estratégicos, condicionadores estruturais e capacitadores tecnológicos, relacionam-se, em equilíbrio. A figura 7.1, a seguir, sintetiza, de forma gráfica, os Macro-Conceitos de Colaboração Interorganizacional.

#### **Direcionadores Estratégicos:**

**Interação continuada**  
**Eficiência**  
**Competitividade**  
**Complementaridade**  
**Criação de Valor**

#### **Condicionantes Estruturais:**

**Confiança**  
**Fluxo de Informações**  
**Especialização**  
**Interdependência**  
**Compartilhamento do Conhecimento**

#### **Aspectos da TI:**

**Comunicação Pessoal e em Grupo**  
**Acesso e Processamento de dados**  
**Interação entre Sistemas**  
**Integração de Recursos baseada na TI**  
**Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos**

**Fig. 7.1 – Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada Baseada na TI**  
**Fonte: elaboração própria**

Os níveis foram apresentados de forma crescente do aprofundamento da relação e do emprego de tecnologias colaborativas. Contudo, as várias ações e processos colaborativos, apresentados por uma empresa, podem posicioná-la em mais de um nível, simultaneamente, em cada uma das dimensões. No entanto, uma análise conjunta da abrangência e profundidade que estes processos se apresentam, nos relacionamentos interorganizacionais, irá identificar o nível, predominantemente, ocupado pela empresa, em cada dimensão.

Este posicionamento deve ser capaz de indicar o nível de equilíbrio apresentado pelas dimensões estratégica, estrutural e tecnológica, e, por conseguinte, apontar áreas de possíveis melhorias, na capacidade de relacionar-se colaborativamente, apresentado pelas organizações. Uma forma de visualizar a disposição destes Macro-Conceitos é apresentada na figura 7.2, a seguir:

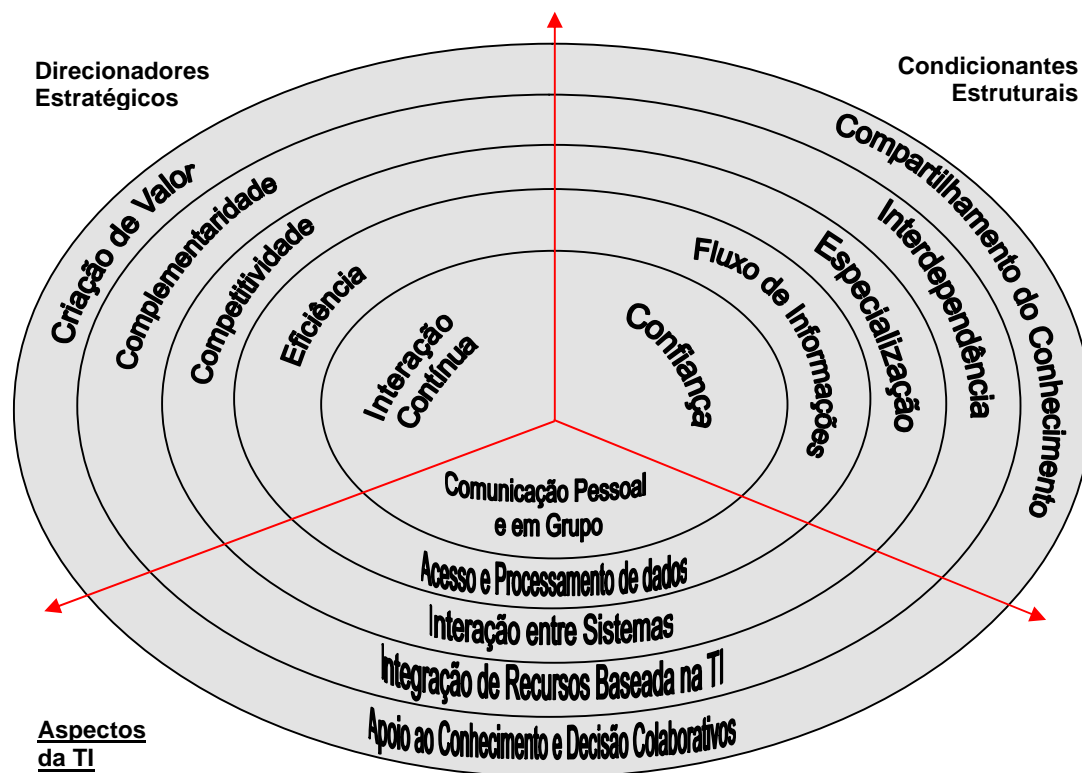


Fig. 7.2 – Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI  
 Fonte: elaboração própria

## 8. Abordagem Metodológica

---

*“A estratégia de pesquisa deve se basear em três condições: o tipo de questão que motiva a pesquisa, o grau de controle que o pesquisador exerce sobre os eventos comportamentais e se o foco recai sobre eventos contemporâneos ou históricos.”*  
(YIN, 2001)

Pesquisas, em Ciências Sociais, são conduzidas na forma de experimentos, pesquisas, análise de dados acumulados, análise histórica e também por meio de estudos de caso. Cada uma destas metodologias tem características específicas de aplicabilidade e, por conseguinte, vantagens e desvantagens em relação umas às outras.

A pesquisa relevante precisa seguir padrões do método científico (COOPER e SCHINDLER, 2003), o que equivale a dizer que precisa estar baseada em um propósito, claramente definido. Numa boa pesquisa deve-se seguir padrões do método científico, ou seja, deve-se ter, claramente, definidos: propósito, planejamento e processo. É também necessário que se explicita as suas limitações.

O conhecimento assimilado pela revisão bibliográfica e a possibilidade da constatação da aplicação destes conhecimentos na prática empresarial levam à consideração de questões sobre estas transposições, as quais precisam ser validadas pela aplicação da metodologia selecionada.

### 8.1. Questão e objetivo de pesquisa

Resumidamente apresentados no primeiro capítulo, a questão e objetivo desta pesquisa constituem o ponto de partida para a definição da estrutura e ferramental metodológico para este trabalho.

O domínio do problema desta pesquisa é entender o papel que a TI tem exercido na Colaboração Interorganizacional Verticalmente Relacionada. Com base na literatura existente é possível antever que a TI complementa e reforça a importância das características estratégicas e estruturais organizacionais, no relacionamento interorganizacional.



O principal objetivo deste projeto foi identificar os efeitos da TI sobre os relacionamentos colaborativos entre empresas, na cadeia de valor. Para isso, foi preciso caracterizar o relacionamento colaborativo interorganizacional, baseado na TI, o que resultou na estruturação de um modelo para a avaliação e orientação da aplicação de recursos de TI neste cenário.

O estudo contribuiu com uma análise conclusiva sobre o uso da TI, no ambiente colaborativo, entre empresas, sob três principais enfoques, a saber: como instrumento de comunicação e troca de dados, suporte à interconexão de processos existentes e desenvolvimento de novos processos e como base para a inovação e desenvolvimento conjunto de conhecimento.

A principal questão de pesquisa deste trabalho é:

### **Qual o papel exercido pela TI na Colaboração Interorganizacional?**

Uma revisão teórica aprofundada apóia a argumentação necessária para responder a esta questão, por meio de uma abordagem estruturada, a partir das seguintes questões acessórias:

- a) Como ocorre a colaboração interorganizacional verticalmente relacionada?
- b) Por que organizações decidem colaborar entre si? O que as motiva a se agregarem ao redor de parceiros estratégicos, em uma cadeia de valor?
- c) Como alinhar estruturas e processos, visando otimizar recursos, de acordo com os objetivos estratégicos de colaboração?
- d) Por que a TI se apresenta como uma ferramenta importante na colaboração interorganizacional verticalmente relacionada?

Com base na revisão teórica mencionada, estudo de casos reais de aplicação conceitual e utilização das tecnologias colaborativas foram preparados e consolidados, observando a seguinte abordagem:

- i. Análise conceitual e estrutural dos ambientes sócio-econômico e cultural, relacionados com a tendência à adoção de relacionamentos colaborativos entre parceiros de negócio;
- ii. Identificação de estratégias de arquiteturas de TI que facilitam a adoção e operação de processos colaborativos interorganizacionais;
- iii. Pesquisa e desenvolvimento de um modelo teórico que oriente estas forças colaborativas;
- iv. Estudo de casos e a confrontação com o modelo sugerido.

## **8.2. Classificação metodológica da pesquisa**

Malhotra (2002) e Yin (2001) argumentam que as finalidades das pesquisas podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas e explanatórias. Quanto à escolha da estratégia de pesquisa, contudo, independentemente da finalidade, a escolha deve ser feita com base em três condições: o tipo de questão que motiva a pesquisa, o grau de controle que o pesquisador exerce sobre os eventos comportamentais e se o foco recai sobre eventos contemporâneos ou históricos (YIN, 2001).

A tabela 8.1, a seguir, apresentada por Yin (2001), expõe um método para a seleção do tipo de pesquisa, baseado nestas três condições:

**Tabela 8.1 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>FORMA: QUESTÃO DE PESQUISA</b>	<b>CONTROLE: EVENTOS COMPORTAMENTAIS?</b>	<b>FOCO: EVENTOS CONTEMPORÂNEOS?</b>
<b>Experimento</b>	Como? Por que?	Sim	Sim
<b>Pesquisa de Campo</b>	Quem? O que? Onde? Quantos?	Não	Sim
<b>Análise de Arquivos</b>	Quem? O que? Onde? Quantos?	Não	Sim/Não
<b>Histórico</b>	Como? Por que?	Não	Não
<b>Estudo de Casos</b>	Como? Por que?	Não	Sim

**Obs.: A questão *o que?* quando de caráter exploratório, pode ser aplicada a todas estas estratégias de pesquisa.**

**Fonte: YIN (2001)**

Baseando-se na tabela anterior, a pesquisa de campo e o estudo de casos devem ser preferidos quando se referem às questões de *como?* e *por que?* e tratam de eventos contemporâneos, cujos comportamentos relevantes não podem ser controlados e em que fronteiras entre fenômeno e contexto não estão, claramente, definidas. O estudo de casos avalia organização, processo e programas relativos às decisões tomadas e os resultados obtidos.

Não há uma unanimidade a respeito do método ideal de pesquisa para o estudo dos relacionamentos cooperativos. Smith; Carroll; Ashford (1995) resumem algumas indicações, ao apontar que estudos de casos, associados à análise de arquivos e pesquisas de campo, são freqüentemente os procedimentos mais utilizados.

Como abordagem de pesquisa qualitativa, Mariotto (2003) lembra que o estudo de caso, como método de pesquisa, tem a sua aceitação sujeita a controvérsia, mas que, especialmente na ciência da administração, é amplamente aceito e empregado, e que os estudos de caso, diferentemente de outros métodos, enfocam a descrição e explicação da dinâmica presente em eventos únicos e são resultantes de aprofundamento no entendimento de situações complexas e ricas em detalhes, que são profundamente explorados. Estes estudos evidenciam interpretações do caso em questão, à luz da abordagem teórica, fundamentadas em uma

bibliografia relevante e claramente citada. Estudos de caso podem ser empregados com diversos objetivos, prover descrição, construir ou testar uma teoria.

Estes estudos podem ainda englobar casos simples ou múltiplos, e diferentes níveis de análise. Além disso, estudos de caso podem empregar um projeto embutido, ou seja, múltiplos níveis de análise dentro de um estudo único (YIN, 2001).

Como a melhor estratégia de pesquisa para este projeto, optamos por uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de casos múltiplos, já que este estudo não atende aos requisitos que justificam um estudo de caso único, a saber: **(a)** não se trata de um caso decisivo para testar uma teoria bem formulada, **(b)** não representa um caso raro ou extremo e **(c)** não se configura como um caso revelador.

Este estudo classifica-se, também, ainda de acordo com Yin (2001), como holístico, por apoiar-se em teoria que apresenta esta característica e por envolver uma única unidade de análise, a díade entre varejista e o fornecedor, abordada em detalhes, um pouco mais adiante. Neste projeto, o estudo de casos múltiplos envolve uma lógica de replicação literal, porque se espera um resultado semelhante para todos os casos. Os problemas conhecidos para esta lógica de replicação como, por exemplo, falta de medidas e dados claros, possibilidade de um nível alto de abstração e de mudanças, no conjunto de questões básicas, foram observados e evitados.

### **8.3. Unidade de análise**

Segundo Bettis (1998), a literatura de Gestão Estratégica nos ensinou que as unidades de análise relevantes são a unidade de negócio, a indústria e a empresa, respectivamente, como entidades competitivas, unidades ambiental e organizacional. A evolução da concorrência, impulsionada pela tecnologia, sugere novas unidades de análise para estas mesmas entidades, portanto:

- a) Como entidade competitiva, a rede de firmas, dinamicamente reconfigurável, que compete contra outros grupos de empresas e contra si mesma, por rendas e por participação dentro de uma determinada rede;

- b) Como entidade ambiental, o grupo ou grupamento de empresas com competências similares;
- c) Como entidade organizacional, as fronteiras ambíguas e dinâmicas entre duas empresas. A economia de custos de transação torna-se menos relevante que a economia do conhecimento, na determinação destas fronteiras.

As unidades de análise, influenciadas pelas questões de estudo, definem sobre o quê realmente o caso é, e determinam os limites da coleta de dados e sua análise.

A díade pode ser uma valiosa unidade de análise para o entendimento da aliança estratégica (GULATI, 1998) e da vantagem competitiva (DYER e SINGH, 1998), no relacionamento interorganizacional. Neste estudo, a decisão foi tomada a favor do relacionamento diádico, entre o varejista (empresa líder) e seu fornecedor, visto sob a perspectiva do primeiro.

Os relacionamentos diádicos e os casos escolhidos têm como modelo característico Cadeias de Suprimento Verticalmente Relacionadas, dominadas pelos grandes varejistas do Setor de Confeção.

A correta escolha e especificação da população, ou o conjunto de entidades, a partir da qual a seleção de casos foi feita é, segundo Einsehardt (1989), uma forma de controlar variações estranhas e definir os limites da generalização das descobertas.

O perfil ideal base da seleção dos varejistas, para a pesquisa, foi definido com as seguintes características:

- Varejistas de confecções que operem com altos volumes, em uma linha diversificada de produtos, procurando evitar viés ou comportamentos idiossincráticos;
- Possuir uma grande cadeia de varejo, praticar preços médios/baixos e ter, como alvo, uma diversificada base de consumidores;
- Praticar um planejamento de TI de longo prazo;
- Possuir múltiplos fornecedores, conectados pela TI;
- Investir em uma estratégia de parceria de longo prazo e numa imagem de parceiro confiável;

- Desenvolver e aplicar uma estratégia definida para atração, retenção e compensação de parceiros;
- Enfocar processos de integração e automação e de governança, baseados na TI.

Com o objetivo de guiar o processo de coleta, análise e interpretação de observações, e procurando alinhar este processo com as questões da pesquisa, a seguinte abordagem foi desenvolvida:

(1) Levantamento bibliográfico sobre parcerias interorganizacionais colaborativas, motivação estratégica para colaboração, estruturas e processos de colaboração interorganizacional, Tecnologia de Informação e comunicação colaborativas e o Setor de Confecção.

(2) Desenvolvimento de modelo teórico, a ser validado pela pesquisa empírica descrita a seguir.

(3) Estudos de casos múltiplos em empresas de varejo, de grande porte, no Setor de Confecção, no Brasil e Itália, que incluam atividades como:

- Elaboração dos questionários e roteiro, estruturados a partir dos objetivos da pesquisa e referencial teórico utilizado;
- Seleção dos casos a serem estudados;
- Negociação sobre disponibilidade e escopo das entrevistas;
- Entrevistas com executivos de negócios e tecnologias, apoiadas por amplo e abrangente questionário, desenvolvido a partir do levantamento bibliográfico e desenvolvimento do modelo teórico inicial;
- Pesquisa de documentos, relatórios, nas empresas pesquisadas e publicações especializadas no setor, sobre as características do relacionamento colaborativo e o impacto da TI no setor;
- Acompanhamento de funcionários, das empresas, no desempenho de suas atividades, incluindo suas rotinas, processos e o uso de sistemas colaborativos no relacionamento com seus fornecedores;
- Preparação do relatório de estudo, com base nas respostas e dados encontrados;
- Validação dos relatórios junto às empresas;
- Análise e síntese dos resultados.

### **Os casos em estudo**

Cadeias de suprimento verticalmente relacionadas são estruturas comumente adotadas pelos grandes varejistas do setor em estudo. Foram escolhidas as principais cadeias deste tipo, na Itália e no Brasil, onde se estudou sua implementação e os resultados obtidos pela integração colaborativa baseada na TI, entre estes varejistas e seus principais parceiros fornecedores.

### **Seleção dos casos**

O Setor de Confeção apresenta características especialmente favoráveis para a realização deste estudo, conforme abordado, em maior profundidade, no capítulo seis, deste estudo. Este setor vem apresentando, nas duas últimas décadas, uma crescente dominância dos grandes varejistas sobre a cadeia de suprimento, adotando um modelo da colaboração verticalmente relacionada (SAVIOLO e TESTA, 2002).

Não foram encontrados estudos acadêmicos ou artigos gerenciais de fonte confiável, que ajudassem a estabelecer um panorama do posicionamento de mercado das principais organizações varejistas de confecção, quer na Itália ou no Brasil. As informações encontradas são incompletas e, muitas vezes, contraditórias. São tratadas pelas empresas como segredo comercial. Contudo, as entrevistas efetuadas e a junção de fragmentos validados, de várias fontes, indicam a seguinte ordem de dominância para as cadeias de varejo de confecção:

1. No mercado italiano:

- a. Rede Oviesse, do Gruppo Coin;
- b. Rede Upin, do Gruppo Rinascente;
- c. Rede Happening, do Gruppo Preca Brummel.

2. No mercado brasileiro:

- a. C&A – capital holandês;
- b. Lojas Renner – capital americano;
- c. Lojas Riachuelo – capital nacional;
- d. Lojas Pernambucanas – capital nacional;
- e. Lojas Marisa – capital nacional;
- f. Lojas Besni – capital Nacional.

Os casos, para estudo deste projeto, foram selecionados entre as empresas líderes dos mercados Italiano e Brasileiro, conforme o perfil mencionado anteriormente, neste capítulo. As escolhas foram realizadas com o objetivo de se obter o conjunto mais homogêneo, possível.

#### **8.4. Qualidade do modelo de estudo de casos**

A avaliação se volta para a pergunta de se os conceitos, modelos ou proposições, que emergem do processo, são uma “boa teoria”. De acordo com Pfeffer (1982), a boa teoria é parcimoniosa, testável e logicamente coerente, quando emerge no final do estudo e, não, no começo. Ela também depende da força do método e das evidências que fundamentam a teoria. Como em outras pesquisas empíricas, os investigadores precisam mostrar evidências suficientes para cada construção teórica, permitindo aos leitores fazer suas próprias avaliações da adequação da teoria. Um estudo ideal de construção de teoria tem uma boa, embora não necessariamente perfeita, adequação de dados.

De acordo com Yin (1994) e Albertin (1997), o modelo de estudo de caso deve ser passível de avaliação por sua qualidade e, para isso, sugerem quatro técnicas:

A primeira destas técnicas diz respeito à **validade de construção do estudo**. Para se atingir melhores resultados, recomenda-se o uso de múltiplas fontes de evidência, o estabelecimento de uma cadeia de evidências e o auxílio de informantes críticos, que devem rever o relatório preliminar do estudo de caso.

Neste projeto, o acesso às múltiplas fontes de informação, relacionadas com a díade, foi planejado em atividades, tais como entrevistas, observações pessoais e informações arquivadas, o que provocou, na maioria dos casos, a necessidade de se efetuar várias visitas às empresas pesquisadas. A estas empresas foi requisitado prover facilidade de entrevistas, com as Gerências de Negócio e TI, relacionadas com os processos colaborativos em questão; fornecer uma visita guiada pela empresa, expondo perações relacionadas com as alianças e, por último, permitir acesso a documentos que registram os processos e estruturas destes relacionamentos colaborativos. Adicionalmente, os executivos, das empresas pesquisadas, revisaram os relatórios produzidos.



Uma outra técnica indicada é referente à **validade interna**. Neste caso, a tática empregada foi a de comparar, sistematicamente, o modelo emergente com a evidência de cada caso para avaliar o quão bem ou mal ele se encaixava nestes dados e tornar mais nítidos o construto. Este processo foi feito em duas partes: **(1)** aperfeiçoar a definição da construção teórica; e **(2)** construir evidências para medir o constructo, caso a caso, com o objetivo de validá-lo.

Em uma segunda etapa, verificou-se se os relacionamentos que emergiam adequavam-se às evidências de cada caso. A lógica, aqui empregada, foi a da replicação, isto é, tratar uma série de casos como uma série de experimentos, onde cada caso serve para confirmar ou negar a hipótese (YIN, 2001).

Em terceiro lugar, a técnica aponta para a **validade externa**, ou seja, trata-se de saber se as descobertas do estudo podem ser generalizadas. A abordagem, aqui, é testar a teoria através das replicações do estudo de casos. O sucesso, na replicação, garante que os resultados possam ser aceitos para um número maior de ocorrências.

A quarta e última técnica é a da **confiabilidade**, que tem objetivo de garantir que os mesmos resultados possam ser obtidos pela repetição do mesmo caso, e não uma replicação, feita por outro pesquisador. Para este caso a tática empregada foi a de garantir que haja documentação relevante para que o caso possa ser refeito. Entre estes documentos, o protocolo do estudo de caso é o mais importante e será tratado a seguir.

## **8.5. Protocolo do estudo de casos**

Neste projeto foi utilizado o mesmo protocolo para todos os casos, abrangendo as entrevistas gravadas e, posteriormente, transcritas, garantindo uma ampla base de dados e assegurando, tanto quanto possível, a fidelidade da informação.

Todas as entrevistas foram realizadas com base em um questionário-guia, montado por um conjunto de questões padronizadas, do tipo de respostas abertas, e realizadas com os mesmos perfis de executivos, em todas as empresas pesquisadas. Em todos os casos foram realizadas visitas aos centros de distribuição e estudados os principais Sistemas de Informação colaborativos.

O protocolo e as técnicas de entrevista, análise de documentos e observação foram centrados nas principais questões, levantadas nos capítulos precedentes deste estudo, e empregados com o objetivo de capturar, junto às organizações, na visão de seus principais executivos, dados necessários para confirmar, ou não, a construção teórica deste trabalho.

O protocolo de pesquisa é composto dos seguintes tópicos:

a) A empresa e o mercado em que atua

Informações a serem pesquisadas:

Principais características e posicionamento da empresa em relação ao mercado.

Questões típicas:

- Como é avaliada a complexidade, com relação a tempo, flexibilidade, logística, distribuição e outros processos da cadeia de suprimentos, deste setor?
- Quais as tendências para adoção da TI, no relacionamento entre empresas de seu setor?

b) Direcionadores da colaboração interorganizacional

Informações a serem pesquisadas:

Como a empresa, em seu contexto estratégico e sócio-econômico, é motivada para a colaboração interorganziacional verticalmente relacionada.

Questões típicas:

- Por que uma parceria e, não, apenas integrar o fornecedor à sua organização ou procurar livremente, no mercado, quando necessário?
- Como estas alianças influenciaram no aumento de sua capacidade competitiva?

c) Fatores condicionais e estruturais para a colaboração

Informações a serem pesquisadas:

Condições necessárias para a colaboração interorganziacional verticalmente relacionada.

Questões típicas:

- Como é estabelecida e mantida a congruência de metas entre parceiros?
- Descreva o processo de coordenação e monitoração adotado pela parceria.

d) A TI como catalisadora da colaboração

Informações a serem pesquisadas:

O emprego da TI nos diferentes relacionamentos colaborativos.

Questões típicas:

- Como a empresa e seus parceiros acessam os dados e trocam documentos padronizados entre si?
- Como a TI tem apoiado a integração de processos entre a empresa e seus parceiros?

Um questionário completo, contendo estas e outras perguntas, usadas para guiar as entrevistas, visitas e pesquisa documental, encontra-se no Anexo 1, no final deste trabalho.

Para a análise dos dados, o protocolo inclui uma tabela, cujo objetivo é sumarizar os principais eventos revelados pela análise individual dos casos, em alinhamento com os mais importantes conceitos produzidos pela teoria proposta, com base no levantamento bibliográfico. Posteriormente, no tópico de fechamento do capítulo de análise de casos, procedeu-se a uma análise conjunta e comparativa dos casos, revelando-se o grau de incidência dos conceitos propostos e o nível de preparação da empresa para a colaboração verticalmente relacionada com base na TI.

**Tabela 8.2 – Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para os Casos estudados**

<b>Dimensões</b>	<b>Macro-Conceitos</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso D</b>
<b>Direcionadores Estratégicos</b>				
<b>Condicionantes Estruturais</b>				
<b>Aspectos da TI</b>				

**Fonte: elaboração própria**

A coluna **Dimensões** apresenta os três pilares teóricos sobre os quais foi construído o modelo em validação. Nas colunas **Macro-Conceitos** e **Conceitos**, estão agrupadas e identificadas as principais idéias extraídas de cada um dos pilares teóricos identificados no item anterior. A terceira coluna em diante, **Casos A a D**, atesta a verificação ou não destes conceitos no resultado da análise dos dados de cada caso estudado. No tópico de fechamento do capítulo de análise de casos, a tabela se completou e permitiu as análises comparativas, fundamentais para a conclusão deste projeto.

A tabela 8.3, a seguir, consolida alguns conceitos fundamentais para a abordagem metodológica deste trabalho, que foram selecionados a partir da revisão bibliográfica:

**Tabela 8.3 – Conceito-Referência: Metodologia de Pesquisa**

<b>Conceitos para Definição Metodológica</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>
O relacionamento diádico é a unidade de análise da aliança estratégica e da vantagem competitiva.	Gulati, 1998; Dyer e Singh, 1998
Nos estudos de caso, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não, enumerar frequências e generalizar estatísticas.	Yin, 2001
Como método de pesquisa, o estudo de caso é amplamente aceito e empregado, especialmente na ciência da administração.	Mariotto, 2003
A pesquisa relevante deve ter claramente definidos propósito, planejamento e processo e também deve explicitar as suas limitações.	Cooper e Schindler, 2003
A estratégia de pesquisa deve se basear em três condições: o tipo de questão que motiva a pesquisa, o grau de controle que o pesquisador exerce sobre os eventos comportamentais e se o foco recai sobre eventos contemporâneos ou históricos.	Yin, 2001
Não há uma unanimidade a respeito do método ideal de pesquisa para o estudo dos relacionamentos cooperativos.	Smith; Carroll; Ashford, 1995
Diferentemente de outros métodos, os estudos de caso enfocam a descrição e explicação da dinâmica presente em eventos únicos e são resultantes de aprofundamento no entendimento de situações complexas e ricas em detalhes,	Mariotto, 2003

<b>Conceitos para Definição Metodológica</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>
profundamente explorados.	
A seleção de casos visa controlar variações inusitadas e definir os limites da generalização das descobertas.	Einsehardt, 1989
As unidades de análise relevantes são a unidade de negócio, a empresa e a indústria, respectivamente, como entidades competitivas, organizacional e ambiental.	Bettis, 1998

**Fonte: elaboração própria**

## 9. O estudo de casos

---

*“[...] estudo de casos, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações e universos. Neste sentido, o estudo de caso representa uma ‘amostragem’, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias - generalização analítica, e não enumerar frequências - generalização estatística” (YIN, 2001).*

O projeto foi conduzido com um grupo seletivo de empresas, do Setor de Confecção, de grande presença e volume de transações, nos mercados em que atuam, durante o período julho de 2004 a maio de 2005.

A pesquisa teve início durante o estágio de Doutorado, realizado, com o apoio do CNPq, na Universidade Luigi Bocconi, em Milão – Itália, no primeiro semestre de 2004, sob a supervisão do Professor co-orientador Andrea Ordanini. A fase final foi realizada quando do retorno ao Brasil, sob a supervisão do orientador desta tese de doutorado, Professor Alberto Albertin, durante o segundo semestre de 2004 e primeiro de 2005, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

O estágio de doutorado na Itália, país que detém uma das maiores, mais influentes e tecnicamente capacitadas indústrias de Confecção, do mundo, foi fundamental para o desenvolvimento e consolidação do modelo teórico deste estudo. Com o objetivo de validar o modelo teórico, a metodologia e o protocolo de pesquisa, recém-terminados durante o estágio de doutorado, optou-se por fazer o projeto piloto e o primeiro estudo de caso na própria Itália. Este trabalho, apesar de único em seu contexto, permitiu validar o projeto de pesquisa e reunir dados que permitiram comparar e enriquecer as conclusões do estudo de casos brasileiros.

O mercado brasileiro difere do italiano em volume, tradição, tecnologia e foco na produção, de predominância popular, considerando-se seu menor volume de exportação e característica de menor poder aquisitivo da população a que se destina.

Conforme anunciado às empresas, antes de se começar o estudo de casos, o nome das mesmas somente seria revelado se todas autorizassem esta divulgação. Concluída a pesquisa, seu conteúdo foi submetido às empresas, para validação das informações e interpretações e também para obtenção da autorização de sua publicação, com referências nominais. Duas das

empresas solicitaram que, em função do tipo de informações reveladas, as referências explícitas a elas fossem omitidas. Por esta razão, as quatro empresas pesquisadas foram denominadas: **Empresa A** até **Empresa D**.

O estudo de casos que se segue, foi desenvolvido da seguinte forma: inicialmente, os casos foram descritos – itens 9.1 a 9.4. Em seguida, procedeu-se à sua análise comparativa, identificando-se, inicialmente, por meio da numeração dos parágrafos, no texto, a ocorrência dos conceitos listados na tabela 9.1. Por último, foi conduzida uma análise, detalhada, dos casos, por Dimensão e Macro-Conceito.

A idéia que sustenta o método utilizado nesta análise é a de permitir que, a partir de uma lista classificada de conceitos de estratégia, estrutura e TI, se possa identificar o relacionamento destes conceitos com as práticas encontradas durante o estudo de casos, e com isso, validá-los.

**Observação importante:** os números, que aparecem entre parênteses, no final de muitos dos parágrafos, em todos os casos estudados, dizem respeito à identificação do parágrafo nas tabelas: Evidência dos Constructos – Conceitos e Constatações, que relaciona as constatações existentes, em cada um dos estudos de caso, com os conceitos destacados nas tabelas: Conceito-Referência dos capítulos 3, 4 e 5, e Macro-Conceitos, do capítulo 7.

## 9.1. O Caso da Empresa A – Caso Piloto

### 9.1.1. A Empresa e seu Mercado

A **Empresa A** foi uma escolha natural, por sua significativa representatividade no mercado italiano, sua caracterização em função da proposta teórica e sua semelhança às empresas brasileiras, selecionadas para dar continuidade ao estudo de casos, quando do retorno ao Brasil.

O grupo que controla a **Empresa A** detém a maior rede de comércio varejista de confecção da Itália e uma das dez maiores da Europa. Está posicionado em três diferentes segmentos de mercado, por meio de suas três cadeias de lojas. Além da forte presença em toda a Itália, o grupo atua também na Suíça e Alemanha.

Fundado em 1916, o grupo empresarial é controlado hoje pela terceira geração da família de seu fundador. Um de seus objetivos estratégicos é posicionar-se como uma firma européia global, explorando vantagens competitivas da marca **Empresa A** e fortalecendo sua liderança na Itália.

Um lema que lembra o de uma outra grande cadeia, americana, de varejo, a estratégia comercial de “preços baixos, todos os dias”, mantém a **Empresa A** posicionada no segmento de varejo econômico de moda, oferecendo uma variedade de produtos de consistente qualidade a preços competitivos. As características desta marca, quanto à fórmula comercial e organizacional, posicionamento e desempenho de mercado, levou o grupo a escolher uma de suas redes, a **Empresa A**, para liderar sua expansão em direção a outros mercados europeus.

Os produtos de confecção, comercializados pela **Empresa A**, incluem trajes casuais, com aparência moderna e esportiva, *lingerie* e acessórios para homens, mulheres e crianças, orientados para o segmento de mercado de médio-baixo poder aquisitivo, especialmente famílias procurando preços competitivos em produtos de qualidade.

Com mais de 280 lojas, cerca de um quarto fora da Itália (na Alemanha e Suíça), localizadas em *shopping* e *outlet centers*, na vizinhança de grandes cidades ou em locais de grande circulação, em suas áreas centrais.



O foco recente de sua estratégia corporativa para TI são investimentos em Sistemas Interorganizacionais, capazes de conectar a Empresa com outros elementos de sua cadeia de valor. Visando maior competitividade, o grupo está **implementando sites Web para cada uma de suas marcas, orientados** para ambos os canais de relacionamento, consumidores finais (*B2C*) e outras empresas (*B2B*). Este último, tem permitido à Empresa otimizar suas compras, e gerir, mais eficientemente, seu relacionamento com fornecedores (1).

A **Empresa A** trabalha com fornecedores locais e estrangeiros. Este segundo grupo é de particular interesse à esta pesquisa, por sua importância estratégica e pelo fato de que são alvo de um grande esforço da **Empresa A** em desenvolver um relacionamento colaborativo suportado pela TI. Existem cerca de 500 fornecedores estrangeiros, localizados na China, Índia e Bangladesh, dos quais, 200 estiveram ativos, durante a última estação. Destes, apenas 30 responderam por 70% dos pedidos do Processo de Pré-Alocação, explicado adiante.

Seu maior concorrente, na Itália, opera sob um formato organizacional e estratégico semelhante, porém, em escala consideravelmente menor. Há ainda uma outra cadeia que concorre com esta Empresa, mas, além de se posicionar ainda um pouco mais atrás, apresenta uma proposta de marketing diferente, pois, além de possuir um número menor de lojas, localizadas fora dos centros urbanos, em zonas de alto poder aquisitivo, não investe em marcas próprias.

### 9.1.2. As entrevistas

Seguindo as orientações do protocolo de pesquisa, foram entrevistados os executivos representantes das áreas de Estratégia de Marketing, Operações e Informações. As entrevistas ocorreram na matriz da Empresa, no norte da Itália, em julho de 2004. Além das entrevistas, dados foram recolhidos do site Internet da **Empresa A**, do manual de Sistemas de Informação dos fornecedores e da visita feita ao seu Centro de Distribuição (CD).

Inicialmente, foram explorados alguns aspectos do Setor de Confecção, mais especificamente, o caso italiano. Segundo a representante de marketing da **Empresa A**, este setor apresenta um dos mais significativos níveis de interdependência entre os elos da cadeia de suprimento, e também se caracteriza por uma alta segmentação e especialização. O relacionamento

interorganizacional horizontal – colaboração horizontalmente relacionada – entre as firmas da cadeia, característico da indústria italiana, tem sido o padrão. Contudo, iniciativas colaborativas planejadas e estruturadas, como as que encontramos na coordenação interorganizacional vertical – colaboração verticalmente relacionada –, característica do mercado americano de confecção, são novas para este setor na Itália e estão ganhando força, como estratégia competitiva, neste momento, principalmente, no segmento de confecção, para um público de médio nível de renda. Eles reconhecem que as empresas americanas estão bem à frente, neste modelo estratégico competitivo, mas, como a representante da **Empresa A** declarou: “os americanos procuram conhecer a aplicar o estilo italiano, é normal que referenciemos suas tecnologias e processos”.

Segundo os executivos entrevistados, muitas companhias na Itália estão trabalhando nesta direção. A **Empresa A** acredita que, nos próximos dois ou três anos, haverá muito mais esforços concentrados nesta direção.

### **9.1.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores**

A **Empresa A** não é um fabricante, necessita dos fornecedores e de suas capacidades manufatureiras para complementar sua cadeia de valor, com competências que viabilizam a sua existência. A partir desta definição, vem, estrategicamente, construindo sua base de fornecedores, desde longa data. A Empresa cresceu junto com eles e eles cresceram graças a **Empresa A (2)**.

A busca pela eficiência é ainda a maior motivação para a cooperação na cadeia de valor do Setor de Confecção, pois ela afeta o custo e, portanto, a competitividade. O tempo é, provavelmente, o fator único de maior importância. Isto significa ser capaz de responder às tendências da moda e reagir ao comportamento dos clientes, rapidamente, entregando produtos diretamente às lojas, de acordo com suas necessidades **(3)**.

A opção por formar parcerias colaborativas com seus fornecedores e não um relacionamento puro de mercado ou integração vertical, deve-se, principalmente, a questões não tradicionalmente ligadas à eficiência, como flexibilidade, compromisso e tempo, importantíssimas neste setor. Estas características são inerentes aos processos colaborativos e,

na visão da **Empresa A**, fundamentais para o seu setor, já que além de improváveis, em uma organização burocrática, verticalmente integrada, são difíceis de se encontrar nos relacionamentos horizontais de mercado e, até mesmo, de se cobrar por contratos (4).

A empresa espera que o fornecedor aproveite a parceria e ajuda da **Empresa A** e cresça para atender suas necessidades. Caso contrário, poderá desenvolver um outro fornecedor.

A **Empresa A** decide sobre suas próprias coleções. Isto resolve um grande questionamento, relacionado aos esforços colaborativos, a incerteza de mercado. Não existe muita troca de informação estratégica, já que a **Empresa A** diz a seus fornecedores o que quer que eles produzam. No entanto, é grande o fluxo de informações de cunho operacional e transacional (5).

Embora a **Empresa A** tenha sempre trabalhado colaborativamente com seus fornecedores, de uma forma desestruturada, há pouco mais de um ano, começou a implementar uma estratégia de aliança, planejada, inicialmente, para seus principais fornecedores. A Empresa ainda não tem resultados que permitam avaliar o efeito desta estratégia sobre sua posição competitiva.

Contudo, ela acredita que exista uma correlação positiva entre o crescimento das alianças e uma melhor posição competitiva. Seus representantes definem a visão da **Empresa A** para o futuro de suas alianças: “[...] à medida que as mudanças no mercado tornam-se mais rápidas, questões de custo e qualidade, mas, predominantemente, de tempo nos forçarão a adotar uma estratégia de alianças mais abrangentes e profundas” (6).

Hoje, a **Empresa A** está determinada em desenvolver processos colaborativos, que resolvam problemas de logística, principal área, com potencial de economia de tempo, seu problema competitivo mais importante. Amanhã, sabe que precisará investir em problemas de produção, dentro das empresas parceiras, para melhorar sua posição competitiva (7).

#### **9.1.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais**

A **Empresa A** está começando suas alianças, investindo apenas nos fornecedores mais importantes. O grupo é composto por seus maiores fornecedores, em especial, aqueles dos

quais a **Empresa A** é também um dos maiores clientes, o que permite suporte a uma crescente interdependência (8).

O nível de confiança entre os parceiros cresceu, durante os anos de relacionamento, e atingiu um nível bastante alto. Certamente, pode ainda ser incrementado, mas a **Empresa A** acredita ser satisfatório, para o nível de relacionamento desejado para o momento (9).

Como a adequação cultural, a construção de confiança mútua é também missão dos escritórios de representação, que a Empresa mantém, nos três maiores centros fornecedores, fora da Europa: Bangladesh, Índia e China, onde pessoal especializado, nas características da localidade e no mercado confeccionista, atua em todas as fases de relacionamento com os fornecedores locais. Certamente, existem contratos, mas, talvez mais importantes sejam os “acordos de cavalheiros”, mantidos com os parceiros. Ainda como parte do alinhamento de expectativas, há questões éticas, como, por exemplo, a proibição de utilização de trabalho infantil. O pessoal da **Empresa A**, nos escritórios estrangeiros, lida não apenas com a parte financeira e operacional do negócio, mas também com questões desta ordem (10).

Em se tratando de fornecedores estrangeiros, as previsíveis diferenças culturais, que poderiam prejudicar o desenvolvimento da confiança necessária ao relacionamento colaborativo, não são mais, realmente, um problema, depois de muitos anos de relacionamento comercial. Esta é a principal razão pela qual a **Empresa A** se esforça em manter parcerias de tão longo prazo. As empresas tiveram tempo para se adaptarem e hoje se conhecem muito bem (11).

Outra característica, importante na seleção de parceiros, é a reputação que o fornecedor, potencial, tem no mercado. É importante que o parceiro tenha um histórico de alto nível de compromisso. Estas e outras características são, profundamente, verificadas, antes de se iniciar uma nova parceria.

O sucesso na atração e seleção de parceiros adequados tem um impacto significativo nos resultados competitivos. É muito importante, para a **Empresa A**, que seus parceiros compreendam, exatamente, o que deles se espera e que as metas sejam perseguidas em conjunto. A **Empresa A** incentiva este aprendizado e os acompanha, muito atentamente. Começa com pequenos pedidos, para que eles aprendam seus métodos de trabalho, conheçam sua estrutura e tenham oportunidades de mostrar o seu desempenho (12).

No caso de fornecedores estrangeiros, a Empresa exerce a coordenação e monitoração, através de uma organização mantida, no oriente, atuando no treinamento e orientação, tanto nos aspectos culturais, institucionais e estratégicos, como em questões operacionais, como o processo de atendimento de pedidos e o suporte técnico e logístico. Existe um esforço real com a formação e manutenção de parceiros motivados e capacitados (13).

Com os parceiros com quem trabalha em alianças, os processos de coordenação da **Empresa A** são baseados, principalmente, em regras sociais de controle, ou seja, são, principalmente, auto-impostos e baseados nas regras de convivência e ajustes culturais, do que estritamente codificadas nos contratos de parceria. Características de relacionamento são muito importantes para a **Empresa A** (14).

Esta questão só se torna um problema quando há a necessidade de desenvolver um novo fornecedor. A principal razão para a inclusão de novos fornecedores, afora razões técnicas, é a manutenção de níveis baixos de preço, dada à característica de alta competitividade do segmento de mercado em que atuam. Esta exigência, aliada ao requisito de alta qualidade, torna difícil a missão de desenvolvimento de novos fornecedores. Não é apenas uma questão de comprar pelo menor preço, há muito mais em jogo.

A retenção de parceiros é um processo natural. Não é feita estrategicamente por processos ou sistemas desenhados com este propósito. A **Empresa A** depende da capacidade manufatureira e da especialização e recursos dos parceiros. Em contrapartida, a confiança leva a Empresa a agir com maior tolerância, esforçando-se em ajudar, no caso de problemas com o parceiro, e preocupando-se também que o relacionamento seja um bom negócio para ele, que lhe permita um retorno apropriado e, sempre que possível, um nível contínuo de crescimento (15).

Nos dois maiores programas de relacionamento colaborativo, os fornecedores estrangeiros predominam, no Programa de Pré-alocação de Entregas, e os fornecedores italianos, no Programa de Reposição Contínua (ambos os programas serão explicados a seguir). Estes dois grupos de fornecedores tiveram de assegurar exclusividade para a **Empresa A**, neste tipo de aliança. Quando iniciou estes programas, a **Empresa A** discutiu com os parceiros e, juntos, promoveram as mudanças necessárias, em ambos os lados (especialmente o dos fornecedores). Estes ajustes se caracterizaram como uma integração de processos de negócio, previamente existentes, nas duas empresas e, não, uma redefinição ou a reengenharia destes (16).

### 9.1.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração

A **Empresa A** está começando a entender o valor da TI, não apenas para a eficiência operacional, mas, especialmente, como uma alavanca para iniciativas táticas e estratégicas. Como a **Empresa A**, os líderes deste setor, na Itália, começam agora a anunciar iniciativas de aplicação da TI, não apenas na fase comercial, mas também no desenvolvimento conjunto de produtos, manufatura e logística, para ficar apenas no lado do suprimento da cadeia. A **Empresa A** já usufrui os benefícios da TI, aplicada à comunicação e troca de informações com parceiros de negócio, e espera, em breve, ser capaz de aprofundar iniciativas que permitam o desenvolvimento de novos formatos de negócio. A representante de marketing declarou ter certeza que a **Empresa A** investirá, de forma crescente, no uso da TI, como suporte aos esforços colaborativos (17).

O caminho escolhido pela **Empresa A** foi o de tecnologias e sistemas, baseados em padrões, amplamente disseminados, e tecnologias de sistemas abertos. Inicialmente, a plataforma Internet, em especial os serviços de e-mail, substituiu as transmissões de *fax*, como a principal forma de comunicação com os fornecedores. Para os fornecedores com baixos níveis de transação e, especialmente, os fornecedores asiáticos, arquivos anexados aos e-mails substituíram as longas e imprecisas transmissões de dados impressos, enviados por *fax* (18).

Alguns fornecedores importantes, que não são usuários tradicionais do EDI, adotaram um aplicativo de Portal Web, desenvolvido especialmente pela **Empresa A**, para suportar o relacionamento com seus parceiros de negócio. Isto significa que estes fornecedores podem acessar uma área de acesso privilegiado, no Portal Empresa do qual podem extrair os pedidos e manter a Empresa informada com dados e informações sobre o processo produtivo e de entrega (19).

Principais programas de Relacionamento Interorganizacional Colaborativo, apoiados na TI:

#### a) Programa de Pré-alocação (PPA) – entrega direta em lojas designadas

O Programa de Pré-alocação começou em outubro de 2003, com o objetivo de organizar a remessa de produtos dos fornecedores para a **Empresa A**, não mais com base em artigos totais, pedidos pela rede, mas, sim, com base no total dos pedidos de cada loja, individualmente (20).

“[...] quando colocamos um pedido para nossos fornecedores, esperamos que eles não nos enviem milhares de peças do mesmo artigo, para que os separemos e os agrupemos com outros artigos, previamente separados, que compõem um pedido para uma loja única. Ao invés, queremos que os volumes estejam já agrupados, para serem enviados para as lojas, de acordo com a seleção e quantidade requisitadas” (21).

*Gerente de Estratégia de Marketing da Empresa A*

Para a **Empresa A**, o projeto visa menores custos de logística, menor sobrecarga de armazéns e, mais o importante, menor tempo de entrega (anteriormente, mais de um mês, desde a chegada aos depósitos até as prateleiras nas lojas. O tempo foi reduzido para uma semana). Para os parceiros, o projeto significa melhor planejamento de produção. A **Empresa A** lhes passa o pedido, com antecedência, e apoiá-os, durante o planejamento e execução da produção.

#### **b) Programa de Reposição Contínua – PRC**

É um processo que otimiza o suprimento, o qual a **Empresa A** aplica aos fornecedores italianos e somente para itens não sazonais ou itens básicos de vestuário.

Isto também significa um compromisso com o fornecedor. Uma garantia lhe é dada com relação às quantidades de tecidos. Isto significa que a **Empresa A** está compartilhando riscos com os parceiros, que fazem parte do programa, porque os pedidos são inicialmente alocados para tecidos (peças não acabadas) e, como eles trabalham com base no planejamento para toda a temporada, no caso das vendas estarem abaixo do planejado, a **Empresa A** mantém o suporte, aos fornecedores, quanto à compra dos tecidos (22).

A **Empresa A** monitora as vendas e os estoques das lojas e, quando os níveis limite de estoque são atingidos, para quaisquer das lojas, o sistema de informações de PRC envia por EDI ou WebEDI, um pedido ao sistema de processamento de pedidos, que inicia o processo de reposição, do lado do fornecedor. Os fornecedores mantêm sempre uma pequena produção de itens básicos, de forma contínua, embora isto tenha de ser equilibrado com seus próprios níveis de estoque. Desta forma, mantêm uma maior linearidade de produção e têm condições de responder, com maior rapidez, tão logo receba o pedido. Para a **Empresa A**, isto representa uma maior disponibilidade do produto, em um tempo menor, normalmente, entre uma ou duas semanas (23).

Atualmente, nem a **Empresa A** nem seus parceiros acessam dados uns dos outros, diretamente. Existe apenas uma exceção, para poucos fornecedores italianos (menos que cinco) que trabalham no programa de reposição contínua, com os quais a **Empresa A** começou, recentemente, um piloto de estoque, administrado pelo fornecedor – VMI (*Vendor Managed Inventory*) (24).

A TI proporcionou integração operacional, principalmente para os parceiros que adotaram a solução clássica de EDI – em sua quase totalidade, composta de empresas italianas. No programa de reposição contínua existe uma maior possibilidade de integração de sistemas e, por conseguinte, de processos. Isto porque existe troca automática de dados, entre sistemas de informação, obtendo os mesmos benefícios da automação de processos que a Empresa. Isto não é, necessariamente, verdade para os que trabalham com a **Empresa A**, através do Portal, onde existe automação do lado da Empresa, mas níveis significativamente menores, do lado deste tipo de fornecedores (25).

Em relação aos investimentos específicos na parceria, do lado da **Empresa A**, o único investimento significativo foi o desenvolvimento do Portal de Relacionamento com o Fornecedor, discutido a seguir, que viabilizou o controle e monitoramento adequado nos dois principais programas da parceria. Quanto aos parceiros, a Empresa acredita que nenhum investimento, diferente do que seria exigido para atender aos pedidos, foi necessário. Naturalmente, investiram, à medida que cresciam, mas não no tipo de investimento que os prendessem à parceria (26).

Quanto aos custos desta infra-estrutura e sistemas desenvolvidos, até o momento, a **Empresa A** não cobra pelos sistemas que tem disponibilizado para seus parceiros, uma hipótese não descartada, em um futuro previsível, onde a importância e participação destes sistemas, nos processos de negócio e seus custos de desenvolvimento e implementação, crescerão, consideravelmente. Hoje, os fornecedores têm de investir no seu próprio *hardware* e *software* básicos e na conexão com um provedor de acesso à Internet e outras condições técnicas básicas necessárias para acessar o Portal da Empresa. Os usuários de EDI pagam também pelo acesso aos provedores de serviço de rede escolhido.

Por se tratar de um arranjo verticalmente relacionado, a **Empresa A** não tem tido muitos problemas para incentivar seus fornecedores a adotarem os novos sistemas. As sugestões para



a adoção de novas tecnologias, feitas pela empresa líder da cadeia, transformam-se, praticamente, em imposições. Conforme reconheceu o diretor de informática da **Empresa A**, ao comentar: “[...] digamos que existe uma pequena pressão”. Na realidade, neste início da automação da cadeia, foi escolhido um grupo pequeno, com 300 fornecedores, mais ativos entre quase 2000, ansiosos por aumentar a sua importância nesta rede, muito exclusiva (27).

A **Empresa A** registra um pedido em área privada e segura, reservada para o fornecedor em seu Portal. Este, de forma assíncrona, consulta o site e imprime o pedido e o processa, quer manualmente ou transferindo os dados para seu próprio sistema. A partir do momento que confirmar o pedido, o fornecedor passará a atualizar o Portal, com dados do processo de atendimento do pedido, que permitirão a ambos, Empresa e parceiro, o controle e monitoramento de toda a operação, como os dados sobre a entrega. Os dados entrados são, automaticamente, incluídos nos sistemas da **Empresa A**, da mesma forma que os dados que recebe dos parceiros que adotaram o EDI (28).

Podemos perceber o grande potencial de uso da TI, na automação de muitas tarefas, ainda processadas manualmente. Há, porém, um longo caminho a percorrer, para explorar possibilidades de integração de processos, com auxílio da TI.

Os sistemas de suporte aos Programas de Reposição Contínua e o Portal de Relacionamento com o Fornecedor, com ênfase no Programa de Pré-alocação, são exemplos de sistemas desenvolvidos, para atender processos de relacionamento interorganizacional. Como em outros exemplos, de relacionamento interorganizacional verticalmente relacionado, a **Empresa A** desenvolverá sistemas que se adaptem às necessidades da cadeia, mas que minimizem a necessidade de modificar seus próprios processos, transferindo este ônus, sempre que possível, para seus fornecedores (29).

Os Sistemas de Informação, baseados na TI, estão ajudando a Empresa a transformar o relacionamento em sua cadeia de valor. Até 1998, a troca de informações era feita, primariamente, por meio do *fax*. Um ano depois, os primeiros aplicativos de Troca Eletrônica de Dados – EDI estavam implementados, conectando a Empresa aos seus maiores fornecedores italianos. O principal objetivo era automatizar, tanto quanto possível, a emissão, aceite e confirmação de pedidos e de notas de entrega. Num segundo momento, os esforços foram concentrados na criação do programa de reposição contínua.

No tocante às TIs colaborativas, disponíveis, hoje, no Mercado, além do EDI clássico – já plenamente difundido e esgotado em suas funcionalidades –, os sistemas, baseados na Web, e implementados em plataforma Internet, parecem ser o caminho a seguir. Esta tecnologia oferece à **Empresa A** várias oportunidades de explorar novos processos, estruturas e estratégias colaborativas. Um exemplo disso é que a Internet está também alterando a forma com que os processos de logística da cadeia da **Empresa A** são conduzidos. Iniciativas para um sistema de *workflow* interorganizacional, especialmente desenhado para os processos de logística, estão em desenvolvimento, para implantação, a partir do final de 2005, o que fará com que a integração de processos realmente ganhe um impulso significativo (30).

A produção de confecções demanda um alto volume de trocas de informação. No momento, afora aplicações básicas apoiadas no EDI e na Internet, como e-mails, o Portal é a mais promissora aplicação, com potencial de alavancar suas parcerias. Os processos interorganizacionais são conectados, sem o uso de ferramentas automatizadas de comunicação de dados.

## 9.2. O Caso da Empresa B

### 9.2.1. A Empresa e seu Mercado

A **Empresa B** é uma organização varejista de confecção, de grande porte, com atuação nacional e existência de mais de oitenta anos. Possui, hoje, mais de 60 lojas, em vários estados da Federação. Com faturamento anual superior a 1 bilhão de reais, responde por mais de 6.000 postos de trabalho diretos.

Inicialmente, uma empresa de administração familiar, no sul do país, estruturada no modelo tradicional de loja de departamentos, abrangente e com variedade grande de produtos.

Abriu seu capital na década de 60 e, cerca de trinta anos depois, atravessando dificuldades, passou por profunda reestruturação, redefinindo-se como uma cadeia de lojas de varejo de confecção. Seu novo posicionamento estratégico surtiu resultado e, em poucos anos, a Empresa iniciou processo de expansão para fora das fronteiras do Estado.

Desde o final da década de 90, o controle acionário passou a ser exercido por um grande grupo varejista estrangeiro, mas esta situação deve mudar, em breve, pois a controladora já anunciou sua decisão de negociar sua participação na Empresa.

A Empresa expandiu sua linha de confecções para os complementares acessórios de moda, investindo, com sucesso, nos segmentos de cosméticos e, atualmente, até em aparelhos telefônicos celulares. Preocupa-se em vender moda e não apenas confecções de preços baixos. Para isso, investe, fortemente, em publicidade e numa estrutura de financiamento, por meio de cartão de compras, de sua própria bandeira. A **Empresa B** não objetiva a liderança no lançamento da moda, mas segue, de perto, as principais tendências nacionais e internacionais.

Seu modelo comercial baseia-se em lojas estruturadas em cinco departamentos: confecções masculina, feminina e infantil; acessórios e calçados, e o de beleza. A combinação de estilos e sua “leitura” individual são flexíveis, o suficiente, para atender as idiossincrasias regionais, onde os aspectos climáticos, culturais, e físicos, relativos a cada região, determinam a especialização crescente das compras de confecções.

Atendendo às freqüentes mudanças no gosto do consumidor, os produtos são renovados, a cada dois ou três meses. São duas coleções completas por ano, divididas em até três atualizações, que promovem uma sintonia fina, em função dos resultados da coleção ou de outras condições ambientais e climáticas. Estas coleções são preparadas a partir de tendências definidas por pesquisas, junto aos centros de moda nacionais e internacionais, e classificadas em temas relacionados com estilos de vida definidos: clássico, casual, esportivo, etc. Todas as peças são desenvolvidas pela **Empresa B** e repassadas aos fornecedores para que produzam amostras. Estas são avaliadas e, então, confirmadas em pedidos (1).

Um dos objetivos estratégicos da Empresa é reduzir o tempo entre o pedido do produto e sua chegada nas lojas, que hoje é de oito para seis semanas. O problema é que toda a cadeia tem de responder mais rapidamente. O desafio da **Empresa B** é liderar esta cadeia, imprimindo ritmo tal que permita atingir os objetivos planejados. A Empresa reconhece que, principalmente no Setor de Confeção, os grandes varejistas, por sua estrutura e conhecimento, são os únicos capacitados a tomar para si esta responsabilidade. Para otimizar os aspectos logísticos, a Empresa opera dois grandes Centros de Distribuição (CDs): um, na região da grande São Paulo, que responde por 80% da movimentação de mercadorias, e outro, na região Sul, que realiza apenas 20% (2).

O suprimento de produtos provém de uma base razoavelmente grande de fornecedores ativos. Nenhum fornecedor é responsável por mais de 2,5% das compras totais. A Empresa trabalha com cerca de 700 fornecedores ativos – aqueles com quem transacionou nos últimos 12 meses. Destes, cerca de 90% são empresas de porte médio, das quais 150, respondem por 80% das compras. O desenvolvimento destes fornecedores tem, como prioridade, a adequação à velocidade e flexibilidade demandadas pelo modelo de negócio (3).

### 9.2.2. As entrevistas

Seguindo a orientação do protocolo de pesquisa, foram entrevistados os representantes das áreas de Estratégia de Marketing, Operações e Informações. As entrevistas foram realizadas nos escritórios centrais da Empresa, no sul do Brasil, e em seu maior Centro de Distribuição (CD), na grande São Paulo, no primeiro semestre de 2005. Além das entrevistas, dados foram recolhidos nos sites Internet da **Empresa B** e durante a visita feita ao CD.

### 9.2.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores

Quando abordada sobre a importância da colaboração, a **Empresa B** reconheceu existir um alto grau de interdependência em seu relacionamento com os fornecedores. Apesar de ser, como organização, maior e mais poderosa que eles, a Empresa é dependente dos fornecedores para ter o que vender em suas loja. Qualquer evento que provoque impacto ou atraso na entrega da mercadoria afeta, diretamente, o resultado do varejista, que falha em atender seus clientes e, conseqüentemente, perde renda. Por sua vez, os fornecedores também têm assistido crescer a sua dependência do grande varejista, com exceção da grande indústria, que tem sua própria modelagem e venda que, apesar de usar este canal de distribuição, não depende, prioritariamente, das grandes cadeias de varejo (4).

Explorou-se, na tentativa de detalhar, um pouco mais, a visão da Empresa sobre a abordagem colaborativa em sua cadeia de suprimento, perguntando-lhe o porquê de não atuar, mais diretamente, sobre as regras de mercado, ou seja, informando os fornecedores sobre o desenho e as especificações das peças desejadas e promovendo uma competição por preços e prazos, ou ainda, nos casos de fornecedores menores, especializados, criativos, com competências complementares às suas, adquirir estas empresas e, simplesmente anexá-las à sua estrutura produtiva.

Segundo o gerente de compras, a Empresa definiu, como missão estratégica, não fabricar os produtos que vende. O foco é muito preciso no objetivo de prestar serviços de varejo, por meio da definição daquilo que será confeccionado, na comercialização e no relacionamento com os clientes. Portanto, a verticalização está estrategicamente descartada. Por criar a maioria dos modelos que vende, um relacionamento estrito de mercado também foi descartado, pela necessidade de manter as informações sobre as coleções em sigilo, até os seus lançamentos.

Por outro lado, apesar de haver casos de sucesso, como a Zara, baseados na integração vertical, o executivo lembra que o modelo predominantemente adotado pelos líderes do varejo nacional, para confecções, é o da horizontalização, com crescente importância para as parcerias estratégicas. Este é o modelo adotado por esta Empresa, denominado, internamente, de “terceirização *in house*”. A estratégia é a de terceirizar praticamente tudo, exceto tecnologia e processos. Um exemplo, são os CDs, onde os prédios são alugados. Dois terços

dos funcionários pertencem a empresas terceiras, remuneradas de forma variável, por peça processada, e não possuem um só caminhão. Existem, nos contratos assinados, cláusulas de progressividade anual de desempenho, que devem representar vantagens para as partes envolvidas, o que só é possível com o apoio de novos processos ou implementação de novas tecnologias. Neste sentido, pode-se dizer que a Empresa é ao mesmo tempo descentralizada e integrada, com o apoio da TI (5).

Mas se a decisão é a de trabalhar em relacionamentos colaborativos, procurou-se descobrir como a **Empresa B** determina a quantidade ideal de parceiros. Um exemplo, fornecido, foi de uma área de apoio a de transportes. Nela, a Empresa optou por centralizar suas operações em apenas dois parceiros, decisão esta que gerou questionamentos do tipo: Por que duas e não quatro ou seis transportadoras, diminuindo, assim, o risco? Os executivos justificaram a escolha, dando, como exemplo, a seguinte situação hipotética: “Digamos que percamos um dos fornecedores. Poderíamos recorrer, provisoriamente, ao mercado, que tem capacidade de nos atender, de forma praticamente imediata, provavelmente com custos maiores e qualidade menor, apesar de que, na realidade, cada um dos dois transportadores contratados teria condições de absorver a totalidade do volume transportado pelo outro, porque, já que, além do transporte que fazem do nosso CD para as lojas, a negociação de condições melhores que fizemos com eles, em benefício de nossos fornecedores, fez com que hoje eles também transportassem a carga do fornecedor até o CD. Numa emergência, parte desta capacidade adicional pode ser desviada, para atender às nossas necessidades e solicitaríamos que, momentaneamente, o nosso fornecedor se socorresse com o mercado”.

Questionou-se ainda, quanto à exposição ao risco de problemas econômico-financeiros ou operacionais que estas empresas possam apresentar. A **Empresa B** justificou a decisão, com o argumento de que, em primeiro lugar, estas empresas podem ser modeladas à sua operação e apresentam um nível maior de dedicação ao relacionamento. Em segundo lugar, com relação ao custo, a empresa menor, por sua diferença estrutural, possibilita um regime de custos sensivelmente menor e, finalizando, estas empresas permitem uma inferência significativa por parte da Empresa, em sua gestão (6).

A principal determinante para a estratégia colaborativa da Empresa é a busca pela eficiência, que resultará em competitividade. A colaboração é decorrente da necessidade de foco no consumidor, na comercialização e, não, na fabricação (7).

No entanto, a troca de informações ainda apresenta restrições, resultantes de decisões estratégicas idiossincráticas em relação ao setor. Por exemplo, ao contrário de outros segmentos varejistas, a Empresa não considera vantajosa a adoção de estratégias como o gerenciamento dos estoques pelo fornecedor – VMI (*Vendor Managed Inventory*). As principais razões são: (a) Cerca de apenas 10% dos produtos vendidos dão origem a pedidos constantemente renovados, são peças básicas de confecção. Para estes, existem quantidades máximas e mínimas por loja, garantidas por estoques do CD, que abastece as lojas, mediante disparo de ponto crítico. Os demais 90%, normalmente, resultam em pedidos únicos, que são entregues pelo fornecedor ao CD e de lá, distribuídos para as lojas; (b) O poder está com quem detém a informação do ponto de venda. As informações gerais, sobre o que vende, em que quantidade, onde e por que preço, são muito valiosas. Ao contrário do que defendem varejistas importantes de outros setores, segundo a Empresa, o produto de confecção tem características que tornam o segredo fundamental. Aquilo que explica a diferença entre duas peças semelhantes quando uma é vendida por um preço quatro a cinco vezes superior ao da outra, vale o custo de oportunidade contra um eventual diferencial na eficiência operacional e na velocidade das vendas. Só receberão este valor maior os primeiros a vender, logo depois, o produto será uma *commodity* (8).

Isto acontece até mesmo com fornecedores antigos e comprometidos com a parceria. Na maioria dos casos, eles são envolvidos apenas quando a coleção já está montada. As exceções ocorrem, principalmente, em linhas de produtos sobre as quais a **Empresa B** não tem tanto domínio, como no caso de acessórios. Ainda, nestes casos, há o cuidado de se estabelecer um contrato que dê garantias quanto ao sigilo e impossibilite o fornecedor de vender a mesma coisa para quaisquer outros concorrentes.

Esta é uma posição que limita os benefícios da troca de informações, em uma relação colaborativa, apenas ao nível operacional, ou, talvez, ao nível tático. A parceria fica privada de seu maior potencial de alavancagem, a colaboração estratégica, baseada no conhecimento. A Empresa justifica que, no Setor de Confecção, este equilíbrio ainda é exceção.

No passado, a Empresa já teve mais de 2.000 fornecedores. Hoje, vem trabalhando numa redução gradual deste número, porém constante. Com isso, vem ganhando maior importância para os negócios destes fornecedores. Outro motivo, é que, desta forma, passou a conhecer, melhor e individualmente, seus fornecedores, seus conhecimentos e competências. Uns, são

melhores em bordados, outros, em aplicações. A cada peça criada, rapidamente se determina para quais fornecedores direcionar a produção. Além da qualidade, uma outra vantagem decorrente deste relacionamento colaborativo é a de se atingir uma maior padronização na modelagem, outro problema crítico no mercado. Como ainda hoje não existe uma padronização, de fato, para a modelagem de confecções, no Brasil, uma peça de tamanho P, comprada no concorrente A, pode ter tamanho equivalente a uma outra G, do concorrente B, ou, até mesmo, uma M desta Empresa. A solução para este problema é uma garantia de padronização, entre os fornecedores de uma mesma empresa. Isto vem exigindo investimentos significativos no controle de qualidade, mas, principalmente, tem exigido trabalhar, cada vez mais, juntos, colaborativamente (9).

Um ponto importante, neste tipo de colaboração interorganizacional em que o varejista desenvolve o produto e aos fornecedores cabe apenas fabricá-los, é que a responsabilidade sobre o desempenho do produto no mercado recai apenas sobre o varejista. À medida que houver um maior compartilhamento de decisões estratégicas e de governança, passará a existir também equilíbrio de responsabilidades. Enquanto isso não ocorre, o varejista tenta se proteger, impondo limitações de sua própria responsabilidade, adotando contratos de fornecimento, que se configuram como contratos de risco, em relação às quantidades planejadas, e que podem ser rescindidos, em função do desempenho do produto no mercado (10).

Esta limitação no nível de confiança, principalmente a partir da Empresa, traz também impactos sobre a eventual possibilidade de se combinar, mais efetivamente, os recursos e conhecimentos existentes na cadeia. Os fornecedores fazem, principalmente, o que lhes é pedido e, quando muito, opinam, com conhecimentos sobre tecnologia, para a melhoria dos produtos encomendados.

Uma iniciativa colaborativa, relacionada à Gestão de Recursos da Cadeia, e que vem sendo patrocinada pela Empresa, é a de emprestar sua influência nas negociações para que seus fornecedores consigam melhores condições comerciais com a compra de insumos e serviços das tecelagens e transportadoras, eventualmente, mais poderosos, economicamente. Como exemplo de como este arranjo funciona, à indústria têxtil é sinalizada a possibilidade de produção de grande quantidade de peças, confeccionadas com os seus tecidos. A **Empresa B** desenvolve o produto a partir destes tecidos e, ao repassar estes modelos para serem



produzidos por pequenas e médias empresas confeccionistas, indica que a compra de tecidos deve ser feita com a tecelagem com a qual a **Empresa B** já desenvolveu parceria, o que reduz, significativamente, o custo do tecido. Sabendo que contam com o aval da **Empresa B**, as tecelagens oferecem vantagens e tratamento de grandes clientes aos seus pequenos parceiros industriais (11).

No caso de fornecedores de infra-estrutura como os transportadores, a **Empresa B** negocia, de forma centralizada, os fretes, já que tem uma capacidade de compra de fretes muito maior que cada parceiro, individualmente. As tarifas são repassadas com os descontos conseguidos para os fornecedores. A mesma linha de ação se aplica ao fornecimento das etiquetas, que são colocadas nas peças, nos sacos de “encabidamento” e nos próprios cabides.

A próxima etapa, no relacionamento colaborativo entre a Empresa e seus fornecedores, diz respeito à criação de valor que beneficia toda a cadeia. A Empresa considera-se uma das mais inovadoras em seu segmento e cita, para exemplificar, fatos como o de ter sido a primeira empresa a oferecer um auto-atendimento; a única empresa a ter um processo e um sistema automatizado, para a verificação da satisfação dos clientes, após as compras; a primeira empresa a adotar a segmentação, com base em estilos de vida; e a ter o *check-out* mais eficiente do mercado, pois, antes mesmo da automação comercial mais generalizada, já empregava coletores de dados, para diminuir as filas em seus caixas.

Em um exemplo claro de transferência de conhecimentos, alguns fornecedores críticos foram convidados a apresentar seus balanços e demonstrativos de resultados, como o grau de endividamento, retorno sobre o investimento, formação de preços, aquisição de insumos, para discussão com executivos da Empresa. Como criação de valor, a **Empresa B** tem repassado, a alguns fornecedores, sua Tecnologia de Gestão que, enquanto pequenos e médios, eles jamais teriam acesso (12).

Hoje, isto ainda é feito manualmente, já que o fornecedor traz os seus dados para serem analisados em uma reunião. Isto quer dizer que o processo de aprendizado dá-se sobre fatos já decorridos. A Empresa planeja, para o futuro, que a operação do fornecedor seja visualizada através do Portal do Fornecedor e que, desta forma, tenha uma visão administrativa e financeira do que ocorre nesta Empresa, em tempo real. Isto se justifica, porque, como alguns

fornecedores importantes apresentam uma operação de baixa profissionalização e de alto risco, é necessário evitar que a cadeia se rompa em seus segmentos mais fracos.

A Empresa acredita que este seja um bom exemplo de como as grandes organizações podem criar valor não apenas para si, mas para toda a cadeia, fazendo com que seus parceiros cresçam, apoiados em conhecimentos administrativos de alto nível.

Com base neste último ponto, o executivo da Empresa foi questionado sobre a possibilidade de que esta defendesse seus próprios interesses, ao prover orientação administrativo-financeira para seus parceiros e, com isso, enviesar o resultado da parceria a seu favor, ao que ele respondeu que a preocupação é de que todos os capitais, colocados dentro desta cadeia de valor, sejam remunerados dentro de um perfil de conformidade. Então, para qualquer organização, o capital tem um custo  $x$  e precisa ser remunerado em  $y$ . A garantia de remuneração adequada reflete-se na perenidade das organizações, tornando o negócio atraente para ambos os parceiros, incentivando a entrada de novos capitais e o desenvolvimento de novas tecnologias (13).

“Para a Empresa B, os principais motivadores para uma atuação colaborativa, no relacionamento com os fornecedores, são, em primeiro lugar, a redução de custos, cujos componentes principais são a informação e a rapidez. Em seguida, pela própria característica do negócio e posicionamento estratégico da Empresa, o acesso aos recursos das indústrias. Em uma posição mais avançada, a criatividade e inovação, alavancadas pela cooperação”. *Gerente Geral de Compras da Empresa B*

Acredita-se, na Empresa, que esta seja uma tendência que não se verifique apenas em sua cadeia, mas que este seja um assunto, cada vez mais, discutido em todas as cadeias: modelos, que possibilitem a empresa líder, em um relacionamento com outras organizações, influenciar a administração de ativos críticos, que estão dentro de sua cadeia de valor, mesmo os que não lhe pertençam. É o caso de fechos do tipo *zíper*, hoje comprados, indistintamente, por cada um dos fornecedores. É necessário garantir que não haverá problemas de qualidade com este insumo, simples e barato, mas que poderá comprometer a imagem de todo o produto (14).

Isto traz uma perspectiva mais ampla ao escopo de atuação. A Empresa administra o fluxo de informações e materiais entre as várias organizações envolvidas, seguindo princípios éticos e preocupada com a sobrevivência e progresso de todos os parceiros envolvidos.

Isto fica bastante visível no caso de relacionamento entre a Empresa e companhias de licenciamento, como a Warner. A **Empresa B** desenvolve o produto, passa para o licenciador, que acrescenta detalhes, sugere mudanças e, juntos, o colocam no mercado (15).

Outro exemplo de crescimento conjunto, alavancado pela cooperação, é o do relacionamento com indústrias de calçados, que começaram a parceria ainda como pequenas indústrias, desenvolvem produtos, em conjunto com a **Empresa B**, e, muitas delas, são hoje empresas bem maiores. As idéias impulsionam as vendas que, conseqüentemente, resultam em novos e maiores pedidos ao fornecedor. Esta flexibilidade já é bem mais difícil de se obter com fornecedores de calçados de grande porte, como Grandene e Adidas (16).

Há dois exemplos onde os fatores direcionadores da parceria foram a criação de valor e a inovação, onde ambos os parceiros, investiram em economia de escopo e, não, de escala e, baseados no conhecimento de ambos, puderam criar uma solução de negócio que, certamente, os diferenciou da concorrência.

No primeiro exemplo, a **Empresa B** passou a oferecer, inicialmente, apenas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, aparelhos celulares entre seus acessórios de moda. Após estudar o modelo de vendas das operadoras de celular, a empresa propôs que, juntas, modificassem seus processos de venda ao consumidor. Apesar de ainda ser considerada uma experiência, este novo processo interorganizacional inovou na gestão de venda de celulares, no país (17).

No outro exemplo, a **Empresa B** aliou-se a um fornecedor de perfumes, com objetivo de desenvolverem, em conjunto, um novo produto, desde a fragrância até a embalagem. Como resultado, o fabricante viu, neste novo modelo, uma inovação, passível de ser replicada e a Empresa teve a exclusividade da comercialização do produto, durante os meses iniciais.

No extremo da racionalidade cooperativa, a **Empresa B** já pensa em colaborar com seus próprios concorrentes, em áreas que não representem diferencial competitivo, mas que resultem em significativas economias de escala. Um exemplo, poderia ser o compartilhamento de operações logísticas, como a otimização do transporte, através do aproveitamento de ociosidades e coincidência de rotas. Ou ainda, diminuindo custos com embalagens e, até mesmo, em negócios conjuntos, relacionados à aquisição de matéria prima, eliminando elos

desnecessários em suas cadeias. Hoje, já há, de maneira informal, uma grande troca de informações entre executivos, de áreas afins, em empresas concorrentes.

#### **9.2.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais**

Após abordar os principais motivadores para a colaboração, entre a **Empresa B** e seus fornecedores, este estudo passa a focar as estruturas e posicionamentos organizacionais, necessários para que estas parcerias surjam e evoluam.

Na opinião dos executivos entrevistados, a inovação deve ser sempre focada no cliente final e em processos e idéias simples. Para a Empresa, é necessário que todos os parceiros tenham consciência do objetivo final e da visão do cliente. Hoje, porém, isto é difícil. Na maioria dos casos, o fornecedor enxerga apenas o seu cliente imediato, ou seja, a Empresa. No momento em que se estabelece uma visão de toda a cadeia, informações de melhor qualidade passam a fluir, de forma mais abundante e constante, lubrificando o relacionamento colaborativo. Informações como, o conteúdo de pesquisas realizadas pela Empresa, deixam de ser repassadas para a maioria dos fornecedores, por serem ainda baixos os níveis de confiança e lealdade. Em alguns casos, permite-se que o fornecedor participe da criação de novas peças de confecção. Hoje, a Empresa ainda tem receio de expandir esta participação, por não estar segura de que um adequado tratamento será dado à confidencialidade das informações (18).

A **Empresa B** detém o controle sobre a maioria dos processos colaborativos em sua cadeia, cerca de 90% dos casos. No relacionamento com os 10% restantes, com alguns grandes fornecedores, há compartilhamento de governança. Um exemplo é a tentativa de implementação de operações logísticas de *cross-docking* com a Grandene. No início da negociação, ambas as empresas tentaram fazer prevalecer seus processos e tecnologias. Não se trata apenas de arrogância ou disputa de poder, na verdade, ambas as empresas estão aprisionadas em seus processos e padrões tecnológicos adotados. Enquanto não possuírem sistemas montados em padrões abertos, que permitam melhor integração de processos, ambas as partes precisarão ceder. Em alguns casos, pode ser necessário o envolvimento de uma terceira empresa, que forneça uma interface necessária para o acoplamento de processos e sistemas (19).

Os relacionamentos ainda são, prioritariamente, pautados no poder econômico. Quando a empresa se bate com um fornecedor de mesmo porte, o ajustamento de processos pode se tornar mais difícil. Por exemplo, um dos fornecedores de cosméticos, de grande porte, não aceitou a incumbência de etiquetar os produtos. A Empresa usou seu poder de barganha, por ser o maior cliente deste fornecedor, no Brasil. O fornecedor aceitou, então, etiquetar os produtos, mas recusou-se a empacotar a encomenda, de forma separada, para cada loja do cliente. O contra-argumento da **Empresa B** foi de que o custo da atividade teria de ser sempre repassado ao preço final e, que, neste caso, tratava-se apenas de decidir quem estaria em melhor posição para arcar com a atividade e como seria remunerado por isto.

No caso de fornecedores de menor porte, ao aceitarem alterar seus processos para se adaptarem às exigências da **Empresa B**, como nos casos dos processos administrativo-financeiro, de qualidade e, até, na forma de entrega, eles assumem, totalmente, o ônus das mudanças.

Se esta combinação de recursos ainda não se faz em um nível maior, isso limita, também, uma maior interdependência entre as organizações. Existe interdependência no negócio, mas não nos processos de negócio. A integração entre processos é importante para atender os requisitos atuais de mercado. Primeiro, a Empresa tinha de separar os produtos, agrupá-los em caixas e entregá-los nas lojas. Hoje, eles vêm dos fornecedores em *caminhões-cabideiros*, nas unidades de abastecimento das lojas e, ainda, com as etiquetas de preços, já nos cabides, com as grades (variações de modelo, cor e tamanho) já montadas. Vão direto para as *araras* (cabideiros específicos nas lojas).

Para que estas operações possam ser melhoradas, é necessária uma ação conjunta, centrada na qualidade. A inspeção de qualidade é, ainda hoje, feita na plataforma do CD. Este processo, além de consumir tempo, durante a entrega, e limitar o número de recebimentos que se pode fazer, a cada dia, tem um impacto ainda maior com relação à disponibilização do produto, pois, se a Empresa trabalha com um giro alto e com baixos níveis de estoque, é cada vez menor a sua capacidade de suportar problemas de qualidade ou erros na entrega. É preciso ser capaz de identificar e corrigir estes erros, com antecedência, para se evitar um *stock out* (20).

Visando aprimorar este processo, montou-se um projeto de qualidade, que vai atuar na origem, ou seja, antes de deixar suas instalações. Para efetuar uma entrega, todos os

fornecedores terão sua produção inspecionada, em suas próprias fábricas, por meio de um serviço terceirizado, com uma das maiores organizações internacionais de Gestão de Qualidade. Com isso, todos os pedidos, de qualquer parte do mundo, serão inspecionados na origem, evitando que produtos fora de conformidade viajem até o CD. Desta forma, se reduz o impacto no processo de entrega e se dá oportunidade, ao fornecedor, para que corrija seus problemas em tempo hábil, minimizando eventuais atrasos nas vendas **(21)**.

Este programa de qualidade também prevê inspeções anuais, nas estruturas e processos do fornecedor, e planos de ação, disparados por estas visitas, que deverão ser acompanhados e atualizados a cada retorno dos inspetores de qualidade ao fornecedor. Isto permite verificar e acompanhar a evolução e empenho dos parceiros nas iniciativas relativas à qualidade. A TI já desempenha um papel importante neste processo, mas que poderá ainda ser melhorado, substancialmente, com a inclusão destas atividades de controle de qualidade no Portal de Relacionamento, prevista para os próximos meses. Hoje, estas informações são registradas, manualmente, e repassadas para a Empresa por meio de um relatório e planilha transmitidos por *fax* ou e-mail. As informações têm de ser digitadas no sistema, para serem repassadas para outras pessoas na cadeia.

Fica clara a necessidade de que a conexão, com os inspetores de qualidade, aconteça em tempo real. O projeto, que está sendo finalizado, resolverá este problema, permitindo a integração dos *Palmtops* dos inspetores, diretamente no Portal. No fornecedor, selecionam o pedido a ser inspecionado, registram o resultado da inspeção, diretamente no Portal e, assim que ele finalizar o registro, todas as pessoas responsáveis por este processo estarão informadas **(22)**.

Esta mudança no processo permitirá que se faça um melhor acompanhamento do programa de qualidade e dos planos de ação, facilitando a elaboração e manutenção de um ranking de qualidade entre os fornecedores. Isto permitirá, ao longo do tempo, um processo de seleção, ou ações de investimento, com aqueles fornecedores mais comprometidos com a qualidade e eficiência do processo produtivo **(23)**.

O sistema, que está sendo construído para esta finalidade, apresenta compatibilidade com sistema integrado de gestão de varejo, através do Portal de Relacionamento. O sistema classifica os fornecedores em um ranking, baseado em critérios de qualidade e comerciais, e

possui módulos de qualidade que recebem especificações técnicas e inspeções recebidas sobre todos os fornecedores.

Isto se aplica à totalidade dos fornecedores, porque, hoje, é condição, para trabalhar com a Empresa, que o fornecedor seja capaz de estabelecer esta conexão com o Portal. Para se tornar um fornecedor da Empresa, os candidatos se cadastram no Portal. A partir daí, se relacionam, interativamente, com o Departamento de Certificação de Fornecedores. O processo de certificação engloba análise cadastral e perfil financeiro. A Serasa está apoiando o desenvolvimento de um sistema de análise financeira, que estará disponível, através do Portal, e será pré-requisito para o cadastramento. Se houver problemas, nesta área, o próprio aplicativo do Portal instruirá o fornecedor como proceder para regularizar a sua situação e voltar a se cadastrar. Após a análise comercial, feita por um comprador da Empresa, o fornecedor é informado, através do Portal, que está apto a assinar um contrato com a mesma. Até o final do ano, este contrato também será digital, assinado e arquivado através do Portal (24).

Durante a operação normal, o gerente de produtos entra no sistema e configura o pedido ao fornecedor. Este recebe um e-mail, orientando-o a consultar o Portal. Lá, ele encontrará a especificação do pedido, com a semana comercial em que deverá entregá-lo e todas as especificações técnicas e logísticas do produto a ser fabricado. Enfim, todas as definições que precisa para preparar o produto. O Portal permite o encaminhamento de dúvidas e respostas relativas ao pedido e também acesso ao manual de especificação de cada produto.

O aplicativo do Portal preocupa-se em atender a todas as necessidades sistêmicas para este relacionamento, de forma que a única exigência, por parte do fornecedor, é que esteja capacitado a se conectar à Internet, para acessar o Portal. Se precisar de algum outro programa para trabalhar com a Empresa, este deverá estar disponível no Portal, onde ele poderá, até mesmo, processar seus próprios dados. Para o futuro, se planeja anexar ao Portal aplicativos de produção. Isto pode levar a uma situação de *lock-in*, pois se ele abandonar o relacionamento perderá acesso a todo aquele ferramental produtivo. Se o fornecedor precisar comprar etiquetas, ou frete, existem entradas no Portal que indicam fabricantes ou transportadoras, preços que praticam e de que maneira trabalham (25).

A próxima etapa acontece quando o fornecedor entra novamente no Portal para agendar a entrega. O Portal exibe as janelas de tempo disponíveis para entrega, na semana escolhida, e, uma vez selecionado pelo fornecedor o melhor horário para entrega, o sistema devolve a informação sobre o portão específico em que a entrega deve ocorrer, naquele dia e horário.

Entre os 150 fornecedores mais ativos, cerca de 30 são fornecedores de longa data, que contam com elevado nível de confiança da Empresa. Estes serão convidados a participar de uma nova fase, de considerável aprofundamento, no relacionamento colaborativo. O processo de certificação de fornecedores, mencionado anteriormente tem, em parte, este objetivo. Sempre houve dúvida, na Empresa, sobre a qualificação de fornecedores para este envolvimento maior. Apesar de se relacionarem com a Empresa há mais de 20 anos, em alguns casos, estas organizações já mudaram de razão social, de local físico e até de CNPJ, diversas vezes. Alguns deles argumentam que não se sentem seguros com a Empresa, pois não reconhecem nenhum sinal, dado por ela, de que este seja um relacionamento considerado de longo prazo. Perguntados sobre o que consideram segurança, revelaram que uma negociação para fornecimento, com volume assegurado por um prazo um pouco maior, talvez um ano, seria suficiente para lhes dar uma maior segurança, para que investissem em maquinário e matérias-primas, sabendo que, do outro lado, há uma empresa forte, a lhes garantir (26).

A empresa tenta resolver este problema a partir da certificação do fornecedor, por meio dos processos de qualidade citados e alguns parâmetros que representem os históricos financeiros, fiscais e do relacionamento. Esta análise irá criar um sistema de pontuação, que possibilitará identificar e acompanhar aqueles que podem ser considerados elegíveis a um relacionamento diferenciado (27).

As perspectivas, mencionadas anteriormente, tendem a estabelecer um processo mais estruturado de gerenciamento e, com isso, mitigar os problemas apresentados. A idéia é formar uma base de fornecedores, nos quais a Empresa tenha níveis mais altos de confiança e com os quais se relacione, colaborativamente, em níveis de crescente interdependência. A partir daí, é possível que a Empresa decida financiar o desenvolvimento de seus parques industriais e, até mesmo, convidá-los a frequentar sua universidade corporativa, através de cursos de longa distância, já disponíveis, através do Portal, e participar do curso de pós-graduação, que a Empresa oferece, hoje, a funcionários selecionados (28).



Um exemplo citado, com relação à alteração conjunta de processos e desenvolvimento de SI, com objetivo de relacionamento colaborativo, foi o da nova linha de acessórios de moda, os aparelhos celulares. Os processos de recebimento de mercadorias, pelas lojas da **Empresa B**, exigem que estas sejam originadas em seus Centros de Distribuição, com notas fiscais emitidas pela própria **Empresa B**. As operadoras de celulares têm um processo que permite entregar, diretamente, a cada loja, ou de forma centralizada. Nenhuma das duas opções interessa à **Empresa B**. O ideal seria se a operadora entregasse, em cada loja, com a nota fiscal da **Empresa B**. A solução encontrada foi a de se criar um braço da operadora de celular, dentro do CD da Empresa e, quando entregarem, em cada loja, já fazem com uma nota fiscal da **Empresa B**. Esta experiência foi tão bem sucedida que já começa a ser aplicada às confecções, nas operações com a linha de produtos básicos, e que, em breve, deverá transformá-las em VMI (29).

Com relação aos fornecedores de grande porte, como a Grandene, que reluta em abrir mão de seus padrões, será preciso esperar, um pouco mais, pelo menos até terminar a implementação do Sistema Integrado de Gestão de Varejo para se reexaminar as possibilidades de interoperabilidade de processos e sistemas.

#### **9.2.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração**

O uso da TI, na **Empresa B**, remonta ao fim da década de 60, quando implementou o controle de estoques, por meio de serviços prestados por terceiros. No início de 2000, após terminar a padronização de seus servidores, na plataforma dos sistemas abertos Linux, a Empresa adotou padrões Web e vem, continuamente, desenvolvendo um Portal de Relacionamento com Fornecedores.

De acordo com o executivo de TI, existe uma tendência, claramente definida, de maior integração entre fornecedores e clientes, apoiada pela TI, com áreas menos ou mais informatizadas. As áreas de Compras e Relacionamento, na cadeia de suprimentos, são tidas, pela Empresa, como grande potencial de benefícios a serem explorados (30).

O maior desafio que a Empresa enfrenta, no uso da TI, para relacionar-se com seus fornecedores, é o de conseguir que eles compreendam o valor e as oportunidades potenciais

em sua adoção. Por isso, sua estratégia, quanto à tecnologia, contempla simplicidade tecnológica e de uso (31).

O Portal de Relacionamento com o Fornecedor é a principal iniciativa de integração digital com os fornecedores. Trata-se de um aplicativo Web que concentra todos os pontos de contato eletrônico do relacionamento com o fornecedor. É por meio deste que os fornecedores se cadastram, recebem pedidos e realizam um conjunto de atividades de negociações de menor complexidade (32).

O e-mail, o EDI e sistemas baseados na tecnologia Web, como o Portal de Relacionamento, são predominantes, hoje, como suporte aos processos de relacionamento com fornecedores. Todos os fornecedores, por menores que sejam, tem de acessar o Portal para receberem pedidos. Para fornecedores de grande porte, como a L'Oreal ou a Nívea, o e-mail e EDI são as soluções adotadas para comunicação, acesso a dados e troca de arquivos. Algumas destas soluções, disponíveis em EDI, para os fornecedores maiores estão começando a ficar também disponíveis para os menores, através do Portal. Por exemplo: a Empresa tem a necessidade de conhecer o conteúdo das notas fiscais, com antecedência, contudo, os fornecedores de menor porte não têm o recurso de Web-EDI para evitar os custos com o *software* e, alguns, ainda emitem as notas de forma manual. Por isso, foi criado, dentro do Portal, um conceito de uma pré-nota fiscal, que, posteriormente, tornar-se-á uma nota fiscal definitiva, após aceita pelo Portal e impressa, na sua própria impressora e com a sua numeração. Com isso, a Empresa consegue acesso aos dados da nota fiscal antes de sua emissão real e mantém um histórico digital de todas as notas emitidas pelos fornecedores (33).

No Portal, além de se cadastrar e receber pedidos, é possível fazer todo o processo de *cross-docking*, emissão e impressão de etiquetas, entrada de dados sobre o acondicionamento das mercadorias em volumes e fazer agendamento para entrega. Do lado da Empresa, é possível controlar as etapas de produção e efetuar as verificações de qualidade. Todos os *e-mails* e *chat* (trocas instantâneas de mensagens) processados através do Portal ficam registrados como um histórico do relacionamento (34).

Mas, hoje, o Portal é muito mais. Os executivos afirmaram que, simplesmente, não conseguiriam mais viver sem o Portal de Relacionamento. Não é mais apenas o e-mail, o Portal representa um ambiente de relacionamento, onde todos os fornecedores se conectam,

entram e saem, à medida que os processos exigem. Existe uma interatividade grande neste relacionamento, proporcionada pelo modelo escolhido e facilidades proporcionadas pela TI implementada. Apesar de ser uma solução relativamente nova, o relacionamento, através dela, está avançando, numa velocidade tal, que provoca o surgimento de novas necessidades a serem atendidas pela TI. Ou seja, além da TI ter influenciado os processos, chega um momento em que a evolução do processo passa a também puxar a tecnologia (35).

Hoje, o foco das iniciativas de uso da tecnologia para o relacionamento com os fornecedores, está concentrado em se obter um nível de coordenação, na cadeia, que garanta fluidez no abastecimento. Um exemplo deste enfoque, implantado recentemente, é o agendamento do recebimento das mercadorias, apoiado na TI. Anteriormente, havia um intervalo de uma semana, durante a qual o fornecedor poderia entregar a mercadoria. Como nunca se sabia quando a entrega seria feita, o resultado é que, ocasionalmente, se formavam grandes filas na entrada dos Centros de Distribuição. A solução, aparentemente simples, foi viabilizada acrescentando-se a função de agendamento eletrônico ao Portal do Fornecedor. A partir daquele momento, não se entregou mais nenhuma mercadoria sem o agendamento prévio. Os problemas iniciais de resistência, em função da necessidade de um maior planejamento, por parte dos fornecedores, foram rapidamente superados, quando perceberam os ganhos substanciais com a agilidade e conseqüente diminuição do tempo de descarga das mercadorias, o que se refletiu, imediatamente, em menores custos de transporte, pagos por eles. Uma outra vantagem do agendamento prévio obrigatório, que permitiu, à **Empresa B**, a visibilidade de uma parte maior do processo de produção, possibilitando a identificação antecipada de um potencial atraso, permitindo ações preventivas, ao invés de corretivas (36).

Apesar de permitir ao fornecedor acessar informações sobre os seus pedidos, ele ainda não é capaz de acessar suas próprias informações nos sistemas da Empresa, com exceção de um relatório padrão, com informações agregadas. O Portal também ainda não contempla a gestão do desenvolvimento de produtos e da produção. Problemas de confiabilidade persistem e fazem com que os dados sejam, prioritariamente, processados no ambiente de sistemas internos à Empresa. Assim, ela retém, coordena e disponibiliza as informações, a seu critério. A idéia é de que, futuramente, os fornecedores consigam visualizar, em tempo real, a desempenho de seus produtos, em cada loja, em cada cidade, e que o Portal permita um relacionamento integral e globalizado, incluindo os fornecedores estrangeiros e os fornecedores dos seus fornecedores, permitindo, à Empresa, coordenação e controle maior sobre toda a cadeia (37).

Pedidos não são ainda gerados automaticamente. Existem planos de incluir esta função, iniciando com fornecedores de produtos básicos, onde o que varia, principalmente, são as cores e tamanhos.

A atual controladora da Empresa, grande empresa global de varejo, determinou que suas controladas, em todo o mundo, implementassem um único sistema integrado de Gestão de Operações de Varejo – RMS (*Retail Management System*) de mercado. É a primeira instalação deste sistema, no Brasil, e a sua escolha levou em consideração, entre outras características, como a capacidade de se conectar e interoperar com as demais plataformas e arquiteturas, em um ambiente de padrões abertos de tecnologia. Esta decisão está impulsionando o relacionamento digital com os fornecedores de maior porte e integra-se, perfeitamente, ao Portal do Fornecedor.

A Empresa possui, hoje, sistemas proprietários, construídos em padrões abertos, mas sua situação tecnológica tende a melhorar, com a incorporação de novas soluções, baseadas no RMS, que permitem interoperabilidade, em padrão Internet (Web, XML) além das melhorias previstas para o Portal dos Fornecedores, no qual, a maioria das pequenas e médias empresas, espera por soluções para seus problemas de automação e de processos de produção. A implementação do RMS e de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial – ERP (*Enterprise Resource Planning*) de mercado, inicialmente para a área de Finanças, vai obrigar a Empresa a flexibilizar seus processos. Em conjunto com os aplicativos de Portal e de gerenciamento de armazéns – WMS (*Warehouse Management System*), desenvolvidos pela própria Empresa, possibilitarão uma maior integração com os fornecedores de grande porte (38).

Além do Portal, a **Empresa B** disponibiliza um serviço de atendimento ao fornecedor, para apoiá-lo no uso dos sistemas, para atividade como etiquetagem, separação e embalagem. O sistema é também uma forma da Empresa controlar a qualidade do produto, evitando que este saia da fábrica com defeitos. A **Empresa B** pretende evoluir o processo e os sistemas até que possa auditar o processo produtivo, em conjunto com seus fornecedores (39).

As principais vantagens das mudanças, possibilitadas pela TI, não são mais apenas a eficiência e redução de custos, hoje, contam, mais decididamente, a velocidade e capacidade de reação em função de variações do mercado e da concorrência. É preciso descobrir, constantemente, iniciativas que os concorrentes ainda não tenham pensado, que misturem

competência com processos inovadores e a TI, para criar e manter um diferencial competitivo. Com este objetivo, dados recolhidos no Portal, alimentam o *Data Warehouse* (DW) e as aplicações de *Business Intelligence* (BI). A partir da implementação do RMS, estes dados podem ser analisados, de forma mais integrada, como, por exemplo, relacionar índices de desempenho de fornecedor com o de vendas, por produto (40).

Apesar de, segundo os executivos, ser este um dos melhores Portais de Relacionamento do setor, ele está sempre defasado, em pelo menos um semestre. Para a velocidade e flexibilidade que o ambiente competitivo exige, seis meses é muito tempo. Podem decidir o destino de uma companhia.

Não houve, ainda, maiores investimentos em adequação de processos ou sistemas para contemplar a interoperabilidade direta com fornecedores. Como mais de 90% deles são pequenas e médias empresas, na realidade, não haveria com o que integrar. Se grandes fornecedores, como a L'Oreal, não trocam com a **Empresa B**, eletronicamente, por EDI, mais do que dois ou três tipos de documentos, o que dizer de fornecedores médios e pequenos. Por isso, todo o foco foi direcionado para o Portal de Relacionamento. Com ele, a **Empresa B** garante o domínio sobre o fluxo da informação. Contudo, não há impedimentos para uma maior flexibilização de processos e sistemas. Na verdade, com a implementação do RMS, com suas interfaces flexíveis, será mais fácil tornar os demais sistemas interoperáveis. O RMS pode trabalhar com EDI, VMI (*Vendor Managed Inventory*) e outras estratégias, baseadas em TI, com foco na eficiência da diferenciação e na inovação dos ambientes colaborativos. As informações podem fluir dentro e em vários formatos, inclusive XML (41).

Se, por um lado, esta interoperabilidade contribui para aumentar o *lock-in* dos fornecedores (maior dependência destes em relação à Empresa), por outro lado, esta também pensará duas vezes antes de trocar de fornecedor, considerando-se os investimentos de tempo e recursos, no treinamento e desenvolvimento do mesmo. Os fornecedores sabem disso, e reagem de forma muito positiva e pró-ativa, no que diz respeito à chance de aumentar sua integração a estes sistemas. Esta maior interoperabilidade, de processos e sistemas, causa um efeito de maior interdependência entre os parceiros de negócio (42).

Novas tecnologias, como as etiquetas eletrônicas, que operam por rádio frequência (RFID – *Radio Frequency Identifiers*), poderão, em breve, revolucionar as operações de

distribuição e de varejo. Contudo, a realidade do Setor brasileiro de Confecção é que a maioria dos fabricantes tem dificuldades até mesmo em gerar o código de barras. Em muitos casos, a Empresa precisa fornecer etiquetas, já impressas, para que os fornecedores as coloquem nas peças fabricadas.

Ainda limitadas aos níveis de confiança que ainda estão se desenvolvendo, as iniciativas de TI, após passarem por vários estágios, com o foco no controle de custos e na agilidade para o cliente, têm focado na criação de valor para o negócio e na melhoria de processos, principalmente na cadeia produtiva.

Evidências, como a necessidade de se ter fornecedores certificados, com quem se possa desenvolver uma maior confiança e compromisso, indicam que a Empresa está, ainda, consideravelmente distante de aplicar ferramentas de TI de conhecimento e de decisão colaborativa, já que o processo decisório é verticalizado e as informações estão muito concentradas em apenas um dos lados, o do varejo. Não existe aproveitamento sistemático do conjunto do conhecimento existente, em ambas as partes, nem compartilhamento de tecnologias específicas para este objetivo, como bancos de dados e ferramentas de apoio à decisão.

A maior parte da transferência de conhecimento para os fornecedores tende a ser feita, de forma crescente, por meio do *e-learning*, através do Portal de Relacionamento.

## 9.3 O caso da Empresa C

### 9.3.1. A Empresa e o Mercado

A **Empresa C** nasceu há mais de 50 anos, em São Paulo, como varejista especializado especializada em confecção feminina, especialmente *lingerie*, tendo como objetivo oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis. Hoje, com mais de 150 lojas em todo o Brasil, tornou-se a maior rede de moda feminina do país.

Em 1998, identificou em seus clientes a oportunidade de explorar outras linhas de produtos. Desde então, vem desenvolvendo um novo conceito de loja, com confecções para a família, em novas instalações, montadas em áreas de, pelo menos, 1.200 metros quadrados. Com isso, incorporou, ao seu modelo tradicional de varejo, três novos departamentos: confecções masculina, infantil e de cama, mesa e banho.

As lojas da **Empresa C** são visitadas, anualmente, por cerca de 45 milhões de pessoas, que compram mais de 60 milhões de peças de confecção. As compras têm os pagamentos facilitados pelo Cartão **Empresa C**, uma iniciativa que, em três anos, conquistou mais de dois milhões de usuários.

Uma das principais características de posicionamento de mercado da **Empresa C** é sintetizada pelo bordão: “novidade todo dia”, ou seja, a Empresa investe em produtos diferenciados, em sua proposta de valor, no acabamento ou em algum detalhe único. Pesquisas indicaram que suas clientes querem encontrar sempre algo de novo nas lojas, cada vez que retornar. Com isso, o ciclo de vida de produtos da Empresa tem de ser menor do que dois meses. A quase totalidade dos produtos vendidos é encomendada em pedidos únicos, sem repetição.

O Centro de Controle de Qualidade conta com um laboratório de análises e suas equipes de inspeção externa trabalham para qualificar e certificar fornecedores, garantindo o controle e a melhoria constante dos produtos que chegam aos clientes. Sua estrutura de suporte operacional também abriga dois Centros de Distribuição (CD), em São Paulo e Recife (1).

Aproveitando as possibilidades da tecnologia Internet e visando estabelecer uma ligação ágil e moderna com seus clientes, a **Empresa C** possui também uma loja virtual, que oferece uma grande quantidade de produtos, com entrega rápida, em domicílio, para todo o Brasil.

Os executivos entrevistados mencionaram que a principal característica do relacionamento entre sua Empresa e a maioria dos seus fornecedores é, a diferença no tamanho e na estrutura das organizações. Isto influi nas formas de relacionamento, no poder de barganha e na capacidade de compartilhar decisões. Portanto, sempre influirá na negociação (2).

Outros aspectos importantes também foram citados. Entre eles, uma característica deste mercado, que acaba influenciando, significativamente, o relacionamento: a capacidade de um fornecedor em gerar conhecimento e inovar nos produtos de moda. Na **Empresa C**, o desenvolvimento das coleções é compartilhado com os principais fornecedores. Numa avaliação informal, há uma tendência em valorizar o fornecedor pela, capacidade de pesquisar moda, criar modelos e, também, de contribuir com o seu conhecimento para o negócio. O bom fornecedor, segundo os executivos, discute as idéias para a coleção, apresentadas pela Empresa, acrescentando sugestões que podem resultar no aumento da qualidade e na redução de custos (3).

O desenvolvimento das peças da coleção é compartilhado e muito interativo. Empresa e fornecedores trocam informações produzidas por pesquisas de mercado, individualmente conduzidas. Logo após uma viagem, ou quando há informações a serem repassadas à Empresa, agenda-se uma reunião, onde o conhecimento é compartilhado com as equipes da Empresa. Assim como os fornecedores são convocados e tomam conhecimento das novas idéias que a Empresa quer incorporar à sua coleção (4).

O executivo de compras argumentou que “o negócio de confecção é sempre uma ‘aposta’”. Não existem fontes seguras e confiáveis de informações neste mercado”. Por exemplo, ao buscar informações sobre capacidade produtiva, participação de mercado dos varejistas ou fornecedores de um determinado setor, capacidade instalada de fabricantes, etc., qualquer um encontrará resultados diferentes, dependendo da fonte pesquisada. Esta é uma das razões para que seja alto o nível de importância do relacionamento colaborativo neste setor. Cada empresa, ou rede de empresas, tem de dimensionar a sua aposta (5).



A **Empresa C** não adota a prática de fazer compras oportunistas. Pois, desta forma, não teria como manter uma estratégia de modelagem única e própria. Seria necessária, em primeiro lugar, a aplicação de algumas premissas básicas de modelagem, que, no caso da Empresa, é própria. Mesmo no caso de um fornecedor habituado a trabalhar com esta modelagem, o normal seria que ele apresentasse a matéria prima e a idéia, sugerindo fazer um determinado modelo e não trazer o modelo já finalizado. Por isso, por política, esta prática é desencorajada. Isto não impede que, em casos excepcionais, quando um fornecedor oferece um ótimo negócio, não se aproveite a oportunidade. Em termos percentuais, em relação ao volume de negócio, isto corresponde a menos que 5% (6).

A redução dos tempos entre o pedido e a disponibilização do produto em prateleira é um dos principais alvos dos esforços colaborativos na Empresa. Na compra de alguns poucos produtos, da linha dos fornecedores de maior porte, principalmente acessórios, o prazo médio de disponibilização, em loja, é de 25 dias. Para os produtos que a **Empresa C** desenvolve e repassa ao fornecedor, para produção, este prazo sobe para cerca de 35 dias. Com relação às coleções, o tempo decorrido entre o início do planejamento e sua chegada às lojas fica entre oito meses e um ano. Trabalha-se com quatro coleções por ano, uma para cada estação, que, na realidade, transformam-se em oito, pois há de se considerar produtos diferenciados em função da alta e baixa estação e a constante busca pela manutenção da política de “novidades todo dia”. A loja tem de se apresentar em constante mudança, sem perder a identidade (7).

Outra característica relacionada à colaboração, no mercado em que atua, segundo os executivos da **Empresa C**, é o baixo volume de investimentos que a maioria dos fabricantes aplica à gestão do negócio. É um mercado ainda muito imaturo (8).

Os fornecedores são classificados, conforme o volume e valor das compras, em pequenos, médios e grandes. São consideradas, também, outras variáveis como, o posicionamento dele no mercado em que atua e sua importância para os negócios da **Empresa C**.

Ao todo, são cerca de 350 fornecedores, dos quais, os 100 mais ativos respondem por mais de 80% dos pedidos. A maioria deles são empresas de pequeno porte. O valor anual médio de compras, por categoria de fornecedor, posiciona-se em torno de R\$ 1,5 milhão para os pequenos, R\$ 5,0 milhões para os médios e R\$ 10 milhões para os grandes.

A comercialização de acessórios de moda, complementares às confecções, como bolsas, sapatos, cintos, perfumes e bijuterias, são caracterizados, pela **Empresa C**, como simples complementos de linha e comercializados, sem a ênfase que têm os produtos de confecção, mesmo porque muitos destes acessórios, como artigos de couro ou perfumes, são produzidos por empresas talvez maiores que a **Empresa C**, o que resulta em menor poder de barganha e, conseqüentemente, menores margens. O foco da Empresa resume-se às confecções femininas e de cama, mesa e banho.

### 9.3.2. As entrevistas

Segundo a orientação do protocolo de pesquisa, foram entrevistados os executivos representantes das áreas de Tecnologia, de Compras e de Logística. As entrevistas foram realizadas nos escritórios centrais da **Empresa C**, na cidade de São Paulo, entre os meses de maio e junho de 2005. Além das entrevistas, outros dados foram recolhidos durante as visitas e no site Internet da **Empresa C**.

### 9.3.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores

O primeiro direcionador a nortear o relacionamento da **Empresa C** com seus fornecedores é o seu foco, exclusivo, em atividades de varejo. Isto é, esta Empresa não fabrica nenhum dos itens que comercializa. As parcerias com os fornecedores suportam esta estratégia de negócio. Como a **Empresa C** vem crescendo, significativamente, nos últimos anos, tem havido dois grandes movimentos com relação ao grupo de parceiros. Em primeiro lugar, o crescimento os tem forçado a manter um nível razoável de renovação, visando à adequação ao ritmo de crescimento. Além disso, é também maior o esforço, empregado pela Empresa, na conscientização dos parceiros, que têm demonstrando compromisso histórico com a Empresa, em relação aos seus planos e projetos futuros, com a intenção, declarada, de fazer com que cresçam juntos. Se eles conseguirem acompanhar e se adaptar às estratégias e inovações, permanecerão. Caso contrário, naturalmente, ter-se-á de buscar outros parceiros, que consigam atender aos desafiantes requisitos de qualidade, preço, volume e desempenho técnico (9).

São muitos os casos de fornecedores que começaram pequenos com a **Empresa C** e cresceram junto com ela, enquanto consolidava-se a parceria. A Empresa acredita que, ao atingir uma maior estabilidade de posição e volume de mercado, a tendência será a de buscar uma maior concentração de negócios, com um número menor de parceiros, visando ganhos de escala, redução de custos, revisão de processos e, logicamente, um melhor aproveitamento conjunto de recursos e capacidade, o que levará a um reforço de relacionamento com os melhores parceiros (10).

Apesar de não possuir uma metodologia formal para lidar com questões como incerteza, compartilhamento de riscos e necessidade de informação, no relacionamento colaborativo, a **Empresa C** procura administrá-las incentivando a comunicação e a troca de conhecimento. Por exemplo, no caso de um bom fornecedor, que pratica preços competitivos, atende aos prazos combinados, mas que tem concentrado seus esforços de desenvolvimento de confecções em tecidos planos, a empresa compartilha os resultados de suas pesquisas que apontam para um crescimento substancial, nos próximos anos, em peças de malharia. Com isso, eles são orientados em seus investimentos e desenvolvimento de capacidades, em sintonia com as tendências de compras da **Empresa C**. Com os principais fornecedores, cerca de 20% do total, a Empresa fornece, até mesmo, as previsões mensais de compra (11).

Na **Empresa C** as informações sobre produto, produção e qualidade, de tudo aquilo que é comprado, são trocadas, em alto volume, com fornecedores. Porém, informações comerciais, como o que vende, onde vende e em que quantidade, só é repassada na medida em que se torna necessário para a melhora do produto ou do processo de determinado fornecedor. Isto é, um fornecedor pode ser chamado e lhe são mostrados problemas no desempenho de algum produto ou processo específico, se a Empresa concluir que isso pode resultar em uma melhoria para a parceria, a troca de informações comerciais se dá em caráter de exceção, apenas com fornecedores que têm potencial, mas apresentam um desempenho abaixo do esperado. Esta troca de informações acontece de forma pessoal e, não, baseada em TI. A Empresa reúne-se com o fornecedor, compartilha, com ele, os dados, mas não os entrega (12).

Em princípio, a **Empresa C** investe no relacionamento colaborativo porque acredita que com isso fica mais competitiva. Como exemplo, seus executivos citaram que quanto mais o fornecedor entende a respeito da linha de produtos da Empresa, da forma com esta trabalha as coleções, a questão dos prazos, enfim, conhece as rotinas operacionais dos CDs e das lojas,

menores são os custos de transação. Um dos efeitos diretos: diminuição do número de visitas e de reuniões. Para um fornecedor que não está muito integrado, são necessárias, pelo menos, cinco visitas ou reuniões para se poder montar uma coleção. Com os mais integrados, isto acontece em apenas duas visitas **(13)**.

“[...] o desenvolvimento das coleções é compartilhado com seus principais fornecedores. Há uma tendência de valorizar o fornecedor também por sua capacidade de gerar modelos, pela capacidade de pesquisar moda e contribuir com o seu conhecimento para o nosso negócio. O bom fornecedor discute as idéias para a coleção apresentada pela empresa, acrescentando sugestões que podem resultar no aumento da qualidade e na redução de custos”. *Gerente de Compras da Empresa C*

Existe uma razoável coincidência nas informações sobre tendências da moda: as fontes são os mesmos centros de excelência mundiais, principalmente Milão e Paris; os *designers* desenvolvem os produtos a partir de um conjunto restrito de materiais, escolhidos para cada estação; e que, muitas vezes, são entregues para produção aos mesmos fornecedores. Em função desta coincidência, grande parte do potencial competitivo, das empresas do setor, concentra-se no tempo de reação. A parceria, na cadeia produtiva, baseia-se em conhecimento e sintonia entre os seus participantes, e, por conseguinte, uma redução no tempo que o fornecedor precisa para compreender, exatamente, o que dele a cadeia espera. Além do mais, estas características também conduzem a uma redução significativa de custos **(14)**.

A **Empresa C** trabalha com lotes-padrão de mercadorias, que abastecem os diversos tamanhos e configurações das lojas. Dois dias antes do recebimento, a área de Compras informa ao CD a quantidade de lotes destinados a cada loja e, ao recebê-los, estes são imediatamente separados por loja. Se houver volume suficiente para uma determinada rota, é possível que os lotes recebidos pela manhã não cheguem a ficar um dia inteiro no CD.

#### **9.3.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais**

As avaliações iniciais dos candidatos a fornecedores da **Empresa C** são, principalmente, enfocadas no aspecto da estrutura comercial. Sua organização e processos, sua condição financeira e fiscal, tudo é analisado, cuidadosamente, por meio de documentação, devidamente comprovada. Após a construção do perfil comercial são avaliadas questões relativas ao produto, capacidade de produção, capacidade de se adequar ao padrão de

modelagem e a estrutura de custos da Empresa. A primeira negociação ainda não é uma compra normal. Ao novo fornecedor é pedido que desenvolva um conjunto de produtos, dos quais, uma pequena quantidade é comprada. Este primeiro pedido nada mais é do que um teste de alinhamento cultural, técnico e comercial. Ao invés de comprar 200.000 peças, de 20 modelos diferentes, a compra inicial não costuma ultrapassar 5.000 peças de apenas 2 modelos **(15)**.

A partir daí, é possível conhecê-lo um pouco melhor. Pode-se saber se conseguiu atingir os critérios estabelecidos, já que todas as peças são inspecionadas, provadas em todas as medidas e analisadas pelo laboratório de qualidade. Se o fornecedor atingiu bons níveis de acerto na modelagem, respeitou os prazos estipulados, teve seu produto submetido aos testes de desempenho em loja, aí, sim, está aceito e pode receber as primeiras encomendas firmes. A compra real é a segunda negociação.

Com estes fornecedores iniciantes não há nenhum processo ou esforço colaborativo. O relacionamento é, inicialmente, restrito aos aspectos comerciais. A relação de confiança nasce a partir da experimentação, tem de ser conquistada. Já com os fornecedores mais antigos e confiáveis, a Empresa procura compartilhar seus objetivos, através de sua visão de futuro para os produtos, que abrange, até, duas coleções (cerca de seis meses em vendas).

Os fornecedores são avaliados quanto à conformidade com o pedido, a qualidade do produto, e tempo de entrega. As ações, resultantes deste processo, são sempre de longo prazo e relacionadas ao resultado comercial deste fornecedor para a Empresa e, não, no seu resultado durante uma única inspeção de qualidade. Há casos de fornecedores com nível de qualidade ligeiramente menor que os demais, mas com resultados de vendas bastante superiores. Há uma separação entre qualidade e conformidade. A inspeção é feita, principalmente, com relação à conformidade. O nível de qualidade é mais importante para determinar providências com relação ao fornecedor, que incluiriam desde a sua substituição, até a disponibilização de consultorias de qualidade de processo ou de fabricação, para auxiliá-lo **(16)**.

A certificação é feita apenas para alguns fornecedores. Com eles, existe o que se chama de “acordo de qualidade assegurada”, que gera uma inspeção bem mais atenuada, no CD. Para os demais fornecedores, o índice de devolução e de problemas que apresentam definirá se ele será submetido a uma inspeção severa, normal ou atenuada. Contudo, esta classificação não é

imediatamente repassada para o fornecedor, com exceção das inspeções severas, que são todas comunicadas. No caso dos fornecedores grande porte, procedem-se inspeções de qualidade em sua expedição, ou seja, dentro de sua própria empresa, enquanto que, com os demais, a inspeção é feita no CD, antes de descarregarem sua remessa. O que não estiver em conformidade, é rejeitado (17).

O processo de governança, estabelecido pela **Empresa C**, é construído, a partir de um contrato formal, que estabelece condições gerais de relacionamento comercial e faz parte do processo de cadastramento com todos os fornecedores. Neste contrato, a **Empresa C** se resguarda de tudo aquilo que é importante, para a preservação de sua marca. Lá, estão conceituados os padrões de qualidade, as principais políticas, os aspectos de confidencialidade, etc. A partir daí, o desempenho de fornecedores é acompanhado por relatórios, dos quais ele só toma conhecimento em situações de exceção, que seguem os mesmos princípios já abordados. Se necessário, o fornecedor será informado apenas de sua condição. De acordo com a política da Empresa, esta informação repassada contém apenas áreas que necessitam de atenção imediata do fornecedor. Este relacionamento pode dar início a um plano conjunto para a resolução dos problemas apresentados. Representantes do fornecedor e da **Empresa C** visitam as lojas, em conjunto, para constatar os problemas relatados. Depois, vão até a fábrica do fornecedor, com consultores de qualidade. Todo o relacionamento com os fornecedores é conduzido pela área comercial. Para eles, existe apenas um cliente, a **Empresa C** (18).

A **Empresa C** tem um processo de acompanhamento da produção no fornecedor, cujo objetivo é permitir a atuar, proativamente, para evitar que problemas deixem de receber a atenção adequada, gerando erros e atrasos, durante a produção, ou surpresas nas entrega. Não é complexo e se apóia, principalmente, em ferramentas simples, como o e-mail e a transferência de arquivos e contatos telefônicos. Um Portal de Relacionamento foi disponibilizado, recentemente, e fornecerá uma interface mais amigável e eficiente para as comunicações, acompanhamento e inspeção da produção, nos fornecedores (19).

A partir do perfil apresentado, para a maioria dos parceiros, a Empresa afirmou que questões estratégicas e administrativas são fracamente abordadas e conduzidas com os fornecedores. Muitos deles conseguem apenas entender, por parceria, o volume de negócio. Para eles, cuidar da parceria é lhes dar pedidos. Um outro fator, valorizado pelo fornecedor da **Empresa C**, é a

garantia da compra efetuada, pois esta, não tem como prática, cancelar pedidos de compra efetuados. Um terceiro motivo é a garantia de pagamento sempre total e no prazo, praticado pela Empresa. Além do conforto gerencial, que a situação propicia, na eventual necessidade de descontar uma duplicata, esta condição resultará sempre numa taxa de juros menor (20).

A **Empresa C** negocia com o setor têxtil uma parte significativa dos tecidos que serão usados nas coleções e orientam os fornecedores para que os adquiram nas indústrias com as quais negociou, metragem, quantidade e preço, previamente acertados (21).

Quanto aos transportes, estes são sempre por conta do fornecedor. Os executivos argumentaram que, por não fazerem um acompanhamento detalhado da estrutura de custos dos fornecedores, mesmo porque, muitos não têm uma estrutura de custos formal, não haveria garantias de que a economia, gerada por uma estratégia semelhante àquela da indústria têxtil, seria repassada, sob a forma de redução de custos.

Alguns investimentos, não contratáveis, têm sido feitos com base na confiança no relacionamento. Por exemplo, há algum tempo, mudou-se o processo de entrega, de produtos dobrados, para produtos em cabides. Alguns fornecedores tiveram de aderir a este novo processo, antes dos demais. Tiveram de fazer investimentos em sua infra-estrutura, independentemente da garantia de que teriam pedidos. Isto aconteceu com uma pequena parcela de fornecedores, cerca de 60, dos 100 maiores, mencionados anteriormente. Aqueles, com quem a Empresa mantém um relacionamento colaborativo mais estreito (22).

#### 9.3.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração

Segundo o executivo de TI, foi entre 2001 e 2002 que se começou a perceber a importância crescente da TI, para o crescimento da **Empresa C**. Chegou-se à conclusão que a TI seria fundamental para que a Empresa mantivesse a velocidade com que vinha crescendo. Decidiu-se pela contratação de uma empresa de Consultoria, de primeira linha, com quem já haviam tido uma boa experiência e que já conhecia a **Empresa C**, para a criação de um plano estratégico e de governança de TI. Vinham de experiências bem sucedidas com a empresa de consultoria e foram trabalhos pontuais. Começaram a trabalhar em 2003 e, durante 4 meses, foi concebida uma reestruturação geral da área, dividida em três grandes blocos, uma área de

infra-estrutura, onde ficam produção, redes Lan e Wan, Internet, bancos de dados e etc.; uma segunda área, de suporte e inovação ao negócio, que cuida da inteligência do negócio, onde analista e coordenadores de apoio ao negócio; e uma terceira, de planejamento e controle de TI, onde estão concentradas as áreas de Orçamentos e Segurança da Informação, entre outras. A implementação de um projeto como este é um trabalho a ser feito, no longo prazo. Muito já foi feito e muito resta a fazer. Contudo, hoje, a estrutura básica está montada e funcionando.

Atualmente, o ambiente de TI está construído sobre uma plataforma AS400, com bancos de dados DB2, onde roda um ERP de Gestão Mercantil Específico de Varejo, considerado um dos dois mais importantes no mercado mundial. Este sistema é integrado em módulos, que controlam fornecedores, compras, pedidos, recebimento e, entre outras funções, cria alguns algoritmos de distribuição, baseados no perfil de cada loja. O produto tem também a função de Sistema de Gestão de Armazéns, (*Warehouse Management System – WMS*), que tem o objetivo de administrar estoques, cuidar da distribuição, etc. Mesmo assim, para garantir a flexibilidade necessária, muitas adaptações foram feitas. Quando o ERP entrou em operação, a Empresa experimentou muitos problemas, causados pela característica de rigidez comum aos ERP, de uma forma geral, e pela necessidade de adaptação de um ambiente tão heterogêneo.

Finalmente, um sistema para a gestão das operações de cartão de crédito foi construído, sobre um Oracle, em Unix. É um sistema de missão crítica, que não pode parar, tem de rodar vinte e quatro horas, sete dias por semana, com altos níveis de confiabilidade e disponibilidade. Outras funções corporativas, como a financeira, continuaram apoiadas pelo antigo sistema integrado, desenvolvido, internamente, em plataforma cliente-servidor, Microsoft, com banco de dados SQL.

Todos estes sistemas são alimentados por um sistema de apoio à decisão, com um *Data Warehouse* (DW) e ferramentas de inteligência de negócio (*Business Intelligence – BI*) da *Microstrategy*. Hoje, com mais de um *tetabyte* – um trilhão de caracteres de informação, abrangendo os últimos três anos e com importância consolidada, dentro das diversas funções.

Pela grande heterogeneidade de plataformas – todas integradas pelo XML –, e de padrões encontrados na área de TI, é possível se constatar que a **Empresa C** vem desenvolvendo uma



habilidade que se revelará extremamente útil em seus esforços de relacionamento colaborativo interorganizacional (23).

A utilização da TI, nos relacionamentos com parceiros de negócio, é considerada, pela própria Empresa, como ainda insipiente. Os processos de integração, pela troca de informações com fornecedores, começaram há apenas poucos meses e a primeira iniciativa é um Portal de Relacionamento, disponibilizado por uma empresa fornecedora de serviços de tecnologia na modalidade de terceirização, conhecida como ASP (*Application Service Provider*). Nesta modalidade, serviços de aplicativos de TI providos são desenvolvidos e administrados por um terceiro, que detém toda a infra-estrutura de *hardware*, *software* e rede necessária (24).

A Empresa explica a sua preferência por esta modalidade de comunicação e acesso a dados e, não, um EDI tradicional, porque, segundo eles, todos os seus fornecedores têm acesso à Internet. Tal facilidade de acesso não teria sido possível se a escolha tivesse recaído sobre o EDI. Mesmo na modalidade Internet – WebEDI, ainda haveria despesas do fornecedor com provedor de serviços e alguns *softwares* específicos. Segundo o executivo, até o momento, foram incorporados ao Portal, 140 dos 370 fornecedores ativos (25).

Nesta primeira fase, a **Empresa C**, utiliza o Portal para atender a três processos prioritários: pedidos de compras, emissão de nota fiscal eletrônica, geração e impressão de etiquetas (26).

Os pedidos de compra são inseridos no Portal, que envia um e-mail ao fornecedor, alertando-o sobre o pedido e a disponibilidade de dados adicionais no Portal. O fornecedor, de posse de sua senha de acesso ao Portal, consegue obter as informações necessárias para a consecução do pedido, as quais passará aos seus sistemas, para processamento (27).

Quando pronto para entregar o pedido, o fornecedor gera uma nota fiscal em formato eletrônico, e descarrega-a no Portal. Este, por sua vez, avisa à **Empresa C** sobre a disponibilidade desta informação. A Empresa procede, então, à conferência da remessa e dos dados fiscais e prepara o CD para o recebimento da mercadoria (28).

Entre estes dois processos, há diversas atividades de acompanhamento da produção, que estão planejadas para serem incorporadas ao Portal, numa segunda fase. Entre elas, está a transferência para o fornecedor, das atividades de separação dos lotes de produtos para a

distribuição entre as lojas. Próximo da data prevista para a entrega, ele encontrará no Portal as informações necessárias para esta segmentação (29).

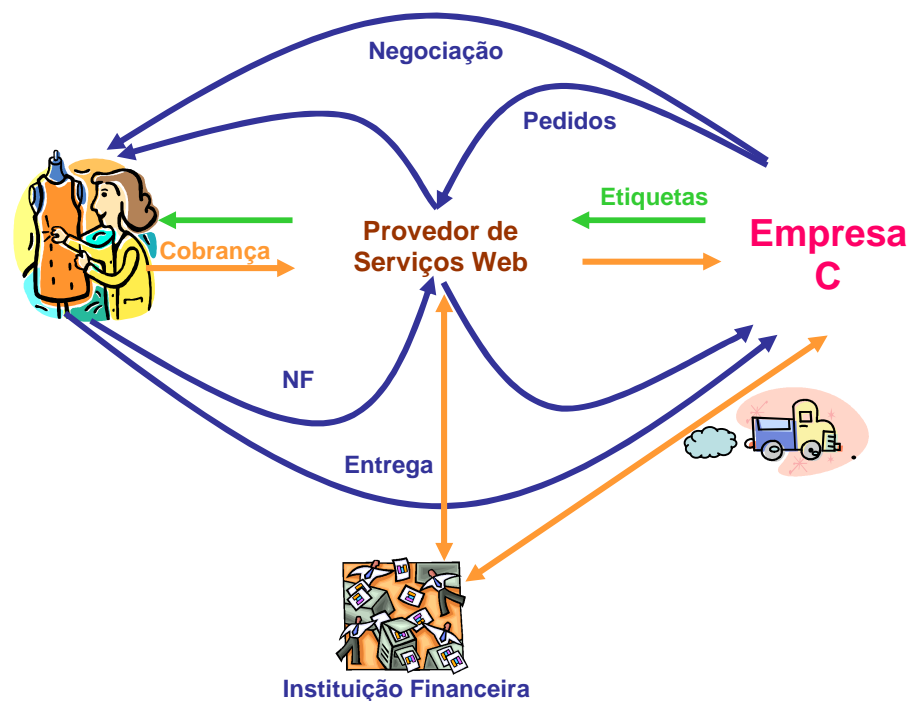
Com alguns fornecedores, bem estruturados em SI, já é possível fazer a integração entre ERPs. Ao se conectar ao Portal, eles já recebem os dados, no formato apropriado ao seu ERP. Esta integração é feita por sistemas do provedor de serviços (30).

As vantagens em adotar a solução terceirizada ficaram evidentes, quando da análise das opções entre fazer ou terceirizar. Como a **Empresa C** tem como estratégia manter-se em foco com o seu negócio, com uma estrutura organizacional mínima para atender este objetivo, seria difícil que se capacitasse para lidar com as diferentes tecnologias envolvidas e, posteriormente, dar manutenção e suporte técnico aos aplicativos. A empresa terceirizada já possui aplicativos desenvolvidos e ampla infra-estrutura e capacitação para estes serviços. Finalmente, esta não é uma das competências essenciais da **Empresa C** e, portanto, a terceirização será sempre considerada, nestes casos (31).

No próximo estágio – o recebimento –, o problema anterior à adoção do Portal era a incorreção e inconsistências na notas fiscais. Eram comuns os problemas, que se traduziam em desperdício de tempo e ocupação improdutiva da infra-estrutura dos CDs. Hoje, uma nota fiscal, em versão eletrônica, é inserida no Portal, pelo fornecedor e, tão logo recebida pela Empresa, é consistida e, no caso de algum problema, devolvida para o fornecedor, que a corrige. Portanto, a mercadoria chega ao CD livre de problemas de documentação (32).

O terceiro passo é a impressão de etiquetas com códigos de barra e preço, que o fornecedor também recebe pelo Portal e providencia a impressão, por conta própria, ou por meio de serviço terceirizado.

Por último, o agendamento da entrega, que também é feito no próprio Portal. Neste caso, o fornecedor escolhe entre as opções de horários disponíveis, em função do tempo previsto para a operação. Este processo resultou em redução de custos consideráveis, em ambas as partes. O fornecedor programa a entrega e otimiza o uso do transporte e a Empresa maximiza a alocação da infra-estrutura do CD. O processo do Portal pode ser visualizado, graficamente, na figura 9.1, a seguir (33).



**Fig. 9.1 – Portal de Relacionamento com o Fornecedor**  
**Fonte: Empresa C**

Além destes serviços básicos, a Empresa está planejando uma expansão de uso do Portal, contemplando outros serviços, entre os quais, a troca de documentos com as transportadoras e de informações de cobrança, como duplicatas, títulos de crédito, etc. Neste momento, o Portal alcançará também as instituições financeiras, além dos fornecedores. Estes novos serviços devem se tornar disponíveis, assim que todos os fornecedores tiverem assimilado a funcionalidade da fase atual. Outros serviços serão agregados, à medida que se tornarem necessários (34).

Segundo o executivo de TI, os objetivos das iniciativas ligadas ao Portal estão em alinhamento com a estratégia de crescimento da Empresa, porque visam: (1) precisão e agilidade na troca de informações, (2) aumento de disponibilidade e confiabilidade dos canais de comunicação e (3) redução de tempo e custos nas operações. Além destes benefícios, foram também citados, maior qualidade nos processos e melhor relacionamento com os fornecedores (35).

Plataformas abertas, como o Unix, e padrões Internet, como o XML, são fundamentais para uma Empresa com o ambiente de TI tão heterogêneo, como a **Empresa C**. Esta mesma

abordagem de integração traz também uma maior segurança da transmissão de arquivos de dados entre sistemas e facilita a adoção de SII, como, por exemplo, os acessos que serão feitos no futuro, por fornecedores cuidadosamente escolhidos, para atuação em processo de ressurgimento automático (VMI) (36).

A estratégia de TI da **Empresa C** não contempla a cobrança dos fornecedores pelo uso dos sistemas que disponibiliza, até porque, esta cobrança, certamente retornaria, na forma de custos. Mesmo no caso do fornecedor ter benefícios que possa usar no relacionamento com outros clientes. O motivo principal é que, apesar de os sistemas serem desenvolvidos para a parceria, o enfoque principal é a geração de benefícios para a **Empresa C**, que também ganha com o aumento das especificidades de ativo e eventual propensão de fornecedor a favor da parceria. Além do que, retém, consigo, o controle do processo e das informações. Para exemplificar, o executivo citou a diminuição dos problemas com notas fiscais de 36% para 2%. Isto representa economia de custo e maior agilidade em fazer chegar o produto nas prateleiras (37).

A **Empresa C** não tem acesso aos dados de nenhum fornecedor e nenhum fornecedor, aos seus, com exceção do que é disponibilizado por meio do Portal. Por conseguinte, nenhum dos dois processa dados no sistema um do outro.

Está sendo discutido, de que forma poderia ser viabilizado o acesso restrito de alguns fornecedores aos dados do DW. Isto seria muito útil nos processo de VMI. Por enquanto, há resistências, mas o executivo de TI acredita que este acesso aos dados interorganizacionais acontecerá e será importante também para um maior controle da Empresa sobre os recursos estratégicos posicionados na cadeia, seja em que empresa ele estiver. Ele argumenta também, que a **Empresa C** já está preparada para este próximo passo, já que as ferramentas de acesso a dados já são compatíveis com a Web (38).

A integração eletrônica entre processos interorganizacionais já ocorre com os bancos, tanto para o pagamento de pessoal, como com os processos de pagamento do cartão de compra dos clientes, como Visa, Mastercard e outros. Hoje, a autorização de crédito e conciliação eletrônica são feitas, de forma integrada. Seguindo esta mesma orientação, o próximo passo será a integração com as empresas transportadoras, com objetivo de trocar documentação e facilitar o trabalho de ambas, com um benefício adicional de um maior controle sobre os

fretes. A integração direta com fornecedores de produtos poderá ser possível no futuro, desde que o Portal deixe de representar a melhor opção para algum processo em específico. Hoje, esta solução ainda não encontrou restrições (39).

As parcerias ainda não utilizam e nem planejam utilizar ferramentas de *workgroup* – em uso apenas nos processos internos –, por meio do *Notes*, e de *workflow*.

A adequação de processos existentes para suportar novas formas de se relacionar, com base na TI, aconteceu com a chegada do Portal do Mercador. A **Empresa C** teve de modificar o ERP de Gestão Mercantil em adequação às novas interfaces e modificações de processo. Certamente, os fornecedores também tiveram de fazer modificações e ajustes em seus processos e sistemas, para atender aos mesmos objetivos.

Em nenhum momento houve a necessidade ou se identificou benefícios que justificassem uma reengenharia de processos e sistemas, visando atender a requisitos únicos do relacionamento colaborativo com os fornecedores. Afora muito poucos fornecedores, os demais, são empresas pequenas, muitas jamais pensaram em trabalhar por processos. Todos os sistemas e processos sofreram uma evolução natural, na medida da necessidade.

No entanto, o escopo dos serviços do Portal tende a aumentar, em algum momento se acredita que o Portal passará a receber requerimentos de mudanças e adaptação, vindos também dos fornecedores. E isto é outro fator que confirma que foi feita uma boa opção pela terceirização. A Empresa admite que, dificilmente, poderia atender estes requerimentos, com a velocidade e flexibilidade necessárias, o mercador, sim, pois são especialistas.

Não foi possível, ainda, para a **Empresa C**, avaliar o efeito desta e de outras estratégias colaborativas apoiadas na TI, sobre a competitividade. É tudo ainda recente, pois o Portal tem apenas poucos meses. Contudo, pela reação inicial de ambos os lados e pelos resultados preliminares de aumento de eficiência e redução de custos, acredita-se, na **Empresa C**, que estão se tornando mais competitivos, graças às estratégias e atitudes colaborativas e à TI.

Apesar da **Empresa C** possuir e utilizar ferramentas avançadas de suporte à decisão, o seu uso se restringe aos processos internos. Não há ainda aplicações colaborativas que permitam

ações conjuntas, inovação ou adição de valor ao negócio, como também não existe o compartilhamento de conhecimento no nível eletrônico, há apenas a troca de informação.

Com todo o otimismo apresentado pela equipe da **Empresa C**, quanto à evolução dos Relacionamentos de Colaboração Interorganizacional, eles sabem que esta não será uma tarefa fácil e que algumas dificuldades devem ser vencidas para se atingir o sucesso. Entre elas:

- A manutenção da disciplina organizacional, no atendimento aos pré-requisitos e a observação dos padrões;
- O suporte ativo dos líderes de cada organização e pré-disposição para a mudança;
- Clareza de papéis e responsabilidades;
- Confiança, transparência e boa vontade na comunicação entre os envolvidos;
- Comprometimento com os objetivos comuns e com o sucesso das iniciativas colaborativas.

O executivo de TI da **Empresa C** acredita não haver dúvidas de que esta é a área que apresenta maior potencial de crescimento em suas operações. A empresa planeja investir, consideravelmente, no seu Portal, porque ele potencializa seus planos e está completamente alinhado com a estratégia de negócio e de TI.

## 9.4 O caso da Empresa D

### 9.4.1. A Empresa e seu Mercado

A **Empresa D** é administrada por uma única família, desde sua fundação, em 1966. Nestes quase quarenta anos, a Empresa, que começou como fabricante de calçados, passou a varejista e, há cerca de 20 anos, integrou as linhas de produtos de confecções e acessórios às operações de varejo. Hoje, a Empresa está posicionada como uma rede de varejo de moda, com confecções, calçados e acessórios, presente no Estado de São Paulo, com 23 lojas próprias, distribuídas na Grande São Paulo e Baixada Santista.

A rede está passando por uma reestruturação em sua proposta de marketing e, com isso, se aproxima dos consumidores da classe B, segmento mais rentável que o de seu foco original, as classes C e D. Lojas menores estão sendo fechadas e dando lugar a novos ambientes, com pelo menos 2.000 metros quadrados, formatados por uma nova configuração interna e programação visual mais adequados aos novos modelos estratégicos e de marketing. Com o significativo crescimento que vem experimentando, a Empresa tem incorporado, anualmente, uma ou duas novas lojas à rede.

A **Empresa D** não fabrica mais, depende, agora, de seus fornecedores para abastecê-la com produtos. Se eles apresentarem problemas no fornecimento, ela, certamente, terá problemas em atender seus clientes. Se o problema for de qualidade, ela arrisca a satisfação e lealdade dos clientes. Se o problema for atraso, ela perde vendas e faturamento. Por outro lado, existe também dependência dos fornecedores em relação ao varejo, para escoar a produção e fazer crescer a participação no mercado. Esta interdependência é a primeira indicação do potencial de relacionamento colaborativo (1).

A terceirização da produção foi o caminho escolhido pela **Empresa D**, há muitos anos, visando garantir o foco no negócio. Ela depende, em grande parte, do conhecimento do mercado para identificar necessidades dos clientes, nos segmentos-foco e, com isso, criar e manter a vantagem competitiva e a satisfação dos clientes. Esta estratégia é aplicada também às atividades administrativas, como, serviços gerais, treinamento e Informática. Em contrapartida, a **Empresa D** passou a investir na identificação, contratação e desenvolvimento

de pessoal, de alto nível profissional, para liderar a consecução dos objetivos e processos de negócio (2).

Na visão da **Empresa D**, a manufatura de confecções, no Brasil, é formada, principalmente, por empresas de pequeno e médio portes, estruturalmente frágeis e com baixos níveis de planejamento, coordenação e controle (3).

Na área de confecção, de um total de mais de 4.000 fornecedores cadastrados, os 100 fornecedores mais importantes são responsáveis por mais de 80% do faturamento. São estes que recebem pedidos, quando a Empresa decide desenvolver um modelo. Entre estes 100 fornecedores, mais ativos e participantes, a **Empresa D** trabalha em relacionamento colaborativo e troca informações de forma mais intensa e sistemática com apenas 20 fornecedores (4).

O relacionamento, com estes fornecedores, está se transformando em parcerias e, em alguns casos, até mesmo alianças estratégicas. A Empresa sabe que sem este investimento no relacionamento com os parceiros de negócio, dificilmente conseguirá crescer na velocidade necessária, sem atravessar, freqüentemente, por crises de maior ou menor intensidade. Esta orientação é recíproca, pois os fornecedores demonstram propensão a atuar, colaborativamente, tão logo percebam ações da **Empresa D** neste sentido. Para incentivar o estreitamento da relação, estão programadas, para o próximo semestre, visitas e reuniões periódicas com os fornecedores, para que juntos entendam melhor as necessidades e explorem as oportunidades (5).

#### **9.4.2. As entrevistas**

A partir da orientação do protocolo de pesquisa, foram entrevistados os executivos representantes das áreas de Operações e Tecnologia de Informação. As entrevistas ocorreram na matriz da Empresa, na cidade de São Paulo, entre os meses de abril e junho de 2005. Além das entrevistas, outros dados foram recolhidos de relatórios e do site Internet da Empresa.



#### 9.4.3. Racional para a Colaboração: Fatores Motivacionais e Direcionadores

Por relacionar-se com fornecedores de tamanho e estrutura organizacional bastante diferentes, a **Empresa D** adotou duas estratégias distintas de compras. A primeira, ainda predominante e responsável por 80% do que é vendido pela Empresa, está baseada em compras de oportunidade. Para a maioria dos produtos que vende, não existe um considerável planejamento anterior, nem uma definição detalhada do que vai vender na próxima estação. O posicionamento estratégico da Empresa orienta suas ações de compra em busca das melhores oportunidades encontradas entre os fornecedores ativos, dentre os milhares cadastrados (6).

Estes fornecedores não são chamados, antecipadamente, mas procuram a Empresa, apresentando os resultados de pesquisas de mercado e tendências, e produtos desenvolvidos, com base nestas, acompanhados dos dados sobre suas atuais performances no mercado. Em contrapartida, os compradores da **Empresa D** viajam, sistematicamente, e conhecem as tendências e os possíveis volumes de venda e condições comerciais que se pratica no mercado. As decisões de compra são tomadas com base nas oportunidades, considerando ainda os aspectos de tempo e volume de entrega (7).

A segunda estratégia de compras baseia-se num relacionamento mais aprofundado e colaborativo com os fornecedores. Tem o objetivo de permitir, em um futuro próximo, a montagem de coleções para cada estação do ano. Todos os fabricantes deste grupo são fornecedores antigos da **Empresa D**. Com estes, o nível de confiança alcançado já permite que se desenvolvam produtos com marcas próprias e direcionados a um determinado perfil de consumidor, identificado, em comum, com estes parceiros e alinhado ao reposicionamento estratégico da Empresa. As ações de marketing, que estão sendo desenvolvidas, colaborativamente, incluem, além dos produtos, o desenvolvimento de padrões e de mercado. Neste caso, há vínculos muito maiores de ambos os lados. Em alguns casos, a **Empresa D** chega, até mesmo, a garantir, em contrapartida, a colocação da produção para o parceiro (8).

Entre os vários motivadores para que a Empresa invista na atuação colaborativa com seus fornecedores, foram citados: o aumento da eficiência e a redução de custos; o acesso às informações e conhecimentos, que a empresa não conseguiria desenvolver sozinha e a capacidade de criação e inovação ou o acesso a algum dos recursos que está mais ligado a um dos fornecedores do que aos outros, do mercado. Contudo, foi também ressaltado que entre

todos estes direcionadores, o mais valorizado, para os objetivos de curto e médio prazos estabelecidos pela Empresa, é, realmente, a eficiência e redução de custos (9).

Esta orientação é, amplamente, justificada pelo posicionamento estratégico da **Empresa D**, que privilegia o volume de vendas e o giro de estoque sobre a margem por produto, isto é, repassa sempre para o cliente qualquer vantagem obtida com redução de custos, na forma de preços mais baixos (10).

Para os produtos atualmente desenvolvidos pela **Empresa D**, em cerca de 20% dos que são comercializados, existe envolvimento e participação crescentes deste núcleo de parceiros constantes. Trabalhar no desenvolvimento de coleções significa que toda a cadeia poderá atuar, de forma mais planejada, além de possibilitar uma troca de informações mais intensa e estruturada sobre tendências, modelagem, produção e comercialização (11).

A partir do momento em que se consegue indicadores confiáveis do que se está vendendo, mais rapidamente se repõem as mercadorias vendidas, minimizando as ocorrências de sobra ou falta de produtos em estoque, e torna-se possível vender de forma mais eficiente e eficaz, além de melhorar a satisfação dos clientes.

Se o produto está previsto para um ciclo de vida de três ou quatro meses, é possível não apenas planejar, mas também comprar insumos com antecedência, garantindo melhores preços, pois, como a moda de uma estação adota matérias-primas parecidas, ao comprar, pela segunda vez, é possível que o insumo não mais exista ou que custe mais caro. Quando a empresa cria uma coleção, em conjunto com seus fornecedores, compartilha conhecimento e torna-se capaz de desenvolver um produto de nível mais alto, que não poderia ter atingido sozinha. A Empresa acredita que este posicionamento possa torná-la mais competitiva do que a estratégia oportunista de compras, hoje adotada (12).

No longo prazo, a **Empresa D** planeja inverter a relação atual de volume entre as duas estratégias de compras, enfocando um planejamento estratégico para os produtos e envolvendo um conjunto restrito de fornecedores, no desenvolvimento de coleções, em um relacionamento de colaboração bem mais estreito. Entre as vantagens, estariam o compromisso do fornecedor; a facilidade na reposição de estoques; a qualidade dos produtos e riqueza nos detalhes, o que contribuirá para a diferenciação de seus produtos em relação aos

dos concorrentes. Estima-se, para os próximos dois anos, que se atinja 50% de desenvolvimento colaborativo de produtos e 50% de compras oportunistas (13).

O grupo especial de vinte fornecedores, com quem a Empresa trabalha colaborativamente, possui, instalados, em seus computadores, uma cópia-cliente do aplicativo de gestão da **Empresa D**, e, com isso, tem condições de receber pedidos, eletronicamente. Ele recebe relatórios e resultados de pesquisas muito freqüentes (14).

Os executivos da **Empresa D** argumentaram que há empenho em retornar aos fornecedores, tão rapidamente quanto possível, dados sobre o desempenho dos seus produtos. Em menos de duas semanas, estas informações já estarão disponíveis. Segundo estes mesmos executivos, outros varejistas levam até 60 dias para informar, quando informam (15).

#### **9.4.4. Condições para a Colaboração: Fatores Institucionais e Estruturais**

Na visão da Empresa, a colaboração tem de ser estruturada, a partir de valores compartilhados. Para a **Empresa D** os valores mais importantes são: verdade e sinceridade na comunicação, transparência nas ações e manutenção de compromissos (16).

É muito importante que o fornecedor tenha credibilidade no mercado. Mas a adequação no desenvolvimento do relacionamento é que irá revelar o seu potencial para trabalhar em relacionamento colaborativo. É necessário um semestre, talvez um ano de relacionamento, para que se estabeleça a identidade de um fornecedor. Por isso, a Empresa toma muitos cuidados nos primeiros contatos com novos fornecedores. Antes de se tornar um fornecedor, um fabricante tem de se submeter a uma análise creditícia. Em seguida, é verificada a sua situação fiscal. Posteriormente, encomendam-se pequenas quantidades de produtos, para verificar níveis de qualidade e se o fabricante está em condições de atender a volumes maiores de pedidos. As encomendas vão aumentando, à medida que cresce a confiança (17).

Há ainda muitos problemas em manter os fornecedores informados. A maioria deles não está preparada para uma variedade grande de dados e relatórios, em formato digital. Muitos ainda não conseguem imprimir as etiquetas, para identificação e preço dos produtos. Por isso, ainda hoje, as informações são repassadas em relatórios impressos ou anexadas a e-mails, na

maioria dos casos. No último trimestre de 2005, será inaugurado o Portal do Fornecedor da **Empresa D**. Construído com base na tecnologia Web e disponível pela Internet, o Portal garantirá acesso a todas as informações relevantes ao relacionamento, e estará liberado a todos os fornecedores.

Um dos problemas que a **Empresa D** espera resolver, com a inauguração do CD e do Portal do Fornecedor é a segmentação dos pedidos para a distribuição por loja. Hoje, quando é feito o pedido, uma grade de distribuição já é passada, com base na classificação das lojas em pequenas, médias e grandes. Quando o CD estiver operando, esta especificação será postergada para pouco antes da entrega e será inserida no Portal, assim que estiver disponível. Desta forma, a Empresa conseguirá abastecer os estoques de cada loja, com mais precisão. Com as facilidades de acesso, proporcionadas por este novo ambiente, a troca de informações se intensificará **(18)**.

Com relação ao processo de coordenação, apesar de declarar possuir padrões, processos e procedimentos, os executivos reconhecem que estes são conduzidos com muita flexibilidade. Há fornecedores que prejudicam o andamento das atividades por abusarem desta flexibilidade. Contudo, os modelos que prevalecem são aqueles propostos pela **Empresa D** **(19)**.

Quanto ao monitoramento, os executivos reconhecem que há ainda bastante a ser feito. Principalmente, nos processos de qualidade. Há ainda o agravante de todas as mercadorias serem entregues diretamente nas lojas. As amostras, enviadas para a matriz, estão sempre boas, mas é difícil garantir o mesmo nível para tudo que é entregue nas lojas. Não se tem ainda uma padronização da execução do controle de qualidade, por loja. Esta situação vai mudar, a partir da entrada em funcionamento do CD da Empresa, quando serão implementados processos mais rígidos de controle de qualidade e certificação de fornecedores. Outro fator que prejudica o controle da qualidade é a inexistência de um laboratório de testes, para assegurar níveis aceitáveis de fibras, tingimento, padronagem, medidas, etc. Nas lojas são verificadas apenas as quantidades, referências, tamanhos e cores **(20)**.

A Empresa acredita que no setor em que atua, talvez mais do que em outros, por diversos motivos, entre os quais, o nível de informalidade, a confiança, entre parceiros de negócio, é

muito importante. Não há como garantir ou especificar em contrato todas as variáveis importantes. Em empresas familiares, como esta, a confiança tem ainda mais importância (21).

Entre as ações adotadas pela Empresa para melhorar a confiança estão; (1) diminuir a quantidade de fornecedores com os quais trabalha; (2) participar mais ativamente, apoiando ações que possam gerar benefícios mútuos e aumentar o conhecimento entre os líderes, tais como, viagens às feiras e exposições, compra conjunta de matéria-prima. A Empresa tem ajudado vários fornecedores com a complementação do transporte, em algumas situações especiais, adiantamento de pagamentos ou apoio, com capital de giro, em outras situações (22).

Ainda com relação ao apoio operacional e tático aos fornecedores, o executivo de operações destacou diferenças entre as formas de lidar com o problema da dependência do fornecedor em relação ao varejista. Segundo ele, o mercado investe, com frequência, em ações que aprisionam o fornecedor ao varejista, comprando a sua produção. A abordagem estratégica da **Empresa D**, para a retenção dos bons fornecedores, envolve a confirmação de um volume constante de compras e, em alguns casos, até com garantias de níveis mínimos, porém, sem que se constitua dependência. Além disso, procura sustentar as características do relacionamento, fornecendo suporte técnico e gerencial, e maiores níveis de flexibilidade (23).

#### **9.4.5. A TI como Fator Catalisador da Colaboração**

O atual executivo de TI foi responsável, inicialmente, pela área Administrativa de Operações: logística, estoques, distribuição, acumulando, posteriormente, as responsabilidades sobre Sistemas de Informação.

Há cerca de 15 anos, iniciaram-se os esforços de informatização da Empresa. Em termos de sistemas, montou-se uma rede de comunicação de dados e os sistemas de suporte ao negócio foram, parcialmente, desenvolvidos internamente. Os sistemas aplicativos, considerados não estratégicos, foram terceirizados.

Todas as lojas estão interligadas e conectadas à matriz, que também concentra a gestão da rede e controla as conexões, em banda larga, com uma empresa provedora de serviços de dados (*datacenter*), que hospeda os servidores e bancos de dados.

Historicamente, a Empresa vem investindo em um padrão de tecnologia e infra-estrutura com preocupação constante com a simplicidade e compatibilidade. Primeiramente, foram desenvolvidos os processos de negócio. Em seguida, procurou-se, no mercado, por sistemas aplicativos que proporcionassem uma alta adequação a estes processos e, ao mesmo tempo, uma boa relação custo/benefício. Não foi encontrada nenhuma solução de pacote aplicativo que contemplasse a padronização e funcionalidades necessárias. Com isso, a **Empresa D** optou por desenvolver seus próprios sistemas para coordenação e controle dos processos vitais de negócio (24).

Faz quatro anos, a empresa resolveu implementar Sistemas Integrados De Gestão. Para a área Administrativa, conseguiu-se uma solução de mercado adequada às necessidades, mas, para a área comercial, a solução foi, mais uma vez, desenvolver, internamente, um sistema integrado ao sistema administrativo, inclusive no compartilhamento da base de dados.

“Há poucos anos atrás não tínhamos um sistema que permitisse identificar o efeito sobre as vendas de características de produto como cor, tamanho, cor e outras especificações. Nem mesmo outras informações como a performance do produto em diferentes regiões demográficas. Estas são informações muito importantes também para o nosso fornecedor. Poucos varejistas têm processo ou tecnologia para reter, processar e distribuir informações como estas. Há a preocupação de passarmos estas informações com rapidez e qualidade para nossos fornecedores”.

*Gerente de Informática da Empresa D*

Hoje, há um histórico de tudo que foi comprado, de cada fornecedor, do desempenho que o produto apresentou, em cada loja, com refinamentos como as informações sobre condições climáticas e temperaturas registradas, diariamente, em cada loja (25).

Os fornecedores receberam e instalaram uma versão cliente do aplicativo, capaz de interagir com a versão servidor, residente na **Empresa D**, por meio da Internet. Opcionalmente, ao montar um pedido no sistema de gestão comercial da **Empresa D**, o comprador tem a opção de formatá-lo para e-mail. Neste caso, o pedido é diretamente disparado pelo sistema, ao final da sua inserção (26).

Este sistema abrange desde a gestão dos processos de compras, que inclui o pedido ao fornecedor – em uma primeira etapa, apenas com os 20 parceiros prioritários referenciados anteriormente –, até a conciliação da gestão comercial das lojas. O sistema permite níveis aceitáveis de controle sobre o relacionamento com o fornecedor, em tarefas como o agendamento de entregas, emissão e recepção de notas fiscais eletrônicas, controles de entrada e saída de mercadoria e análise do volume manuseado a cada dia. As etiquetas, que são afixadas nas peças produzidas, ainda precisarão ser impressas e enviadas para os fornecedores, mas este processo deverá ser terceirizado para provedores de serviços de processamento de dados, que as receberão, digitalmente, e farão a impressão e entrega, nas localidades onde se concentra a maioria dos fornecedores (27).

O Sistema de Gestão Comercial continua a ser desenvolvido e terá papel fundamental no suporte às informações do novo Centro de Distribuição (CD). A opção pelo desenvolvimento interno se deveu, em parte, à experiência bem sucedida com a implementação do sistema de recebimento de mercadorias para lojas. Hoje, ao receber uma entrega do fornecedor, a loja consulta o sistema para verificar dados sobre o recebimento do produto, como data, valor, grades e quantidades do pedido.

Além das versões cliente-servidor do Sistema de Gestão Comercial, que possibilita a troca de dados entre cliente e fornecedor, no caso da Grandene e outros fornecedores de grande porte, a Empresa consegue capturar dados, diretamente do seu site, apesar de que, no caminho inverso, eles recebem da Empresa apenas um conjunto de informações padronizadas, no formato de arquivo. Não há nenhum outro caso de acesso aos dados e não há processamento feito, diretamente, no sistema do parceiro.

Quando o CD entrar em operação, os fornecedores precisarão informar, antecipadamente, quando vão entregar, se o que estará sendo entregue está de acordo com o que foi pedido, etc. São informações necessárias para a correta condução dos processos de recebimento dos produtos e sua destinação às lojas. Em contrapartida, o fornecedor terá acesso a uma base de dados, preparada para que possa monitorar o desempenho do seu produto e os níveis de estoque existentes (28).

Há ainda o caso de um grupo de grandes fornecedores, que, por meio de um provedor de serviços contratado por eles, recebe, diariamente, um arquivo de dados, transmitido pela

Internet. Após processá-lo, este provedor disponibiliza informações customizadas para cada um destes fornecedores, com resultados comerciais de seus produtos, em todas as lojas da **Empresa D**. Em contrapartida, este provedor disponibiliza no Portal destes fornecedores, informações de interesse para os varejistas. Além da Grandene, trabalham, desta forma, as empresas Dakota e Azálea, na área de calçados, e Malwee, na área de confecções. Com estes fornecedores, a **Empresa D** não trabalha no modelo de trocas eletrônicas de documentos padronizados (EDI – *Electronic Data Interchange*), mas o processo, relatado acima, permite um acompanhamento diário, por ambos os elos da cadeia, da posição dos pedidos e daquilo que está sendo vendido em todas as lojas, atende às necessidades atuais, além de serem economicamente vantajosos (29).

Ainda não há processos informatizados de monitoramento de estoques por parte dos fornecedores (VMI – *Vendor Managed Inventory*), mas como a **Empresa D** consegue monitorar, em tempo real, o que está sendo vendido, para alguns produtos básicos e de reposição contínua, como meias esportivas e camisetas básicas, o sistema, automaticamente, informa ao fornecedor, por e-mail, sobre os produtos que deve repor, em que quantidade e para que lojas.

Como visto acima, há a troca de e-mails e envio de relatórios e arquivos de dados para todos os fornecedores. Com alguns poucos, é possível ter acesso aos seus dados através de seus Portais. Contudo, estão previstas mudanças importantes na forma e conteúdo dos processos de relacionamento entre a **Empresa D** e seu fornecedores. Para diminuir o impacto das mudanças, a empresa vem realizando uma série de reuniões com os fornecedores, nas quais eles são orientados sobre como trabalhar com os novos processos, estruturas e tecnologias. Para alguns poucos casos especiais, a **Empresa D** considera até mesmo a possibilidade de fornecer ajuda com a infra-estrutura, para que mesmos os menores fornecedores se capacitem a trabalhar por meio do Portal. A partir do momento em que o CD estiver operando, haverá uma demanda, consideravelmente maior, pela integração por sistemas (30).

A **Empresa D** acredita que o processo de informatização dos pequenos produtores do setor se encontra em contínuo desenvolvimento. Em sua opinião, nos próximos cinco anos, haverá mudanças relevantes na capacidade de trocar informações, de forma automatizada, com estes pequenos produtores. A TI aumentará, consideravelmente, as possibilidades e a importância do relacionamento colaborativo da Empresa com seus fornecedores.



## **9.5. Análise dos casos estudados**

O estudo de casos, conduzido com quatro empresas, confirmou o que era esperado. É crescente a importância atribuída ao relacionamento colaborativo interorganizacional, evidenciada pelos dados colhidos nas entrevistas, pesquisa de documentação e material publicado, pelas empresas, na Internet e transcritos, em cada caso. Todas as empresas destacaram a participação da TI, em todos os processos colaborativos, e sua contribuição para que estes relacionamentos se estabelecessem e fossem mantidos.

As empresas pesquisadas reconhecem a importância dos relacionamentos colaborativos interorganizacionais, no cenário de negócios atual, caracterizado por níveis crescentes de concorrência, local e global, por uma grande pressão sobre custos e eficiência operacional, por ciclos de negócio e produção, cada vez menores, exigindo rapidez em todas as atividades, e por um nível crescente de exigência dos compradores, fortalecidos em seu poder de barganha, pela maior concorrência existente. Estes passam a demandar maior criatividade e personalização em seus pedidos, o que acrescenta a necessidade de maior flexibilidade a todos estes desafios.

De uma forma geral, as empresas creditaram ao apoio da TI, a superação destes desafios, na melhora da comunicação, acesso à informação, coordenação e monitoração, atendendo, diretamente, à necessidade de redução de custos e tempo.

O resultado do estudo de casos será analisado a seguir, em detalhes, conforme especificação e com apoio de ferramental desenvolvido no protocolo de pesquisa.

### **9.5.1. Metodologia e ferramental de análise**

O protocolo de pesquisa estabeleceu, no capítulo 8, uma metodologia para a análise dos dados da pesquisa. O objetivo desta metodologia foi o de avaliar a qualidade do modelo de estudo de casos, verificando a validade da teoria desenvolvida, no capítulo 7, e testando tanto a validade interna – por meio da comparação sistemática dos conceitos selecionados para a formação do constructo, com as evidências encontradas em cada um dos casos –, quanto à validade externa

– verificando a generalização do constructo, por meio da aderência dos diversos casos estudados aos conceitos do constructo.

Com este objetivo, foi criada a tabela 9.1, mostrada a seguir, uma atualização da tabela 8.2, apresentada no capítulo 8. Esta tabela foi usada como ferramenta de análise, onde se objetivou sumarizar os principais eventos revelados pela análise individual dos casos, em alinhamento com os mais importantes conceitos produzidos pela teoria proposta, conforme registros nas tabelas de Macro-Conceitos: 7.1 – Direcionadores estratégicos, 7.2 – Condicionantes estruturais e 7.3 – Aspectos da TI, apresentadas no capítulo 7. As cores indicam os cinco Macro-Conceitos de cada pilar teórico do constructo, criados no capítulo 7.

**Tabela 9.1 – Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para os Casos estudados**

<b>Dimensões</b>	<b>Macro – Conceitos</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Caso A</b>	<b>Caso B</b>	<b>Caso C</b>	<b>Caso D</b>
<b>Direcionadores Estratégicos</b>	Interação Continuada	01) Incerteza	2		5,11	
		02) Risco	2			1
		03) Relação de longo prazo	2		4	
		04) Interação contínua	1,5		6	
		05) Assimetria de informação			11	
	Eficiência	06) Complexidade e custos		6		
		07) Coordenação	5,28			
		08) Reduzir/evitar custos	3	3	13,14	9
		09) Custos individuais ou da díade				
		10) Eficiência	3	1,7		9
		11) Atração de recursos			2	
	Competitividade	12) Posição competitiva ou vulnerável		5	13	1,3,6
		13) Força para competir	6	7	9,13	
		14) Tempo é vantagem competitiva	3	2	7,14	
		15) Proteção aos recursos		5,8		
		16) Concorrência				
		17) Força/fraqueza; oportunidade/ameaça			9	3,11
		18) Competências essenciais	6			
	Complementaridade	19) Especificidade de ativos (TCE)	7	9, 11		7
		20) Mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas (Especificidade de ativos–VBR)		4,6		7,9
		21) Firms são heterogêneas em recursos			3,8,31	10
		22) Vantagem competitiva sustentada requer heterogeneidade mantida		14,16	14	2,6,12
		23) Acesso aos recursos do outro	2	14	9	6,9
	Criação de Valor	24) Interdependência estratégica crítica	2			8
		25) Características não contratáveis	4	15	22	8
		26) Integração de bens e conhecimento		15		10, 14
		27) Criação e maximização de			22	

Dimensões	Macro – Conceitos	Conceitos	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Condicionantes Estruturais		valor				
		28) Criatividade e inovação		17		
	Confiança	01) Cultura, confiança e compromisso	8,9,11	26	15	8,12, 15,16, 20
		02) Reciprocidade	11		15	
		03) Congruência de objetivos	12	18	16	8
		04) Atração de parceiros	12	27		
		05) Rendas compartilhadas	15	13		1,21
	Fluxo de Informações	06) Ajustamento contínuo p/ informação	13		17	
		07) Comunicação livre e intensa		18	12	
		08) Velocidade e flexibilidade	4	3	17	
	Especialização	09) Formas distintas de governança			19	18
		10) Especialização		10		1
		11) Recursos co-especializados				
		12) Ativos específicos		20		
	Interdependência	13) Integração de especialidades possibilita uma ambigüidade causal		11		
		14) Recursos complementares		5,20		
		15) Proximidade entre duas empresas influencia estrutura e governança		5	1	4,12, 17
		16) Base reduzida de parceiros			20	1,12, 21
		17) Esforço conjunto		24	10,18	4
		18) Firma-hub, Ecossistemas de negócio		2,10		5,19
		19) Integração/adaptação de processos	10,16, 20	19		
		20) Relação interdependente	22	4, 28		1
		21) Inserção da firma em redes sociais				
		22) Retenção de parceiros	15,16	23	18	5,22
		23) Inserção relacional/estrutural		21	21	
		24) Ativos relacionais				
	Compartilhamento do conhecimento	25) Controles auto-impostos e informais	14			
		26) Governança compartilhada				
		27) Conhecimento compartilhado		12		
		28) Reestruturação de processos colaborativos		29		
		29) Organização virtual ou em rede				
Aspectos da TI	Comunicação Pessoal e em Grupo	01) Comunicação síncrona/assíncrona	17	39	27	30
		02) Reforço relacionamento entre compradores e vendedores	18	39		30
		03) Comunicação interorganizacional		25,30		30
		04) Padrão aberto, externalidade de rede	18	31,38	23,36	23
	Acesso e Processamento de Dados	05) Acesso e processamento de dados	1,19, 24	32	24	24
		06) Redução/prevenção de custos		33,36	25,37	
		07) Vantagem competitiva		40	24	24
		08) Diferenciação		41		
		09) Fluxo de informações	17		19	25
		10) Dados-documentos cruzam fronteiras	19,25	33	26,34	25

Dimensões	Macro – Conceitos	Conceitos	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
		11) Imposição de custos de troca		42		
		12) Redução assimetria de informação		33	25	
	Interação entre Sistemas	13) Complexidade-automação-integração			27,28, 32,33	
		14) Automação de tarefas de fronteira		25	39	13,26
		15) Sistemas Informação Interorganizacional				24,25
		16) Alteração da estrutura de interação	1,20		26,29	26
		17) Modifica monitoração e coordenação		34,36, 37	19,28	29
		18) Vantagens da hierarquia e mercado		37	37	26
		19) Integração de atividades verticalmente relacionadas	21,25	22,36, 40	27	29
		20) Integração eletrônica	29	42	27,37	
		21) Intermediação eletrônica				
	Integração de Recursos Baseada na TI	22) Relacionamentos hierárquicos verticais	23	34,42		28
		23) Intermediação ou Integração			25	27
		24) Responsável p/ SII provê incentivos	27			26
		25) Integração sem propriedade				13
		26) Transição entre tecnologias	21		30,32	27
		27) A TI afeta e é afetada pela colaboração	30	35		
		28) Redes mais eficientes e eficazes			33,35	
		29) Explorar recursos exclusivos	21,26		39	
		30) Vantagem Competitiva Sustentável				
		31) Gestão da interdependência		34	28,31	28
	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos	32) Muda valor recursos estratégicos			38	
		33) Economias de escala e de escopo	30			
		34) Informação como fator produção		40		
		35) Formação de organizações virtuais				
		36) Favorece características não contratáveis				
		37) Transformar <i>know-how</i> em informação				
		38) Novos usos e requerimentos p/ a TI		35	40	
		39) Incentivo criar/gerir o conhecimento			38	

Fonte: elaboração própria

A coluna **Dimensões** apresenta os três pilares teóricos, sobre os quais foi construído o modelo em validação. Nas colunas **Macro-Conceitos** e **Conceitos** estão agrupadas e identificadas as principais idéias extraídas, de cada uma das dimensões teóricas, identificadas no item anterior.

A partir da terceira coluna, **Casos A a D**, encontram-se identificados os parágrafos do texto, do estudo dos casos, onde a aplicação do conceito se verificou.

A seguir, encontram-se detalhados os resultados da análise dos quatro casos. Para uma melhor compreensão, as análises foram agrupadas por dimensão e por macro-conceito, feitas para cada uma das dimensões abordadas.

### 9.5.2. Análise detalhada dos Casos por Dimensão e Macro-Conceito

#### 1) Fatores Direcionadores Estratégicos

##### a) Interação Continuada

Trabalhar em colaboração com os fornecedores foi uma necessidade identificada por todas as empresas, por razões diferenciadas: para a **Empresa A**, para diminuir riscos e incertezas de mercado; para a **Empresa B**, pelas características de dinamismo e complexidade do mercado de confecção; para a **Empresa C**, a dificuldade de tomada de decisão, em um ambiente de grande incerteza, provocada, principalmente, pela falta de informações confiáveis; para a **Empresa D**, a colaboração é uma forma de diminuir sua vulnerabilidade estratégica, por não produzir os produtos que negocia.

Parcerias se formam a partir de relações de longo prazo e começam a ganhar prioridade no setor, pois, permitem aos varejistas trabalharem rapidez e flexibilidade, desenvolvendo coleções de produtos coordenados e identificados com a proposta de valor de cada empresa. Além disso, facilita a adoção de modelagem única e padrão para todos os produtos. Na maioria das empresas entrevistadas são poucos os fornecedores que evoluem no relacionamento até tornarem-se parceiros.

As **Empresas A, B e C** decidem sobre todos os produtos que os parceiros fabricam, o que contribui para diminuir a incerteza e risco, presentes na relação. Para a **Empresa D**, apenas uma pequena parte do que vende é resultado de um relacionamento colaborativo com fornecedores. Sua atuação ainda é, predominantemente, oportunista, com um grande número de fornecedores cadastrados, de quem compra os produtos, baseada na oportunidade. Este

enfoque vem mudando e a empresa pretende inverter esta posição, trabalhando de forma planejada, por meio de coleções desenvolvidas, em conjunto, com os fornecedores.

As **Empresas B, C e D** (esta última, em escala menor, por não trabalhar com desenvolvimento de coleções) trocam, livremente, com seus fornecedores, informações sobre tendências de moda, resultado de pesquisas e projetos de produtos de confecção, mas restringem o acesso às informações de desempenho do mercado. A **Empresa D** troca, ainda, com bastante liberdade, informações sobre a performance dos produtos em suas lojas.

#### **b) Eficiência**

Todas as empresas identificaram a busca da eficiência como uma das mais importantes motivações para colaborar, pois afeta seus custos e, portanto, sua competitividade.

A **Empresa B** acredita ser vantajoso trabalhar com parceiros de menor porte, pois, apresentam menor complexidade operacional, regime de custos menor e maior flexibilidade. Já, para a **Empresa C**, a grande diferença de porte entre ela e seus fornecedores limita a eficiência colaborativa, afetando o poder de barganha e a capacidade de compartilhar decisões.

Segundo a **Empresa A**, um alto nível de coordenação é necessário, pois é grande o fluxo de informações operacionais. Os dados e informações trocados com os fornecedores são, automaticamente, processados e armazenados pelos SI, criados para o relacionamento colaborativo. Isto permite à Empresa uma constante monitoração e controle das operações.

#### **c) Competitividade**

Na visão da **Empresa C**, existe razoável coincidência nas informações sobre tendências da moda, para uma determinada estação, como estilos, materiais e cores. Em função disso, grande parte do potencial competitivo se concentra na interpretação desta tendência e, principalmente, no tempo necessário para colocar uma nova coleção nas lojas.

Esta pode não ser uma tarefa fácil, pois, na visão da **Empresa D**, o mercado brasileiro de confecção é formado, principalmente, por empresas de pequeno e médio portes, estruturalmente frágeis e com baixos níveis de planejamento, coordenação e controles. Contudo, aparentemente, estes problemas não têm desanimado a Empresa, pois como

reconheceu, ao desenvolver um produto em conjunto com parceiros, os resultados alcançados são, consistentemente, superiores ao que poderia conseguir sozinha. Isto melhora, significativamente, sua posição competitiva.

Para as **Empresas A e B**, principalmente em confecção, o tempo é o fator fundamental. Na opinião da primeira, é o mais importante. Já as **Empresas B e C**, entendem que a área de logística é a que apresenta maior possibilidade de uso do tempo como ferramenta competitiva. A **Empresa C** declarou ter, como prioritário, o objetivo de reduzir o tempo entre o pedido do produto e sua entrega nas lojas, que, hoje, é de oito, para seis semanas, considerando que seus estoques têm de girar, integralmente, pelo menos oito vezes no ano. Na visão da **Empresa B**, toda a cadeia de suprimentos tem de responder mais rapidamente, atuando, colaborativamente, porém coordenada, de forma centralizada, pelo varejista. Este objetivo torna-se ainda mais desafiador ao se considerar o baixo nível de investimento que a maioria dos seus fornecedores aplica à gestão do negócio.

A **Empresa A** não troca informações estratégicas com os fornecedores, fato que também foi destacado pela **Empresa B**, com relação às informações sobre o que se vende, em que quantidade, onde e por qual preço. Estas informações são consideradas valiosas demais para circularem, livremente, na cadeia. Segundo a Empresa, o produto de confecção tem características que tornam o segredo fundamental.

As **Empresas A e C** acreditam haver uma correlação positiva entre colaboração e competitividade. Para elas, a competitividade é o principal motivador para a colaboração. Com o crescimento experimentado nos últimos anos, novos segmentos no mercado têm sido disputados. Há um esforço contínuo para a conscientização dos parceiros de que a continuidade deste crescimento depende deles tornaram-se também mais competitivos. São vários os casos de fornecedores que começaram pequenos e cresceram, junto com a **Empresa C**, enquanto se consolidavam as parcerias.

Segundo a **Empresa B**, o desenvolvimento conjunto de produtos com parceiros pode levar a uma vantagem competitiva sustentada pela heterogeneidade, a qual resulta em produtos mais completos e aperfeiçoados. Esta diferenciação, constantemente renovada, dificulta que os produtos sejam copiados, mantendo-os à frente dos concorrentes.

#### **d) Complementaridade**

Todas as empresas pesquisadas atuam apenas no varejo e seus fornecedores são apenas fabricantes. Naturalmente, ambos podem optar por um relacionamento de mercado, mas, durante as entrevistas, ficou claro que a complementaridade constitui significativa motivação estratégica para o relacionamento colaborativo. Uma interdependência estratégica crítica.

A **Empresa A** argumentou que a decisão pela parceria, ao invés de um relacionamento de mercado, tem a ver com características comportamentais, muito valorizadas no Setor de Confecção. Entre estas, a flexibilidade, compromisso e responsividade, são valores difíceis de se registrar e cobrar em contratos de fornecimento.

Nesta mesma linha, a **Empresa B** concluiu que a colaboração aumentou o conhecimento recíproco e, com isso, a confiança resultante permitiu reduzir custos de coordenação e controles. Ao conhecer melhor o parceiro, suas habilidades e limitações, para cada peça criada, rapidamente se determina para quais fornecedores direcionar a produção.

Esta Empresa avançou, ainda mais, no conceito de integração e complementaridade, argumentando que a empresa líder da cadeia deve influenciar a administração de ativos críticos, posicionados em qualquer ponto da cadeia de valor. Um exemplo está no fato de que a Empresa negocia acordos vantajosos de compra com fornecedores de seus fornecedores, em especial, para tecidos, transportes, cabides, sacos, etc. Estes acordos são repassados para os seus fornecedores, que não teriam, sozinhos, o mesmo poder de barganha.

Na visão da **Empresa C**, a capacidade do fornecedor em gerar conhecimento e inovar nos produtos de confecção é fundamental para o relacionamento. Por não fabricar o que vende, a sua existência e o seu sucesso dependem de eficiente complementaridade com seus fornecedores, com quem compartilha o desenvolvimento de coleções. As idéias e sugestões dos parceiros podem resultar em aumento de qualidade e redução de custos.

Um pouco mais atrás, na integração com fornecedores parceiros, a **Empresa D** começa a desenvolver, em conjunto com eles, vários produtos, que negocia com marca própria. Hoje, apenas cerca de 20% dos produtos comercializados resultam do relacionamento colaborativo. Num futuro próximo, desenvolverão coleções inteiras, em conjunto. Segundo a Empresa, o acesso aos recursos dos parceiros é um importante motivador para a colaboração. Isto



significa uma atuação mais planejada, para toda a cadeia, e a possibilidade de troca de informações, de forma intensa e constante.

#### **e) Criação de Valor**

Um exemplo de confiança, na criação de valor, que motivou investimentos não contratáveis, realizados por fornecedores da **Empresa C**, foi a necessidade de aderência ao processo de entrega de confecções em cabides, que gerou modificações de infra-estrutura, que os fornecedores tiveram de fazer, sem garantias expressas de continuidade de encomendas. Isto aconteceu apenas com os fornecedores com quem a Empresa mantém um relacionamento colaborativo mais estreito.

No relacionamento com companhias de licenciamento, como a Warner, a **Empresa B** desenvolveu o produto, passou para o parceiro, que sugeriu mudanças, acrescentou detalhes, e, juntos, colocaram o produto no mercado. Num outro caso, após estudar o modelo de vendas de uma operadora de celular, a **Empresa B** propôs ao parceiro que modificassem, juntos, seus processos de venda, para adequá-los à comercialização de celulares, no varejo de confecção, como acessório de moda. Esta inovação foi aprovada pela operadora e sua implantação já começa a render resultados consideráveis.

Outro fator determinante para alianças, apontado pela **Empresa D**, foi a possibilidade de acesso ao conhecimento existente em parceiros, possibilitando um aprendizado organizacional que a Empresa não conseguiria desenvolver sozinha. Em contrapartida, ela se empenha em retornar aos fornecedores, tão rapidamente quanto possível, informações sobre o desempenho de seus produtos. Estas informações são integradas ao processo produtivo, resultando em correções e melhorias significativas.

## **2) Fatores Condicionadores Estruturais**

### **a) Confiança**

Na opinião da **Empresa D**, a colaboração tem de ser estruturada, a partir de valores compartilhados. Para a Empresa estes valores são: sinceridade na comunicação, transparência nas ações e manutenção de compromissos. Características do setor, como a informalidade,

aumentam a importância da confiança entre parceiros de negócio. Por ser uma empresa familiar, esta característica é ainda mais forte.

Para a **Empresa A**, a colaboração verticalmente relacionada está restrita a um número pequeno de fornecedores mais importantes, com os quais trabalha já há bastante tempo. Com estes, existe uma clara reciprocidade no relacionamento. A seleção de parceiros é cuidadosa. É muito importante que compreendam o que deles se espera e que as metas devem ser perseguidas em conjunto.

Assim também pensa a **Empresa B**, quando diz que é necessário que todos os parceiros tenham consciência do objetivo final e da visão do cliente. Deste conhecimento, derivam informações de melhor qualidade e em grande quantidade, que passam a fluir, de maneira constante, melhorando, de forma geral, o relacionamento colaborativo. Nesta Empresa, 30 entre os 150 fornecedores, mais ativos, foram convidados a participar de uma nova fase no relacionamento colaborativo, começando por um processo de certificação e categorização dos fornecedores, associado a dados históricos financeiros, fiscais e de relacionamento. Esta análise criará um sistema de pontuação, que permitirá acesso a um relacionamento diferenciado.

No aprofundamento da parceria, ao transferir conhecimentos de Gestão Financeira, entre outros, a Empresa passa a ter acesso a um conjunto de informações sobre seus fornecedores, o que tornaria possível o seu uso, em proveito próprio, no processo de negociação. Ao ser questionada sobre isso, a **Empresa B** explicou que, além da garantia do tratamento ético das informações, há a manutenção de uma política de retornos, adequados e competitivos, aos investimentos do fornecedor, na parceria.

É também muito importante que o fornecedor tenha credibilidade no mercado, mas é a adequação ao desenvolvimento do relacionamento que irá revelar o seu potencial para trabalhar em parceria. O processo de inclusão como parceiro é lento e gradual. É preciso tempo para que a confiança se desenvolva. Esta é também a visão da **Empresa C**, para a qual a confiança nasce da experimentação e precisa ser conquistada.

Como reciprocidade aos fornecedores mais empenhados no relacionamento colaborativo, com altos níveis de qualidade e comprometimento, com os quais já existe uma significativa confiança, a **Empresa D** chega, em alguns casos, a garantir colocação de sua produção.

## **b) Fluxo de Informações**

Na **Empresa C**, informações sobre o produto, a produção e a qualidade são trocadas, em grande escala, como os fornecedores. Já as informações comerciais, consideradas estratégicas, são apenas repassadas àqueles que têm bom potencial de relacionamento colaborativo, mas que precisam melhorar o produto ou processo. O mesmo ocorre para a **Empresa A**, na qual é grande o fluxo de informações, mas limitado àquelas transacionais, de coordenação e controle.

Para a **Empresa B**, o desenvolvimento dos fornecedores, com base na evolução da confiança recíproca e adaptação cultural, tem como prioridade a adequação à velocidade e flexibilidade, demandadas pelo negócio. Também apoiada pela **Empresa C**, que cita um caso em que esta adequação ocorre: a determinação e solução conjunta de problemas de entrega ou devoluções por questões de qualidade, entre outros. Esta empresa argumentou, ainda, que este ajuste se dá de forma contínua, apoiada sempre num fluxo livre e intenso de informações.

## **c) Especialização**

O foco destas empresas é a comercialização, apoiada no conhecimento sobre o mercado. Para isso, a **Empresa B** enfoca o relacionamento e o entendimento das necessidades dos clientes. Em decorrência desta decisão, a estratégia passa a ser a de terceirizar as atividades não ligadas aos processos deste objetivo estratégico ou à tecnologia. Um dos exemplos é o recente empenho na certificação de qualidade, na qual serviços terceirizados são usados para garantir qualidade e conformidade, durante o processo produtivo dos fornecedores.

Segundo a Empresa, ao trabalhar com fornecedores de menor porte, há sempre a possibilidade de influenciá-los, de forma que se especializem em áreas complementares às suas competências.

Para se assegurar um nível adequado de aderência aos seus objetivos, as empresas pesquisadas se esforçam para que prevaleçam os seus processos de coordenação, modelos, padrões e procedimentos sobre os dos fornecedores. Logicamente, com muito cuidado para que estes esforços não sejam percebidos como uma imposição.

A **Empresa D** destacou que, no início do processo colaborativo, níveis maiores de flexibilidade são necessários, principalmente no seu caso, pois reconhece que há ainda muito a aperfeiçoar em seus processos. Para citar um exemplo, revelou que ainda tem problemas em

seus processos de monitoramento, principalmente com relação à qualidade. Este problema é agravado pela falta de um Centro de Distribuição, o que faz com que todas as entregas tenham de ser feitas pelos fornecedores, diretamente nas lojas.

#### **d) Interdependência**

A decisão de se concentrar na comercialização levou a **Empresa B** a adotar uma estrutura que é, ao mesmo tempo, descentralizada e integrada, com apoio da TI. Na sua visão, toda a cadeia de suprimentos tem de responder mais rapidamente, atuando, colaborativamente, porém coordenada, de forma centralizada, pelo varejista. A Empresa detém o controle sobre a maioria dos processos colaborativos da cadeia.

Além do controle da cadeia, A **Empresa C** também investiu na garantia da qualidade dos produtos que vende aos seus clientes. Um centro de controle de qualidade, montado pela Empresa, conta com laboratório de análises e equipes de inspeção, que atuam na certificação e no apoio ao fornecedor, em programas de melhoria da qualidade.

Para a **Empresa C**, o processo de governança da parceria baseia-se em um contrato formal, que estabelece as condições gerais de relacionamento comercial e operacional. A partir daí, o desempenho do fornecedor é acompanhado pelo sistema gerencial. Quando necessário, um plano de conjunto de resolução de problemas é definido. Visitas, conjuntas, aos pontos de venda e à fábrica do fornecedor, podem vir a ser agendadas, e, eventualmente, até contar com a participação de uma empresa de consultoria externa.

Acreditando em um continuado crescimento, a Empresa pressupõe a concentração de negócios em um número menor de parceiros. Com isso, visa obter ganhos de escala, redução de custos, adequação de processos e, logicamente, um melhor aproveitamento conjunto de recursos e capacidade, resultados que, certamente, reforçarão o relacionamento com os melhores parceiros.

Para a **Empresa D**, que transaciona com mais de 4.000 fornecedores cadastrados, colaboração significa o relacionamento com um número muito restrito de 20 fornecedores, que se encontram entre os 100 maiores, responsáveis por cerca de 80% do faturamento. A Empresa planeja diminuir, consideravelmente, nos próximos anos, a quantidade de fornecedores, com os quais trabalha, começando por aumentar o planejamento e desenvolvimento de peças e coleções de confecções, com a participação de fornecedores certificados e motivados para

trabalhar de forma colaborativa. Este grupo deverá crescer, porém, de forma gradual, à medida que esta estratégia substituir as compras oportunistas.

Os dois principais programas colaborativos da **Empresa A** – Pré-Alocação de Entregas e Programa de Reposição Contínua – exigiram mudanças nos processos e até mesmo na estrutura organizacional da Empresa e, principalmente, de seus parceiros. Isto demandou significativa flexibilidade e capacidade de adaptação organizacional. Como também aumentou a integração dos processos e gerou uma maior interdependência.

Apesar de maior e mais poderosa que seus parceiros, a **Empresa B** reconhece a total interdependência no seu relacionamento com eles. Se, por um lado, ela detém a coordenação do relacionamento e todo o conhecimento sobre o mercado, ela não fabrica, apenas negocia o que os parceiros produzem. Qualquer atraso ou problema tem de ser identificado antes do fornecimento, pois resulta em perdas para a Empresa, nas vendas ou na satisfação dos clientes. Esta maior interdependência provocou uma ação conjunta, centrada na qualidade. É, cada vez menor, a capacidade da **Empresa B** suportar problemas de qualidade ou erros na entrega.

Diante deste cenário, um processo de retenção dos bons parceiros é uma necessidade. Todas as empresas pesquisadas apresentaram estratégias e programas específicos para este objetivo. Para a **Empresa A**, a base está na confiança e no comprometimento, que levam a uma maior tolerância, ao interesse constante em que o parceiro também seja bem sucedido e na predisposição para ajudar, em caso de problemas.

Direcionada por este objetivo, a **Empresa B** inicia um processo de certificação de fornecedores, que permitirá a classificação destes, em relação à qualidade de seus processos e aderência às práticas consideradas relevantes para o relacionamento. Ao longo do tempo, nestes fornecedores serão concentrados os investimentos colaborativos e os esforços de retenção.

Já para a **Empresa C**, as ações gerais de retenção dos bons fornecedores estão centradas, principalmente, na garantia das compras efetuadas e no pagamento, sempre total, e no prazo combinado. Os parceiros também valorizam a troca de conhecimentos, a participação efetiva na decisão das coleções, a eventual alocação preferencial da produção.

A Empresa acredita que sem o apoio destes fornecedores, dificilmente conseguirá crescer no ritmo planejado, sem atravessar, freqüentemente, por crises de maior ou menor intensidade. Entre as ações voltadas para estreitar estes relacionamentos, a **Empresa D** inclui visitas e reuniões periódicas com os fornecedores, com dois objetivos principais: primeiro, para certificar-se de que estes compreendam as necessidades do negócio. E segundo, para que, em conjunto, analisem e explorem as oportunidades existentes. Para reter os bons fornecedores são empregadas ações, como, manter um volume estável de compras, sem, contudo, deixar que se constitua uma dependência. Além, estes fornecedores são recompensados com o suporte técnico e gerencial da Empresa e níveis consideráveis de flexibilidade.

Entre outras ações, que indicam um nível ainda maior de interdependência, estão as iniciativas, da **Empresa A**, de garantir a utilização dos tecidos, comprados pelos fornecedores participantes do Programa de Reposição Contínua e substituir, gradativamente, os processos formais de coordenação e controle por outros, menos formais, baseados, principalmente, em regras sociais de controle, ou seja, mais auto-impostos do que estritamente codificados, em contratos de parceria.; da idéia de financiar equipamentos e permitir a participação de fornecedores nos cursos da Universidade Corporativa, mantidos pela **Empresa B**, como os cursos disponíveis através do Portal, e até mesmo presenciais; e do caso da **Empresa C**, que tem negociado, com o setor têxtil, uma parte significativa dos tecidos que serão utilizados nas coleções e orientado os fornecedores para que os adquiram, nas indústrias com as quais negociou, nas quantidades e preços acertados.

#### **e) Compartilhamento do Conhecimento**

Apenas a **Empresa B** demonstrou atuar no relacionamento colaborativo, através de ações condizentes com o Macro-Conceito de nível mais alto, na categoria de direcionadores estratégicos à criação de valor. No caso de parceiros de menor porte, mas importantes para a Empresa, esta repassa conhecimentos e Tecnologia de Gestão que, por seu tamanho e estrutura, jamais teriam acesso.

Um outro exemplo de integração de conhecimentos, que alteraram o processo, em ambas as empresas, a **Empresa B** e seus fornecedores, operadores de telefonia celular, modificaram não apenas processos, mas também os Sistemas de Informação, visando atender a

características específicas da comercialização deste tipo de produtos, como acessório de moda, no varejo de confecção.

### 3) Aspectos da TI

#### a) Comunicação Pessoal e em Grupo

As trocas de e-mail e a transferência de arquivos de dados e relatórios, como aplicações básicas de TI, no relacionamento colaborativo, são largamente empregadas entre as empresas pesquisadas e seus fornecedores. A **Empresa B** considera as áreas de compras e relacionamento, na cadeia de suprimentos, como as de maior potencial de benefícios. Com o emprego da TI, no relacionamento colaborativo, ela faz uso da tecnologia Internet, desde o atendimento ao fornecedor, apoiando-o no uso dos diversos processos e sistemas colaborativos, como os de controle de qualidade, etiquetagem, separação por lojas e embalagem, até a comunicação entre pessoas e empresas, apoiada por sistemas disponíveis no Portal Web de relacionamento com os fornecedores. Estes aplicativos compreendem todas as necessidades sistêmicas básicas de relacionamento, restando, ao fornecedor, como única exigência de TI, estar capacitado a se conectar à Internet e acessar o Portal, para inserção e coleta de dados.

Um exemplo da utilização da TI, também encontrado em outras empresas pesquisadas, é o da **Empresa A**, que, desde o final de década de 60, emprega a TI em atividades operacionais e transacionais, como a automação de tarefas e troca de dados e documentos. A partir da década de 90, passou a empregá-la em iniciativas táticas e estratégicas, como a gestão integrada de processos e apoio à decisão. Com o advento da Internet, a Empresa conseguiu alavancar a comunicação entre pessoas e grupos, e a integração de sistemas com outras empresas.

Todas as empresas entrevistadas optaram por tecnologias e sistemas baseados em padrões abertos e amplamente disseminados, com ênfase na simplicidade de implementação e uso, adotando, sempre que possível, soluções de mercado compatíveis com a arquitetura Internet. É comum o emprego de sistemas baseados no Unix e padrão XML, para a integração de sistemas.

## **b) Acesso e Processamento de Dados**

A **Empresa D** possui sistema aplicativo, que permite identificar o efeito sobre as vendas, de características de produto como cor, padronagem, entre outras, assim como também o desempenho do produto, em diferentes regiões demográficas. As informações resultantes são fundamentais para a gestão comercial, tanto na empresa como em seus fornecedores e são repassadas a estes, sempre que disponíveis.

O acesso dos fornecedores aos dados da **Empresa A** se dá por meio de aplicativos tradicionais de EDI e pelo Portal do Fornecedor, criados pela Empresa para atender, principalmente, os parceiros de menor porte, que não são usuários da EDI. Foi implementado em plataforma Web, com características de simplicidade, flexibilidade e baixo custo de implementação e manutenção da arquitetura Internet, que permitiram disponibilizar vários outros aplicativos e facilidades, que teriam sido impossíveis no ambiente tradicional. Os dados e documentos do Portal são acessíveis e atualizados, por ambos os parceiros e a Empresa. Dados e documentos cruzam as fronteiras organizacionais, porém não há acesso direto às bases de dados, nem processamento nos sistemas dos parceiros.

Este foi também o caminho seguido pela **Empresa B**, da qual o Portal de Relacionamento é a principal iniciativa de integração eletrônica com os fornecedores. O Aplicativo concentra todos os pontos de contato digital com os fornecedores.

Entre as duas outras empresas pesquisadas, esta solução também está sendo implementada. Na **Empresa C**, ao invés da EDI tradicional, esta foi a opção escolhida para a comunicação e acesso aos dados, pelos mesmos motivos já mencionados: simplicidade e custos baixos. Mais da metade dos seus fornecedores já são usuários ativos do Portal, que foi inaugurado há poucos meses. Na **Empresa D**, espera-se que, até o final deste ano, o Portal já esteja operando.

Diferentemente das demais, a **Empresa C** optou pela terceirização dos serviços do Portal de Fornecedores e espera, com esta iniciativa, disponibilizar funcionalidades com rapidez e custos reduzidos, sem perder foco das atividades colaborativas, na negociação e relacionamento. Nesta primeira fase, serão atendidos três processos prioritários: pedidos de compra, emissão de notas fiscais eletrônicas e a geração e impressão das etiquetas de preços.



Se por um lado, os sistemas estão aumentando o custo de troca para os fornecedores, a **Empresa B** pensará sempre duas vezes antes de trocar de fornecedor, em função do tempo e recursos investidos em seu desenvolvimento e adequação ao ambiente tecnológico. Este equilíbrio tem o efeito de reduzir a natural assimetria de informações, entre os vários de parceiros.

Algumas empresas apresentaram maior facilidade que outras, para lidar com este novo ambiente flexível e dinâmico de troca de informações. A julgar pela grande quantidade de plataformas – todas integradas por XML –, e de padrões encontrados na área de TI, é possível se constatar que a **Empresa C** vem desenvolvendo uma habilidade que lhe será muito útil, em seus esforços de relacionamento colaborativo interorganizacional.

### c) Interação entre Sistemas

O foco das iniciativas de TI, para o relacionamento colaborativo, encontradas na **Empresa D**, está concentrado em se obter um nível de coordenação na cadeia, que garanta a fluidez no abastecimento.

Este é um objetivo comumente encontrado nas outras empresas e fica claro na descrição do processo de pedido de produtos da **Empresa C**: pedidos de compras (1) são inseridos no Portal, que (2) envia um e-mail ao fornecedor, alertando-o sobre o pedido e disponibilidade de dados adicionais no Portal. O fornecedor (3) usa sua senha para obter acesso a estes dados e os (4) descarrega em seus sistemas.

Quando (5) estiver pronto para entregar o pedido, o fornecedor (6) gera uma nota fiscal eletrônica em seus sistemas e os (7) insere no Portal. Este, por sua vez, (8) avisa à empresa que (9) descarrega estes dados para seus sistemas, (10) confere a remessa e dados fiscais e (11) prepara o CD para receber os produtos, a partir do agendamento (12) feito pelo fornecedor, no aplicativo correspondente, dentro do Portal.

A **Empresa B** usa também o agendamento, de entregas através do Portal, como um exemplo deste conceito, que trouxe ganhos substanciais de agilidade e permitiu receber um número maior de entregas de fornecedores, otimizando os seus recursos.

Exemplos de melhorias no relacionamento hierárquico vertical, proporcionado pela TI, são vistos nos Processos de Pré-Alocação e de Reposição Automática, da **Empresa A**, viável

graças à interação eletrônica entre processos, com os quais os fornecedores integram os dados obtidos no Portal, e, através da EDI, se for o caso, para alimentarem seus sistemas de produção, integrando-os aos processos da **Empresa A**.

Outro exemplo é encontrado no Processo de Certificação de Fornecedores da **Empresa B**, no qual, a empresa certificadora contratada recolhe dados no fornecedor, registra-os, em um sistema baseado em equipamento Palmtop, que interage com os sistemas de gestão de varejo da **Empresa B**, através do Portal do Fornecedor.

Algumas empresas investiram na capacitação do Portal para integrar diferentes tecnologias. Para fornecedores com limitações tecnológicas, o Portal possibilita acoplar os sistemas básicos dos fornecedores com tecnologias avançadas dos sistemas da **Empresa C**. No caso de alguns poucos fornecedores mais bem estruturados, já é possível usar o Portal como aplicativo de integração (*middleware*) entre dois sistemas ERP.

Segundo a Empresa, os sistemas interorganizacionais, disponibilizados no Portal, atendem aos três objetivos planejados: precisão e agilidade, na troca de informações; maior disponibilidade e confiabilidade dos canais de comunicação; redução de tempo e custos nas operações. A Empresa também ganha com o aumento das especificidades de ativos e da eventual propensão do fornecedor a favor da parceira. Além disso, ainda retém consigo o controle do processo e das informações.

As empresas se esforçam para incentivar a adesão dos fornecedores às novas iniciativas, baseadas na TI. Esta ação, na maioria dos casos, tem se mostrado desnecessária. A maioria dos fornecedores, envolvidos no relacionamento colaborativo, está sempre disposta a aumentar vínculos e interações eletrônicos com as empresas.

Além da eficiência e redução de custos, processos interorganizacionais, apoiados e integrados pela TI, estão permitindo maior velocidade e capacidade de reação às demandas do mercado e às ações da concorrência.

Como a **Empresa D** ainda não tem o seu Portal, para trocar informações com fornecedores de grande porte, como a Grandene, a Empresa interage com um provedor de serviços, contratado por um grupo de grandes fabricantes do sul do Brasil, que disponibiliza dados por meio de um

Portal do Comprador. Este Portal, também recebe, em formato previamente combinado, os dados do movimento diário dos produtos do fornecedor, nas lojas da rede da Empresa. Quando o Portal do Fornecedor, que está em construção, estiver em funcionamento, toda esta interação ocorrerá em tempo real.

#### **d) Integração de Recursos Baseada na TI**

Na visão da **Empresa A**, a TI tem sido usada no desenvolvimento conjunto de produtos, na integração de processos de produção e nos programas especiais de logística. Com isso, o relacionamento interorganizacional torna-se mais eficiente e eficaz.

Os programas de Pré-Alocação e de Reposição Automática, apoiados pela TI, permitiram, às empresas, explorarem recursos específicos à parceria e incentivou o desenvolvimento do Portal – outro recurso específico à parceria, que reforçou a integração de sistemas. Outras oportunidades vêm sendo descobertas. A **Empresa A** continua investindo no desenvolvimento de sistemas, voltados para aumentar o relacionamento e colaboração com seus fornecedores. Dentro de pouco tempo, estará disponível um sistema de *Workflow*, baseado em tecnologia Internet e acoplado ao Portal Web, voltado para as operações de logística.

Outro importante uso para o Portal é o que permite a **Empresa B** coordenar e monitorar atividades de seus fornecedores, possibilitando uma adequada administração dos diferentes níveis de interdependência e mantendo o vínculo hierárquico existente entre eles.

A experiência tem indicado, à **Empresa B**, que a maior interoperabilidade, causada pelos sistemas de informação, aumenta a interdependência entre os parceiros e reforça a estratégia colaborativa. Brevemente, os fornecedores deverão ser capazes de visualizar, através do Portal e em tempo real, o desempenho de seus produtos, em cada uma das lojas da rede. Além disso, haverá aplicativos para apoiar o desenvolvimento de produtos e o acompanhamento de sua produção.

Com uma estratégia de terceirização, diferente das demais, a **Empresa C** usa o Portal e os conhecimentos do fornecedor de serviços de aplicativos de TI para facilitar implementação de aplicativos de última geração, enquanto mantém uma estrutura própria, mínima, promovendo a integração de recursos, seus e de seus fornecedores, em curto prazo. Experiências e

conhecimentos, em outros setores, podem ser aplicados à área de Confecção. Um exemplo é o alto nível de integração entre sistemas que a **Empresa C** mantém para o processamento de cartões de crédito, por exigência do setor financeiro.

Mesmo sem poder usar os recursos de um Portal, a **Empresa D** integra, com eficiência, cerca de 20 fornecedores, com os quais trabalha de forma colaborativa. Para cada um destes fornecedores, foi instalada uma versão cliente do aplicativo de gestão da Empresa. Com isso, os fornecedores conseguem receber pedidos e relatórios de performance de seus produtos. O sistema também permite um nível razoável de controle sobre tarefas, como agendamento de entregas, emissão e recepção de notas fiscais eletrônicas, controle de entrada e saída de mercadorias e análise do volume transacionado, a cada dia.

#### **e) Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos**

Apesar de existirem poucas ações, na área da inovação, baseadas no relacionamento colaborativo apoiado na TI, o executivo de TI da **Empresa C** acredita que o acesso restrito de alguns fornecedores, aos seus bancos de dados e aplicativos de suporte à decisão, seja um passo a ser dado para viabilizar um aprofundamento da colaboração, permitindo, por exemplo, processos ágeis de reposição automática (VMI). Uma outra estratégia, que, certamente, fará uso de aplicativos de TI, para conhecimento e decisão, são os planos de maior controle da **Empresa C** sobre os recursos da cadeia, de uma forma mais generalizada, incluindo recursos de fornecedores de seus fornecedores.

Um pouco mais cautelosa, a **Empresa B**, ainda assim, reforça a importância em se descobrir usos inovadores da TI, no processo de relacionamento colaborativo com os fornecedores, que resultem em um diferencial competitivo. Com este objetivo, vem alimentando seus sistemas de apoio à decisão e inteligência de negócio, com dados oriundos do Portal do Fornecedor.

Argumenta, ainda, que, apesar do Portal ser uma solução de TI relativamente nova, no panorama colaborativo, sua aceitação e resultados atingidos têm provocado o surgimento de novas necessidades a serem atendidas pelo modelo, o que confirma o conceito de que a TI influencia o processo e os resultados deste geram maiores oportunidades de uso da TI. Também na **Empresa C**, mesmo com pouco tempo em operação, o Portal já começa a receber requerimentos por novas funcionalidades.

### **9.5.3. Características identificadas durante a análise dos casos e não alinhadas com o modelo teórico proposto**

As empresas pesquisadas, principalmente as brasileiras, apesar de reconhecerem a importância do relacionamento colaborativo com seus fornecedores, o fato de que este objetivo trará melhores resultados, no longo prazo, ainda as mantém reféns de estratégias de antecipação de resultados, mesmo que menores.

Apesar de rico em características que favorecem o relacionamento interorganizacional colaborativo, o Setor de Confecção, no Brasil, com exceção de poucas empresas de grande porte, entre varejistas e fabricantes, é ainda constituído por empresas de pequeno e médio porte, estruturalmente frágeis e com baixos níveis de planejamento, coordenação e controle.

O posicionamento estratégico das cadeias analisadas é muito mais dependente da cultura organizacional da empresa líder e da capacidade empreendedora de seus principais executivos, do que resultado de um modelo estratégico estruturado. Desta forma, o grau de maturidade das iniciativas colaborativas, com incorporação da TI, e os elementos direcionadores estratégicos e condicionadores estruturais, têm de ser ajustados às características de cada organização.

O uso da TI, na colaboração interorganizacional, apresentou-se alinhado com as necessidades básicas, características do setor, assim exemplificadas:

Quanto ao alinhamento com os objetivos de negócio das empresas pesquisadas, este demonstrou estar atrasado. Isto pode ser facilmente verificado pelas referências aos conceitos teóricos, citadas pelas empresas e apresentadas, de forma sintética, na tabela 9.1. É possível notar que as referências de TI situam-se em um nível mais baixo de maturidade e complexidade, quando comparadas às dimensões estratégicas e estruturais.

## 10. Conclusões

---

Os quatro casos estudados apresentaram um bom nível de suporte e alinhamento à teoria desenvolvida e elevada consistência entre si. Contudo, a análise dos casos evidenciou que há ainda um considerável espaço para a evolução dos relacionamentos colaborativos apoiados na TI.

Ficou claro, durante a análise, que o modelo teórico testado poderia ser melhorado e que, após implementar as mudanças indicadas pelo resultado da análise das pesquisas, este se tornou mais robusto e aplicável, como pode ser visto mais adiante, neste capítulo.

A aplicação do modelo aos casos produziu, ocasionalmente, algumas dúvidas sobre onde, entre os Macro-Conceitos e conceitos classificar um determinado evento analisado. Estas dúvidas revelaram um grau de duplicidade e superposição de idéias, na representação dos conceitos. O modelo inicial também se apresentou algo deficiente em representar, de forma mais simples, a complexidade do assunto tratado, o que contribuiu para as dúvidas mencionadas, acima.

À medida que se progrediu na análise, ficou claro, também, que os cinco Macro-Conceitos deveriam ser associados a três níveis específicos de complexidade e foco, nas três dimensões analisadas: eficiência, eficácia e inovação. Especialmente, e com significativa consistência, os dois primeiros Macro-Conceitos, em todas as categorias, com o nível de eficiência; os dois seguintes, com questões relativas ao nível de eficácia e o último, com o nível de inovação.

### 10.1. Revisão do constructo baseada no estudo de casos realizado

Passou-se, então, ao esforço de readequação do modelo e da nomenclatura dada aos Macro-Conceitos, refletindo-se, de forma mais adequada, os conceitos do constructo e incorporando as descobertas proporcionadas pelo estudo de casos. O refinamento do modelo, resultante deste esforço, passou a oferecer uma representação mais simples, aderente aos resultados empíricos e com maior poder explicativo. A tabela 10.1, a seguir, baseada nas tabelas 7.1, 7.2 e 7.3, apresentadas no capítulo 7, representa o realinhamento explicado anteriormente.

**Tabela 10.1 – Macro-Conceitos: Direcionadores Estratégicos, Condicionantes Estruturais e Aspectos da TI**

<b>Dimensão</b>	<b>Macro – Conceito</b>	<b>Conceito</b>
<b>Direcionadores Estratégicos</b>	Eficiência	01) Incerteza
		02) Risco
		03) Relação de longo prazo
		04) Interação contínua
		05) Assimetria de informação
		06) Complexidade e custos
		07) Coordenação
		08) Reduzir/evitar custos
		09) Custos individuais ou da díade
		10) Eficiência
		11) Atração de recursos
	Competitividade e Complementaridade	12) Posição competitiva vulnerável
		13) Força para competir
		14) Tempo é vantagem competitiva
		15) Proteção aos recursos
		16) Concorrência
		17) Força/fraqueza; oportunidade/ameaça
		18) Competências essenciais
		19) Especificidade de ativos (TCE)
		20) Mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas (Especificidade de ativos – VBR)
		21) Firmas são heterogêneas em recursos
		22) Vantagem competitiva sustentada requer heterogeneidade mantida
		23) Acesso aos recursos do outro
		24) Interdependência estratégica crítica
	Criação de Valor	25) Características não contratáveis
		26) Integração de bens e conhecimento
		27) Criação e maximização de valor
		28) Criatividade e inovação
<b>Condicionantes Estruturais</b>	Confiança	01) Cultura, confiança e compromisso
		02) Reciprocidade
		03) Congruência de objetivos
		04) Atração de parceiros
		05) Rendas compartilhadas
		06) Ajustamento contínuo pela informação
		07) Comunicação livre e intensa
		08) Velocidade e flexibilidade
	Interdependência	09) Formas distintas de governança
		10) Especialização
		11) Recursos co-especializados
		12) Ativos específicos
		13) Integração de especialidades possibilita uma ambigüidade causal
		14) Recursos complementares
		15) Proximidade entre duas empresas influencia estrutura e governança
		16) Base reduzida de parceiros
		17) Esforço conjunto
		18) Firma- <i>hub</i> , Ecossistemas de negócio
		19) Integração/adaptação de processos
		20) Relação interdependente

Dimensão	Macro – Conceito	Conceito
		21) Inserção da firma em redes sociais
		22) Retenção de parceiros
		23) Inserção relacional/estrutural
		24) Ativos relacionais
	Compartilhamento do Conhecimento	25) Controles auto-impostos e informais
		26) Governança compartilhada
		27) Conhecimento compartilhado
		28) Reestruturação de processos colaborativos
		29) Organização virtual ou em rede
Aspectos da TI	Comunicação, Acesso e Processamento de Dados	01) Comunicação síncrona/assíncrona
		02) Reforço de relacionamento entre compradores e vendedores
		03) Comunicação interorganizacional
		04) Padrão aberto; externalidade de rede
		05) Acesso e processamento de dados
		06) Redução/prevenção de custos
		07) Vantagem competitiva
		08) Diferenciação
		09) Fluxo de informações
		10) Dados-documentos cruzam fronteiras
		11) Imposição de custos de troca
		12) Redução de assimetria de informação
	Interoperação de Sistemas	13) Complexidade-automação-integração
		14) Automação de tarefas de fronteira
		15) Sistemas de Informação Interorganizacional
		16) Alteração da estrutura de interação
		17) Modifica monitoração e coordenação
		18) Vantagens da hierarquia e mercado
		19) Integração de atividades verticalmente relacionadas
		20) Integração eletrônica
		21) Intermediação eletrônica
		22) Relacionamentos hierárquicos verticais
		23) Intermediação ou Integração
		24) Responsável pelo SII provê incentivos
		25) Integração sem propriedade
		26) Transição entre tecnologias
		27) A TI afeta e é afetada pela colaboração
		28) Redes mais eficientes e eficazes
		29) Explorar recursos exclusivos
		30) Vantagem Competitiva Sustentável
		31) Gestão da Interdependência
	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos	32) Muda valor recursos estratégicos
		33) Economias de escala e de escopo
		34) Informação como fator produção
		35) Formação de organizações virtuais
		36) Favorece características não contratáveis
		37) Transforma <i>know-how</i> em informação
		38) Novos usos e requerimentos para a TI
		39) Incentivo criar/gerir o conhecimento

Fonte: elaboração própria

## 10.2. Adequação do Constructo



O constructo, apresentado no capítulo 7, foi atualizado pelo resultado da pesquisa. De uma forma geral, o modelo ficou mais conciso, o que aumentou a sua abrangência, contudo, sem alterar o seu poder explicativo.

### **Direcionadores Estratégicos**

O enfoque econômico, orientado por interesses racionais, ligado à estratégia de negócios, influencia os fatores motivacionais e direcionadores que impulsionam as empresas à colaboração, visando:

- **Eficiência** – Representada por menores níveis de incerteza e risco, com impacto sobre a segurança e a estabilidade do negócio. As relações, de longo prazo, se consolidam, com base em interações continuadas. O crescimento dos negócios traz maior complexidade, tornando necessárias ações que reduzam os custos. A colaboração interorganizacional pode contribuir com a minimização de custos de coordenação e de produção e redução da assimetria da informação.
- **Competitividade e Complementaridade** – Para reduzir uma posição de vulnerabilidade ou possibilitar o uso de recursos estratégicos subutilizados, aumentando a competitividade. A agilidade e capacidade de reação, em curto espaço de tempo, tornam-se também vantagem competitiva. A proteção aos recursos estratégicos é um dos objetivos primordiais da colaboração, tornando mais difícil aos concorrentes imitar recursos e competências. Os relacionamentos colaborativos podem atuar sobre a especificidade de ativos de local, bens físicos e humanos, marca e questões de tempo. Podem, também, aqueles da Visão Baseada em Recursos, de imperfeitas imitabilidade, substitutabilidade e mobilidade. A colaboração reconhece a heterogeneidade entre as empresas e o fato da vantagem competitiva sustentável depender de que a heterogeneidade seja mantida. O relacionamento pode ter como motivação o acesso aos recursos de outros e gerar ou manter uma interdependência estratégica crítica, com relação a estes recursos. Isto pode conduzir a um efeito de ambigüidade causal e a garantia de uma vantagem competitiva sustentada.
- **Criação de valor** – É um estágio superior, de motivação estratégica para a colaboração interorganizacional, quando a eficiência e otimização de recursos não são mais suficientes para garantir vantagem competitiva. Neste nível, a colaboração é

motivada por um histórico do relacionamento e do desejo de mantê-lo, por regras e padrões de coordenação e por investimentos que não podem ser previamente estabelecidos ou facilmente representados, por meio de um contrato. As empresas se empenham na criatividade e inovação, que geram maior valor ao permitirem maior fluidez no acesso cooperativo ao conhecimento interno e investirem tempo e recursos na aprendizagem conjunta.

### **Condicionantes Estruturais**

Entre as características estruturais das organizações, envolvidas no processo de colaboração interorganizacional, é preciso considerar o comportamento organizacional, além da estrutura organizacional e condições específicas do processo de negócio. De um modo geral, estes fatores podem ser agregados em:

- **Confiança** – É o fator básico. Pressupõe adequação cultural, grau de transparência e reciprocidade, congruência de metas e comprometimento recíproco. A empresa trabalha na capacidade de atrair e reter parceiros e aceita compartilhar rendas auferidas. O fluxo de informações, fundamental para a parceria, será largamente influenciado pela estrutura de governança e pela virtualização das fronteiras organizacionais.
- **Interdependência** – Aqui, o foco passa a se concentrar na reputação das organizações e no desenvolvimento de competências específicas. As empresas se esforçam para aumentar a sua especialização e podem desenvolver ativos específicos ao relacionamento – ativos co-especializados, que podem gerar o efeito da ambigüidade causal, descrito por Lippman e Rumelt (1982), referindo-se à incerteza com relação às causas da diferença de eficiência entre as firmas. Passam a contar com a complementaridade proporcionada pelos parceiros, o alinhamento entre características competitivas internas e externas, a integração e compartilhamento de ativos e processos, a redução da base de fornecedores, a interdependência estrutural e a liderança da aliança.
- **Compartilhamento do conhecimento** – Padrões informais de governança passam a ser auto-regulados e, em seu exercício, ganha força o compartilhamento na coordenação e controle. A parceria promove a reestruturação dos processos

colaborativos, que deixam de ser independentes, tornando-se interorganizacionais, ou seja, são concebidos para atender às necessidades e objetivos do relacionamento diádico. As empresas posicionam-se como organizações em rede, ou seja, baseadas, ainda mais, em seus relacionamentos. Há a criação conjunta de novos conhecimentos e compartilhamento dos existentes. Empresas parceiras desenvolvem-se, ainda mais, por compartilharem a criação e uso de novos conhecimentos.

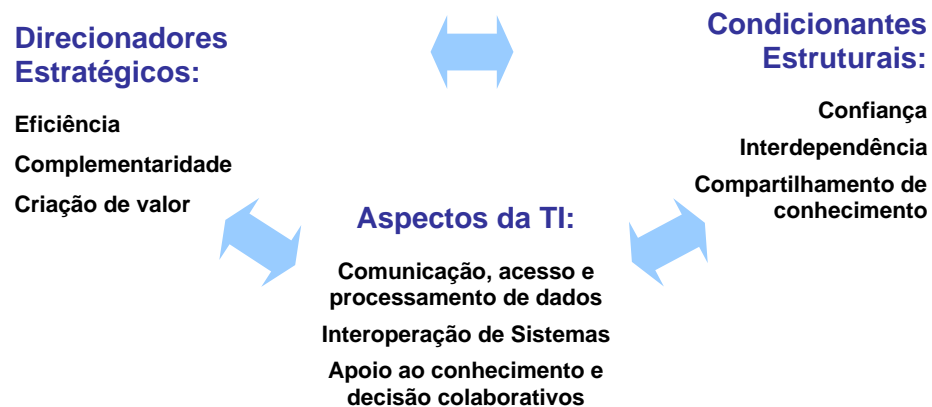
### **Aspectos da TI**

Fatores ligados às características específicas da tecnologia também influenciam o sucesso da implementação de sistemas interorganizacionais, de diversas formas:

- **Comunicação e acesso aos dados** – Pessoal ou em grupo, síncrona ou assíncrona, porém, baseada em padrões abertos, para facilitar a conectividade, reforçando o relacionamento entre compradores e vendedores. O acesso a dados e informações é feito por meio de aplicativos, que potencializam a coordenação e interoperabilidade, reduzindo ou prevenindo custos. As aplicações enfocam o fluxo de informações e documentos, nas fronteiras organizacionais. Apesar de haver um aumento potencial dos custos de troca, a comunicação e acesso à informação, por meio eletrônico, pode reduzir a assimetria de informação.
- **Interoperação de sistemas** – Possibilita a interação de processos de diferentes organizações e, com isso, o surgimento de cadeias, intermediadas ou integradas pela TI; potencializa os relacionamentos hierárquicos verticais, com impactos sobre a coordenação e monitoração; automatiza as tarefas de fronteira organizacional; permite a construção de ferramentas que monitoram objetivos e resultados da parceria, ao mapear ricas e complexas estruturas e processos; é capaz de modificar a alocação de custos e estrutura de integração da parceria.
- **Compartilhamento de conhecimento e apoio à decisão** – Permite o tratamento analítico colaborativo dos dados da parceria; possibilita o uso da informação, fator de produção; torna-se uma ferramenta relevante na redefinição do escopo de alianças e do negócio, na medida em que apóia a redefinição de estruturas e processos; altera o valor

de recursos estratégicos; possibilita monitoramento e controle mais eficientes e, com isso, a adoção de características que não podem ser facilmente descritas em contratos; apóia a criação, compartilhamento e gestão do conhecimento originado pela atuação cooperativa; permite, às empresas, descobrirem novos usos e requerimentos para a tecnologia.

Os diferentes níveis das dimensões organizacionais do modelo são afetados por diferentes tecnologias, os Sistemas de Informação. Contudo, a alteração dos direcionamentos estratégicos e condicionantes estruturais também afetam a TI, pois evidenciam novas formas de utilização para os aspectos da TI. Esta relação biunívoca é representada na figura 10.2, a seguir:



**Fig. 10.1 – Colaboração interorganizacional verticalmente relacionada, baseada na TI**  
**Fonte: elaboração própria**

Como resultado do estudo de casos, pôde-se concluir que, além de representar o aprofundamento da relação colaborativa, com o apoio da TI, níveis mais altos, em todas as dimensões, indicam também uma maior complexidade e, na maioria dos casos, um amadurecimento do relacionamento, como mostrado na tabela 10.2, a seguir:

**Tabela 10.2 – Matriz das dimensões da colaboração interorganizacional verticalmente relacionada, baseada na TI e nível de maturação e complexidade**

<p><b>Dimensões da Colaboração Interorganizacional</b></p> <p><b>Verticalmente Relacionada</b></p>
--

<b>Duração do relacionamento/ Complexidade</b>	<b>Direcionadores Estratégicos</b> (Por que colaborar?)	<b>Condicionantes Estruturais</b> (Sob quais condições colaborar?)	<b>Aspectos da TI</b> (Como a TI afeta a colaboração?)
<b>Curto Prazo/Baixa</b>	Eficiência	Confiança	Comunicação, Acesso e Processamento de Dados
<b>Médio Prazo/Média</b>	Complementaridade	Interdependência	Interoperação de Sistemas
<b>Longo Prazo/Alta</b>	Criação de Valor	Compartilhamento do Conhecimento	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos

Fonte: elaboração própria

A organização destes fatores, nas três dimensões, de forma gradual e crescente em duração do tempo de relacionamento e complexidade, resulta na atualização do modelo de colaboração interorganizacional, apoiada pela TI, apresentado, anteriormente, na figura 7.2. Um relacionamento, assim caracterizado, torna-se mais eficiente, contempla estruturas e processos mais complexos e é capaz de gerar, de forma contínua e dinâmica, resultados mais eficientes e eficazes, à medida que evolui das camadas internas para as externas, como na figura 10.3, a seguir:

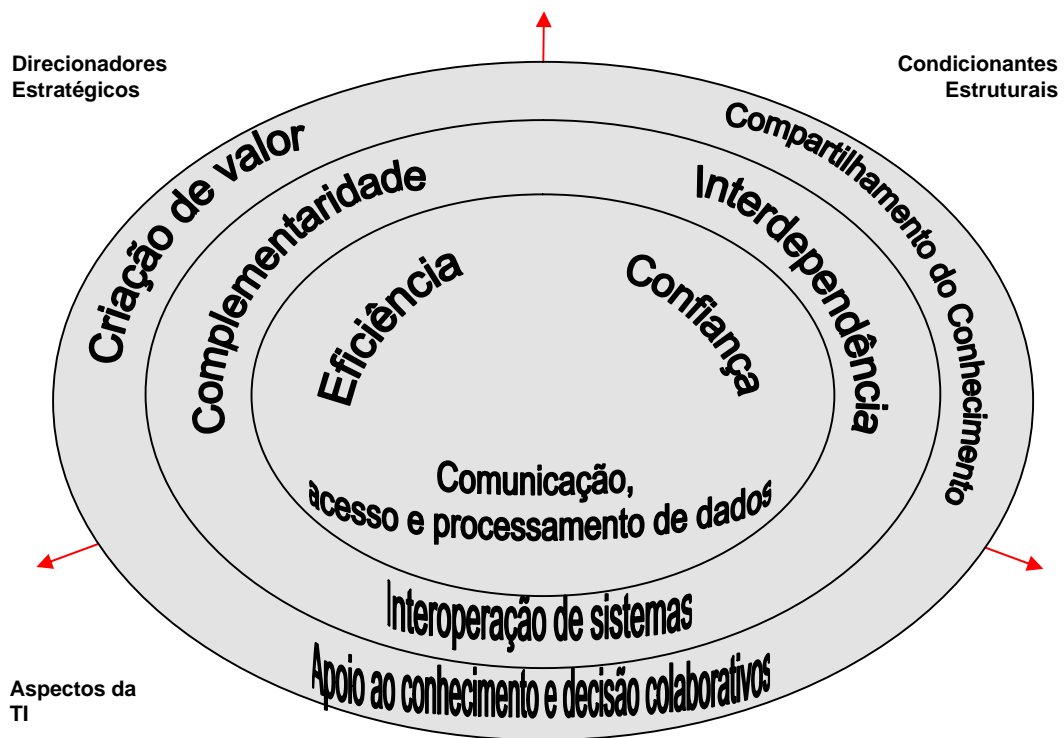


Fig. 10.2 – Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI  
Fonte: elaboração própria

Para que a colaboração entre organizações aconteça, se expanda e seja otimizada, é necessário que as empresas identifiquem motivações estratégicas e invistam no desenvolvimento de condições comportamentais e estruturais. Um terceiro elemento, com papel crescentemente importante, é a TI.

A seguir, descreve-se o comportamento dinâmico do Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI:

#### a) Eficiência, confiança e comunicação, acesso e processamento dos dados

Ameaçada por níveis crescentes de limitações institucionais, como a incerteza e vulnerabilidade, ou funcionais, como os custos e assimetria da informação, a empresa procura atrair parceiros para o negócio, com base em um relacionamento mais estreito e duradouro e, com isso, aumentar, de forma geral, a sua eficiência.

Parceiros com melhor adequação cultural são atraídos para o relacionamento. Isto levará ao desenvolvimento de níveis mais altos de confiança entre eles, capaz de manter a reciprocidade de benefícios e os compromissos com os objetivos comuns, e permitir um constante e consistente fluxo de informações.

O relacionamento, daí resultante, pode ser potencializado pela aplicação da TI e de padrões que facilitem a comunicação, acesso e processamento de dados e informações, conectando toda a cadeia de valor através das fronteiras organizacionais. Esta maior conectividade promove a simplificação de tarefas, com impacto positivo sobre os custos. Apesar de possibilitar o surgimento de uma condição indesejável, de “aprisionamento eletrônico”, sobre os parceiros com menos poder de barganha, a conectividade entre os parceiros tem efeito positivo, de redução da assimetria de informações.

#### **b) Complementaridade, interdependência e interoperação de sistemas**

Uma vez que níveis aceitáveis de eficiência tenham sido atingidos, o desafio passa a ser competitividade e proteção de recursos. A complementaridade é sustentada pela heterogeneidade de competências e recursos, que, se mantida de forma coordenada, pode assegurar uma vantagem competitiva sustentável. O foco é direcionado para a obtenção de recursos estratégicos necessários ou para o emprego daqueles existentes, mas subutilizados. A especificidade de ativos e a complexidade de produtos, processos e negócio são também abordadas neste nível.

As formas tradicionais de coordenação e governança – mercado e hierarquia –, não atendem mais às necessidades do relacionamento de negócio. As condições estruturais e conjunturais, como a competência e reputação, grau de especialização e características de complementaridade, tornam-se importantes neste nível. A empresa concentradora tende a restringir, e até mesmo diminuir, o número de parceiros, com os quais se empenha no aprofundamento do relacionamento, ao mesmo tempo em que busca o alinhamento entre características idiossincráticas internas e externas. Surge a preocupação com a retenção de parceiros valiosos e o compartilhamento de recursos. Ativos passam a ser especificamente construídos e integrados à relação, gerando interdependências estruturais e relacionais. Estes ativos adquirem um caráter de co-especialização, ou seja, têm mais valor dentro da parceria do que fora dela. Estas características institucionais, associadas à complexidade dos processos e sistemas construídos com a TI emergente, criam a possibilidade de se aumentar a vantagem

competitiva, que pode se sustentar, graças ao efeito de ambigüidade causal, descrito anteriormente. Surge a necessidade de compartilhar a governança.

A TI potencializa o tratamento da complexidade do negócio e do relacionamento, e da automação e integração de atividades e processos. Interfaces são construídas, possibilitando a interoperação dos SI, existentes nas empresas parceiras, o que dá origem a um efeito de integração vertical, baseado nos Sistemas de Informação, sem as desvantagens da propriedade. Em um nível mais avançado, Sistemas de Informação Interorganizacionais são construídos para possibilitar adequada transição entre novas tecnologias e a gestão das complexas interações e estruturas de governança, resultantes da maior interdependência.

### **c) Criação de valor, compartilhamento do conhecimento e apoio ao conhecimento e decisão colaborativos**

Em um nível mais alto de motivação para a colaboração, encontra-se a criação e maximização do valor. Muito dos esforços para se atingir este objetivo envolvem a decisão e realização de investimentos, com base em características que dificilmente podem ser asseguradas por cláusulas contratuais. As empresas procuram possibilidades de desenvolver e administrar o conhecimento dentro da parceria e a concentração desta diversidade estimulará estratégias de economia de escopo. A cadeia estimula a criatividade e inovação, para a criação conjunta de valor.

Um relacionamento continuado cria história. Este histórico insere-se no desenvolvimento da confiança e comprometimento. A reestruturação dos processos de negócio ganha um escopo interorganizacional. Não basta apenas que cada empresa faça melhor, separadamente, é preciso que façam melhor ainda, por estarem juntas. Isto reforça, ainda mais, a confiança no relacionamento, mas também aumenta as características não contratuais de monitoração e controle, que proporcionam características informais e auto-reguladas de monitoração e controle.

A TI possibilita a alteração do valor dos recursos estratégicos. Estes, ao serem explorados, geram novos requerimentos para o emprego da TI, que transforma *know-how* em informação e esta passa a integrar os produtos e serviços. A TI favorece a adoção de novos modelos de estrutura, como as organizações virtuais ou em rede, apoiando a redefinição do escopo do



negócio e das próprias alianças. Por viabilizar níveis superiores para os processos de governança, reforçam a validade e importância de características não contratuais.

### **10.3. Características do comportamento dinâmico do Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiado na TI**

É importante deixar claro que, da mesma forma que níveis mais altos das dimensões apresentadas indicam patamares superiores de preparo para a colaboração interorganizacional, eles também requerem um maior grau de mudança, de alocação de recursos e esforços e de domínio no uso da TI.

Cada empresa deve determinar e ter como objetivo atingir o nível planejado para cada tipo de relacionamento colaborativo que mantém e cada grupo de parceiros específicos. O conhecimento da posição objetiva e do real posicionamento atingido é fundamental para a gestão adequada a cada tipo de relacionamento em que a empresa se encontra engajada.

Com o passar do tempo, um relacionamento colaborativo, bem sucedido, tende a avançar em direção a níveis mais altos (mais externos ao modelo), aumentando a interdependência, o compartilhamento de recursos e a interação entre SI.

Estes níveis não foram imaginados como rígidas marcações, em uma escala evolucionária. Apesar da maioria das empresas apresentar características e desempenhar ações, em mais de um nível de cada dimensão, a passagem bem sucedida a um novo nível, em direção às camadas mais externas do modelo, pressupõe experiência e sucesso nas iniciativas colaborativas das camadas inferiores.

Não se pode aconselhar uma empresa a buscar o mais alto nível de cada dimensão. Isto dependerá de seus objetivos estratégicos e das características do relacionamento, em questão, e de quanto domina e está disposta a investir em TI. Contudo, independente da distância de sua posição em relação ao centro do modelo, poder-se-á, sempre, aconselhar a empresa a tentar estabelecer um equilíbrio entre as dimensões. Isto significa dizer que o alinhamento entre as dimensões traz mais benefícios ao relacionamento colaborativo do que, por exemplo, um posicionamento estratégico de criação de valor, conectado a uma estrutura na qual falte

confiança ou não se invista em apoiar, estruturalmente, uma maior interdependência ou, ainda, em que faltem conhecimentos e recursos de TI e SI.

O distanciamento adequado em relação ao centro do modelo, para cada dimensão, tem de ser determinado, caso a caso, ou para agrupamentos de parceiros de características semelhantes. A determinação exata deste distanciamento foge ao escopo deste trabalho e será encaminhada como sugestão para futuras pesquisas.

#### **10.4. Sistemas de informação colaborativos**

Ao relacionar as tecnologias e aplicativos orientados para a colaboração existente, encontramos muitos exemplos que, com facilidade, integram-se aos três níveis do modelo apresentado:

##### **a) Anel interno**

O e-mail é uma ferramenta de comunicação assíncrona, que, pela simplicidade e baixo custo da plataforma Internet, revolucionou a comunicação empresarial, nos últimos anos. É compatível com praticamente todas as interfaces e equipamentos de comunicação de dados. A possibilidade de identificação de presença e a simultaneidade de comunicação entre as partes são características existentes em uma outra ferramenta de comunicação Internet, de caráter síncrono – o serviço de mensagens instantâneas – *Instant Messaging* (IM).

A convergência destes serviços, em um único e consistente ambiente de comunicação, é uma tendência e sua adoção irá permitir, ao usuário, selecionar, a cada momento, o mais apropriado mecanismo de interação colaborativa. Contudo, apesar de apresentar utilidade e importância, inquestionável, para a colaboração, estas modalidades de tecnologia colaborativa apresentam deficiências, como o crescimento exagerado do *Spam* – distribuição não solicitada e em grande quantidade de e-mails –, e do risco de ataque – por vírus presentes em arquivos incorporados –, as duas formas de comunicação têm se tornado um problema para a gestão eficiente da colaboração interpessoal.

Estas características correspondem ao primeiro nível do modelo, apresentado anteriormente, e representam a resposta da TI aos desafios da motivação, por eficiência, e a decorrente exigência de maior conhecimento e comprometimento dos parceiros de negócio. Nestes, os

serviços e aplicativos, baseados na TI, mais comumente utilizados, são: e-mail, serviços de *messaging*, aplicações de *workgroup*; aplicativos de divulgação de conteúdo como *broadcasting* e *webcasting* e aplicações típicas de tarefas ou processos de fronteira, como colocação de pedidos e controle de estoques, entre outras.

#### **b) Anel intermediário**

A colaboração interorganizacional tem sido apoiada por serviços de interação entre sistemas, como a troca eletrônica de dados (*Electronic Data Interchange* – EDI), aplicação que objetiva a troca de dados estruturados e padronizados, entre sistemas automatizados, através de redes de comunicação de dados.

Com a evolução acelerada da TI, outros usos surgiram, como os sistemas integrados baseados em processos para o gerenciamento de cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM). Para exemplificar, podemos citar o caso da 3M (CASTILHO, 2002), que, por necessitar de solventes químicos, de forma contínua e em grande quantidade, em seus processos de fabricação, utilizou SII especialmente desenhados, que conectam os ERPs (*Enterprise Resource Planning*) das várias empresas envolvidas no processo. A manutenção dos níveis ideais de estoques dá-se a partir de pedidos automaticamente disparados pelos sistemas de monitoramento e despachados pelo ERP da 3M para o do fornecedor. A primeira intervenção humana acontece com o recebimento da nota fiscal eletrônica, que precede o envio do produto requisitado. A Internet e a Web possibilitarão o incremento da sofisticação e do volume do relacionamento entre empresas.

Neste anel intermediário encontram-se, ainda, outras aplicações de caráter colaborativo, como os sistemas aplicativos *GroupWare*, que apóiam a coordenação e comunicação de grupos de pessoas e incluem ferramentas de produtividade, compartilhamento de informações e troca de mensagens.

Em posição superior, neste estágio, estão sistemas de gestão de documentos, que abordam a criação, armazenamento e distribuição de documentos e os sistemas de automação do gerenciamento do fluxo de trabalho, conhecidos como *Workflow*. Estes sistemas permitem a transferência de documentos, informações e tarefas, entre participantes de um processo, de acordo com a definição de papéis e regras estabelecidas, coordenando a execução do processo e, podendo decidir, de forma limitada, sobre ações a tomar.

Estas e outras aplicações, que possibilitam níveis mais altos de colaboração e transação no contexto da organização ou entre organizações, estão sendo, cada vez mais, integradas no conceito de Portal Corporativo, que provê uma plataforma técnica em apoio à estratégia e estruturas escolhidas em níveis administrativos, produtivos ou transacionais e colaborativos, pela empresa, tanto para uso funcional interno, quanto pela parceria, para aplicação no relacionamento interorganizacional.

Este conjunto de características está relacionado com o segundo nível e representa iniciativas apoiadas na TI, para atender às necessidades de aquisição ou alocação de recursos estratégicos, através dos parceiros de negócio. Entre os sistemas, podemos encontrar: Sistemas de Reposição Automática de Estoques Controlados por Fornecedores (*Vendor Managed Inventory – VMI*).

### **c) Anel externo**

O conceito de Portal Corporativo também se aplica às iniciativas de nível estratégico, quando associada às tecnologias e sistemas orientados para o conhecimento e a decisão. Sistemas de gestão do conhecimento, sistemas de apoio à decisão e às informações executivas que, entre outras funcionalidades, permitem apoiar e integrar núcleos de competência e de criação de conhecimento, posicionados em quaisquer pontos da cadeia, começam a ser adotados pelos níveis mais elevados da colaboração interorganizacional, para atender os objetivos de redirecionar o valor estratégico de recursos e viabilizar processos, serviços e produtos inovadores, resultados de processos criativos diferenciados, apoiados na TI.

Este último conjunto endereça problemas relacionados com o terceiro e último níveis, ou anel externo do modelo, e representam oportunidade de emprego da TI, voltado para criação de conhecimento e valor, observando que novos processos e estruturas terão de ser criados, a partir das características que a parceria estratégica apresenta, neste avançado estado de colaboração. Exemplos de emprego da TI, com este enfoque, podem ser encontrados nos sistemas de inteligência interempresarial, baseados em bancos de dados multidimensionais e sistemas interorganizacionais de apoio à decisão.

## **Considerações sobre os SII**

O pleno aproveitamento das vantagens prometidas pelos SII, no entanto, vai depender da capacidade que as organizações, que colaboram através dele, tenham de encontrar soluções inovadoras, que representem suas competências exclusivas, da melhor forma possível. As implementações de sistemas estão, constantemente, associadas a mudanças e estas, demandam adaptações e ajustes de rotinas de trabalho. Sistemas desenvolvidos em torno de rotinas específicas de organizações diferentes vão necessitar de muito empenho para obterem sucesso na sua implementação.

É preciso considerar que os SII implicam em modificações significativas dentro das organizações e que o sucesso na sua implementação não é tarefa elementar. Para evitar o uso de determinadas tecnologias como moda, e, ao mesmo tempo, se tornar pioneiro na aplicação de tecnologias selecionadas, as organizações devem reagir às mudanças tecnológicas, cuidadosamente e com criatividade, dirigidas pela compulsão de transformar potencial não-realizado em resultados.

Se, por um lado, é inegável que os SII podem trazer vantagens significativas, incluindo menores custos, ligações mais estreitas entre fornecedores, clientes e parceiros de negócio, e uma maior diferenciação de produtos, por outro lado, manter uma vantagem competitiva sustentável, ao longo do tempo, demanda o contínuo desenvolvimento de aplicações inovadoras.

De um modo geral, embora se reconheça que Sistemas de Informação são ferramentas estratégicas de negócio vitais, há quem argumente que existem poucas evidências de que tenham proporcionado vantagens competitivas sustentáveis, a não ser em poucos exemplos. Contudo, isto não é nenhuma surpresa. Recentemente, Carr (2002) alimentou uma grande polêmica, ao argumentar que as TI não representariam mais vantagem competitiva, por estarem igualmente disponíveis a todos.

É fato que a imitação tem sido o principal impulsionador para a difusão de inovações tecnológicas, e os SII não são exceção. Se todos os competidores adotam aplicações e soluções semelhantes, as vantagens competitivas tendem a desaparecer. Sistemas que podem ser copiados, por diversas empresas no mercado, e em cujo processo de implementação não se

identifique nenhuma vantagem sustentável exclusiva, podem apenas gerar retornos econômicos normais.

Considerando as três camadas de colaboração interorganizacional, apresentadas anteriormente, na camada interna, os sistemas são menos complexos, porém oferecem menores oportunidades de conquista de inovação e vantagens competitivas. Na camada externa, na qual residem as maiores oportunidades de realizar inovação, o processo de implementação dos SII demanda uma postura mais criativa.

É exatamente para os SII, desta camada mais externa do modelo, que devem se voltar os administradores, caso queiram se posicionar como líderes em seu mercado. Custo, pioneirismo e sofisticação tecnológica representam apenas vantagens temporárias, que podem ser obtidas com a implementação de SII. Mesmo que alguns sistemas sejam caros, para pequenas empresas, seus preços não são, em geral, proibitivos, para firmas de tamanho comparável. Mesmo os pequenos concorrentes, podem, freqüentemente, adquirir a tecnologia necessária, por meio de arranjos cooperativos ou por terceirização.

Ainda que se considere que a empresa que primeiro implementou um SII, em um determinado setor, pôde conseguir vantagens, de longo prazo, através da imposição de custos de troca aos seus parceiros, os últimos a aderirem podem se beneficiar da experiência do inovador e replicar o sistema, com novas tecnologias, permitindo serviços comparáveis, disponibilizados a custos menores.

Vantagem, baseada puramente em sofisticação tecnológica, é difícil de se sustentar, pela natureza aberta e rapidamente evolutiva da tecnologia. Sendo assim, para evitar a imitação fácil, aplicações estratégicas como os SII devem se basear em valores intangíveis, desenvolvidos internamente nas organizações, tais como práticas exclusivas derivadas da cultura organizacional da empresa, ao invés de se basear apenas em análises estruturadas. A vantagem competitiva sustentável baseada no uso de TI é obtida com a alavancagem de recursos únicos, que não podem ser, facilmente, replicados ou ignorados por um concorrente potencial, além da inovação contínua, mantendo o sistema evoluindo, sempre à frente dos concorrentes.

Os benefícios resultantes de uma aplicação inovadora de TI podem ser mais plenamente atingidos se o sistema explorar recursos que são exclusivos da parceria ou aliança na criação de inovações, a fim de que os competidores não consigam de beneficiar, completamente, através da simples imitação. A questão é que as características essenciais de um SII são tanto técnicas quanto organizacionais.

### **10.5. Análise dos casos estudados em relação ao modelo teórico apresentado**

Os casos estudados foram, então, comparados ao modelo teórico defendido. Para isso, a tabela 9.1 foi resgatada e dela mantida apenas a porção referente à empresa em questão. Para cada caso, foram identificadas as principais características e níveis predominantes de colaboração interorganizacional, apresentado pela empresa, posicionando-a, em relação ao modelo.

#### **10.5.1. O Caso A**

Os dados compilados, a partir das entrevistas com executivos da **Empresa A**, apontam os seguintes destaques, com relação às três dimensões do Modelo para a Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI:

##### **Direcionadores Estratégicos**

O foco de direcionamento estratégico, para a **Empresa A**, concentra-se, principalmente, no primeiro nível, da eficiência. Este posicionamento fica evidenciado, a partir dos seguintes pontos, extraídos do estudo de caso:

A **Empresa A** começa a construir uma estratégia de alianças, visando otimizar suas compras por meio de uma gestão de processos e relacionamento com fornecedores, mais eficiente. Estes esforços são, principalmente, focados nos parceiros estrangeiros, visando eficiência operacional que, segundo a Empresa, é o principal motivador para a colaboração. A Empresa decide sobre o que e como será fabricado, por cada fornecedor, não havendo trocas de informações estratégicas, o que mantém a colaboração no campo operacional.

### **Condicionantes Estruturais**

A estrutura organizacional precisa ser capaz de reagir, com rapidez, às tendências da moda e ao comportamento dos clientes, mantendo as lojas abastecidas, de forma correspondente. Esta flexibilidade exige maior controle sobre qualidade e custos de produção e coordenação, o que aprofunda a necessidade de atuar de forma cooperativa.

A Empresa vê, na logística e distribuição, suas maiores oportunidades de aumentar a sua eficiência e competitividade, para isso, mantém escritórios de relacionamento nos três principais locais de concentração de fornecedores. Ela sabe que precisará investir e interferir nos problemas de produção de empresas parceiras, para melhorar a sua posição competitiva.

A confiança entre a Empresa e os parceiros, vem sendo construída há anos e é considerada como fator fundamental para operar com fornecedores globais, de pontos diferentes do mundo.

Estas características posicionam a **Empresa A**, com relação à dimensão de Condicionantes Estruturais no nível inicial – de Confiança.

### **Aspectos da TI**

Uma sólida base transacional, baseada na TI, tem se constituído, com um sólido aliado dos esforços estratégicos e de desenvolvimento estrutural da **Empresa A**, com objetivo de aumentar o seu relacionamento colaborativo com fornecedores. Investimentos têm sido feitos na construção de SII, capazes de conectar a Empresa com os elementos externos, em sua cadeia de valor.

Os sistemas desenvolvidos para apoiar os programas de Pré-alocação e Reposição Contínua, baseados em SII, provocaram significativas alterações das estruturas organizacionais internas e em seus parceiros e permitem explorar recursos exclusivamente criados pela parceria. Estas características posicionam a Empresa no nível intermediário, na dimensão de Aspectos da TI – Interoperação de Sistemas.

Informações detalhadas encontram-se no Anexo 2 – Evidência do Constructo nos Casos Estudados –, no final deste trabalho.



### 10.5.2. O Caso B

Os dados compilados, a partir das entrevistas com executivos da **Empresa B**, apontam os seguintes destaques, com relação às três dimensões do Modelo para a Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI:

#### **Direcionadores Estratégicos**

Uma revisão do estudo de caso da **Empresa B** ou ainda, uma simples referência à tabela correspondente no Anexo 2, permite posicionar a Empresa no nível intermediário, para a dimensão dos Direcionadores Estratégicos, considerando-se:

Para a **Empresa B**, o tempo entre o pedido e a chegada dos produtos às lojas é positivamente influenciado pelo processo colaborativo implementado, e, no setor em questão, um dos determinantes da competitividade do varejista.

A Empresa reconhece que, na posição exclusiva de varejista, depende totalmente de seus fornecedores, complementares, entre si, e em relação ao líder da cadeia.

#### **Condicionantes Estruturais**

O desafio da **Empresa B** é liderar toda a cadeia, imprimindo a esta um ritmo tal que permita atingir os objetivos planejados. Prefere trabalhar com empresas médias e pequenas que podem ser moldadas, mais facilmente, à sua estratégia e possuem um regime de custos, sensivelmente menor.

A Empresa adota um modelo de estrutura organizacional, a que chama, internamente, de “terceirização *in-house*”. Trazendo para dentro de suas instalações parceiros para as mais variadas atividades, com exceção da estratégia e dos processos e sistemas.

A questão da complementaridade, que coloca a Empresa no nível intermediário – de Interdependência – fica bem definida no relacionamento da **Empresa B** com a Warner. A primeira, desenvolveu o produto, passou para a segunda, que acrescentou detalhes, sugeriu mudanças e, juntas, colocaram o produto no mercado.

### **Aspectos da TI**

Os avanços na TI, com objetivo de apoiar a colaboração, têm sido notáveis. De todos os casos, este é, certamente, o de maior desenvolvimento, quanto aos aspectos da TI. Utiliza um Portal Web para o relacionamento, já há vários anos, e instalou, recentemente, um RMS, que se conecta ao Portal, aos aplicativos de BI e ao ERP, que abrange os processos financeiro e administrativo. Esta integração interna, com sistemas tecnologicamente atualizados, beneficia os parceiros que deles usufruem, através do Portal.

Mudanças nos processos são rapidamente estendidas aos sistemas, que, por sua vez, influenciam novas estratégias e possibilitam novos arranjos estruturais. Como, por exemplo, o efeito do RFID sobre as transações, com impacto, principalmente, à logística e distribuição.

Sob o ponto de vista da TI ou SI, a **Empresa B** estaria apta a figurar no último nível da dimensão Aspectos da TI, porém, problemas como a limitação na confiança, com os parceiros, e uma tendência estratégica de enxergar no fornecedor mais um provedor do que um parceiro, limitam esta expansão.

### **10.5.3. O Caso C**

Os dados compilados, a partir das entrevistas com executivos da **Empresa C**, apontam os seguintes destaques, com relação às três dimensões do Modelo para a Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI:

#### **Direcionadores Estratégicos**

A dimensão do Direcionamento Estratégico para a **Empresa C** atinge, principalmente, no nível da eficiência. Este posicionamento fica evidenciado, a partir dos seguintes pontos extraídos do estudo de caso:

Esta Empresa também citou a redução do tempo, entre o pedido e a disponibilização do produto para a comercialização, seu principal objetivo estratégico para a colaboração, com conotação, claramente, competitiva.

A Empresa investe no relacionamento interorganizacional, visando acesso aos recursos e competências dos parceiros, o que enriquece todo o processo produtivo e comercial. A heterogeneidade é vista, pela Empresa, como fonte de vantagem competitiva.

O foco de direcionamento estratégico para a **Empresa C**, concentra-se, principalmente, no nível intermediário – da complementaridade.

### **Condicionantes Estruturais**

A **Empresa C** vem crescendo, muito rapidamente, e, ao mesmo tempo, tentando se reposicionar no mercado, buscando assumir características de um grande varejista de moda, para toda a família, e mais, de cama mesa e banho, a partir de um histórico, cujo foco era o varejo de roupas íntimas femininas. Também, por esta razão, trabalha com uma grande quantidade de pequenas empresas. Isto se reflete na sua estrutura para o relacionamento colaborativo.

Os níveis de confiança são ainda baixos e a estrutura organizacional, da maioria dos fornecedores, é insipiente, o que não permite a alavancagem de uma estrutura colaborativa mais integrada.

A falta de processos de qualidade, maior compartilhamento de estruturas e recursos e do esforço conjunto no desenvolvimento do negócio, mantém a Empresa no nível inicial para esta dimensão – Confiança.

### **Aspectos da TI**

A aplicação da TI, no relacionamento colaborativo, está bem planejada, mas encontra-se ainda insipiente. Inaugurou, há pouco, um Portal Web de relacionamento com fornecedores. Contudo, já conta com um RMS e um ERP, ambos acessam e atualizam um banco de dados multidimensional, com ferramentas de DW e BI.

Características de heterogeneidade de plataforma técnica e visão estratégica de compartilhamento de dados com fornecedores parceiros, podem, em prazo relativamente curto, potencializar o relacionamento apoiado na TI e transformar a Empresa em um modelo para o mercado.

Visando posicionar esta Empresa na dimensão Aspectos da TI, encontra-se uma certa dificuldade de escolha entre os níveis inicial e intermediário. Uma análise mais acurada indicaria que ela se encontra no primeiro, mas, tão logo o Portal do Fornecedor renda os resultados esperados, pode se posicionar no segundo nível.

#### **10.5.4. O Caso D**

Os dados compilados, a partir das entrevistas com executivos da **Empresa D**, apontam os seguintes destaques, com relação às três dimensões do Modelo para a Colaboração Interorganizacional Apoiada na TI:

##### **Direcionadores Estratégicos**

Na opinião dos executivos da **Empresa D**, um dos fatores limitadores do relacionamento colaborativo neste setor são, ainda, o tamanho e estrutura dos fornecedores. A maioria apresenta-se estruturalmente frágil e com baixos níveis de planejamento, coordenação e controle.

Esta característica talvez seja agravada pelo perfil de relacionamento da **Empresa D** com seus fornecedores. A Empresa, hoje, transaciona com uma quantidade muito grande de fornecedores – cerca de 4.000. Apenas para se ter a correta dimensão, este valor é mais do que dez vezes superior ao da **Empresa C**. Além disso, a estratégia de compras da Empresa tem um perfil ainda bastante oportunista, apesar de estar mudando rapidamente. A Empresa ainda compra a maioria de seus produtos prontos, sem participar de seu desenvolvimento.

A Empresa está mudando profundamente a sua proposta de marketing, deixando de focar, prioritariamente, as classes de consumidores C e D, e aproximando-se do disputado segmento dos clientes das classes superiores. Isto tem um impacto considerável no nível estratégico, pois muda o formato do varejo, os produtos e fornecedores. A Empresa acredita que, com a nova proposta, passará a desenvolver coleções e diminuirá o número de fornecedores. Com isso, precisará trabalhar de forma mais colaborativa.

Contudo, apenas com cerca de duas dezenas de parceiros, com os quais já trabalha, de forma planejada, em ambiente de crescente colaboração, já apresenta características de um movimento inexorável em direção ao relacionamento cooperativo.

As entrevistas realizadas com a **Empresa B** revelaram que esta ocupa, de forma mais representativa, a posição inicial – Eficiência – na dimensão dos Direcionadores.

### **Condicionantes Estruturais**

Apesar de reconhecer e valorizar a importância da confiança e de estar construindo uma estrutura que possibilitará um relacionamento interorganizacional mais efetivo, como um Centro de Distribuição e um Portal de Relacionamento, hoje, os fornecedores ainda enviam, diretamente, os produtos encomendados para cada uma das lojas da cadeia. Processos de qualidade insipientes são ainda mais prejudicados por esta falta de controle mais efetivo.

A falta de estrutura faz com que a Empresa trabalhe com seus fornecedores baseada na confiança e informalidade, infelizmente, não por evolução no relacionamento, mas, devido às suas próprias deficiências.

Por isso, pode-se dizer que na dimensão de Condicionantes Estruturais, a **Empresa D** encontra-se no primeiro nível, com considerável caminho a ser percorrido até o próximo.

### **Aspectos da TI**

Apesar de apresentar uma estrutura tecnológica mais simplificada que a dos demais casos, a **Empresa D** vem investindo em novas tecnologias e sistemas, com potencial de alavancar sua posição no relacionamento colaborativo.

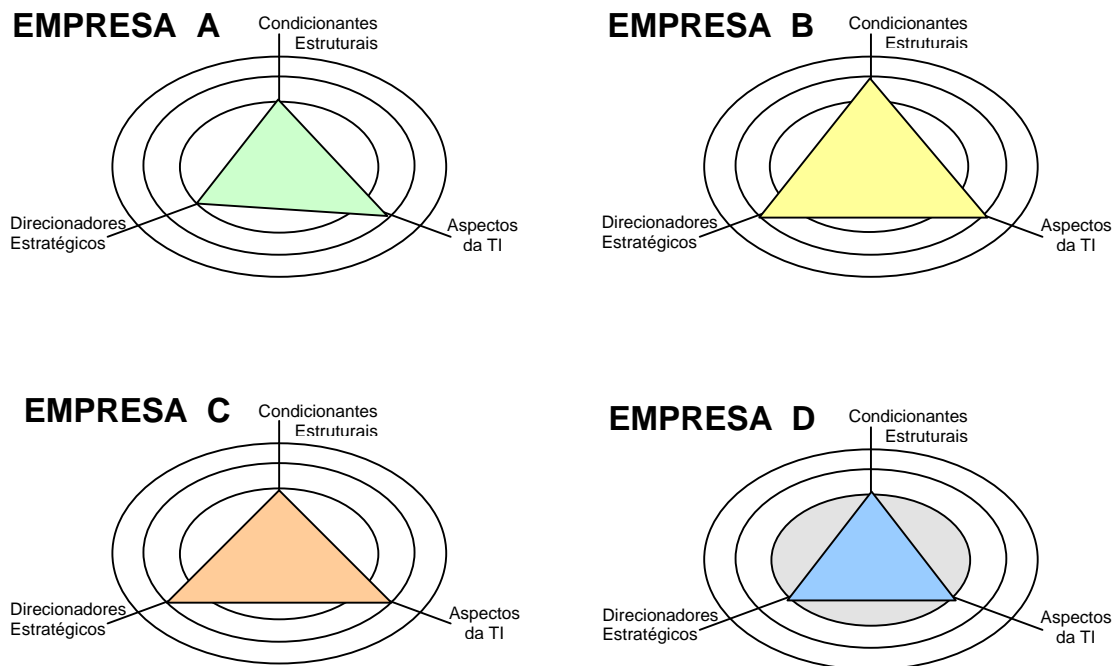
Ainda na transição entre SI, desenvolvidos na própria Empresa, e a adoção de sistemas integrados de mercado, a Empresa, contudo, possui um sistema aplicativo de gestão do varejo, com características e funcionalidades importantes para o objetivo de facilitar o fluxo de informação com os fornecedores.

Em uma decisão diferente de seus concorrentes, a **Empresa D** franqueia o acesso, de forma muito mais abrangente, aos dados, tanto operacionais quanto estratégicos, aos seus poucos fornecedores parceiros. Esta decisão, apesar de envolver um risco maior, possibilita uma maior alavancagem do trabalho cooperativo.

Estas características e a falta de um Portal, para os fornecedores, e de sistemas mais abrangentes para logística e distribuição, atribuem, à **Empresa D**, uma posição inicial – Comunicação Pessoal e de Grupo, na dimensão de Aspectos da TI.

### 10.5.5. Visualização gráfica

Apesar de não ter como objetivo a precisão de uma abordagem quantitativa, a análise qualitativa realizada permitiria posicionar, graficamente, estas empresas no Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiado na TI, conforme a figura 10.3, a seguir:



**Fig. 10.3 – Visualização do posicionamento relativo dos casos estudados no Modelo para Colaboração Interorganizacional Apoiado na TI**

**Fonte: elaboração própria**

A partir da figura 10.3, com o apoio do modelo teórico e dos dados do estudo de casos, é possível chegar-se a algumas conclusões interessantes:

a) O espaço ocupado pelos triângulos, formados pela posição estabelecida para cada empresa, em cada uma das dimensões: Direcionadores Estratégicos, Condicionantes Estruturais e Aspectos da TI, é diretamente proporcional à propensão que estas empresas apresentam em se relacionarem colaborativamente. Neste caso, poder-se-ia indicar a **Empresa B** como a mais preparada, seguida das **Empresas C, A e D**;

b) As **Empresas B e D** encontram-se em equilíbrio, nas três dimensões. Isto indica que os recursos e esforços empregados nos seus relacionamentos colaborativos estão, aparentemente, sendo usados em todo o seu potencial, ou seja, estão otimizados. Porém, como indica a figura e pode ser comprovado com a leitura dos casos, em patamares diferentes de recursos, esforços e resultados;

c) As **Empresas A e C** apresentam, de acordo com o modelo, níveis diferenciados de desequilíbrio. Ambas apresentam o nível da dimensão Condicionantes Estruturais posicionado no anel inferior e o de Aspectos da TI, no anel intermediário. Porém, com relação ao nível da dimensão Direcionadores estratégicos, a **Empresa A** indica o anel inferior, enquanto a **Empresa C** posiciona-se no anel intermediário. As conclusões preliminares poderiam indicar que:

- Se o objetivo das empresas é atingir o equilíbrio das três dimensões no anel intermediário, a **Empresa C** precisa se posicionar estrategicamente para atuar colaborativamente, visando melhorar sua posição competitiva e complementar seus recursos e competências com os dos parceiros. Já a **Empresa A**, além de investir nesta dimensão, precisaria se preocupar também em melhorar o nível de interdependência com os fornecedores, com quem trabalha colaborativamente;
- Se o objetivo de quaisquer destas empresas fosse permanecer no primeiro anel, a **Empresa A** estaria desperdiçando recursos e esforços nos Aspectos da TI, enquanto a **Empresa C**, além destes, estaria também sobredimensionada quanto às Condicionantes Estruturais.

## **10.6. Considerações finais**

O objetivo deste projeto, de identificar os efeitos da TI sobre os relacionamentos colaborativos entre empresas, estruturando-os em um modelo de avaliação e orientação para a aplicação de recursos de informação e esforços organizacionais, foi atingido com sucesso.

Como o assunto estudado é abrangente e multidisciplinar, o foco deste trabalho precisou se restringir às áreas de conhecimento da gestão estratégica, da estrutura organizacional e da TI e, ainda assim, principalmente, aos conceitos que abordam o relacionamento interorganizacional entre apenas duas empresas na cadeia de valor. Por conseguinte, mesmo reconhecendo a importância de outras abordagens, entre as quais as sociais e de operações – em especial os estudos das cadeias de suprimentos –, os conceitos básicos abordados neste texto, foram considerados como de conhecimento geral.

O modelo teórico, apresentado na parte inicial deste capítulo, respondeu à principal questão de pesquisa deste trabalho:

### **Qual o papel exercido pela TI na Colaboração Interorganizacional?**

Avanços recentes da TI e sua absorção, pelos níveis tático e estratégico da organização, permitiram que o eixo de motivação para o seu uso se deslocasse das questões de otimização interna da organização para os seus relacionamentos com outras empresas na cadeia de valor. Pela redefinição conjunta de processos e produtos ou serviços, e o desenvolvimento de uma cultura colaborativa, o relacionamento interorganizacional encontrou nas TI emergentes, ferramentas estratégicas que estão tornando possível se atingir novos níveis de flexibilização, inovação e diferenciação e, portanto, uma maior capacitação.

A TI permitiu que organizações, digitalmente integradas, concilhassem dois benefícios normalmente considerados mutuamente exclusivos: uma cadeia de valor rigorosamente coordenada, característica de processos de integração vertical, e a especialização e foco, encontrados, principalmente, em arranjos horizontais, de mercado. Ao permitir oportunidades de redução dos custos de coordenação, a TI também permite à empresa uma maior liberdade sobre a forma que esta seleciona e mantém relacionamentos com parceiros de negócio.

A TI potencializou a coordenação através de fronteiras organizacionais, facilitando o uso efetivo dos recursos sobre os quais não se tem a propriedade, melhorando o monitoramento e, portanto, reduzindo a incerteza.



Finalizando, este projeto permitiu constatar que, com relação aos efeitos sobre o relacionamento colaborativo interorganizacional:

- a) A TI torna a colaboração mais eficiente, ao reduzir as restrições de tempo e distância e permitir a redução de custos de transação entre as empresas;
- b) A TI contribui para aumentar os níveis de confiança entre as empresas, ao permitir melhor coordenação e controles, restringindo as possibilidades de comportamento oportunista;
- c) A TI facilita a conectividade entre as empresas e, com isso, a comunicação e o acesso aos dados, entre colaboradores;
- d) A TI favorece a competitividade da parceria, ao atuar nas causas externas – ligadas ao setor, e nas internas – relativas aos recursos estratégicos;
- e) A TI permite interoperabilidade entre sistemas e, portanto, automação e integração entre processos;
- f) A TI influi, em ambas, a padronização de processos operacionais e diferenciação em produtos e serviços, afetando tanto à economia de escala, quanto à de escopo;
- g) A TI potencializa a criatividade e inovação e a integração de bens e conhecimentos, alterando a capacidade de criar valor em conjunto;
- h) A TI apóia novas formas de estrutura organizacional, baseadas no compartilhamento do conhecimento, que estimulam a constante reestruturação dos processos colaborativos e redefinição de escopo para os negócios;
- i) A TI disponibiliza ferramental que estimula a criação e distribuição do conhecimento e apóia a tomada de decisões colaborativas.

## **11. Limitações, Contribuições e Sugestões para futuras pesquisas**

---

### **11.1. Limitações**

Por ser a colaboração interorganizacional um campo multidisciplinar, foi necessário enfocá-la em áreas do conhecimento consideradas de maior relevância para o estudo dos efeitos provocados pela TI. Ao priorizar a gestão estratégica e a teoria das organizações como as únicas abordagens de colaboração interorganizacional a serem confrontadas com a TI, este projeto deixou de abordar outras dimensões que compõem o campo de estudo, como as relações sociais, a área de operações, entre outras.

A principal limitação foi a pequena disponibilidade de conhecimento, codificado nesta área estudada, o que influenciou a abordagem metodológica escolhida do estudo de casos. A Colaboração Interorganizacional Baseada na TI não é uma área totalmente estruturada, existem poucas referências bibliográficas sobre o assunto. A alternativa adotada foi construir os modelos teóricos, apoiados em áreas de conhecimento bastante pesquisadas, e referenciadas como a Gestão Estratégica e a Teoria de Organizações, considerada como de grande influência sobre o assunto, além da TI. Com isso, foi possível propor contribuições para a estruturação de novos estudos.

A verificação empírica, da teoria defendida, limitou-se a apenas ao Setor de Confecção, do qual foram selecionadas empresas com estratégias de mercado semelhantes, em um estudo de quatro casos. Isto limitou o escopo e abrangência da pesquisa.

A pesquisa foi planejada para ser aplicada em grandes varejistas do Setor de Confecção, que não tivessem produção própria. Os resultados não foram testados em empresas de portes diferentes.

Por se tratar de um setor muito competitivo, nem todas as empresas pesquisadas concordaram em serem identificadas, abertamente. Apesar de não ter prejudicado o resultado das análises, este fato limita as comparações com outros trabalhos existentes ou a serem ainda produzidos.

### **11.2. Contribuições**

As contribuições deste trabalho foram categorizadas como acadêmicas ou gerenciais e listadas a seguir:

**Principais contribuições acadêmicas:**

Como contribuição acadêmica, este trabalho facilitou o entendimento e modelou o efeito da TI sobre os fatores que direcionam e condicionam o relacionamento colaborativo interorganizacional, a partir de:

- I. Criação dos quadros de referência (Conceito-Referência, Macro-Conceitos, e Evidência de Constructo), baseados na literatura disponível, pesquisas realizadas e desenvolvimento teórico deste trabalho;
- II. Desenvolvimento de um modelo de relacionamento colaborativo interorganizacional baseado na TI;
- III. Identificação e classificação dos conceitos e Macro-Conceitos para cada uma das dimensões teóricas avaliadas;
- IV. Estruturação do modelo acima, em estágios evolutivos.

**Principais contribuições gerenciais:**

No ambiente empresarial, este conhecimento contribuiu para a identificação das perspectivas estratégicas e estruturais e para o apoio aos esforços gerenciais e decisão sobre investimentos, que podem resultar em maior efetividade da adoção da TI neste cenário de colaboração interorganizacional, a partir de:

- I. Desenvolvimento de um modelo de aplicabilidade genérica, desvinculado do tipo de TI empregada, do porte e do setor empresarial;
- II. Análise da situação atual dos processos de colaboração varejo-fornecedor, no Setor de Confecção brasileiro, com referencial no mesmo setor da Itália;

- III. Elaboração de uma estrutura de avaliação e orientação para esforços de relacionamento interorganizacional baseado na TI.

### **11.3. Sugestões para futuras pesquisas**

As conclusões a que este trabalho chegou indicam oportunidades de contribuições à teoria desenvolvida, a serem feitas por projetos futuros, conforme listadas a seguir:

- Complementação do modelo sugerido com uma abordagem preceptiva;
- Um dos estudos sugeridos seria o de utilização do mesmo modelo, aqui apresentado, de abordagem e ferramental quantitativos;
- Sugere-se a aplicação da pesquisas em outros setores;
- Elaboração de uma metodologia de implementação do modelo sugerido.

## Anexo 1 – Questionário para a pesquisa de campo

---

Este questionário foi produzido, a partir da revisão bibliográfica, abordada nos capítulos de 2 a 6, em alinhamento com o protocolo de pesquisa. Seu objetivo básico foi a orientação para a preparação e condução das entrevistas, com os executivos das empresas que participaram do estudo de casos.

O questionário foi estruturado em quatro grandes áreas, abordando o Setor de Confecção, os direcionadores estratégicos para a colaboração; os condicionantes comportamentais e estruturais para o surgimento e manutenção da colaboração e os aspectos da TI, relacionados à colaboração interorganizacional, que se supõe afetar e serem afetados pelas outras três dimensões.

**1) As seguintes questões se relacionam com as características e a estratégia competitiva do setor a que a firma pertence e podem ser melhor respondidas pelo executivo responsável pela definição e gestão da estratégia competitiva:**

- a) Descreva as principais características do Setor de Confecção na qual você participa.
- b) Qual a distribuição dos tamanhos de empresas, neste setor?
- c) Qual a tendência de segmentação de clientes antecipada, para o seu setor?
- d) Qual o nível de padronização para produtos e processos, no setor?
- e) Quais as características gerais e únicas, relativas às alianças estratégicas ou parcerias, apresentadas por este setor?
- f) Quais são as tendências para o relacionamento colaborativo entre fabricação e distribuição, em seu setor?
- g) Como você avalia a complexidade (tempo, flexibilidade, logística, produção, distribuição, impacto sazonal, renovação de estoques, etc.) deste setor, em relação a outros que você conhece?

h) Qual o nível de relacionamento e de interdependência apresentado pelos parceiros estratégicos em seu setor?

i) Como você vê os cenários atuais e futuros, em relação ao poder de barganha e distribuição de renda entre a manufatura e distribuição, em seu setor?

j) Qual a estratégia de governança predominante em seu setor (mercados, hierarquias ou redes)?

l) Quais as TI colaborativas, adotadas, de forma geral, por seu setor?

m) Como está, atualmente, e quais as tendências de adoção de TI colaborativas, em seu setor?

**2) As seguintes questões se relacionam com a motivação para o relacionamento colaborativo interorganizacional e devem ser respondidas pelo mais alto executivo, responsável pelo desenho e gestão de estratégias:**

a) Quem são, e como você definiria, seus principais concorrentes?

b) Quão colaborativo é o relacionamento entre seus concorrentes e seus fornecedores? Dá-se da mesma forma para a sua empresa? Quais são as diferenças?

c) Por que parceria? Por que não integrar seus parceiros em sua própria organização ou procurar fornecedores para seus produtos, no mercado aberto, sempre que necessário?

d) Qual a sua orientação estratégica, com relação à parceria colaborativa com seus fornecedores? Esta orientação visa um pequeno ou grande número de fornecedores? Explique.

e) Quem são seus dois maiores fornecedores de primeira camada? Descreva a forma pela qual eles apóiam a sua estratégia. No que diz respeito à aliança, há diferenças relevantes entre eles?

f) Há quanto tempo existem estes relacionamentos colaborativos? Quão freqüentemente vocês realizam transações comerciais?

g) Em que extensão estes relacionamentos endereçam questões como incerteza, compartilhamento de riscos, necessidades de informação?

h) Como estas alianças, com fornecedores, se refletiram em sua posição competitiva?

i) Descreva a redução/prevenção de custos que o relacionamento colaborativo trouxe para sua empresa.

j) Qual das seguintes características predominantemente motivou suas alianças com fornecedores: complementaridade (mais do mesmo – escala de produção) ou complementaridade (mudanças de características – diferenciação)?

l) Você explicaria a sua necessidade de acessar o conhecimento de outras firmas como a sua principal razão para a parceria ou seu principal objetivo estaria em reduzir sua exposição ao risco ou em mitigar a incerteza?

m) Descreva a estratégia de coordenação e monitoramento adotada para estas alianças. Quais são os principais questionamentos atuais? Teoria da Agência – mecanismos de governança.

n) Estas parcerias estão presas a algum ativo específico, seja físico, humano ou de local, ou difícil de mover, imitar ou substituir?

o) Quão criativo e inovador têm sido estes relacionamentos, para o negócio de sua empresa?

p) Explique o aprendizado, a absorção de *know-how*, a construção e compartilhamento de conhecimento, nestes relacionamentos.

q) De que forma interações prévias, que você teve com fornecedores, afetaram a evolução de alianças em sua firma?

r) Que outros fatores estratégicos ou benefícios deveriam ser considerados, com relação à parceria com estes fornecedores?

**3) As seguintes questões se relacionam às condições de estrutura organizacional, que a firma tem de atender, para estar em alinhamento com as motivações do item anterior. Elas devem ser respondidas pelo executivo responsável pelas operações da aliança:**

- a) Explique a adequação cultural destes parceiros à sua firma.
- b) Como é estabelecida e mantida a congruência de metas entre os parceiros?
- c) Explique e avalie os processos de comunicação, entre sua firma e seus parceiros, na coordenação e monitoração da aliança.
- d) Como você seleciona e atrai um parceiro?
- e) Avalie o papel desempenhado pela confiança, em sua aliança. Como é estabelecida? O que tem feito você e seus parceiros para melhorá-la? O que há ainda para ser feito nesta área?
- f) Quais os limites para o acesso às informações entre os parceiros, nestas alianças?
- g) Como a questão de compromisso é desenvolvida na parceria com seus fornecedores (pode existir compromisso sem confiança ou confiança sem compromisso)? Como o compromisso é representado na aliança (investimento de capital)? Os compromissos, estabelecidos pelos níveis gerenciais, são representados nos relacionamentos estabelecidos em diferentes níveis organizacionais?
- h) Quais são as questões relevantes com relação aos compartilhamentos dos resultados gerados pela a aliança? Como eles foram resolvidos?
- i) Quais os estágios de integração que seus fornecedores principais atingiram? Explique os processos de integração. Existe integração de ativos?
- j) Descreva seus processos de coordenação para a aliança. Como o monitoramento é feito? Explique a estrutura de governança. É um contrato cujo cumprimento é imposto por terceiros, um controle informal e auto-imposto ou alguma coisa entre estes extremos?



l) Defina a organização, em sua firma, para apoio à aliança. Esta organização mudou, recentemente?

m) As estruturas e processos da aliança resultaram em um relacionamento mais estreito? Como o parceiro é “aprisionado” (*locked in*) na aliança? Existem custos relevantes de troca? Explique?

n) Existiu algum ativo não-contratável, investimento ou características como: velocidade, flexibilidade e receptividade, pelos quais os parceiros tenham tido que confiar um no outro? Como seus parceiros se comportaram? Como eles foram incentivados?

o) Existem ativos que tenham sido construídos pelo e/ou pertencem ao relacionamento entre você e seus parceiros? Existem ativos co-especializados (construídos com recursos únicos a ambos os parceiros)? Como você administra estes ativos?

p) Seus processos de negócio para as alianças foram criados a partir de uma evolução ou adaptação contínua de processos já existentes, internamente, ou foram resultado de um planejamento formal ou reengenharia?

q) Existem também características sociais ou de rede (profissional, não pessoal) no seu relacionamento com seus parceiros? Você pode defini-las?

r) Você consideraria que novos valores e escopo resultaram do relacionamento com seus parceiros estratégicos?

s) Existem rotinas de compartilhamento de conhecimento? Como elas são operacionalizadas?

t) Que outros fatores, benefícios organizacionais ou estruturais você consideraria com relação à parceria com estes fornecedores?

**4) As seguintes questões se relacionam com a TI e Sistemas de Informação colaborativos, que apóiam as estratégias e operações da aliança e devem ser respondidas pelo executivo responsável pelos Sistemas de Informação Gerenciais – na maioria das firmas, os Diretores ou Gerentes de Informática:**

- a) Em que grau a TI contribui para formar e manter relacionamentos estreitos de negócio? Isto também se verifica nas suas operações? Explique.
- b) Como as suas alianças usam a TI para alavancar a comunicação entre pessoas e grupos, da sua empresa e de seus parceiros?
- c) Qual a importância dos padrões de tecnologias abertas para as suas alianças? Você poderia ilustrar, com exemplos, seu relacionamento com seus fornecedores?
- d) Considerando seu setor e sua empresa, que tipo estrutura de coordenação (mercado, hierarquia ou mista) faz melhor uso da TI? Por que?
- e) Como você e seus parceiros lidam com as questões relativas aos custos da TI na parceria? Como você incentiva a adoção e expansão destes sistemas com seus parceiros?
- f) Como você e seus parceiros avaliam as oportunidades de aumento do fluxo de informações com o apoio da TI?
- g) Em suas parcerias, a TI apóia o acesso a dados do outro parceiro? E a troca de documentos e dados padronizados (EDI)? É possível, para você e seus parceiros, processarem dados no sistema um do outro? Explique as tecnologias e processos usados.
- h) A TI aumentou a integração operacional e automação de tarefas entre as atividades relacionadas com as fronteiras da parceria?
- i) Como você e seus parceiros endereçam o fato de que a TI pode mudar o poder de barganha e de alocação de custos e gerar custos de troca para os usuários de seus sistemas?
- j) Você aplica a TI para apoiar integração de processos, entre você e seus parceiros? Existem sistemas de *workflow* sendo usados na aliança?
- l) As alianças são conhecidas por possibilitar o surgimento de comportamento oportunista, entre seus parceiros. Você acredita que ao facilitar a coordenação e monitoração, a TI

desempenha um papel importante no controle destes riscos? Como isto acontece em suas parcerias?

m) Os Sistemas de Informação colaborativos tornaram os seus ativos e de seus parceiros, mais especificamente, relacionados com a aliança (sejam relativos às especificidades física, humana, de local) ou imperfeitamente móveis, imitáveis ou substituíveis? Explique.

n) A TI tornou as estruturas das suas alianças mais eficientes e eficazes, no que diz respeito às interdependências? Como?

o) Você usa a TI para integrar recursos, alavancando a posição estratégica dos produtos e serviços da aliança? Você integrou tecnologia e recursos únicos, tais como conhecimento, dos seus parceiros?

p) Existem sistemas de informação especificamente alinhados com correspondentes processos de negócio da aliança? Estes sistemas que processam dados de ambos os parceiros?

q) “A TI leva a um aumento no uso da informação como fator de produção”. Você concorda com esta afirmação? Pode prover um exemplo, em suas alianças?

r) A aliança se beneficia de alguma ferramenta de suporte à decisão baseadas na TI?

s) A familiaridade dos parceiros com os Sistemas de Informação colaborativos leva-os a descobrir novos usos e requerimentos para estes sistemas?

t) Quais os efeitos dos Sistemas de Informação Interorganizacionais sobre as características, não contratáveis, da aliança (velocidade, qualidade, flexibilidade, confiabilidade, etc.)? Explique.

u) Você codifica os seus conhecimentos e o de seus parceiros, nos processos e Sistemas de Informação colaborativos?

v) Que outros benefícios ou características da TI você considera, com relação à parceria com seus fornecedores?

## ANEXO 2 – Evidência do Constructo nos Casos Estudados

### Empresa A

Tabela A.1. Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para o caso da Empresa A

Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso A
<b>Direcionadores Estratégicos</b>	Eficiência	01) Incerteza	2
		02) Risco	2
		03) Relação de longo prazo	2
		04) Interação contínua	1,5
		05) Assimetria de informação	
		06) Complexidade e custos	
		07) Coordenação	5,28
		08) Reduzir/evitar custos	3
		09) Custos individuais ou da díade	
		10) Eficiência	3
		11) Atração de recursos	
	Competitividade e Complementaridade	12) Posição competitiva vulnerável	
		13) Força para competir	6
		14) Tempo é vantagem competitiva	3
		15) Proteção aos recursos	
		16) Concorrência	
		17) Força/fraqueza; Oportunidade/ameaça	
		18) Competências essenciais	6
		19) Especificidade de ativos (TCE)	7
		20) Mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas (E. de ativos–VBR)	
		21) Firms são heterogêneas em recursos	
		22) Vantagem competitiva sustentada requer heterogeneidade mantida	
		23) Acesso aos recursos do outro	2
		24) Interdependência estratégica crítica	2
	Criação de Valor	25) Características não contratáveis	4
		26) Integração de bens e conhecimento	
		27) Criação e maximização de valor	
		28) Criatividade e inovação	
<b>Condicionantes Estruturais</b>	Confiança	01) Cultura, confiança e compromisso	8,9,11
		02) Reciprocidade	11
		03) Congruência de objetivos	12
		04) Atração de parceiros	12
		05) Rendas compartilhadas	15
		06) Ajustamento contínuo p/ informação	13
		07) Comunicação livre e intensa	
		08) Velocidade e flexibilidade	4
	Interdependência	09) Formas distintas de governança	
		10) Especialização	
		11) Recursos co-especializados	
		12) Ativos específicos	
		13) Integração de especialidades possibilita uma ambigüidade causal	
		14) Recursos complementares	
		15) Proximidade entre duas empresas influencia estrutura e governança	

Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso A
		16) Base reduzida de parceiros	
		17) Esforço conjunto	
		18) Firma- <i>hub</i> , Ecossistemas de negócio	
		19) Integração/adaptação de processos	10,16,20
		20) Relação interdependente	22
		21) Inserção da firma em redes sociais	
		22) Retenção de parceiros	15,16
		23) Inserção relacional/estrutural	
		24) Ativos relacionais	
		25) Controles auto-impostos e informais	14
Aspectos da TI	Compartilhamento do conhecimento	26) Governança compartilhada	
		27) Conhecimento compartilhado	
		28) Reestruturação de processos colaborativos	
		29) Organização virtual ou em rede	
	Comunicação, Acesso e Processamento de Dados	01) Comunicação síncrona/assíncrona	17
		02) Reforço relacionamento entre compradores e vendedores	18
		03) Comunicação interorganizacional	
		04) Padrão aberto; externalidade de rede	18
		05) Acesso e processamento de dados	1,19, 24
		06) Redução/prevenção de custos	
		07) Vantagem competitiva	
		08) Diferenciação	
		09) Fluxo de informações	17
		10) Dados-documentos cruzam fronteiras	19,25
		11) Imposição de custos de troca	
		12) Redução assimetria de informação	
	Interoperação de Sistemas	13) Complexidade-automação-integração	
		14) Automação de tarefas de fronteira	
		15) Sistemas Informação Interorganizacional	
		16) Alteração da estrutura de interação	1,20
		17) Modifica monitoração e coordenação	
		18) Vantagens da hierarquia e mercado	
		19) Integração de atividades verticalmente relacionadas	21,25
		20) Integração eletrônica	29
		21) Intermediação eletrônica	
		22) Relacionamentos hierárquicos verticais	23
		23) Intermediação ou Integração	
		24) Responsável p / SII provê incentivos	27
		25) Integração sem propriedade	
		26) Transição entre tecnologias	21
		27) A TI afeta e é afetada pela colaboração	30
	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos	28) Redes mais eficientes e eficazes	
		29) Explorar recursos exclusivos	21,26
		30) Vantagem Competitiva Sustentável	
		31) Gestão da interdependência	
		32) Muda valor recursos estratégicos	
		33) Economias de escala e de escopo	30
		34) Informação como fator produção	
		35) Formação de organizações virtuais	
		36) Favorece caracter. não contratáveis	
		37) Transforma <i>know-how</i> em informação	
		38) Novos usos e requerimentos p/ a TI	
		39) Incentivo criar/gerir o conhecimento	

Fonte: elaboração própria

## Empresa B

Tabela A.2. Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para o caso da Empresa B

Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso B
<b>Direcionadores Estratégicos</b>	Eficiência	01) Incerteza	
		02) Risco	
		03) Relação de longo prazo	
		04) Interação contínua	
		05) Assimetria de informação	
		06) Complexidade e custos	6
		07) Coordenação	
		08) Reduzir/evitar custos	3
		09) Custos individuais ou da díade	
		10) Eficiência	1,7
		11) Atração de recursos	
	Competitividade e Complementaridade	12) Posição competitiva vulnerável	5
		13) Força para competir	7
		14) Tempo é vantagem competitiva	2
		15) Proteção aos recursos	5,8
		16) Concorrência	
		17) Força/fraqueza; Oportunidade/ameaça	
		18) Competências essenciais	
		19) Especificidade de ativos (TCE)	9, 11
		20) Mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas (E. de ativos–VBR)	4,6
		21) Firmas são heterogêneas em recursos	
		22) Vantagem competitiva sustentada requer heterogeneidade mantida	14,16
		23) Acesso aos recursos do outro	14
		24) Interdependência estratégica crítica	
	Criação de Valor	25) Características não contratáveis	15
		26) Integração de bens e conhecimento	15
		27) Criação e maximização de valor	
		28) Criatividade e inovação	17
<b>Condicionantes Estruturais</b>	Confiança	01) Cultura, confiança e compromisso	26
		02) Reciprocidade	
		03) Congruência de objetivos	18
		04) Atração de parceiros	27
		05) Rendas compartilhadas	13
		06) Ajustamento contínuo p/ informação	
		07) Comunicação livre e intensa	18
		08) Velocidade e flexibilidade	3
	Interdependência	09) Formas distintas de governança	
		10) Especialização	10
		11) Recursos co-especializados	
		12) Ativos específicos	20
		13) Integração de especialidades possibilita uma ambigüidade causal	11
		14) Recursos complementares	5,20
		15) Proximidade entre duas empresas influencia estrutura e governança	5
		16) Base reduzida de parceiros	
		17) Esforço conjunto	24
		18) Firma- <i>hub</i> , Ecossistemas de negócio	2,10
		19) Integração/adaptação de processos	19
		20) Relação interdependente	4, 28
		21) Inserção da firma em redes sociais	

Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso B
		22) Retenção de parceiros	23
		23) Inserção relacional/estrutural	21
		24) Ativos relacionais	
		25) Controles auto-impostos e informais	
	Compartilhamento do conhecimento	26) Governança compartilhada	
		27) Conhecimento compartilhado	12
		28) Reestruturação de processos colaborativos	29
		29) Organização virtual ou em rede	
Aspectos da TI	Comunicação, Acesso e Processamento de Dados	01) Comunicação síncrona/assíncrona	39
		02) Reforço relacionamento entre compradores e vendedores	39
		03) Comunicação interorganizacional	25,30
		04) Padrão aberto; externalidade de rede	31,38
		05) Acesso e processamento de dados	32
		06) Redução/prevenção de custos	33,36
		07) Vantagem competitiva	40
		08) Diferenciação	41
		09) Fluxo de informações	
		10) Dados-documentos cruzam fronteiras	33
		11) Imposição de custos de troca	42
		12) Redução assimetria de informação	33
	Interoperação de Sistemas	13) Complexidade-automação-integração	
		14) Automação de tarefas de fronteira	25
		15) Sistemas Inform. Interorganizacional	
		16) Alteração da estrutura de interação	
		17) Modifica monitoração e coordenação	34,36,37
		18) Vantagens da hierarquia e mercado	37
		19) Integração de atividades verticalmente relacionadas	22,36,40
		20) Integração eletrônica	42
		21) Intermediação eletrônica	
		22) Relacionamentos hierárquicos verticais	34,42
		23) Intermediação ou Integração	
		24) Responsável p / SII provê incentivos	
		25) Integração sem propriedade	
		26) Transição entre tecnologias	
		27) A TI afeta e é afetada pela colaboração	35
		28) Redes mais eficientes e eficazes	
		29) Explorar recursos exclusivos	
		30) Vantagem Competitiva Sustentável	
		31) Gestão da interdependência	34
	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos	32) Muda valor recursos estratégicos	
		33) Economias de escala e de escopo	
		34) Informação como fator produção	40
		35) Formação de organizações virtuais	
		36) Favorece caracter. não contratáveis	
		37) Transforma <i>know-how</i> em informação	
		38) Novos usos e requerimentos p/ a TI	35
		39) Incentivo criar/gerir o conhecimento	

Fonte: elaboração própria

## Empresa C

Tabela A.3. Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para o caso da Empresa C

Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso C
<b>Direcionadores Estratégicos</b>	Eficiência	01) Incerteza	5,11
		02) Risco	
		03) Relação de longo prazo	4
		04) Interação contínua	6
		05) Assimetria de informação	11
		06) Complexidade e custos	
		07) Coordenação	
		08) Reduzir/evitar custos	13,14
		09) Custos individuais ou da díade	
		10) Eficiência	
		11) Atração de recursos	2
	Competitividade e Complementaridade	12) Posição competitiva vulnerável	13
		13) Força para competir	9,13
		14) Tempo é vantagem competitiva	7,14
		15) Proteção aos recursos	
		16) Concorrência	
		17) Força/fraqueza; Oportunidade/ameaça	9
		18) Competências essenciais	
		19) Especificidade de ativos (TCE)	
		20) Mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas (E. de ativos–VBR)	
		21) Firms são heterogêneas em recursos	3,8,31
		22) Vantagem competitiva sustentada requer heterogeneidade mantida	14
		23) Acesso aos recursos do outro	9
		24) Interdependência estratégica crítica	
	Criação de Valor	25) Características não contratáveis	22
		26) Integração de bens e conhecimento	
		27) Criação e maximização de valor	22
		28) Criatividade e inovação	
<b>Condicionantes Estruturais</b>	Confiança	01) Cultura, confiança e compromisso	15
		02) Reciprocidade	15
		03) Congruência de objetivos	16
		04) Atração de parceiros	
		05) Rendas compartilhadas	
		06) Ajustamento contínuo p/ informação	17
		07) Comunicação livre e intensa	12
		08) Velocidade e flexibilidade	17
	Interdependência	09) Formas distintas de governança	19
		10) Especialização	
		11) Recursos co-especializados	
		12) Ativos específicos	
		13) Integração de especialidades possibilita uma ambigüidade causal	
		14) Recursos complementares	
		15) Proximidade entre duas empresas influencia estrutura e governança	1
		16) Base reduzida de parceiros	20
		17) Esforço conjunto	10,18
		18) Firma- <i>hub</i> , Ecossistemas de negócio	
		19) Integração/adaptação de processos	
		20) Relação interdependente	



Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso C
		21) Inserção da firma em redes sociais	
		22) Retenção de parceiros	18
		23) Inserção relacional/estrutural	21
		24) Ativos relacionais	
	Compartilhamento do conhecimento	25) Controles auto-impostos e informais	
		26) Governança compartilhada	
		27) Conhecimento compartilhado	
		28) Reestruturação de processos colaborativos	
Aspectos da TI	Comunicação, Acesso e Processamento de Dados	29) Organização virtual ou em rede	
		01) Comunicação síncrona/assíncrona	27
		02) Reforço relacionamento entre compradores e vendedores	
		03) Comunicação interorganizacional	
		04) Padrão aberto; externalidade de rede	23,36
		05) Acesso e processamento de dados	24
		06) Redução/prevenção de custos	25,37
		07) Vantagem competitiva	24
		08) Diferenciação	
		09) Fluxo de informações	19
		10) Dados-documentos cruzam fronteiras	26,34
		11) Imposição de custos de troca	
		12) Redução assimetria de informação	25
	Interoperação de Sistemas	13) Complexidade-automação-integração	27,28,32,33
		14) Automação de tarefas de fronteira	39
		15) Sistemas Inform. Interorganizacional	
		16) Alteração da estrutura de interação	26,29
		17) Modifica monitoração e coordenação	19,28
		18) Vantagens da hierarquia e mercado	37
		19) Integração de atividades verticalmente relacionadas	27
		20) Integração eletrônica	27,37
		21) Intermediação eletrônica	
		22) Relacionamentos hierárquicos verticais	
		23) Intermediação ou Integração	25
		24) Responsável p / SII provê incentivos	
		25) Integração sem propriedade	
		26) Transição entre tecnologias	30,32
		27) A TI afeta e é afetada pela colaboração	
		28) Redes mais eficientes e eficazes	33,35
		29) Explorar recursos exclusivos	39
		30) Vantagem Competitiva Sustentável	
		31) Gestão da interdependência	28,31
	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos	32) Muda valor recursos estratégicos	38
		33) Economias de escala e de escopo	
		34) Informação como fator produção	
		35) Formação de organizações virtuais	
		36) Favorece caracter. não contratáveis	
		37) Transforma <i>know-how</i> em informação	
		38) Novos usos e requerimentos p/ a TI	40
		39) Incentivo criar/gerir o conhecimento	38

Fonte: elaboração própria

## Empresa D

Tabela A.4. Evidências do Constructo: Conceitos e Constatações para o casos da Empresa D

Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso D
<b>Direcionadores Estratégicos</b>	Eficiência	01) Incerteza	
		02) Risco	1
		03) Relação de longo prazo	
		04) Interação contínua	
		05) Assimetria de informação	
		06) Complexidade e custos	
		07) Coordenação	
		08) Reduzir/evitar custos	9
		09) Custos individuais ou da díade	
		10) Eficiência	9
		11) Atração de recursos	
	Competitividade e Complementaridade	12) Posição competitiva vulnerável	1,3,6
		13) Força para competir	
		14) Tempo é vantagem competitiva	
		15) Proteção aos recursos	
		16) Concorrência	
		17) Força/fraqueza; Oportunidade/ameaça	3,11
		18) Competências essenciais	
		19) Especificidade de ativos (TCE)	7
		20) Mobilidade, imitabilidade e substitutabilidade imperfeitas (E. de ativos–VBR)	7,9
		21) Firmas são heterogêneas em recursos	10
		22) Vantagem competitiva sustentada requer heterogeneidade mantida	2,6,12
		23) Acesso aos recursos do outro	6,9
		24) Interdependência estratégica crítica	8
	Criação de Valor	25) Características não contratáveis	8
		26) Integração de bens e conhecimento	10, 14
		27) Criação e maximização de valor	
		28) Criatividade e inovação	
<b>Condicionantes Estruturais</b>	Confiança	01) Cultura, confiança e compromisso	8,12, 15,16, 20
		02) Reciprocidade	
		03) Congruência de objetivos	8
		04) Atração de parceiros	
		05) Rendas compartilhadas	1,21
		06) Ajustamento contínuo p/ informação	
		07) Comunicação livre e intensa	
		08) Velocidade e flexibilidade	
	Interdependência	09) Formas distintas de governança	18
		10) Especialização	1
		11) Recursos co-especializados	
		12) Ativos específicos	
		13) Integração de especialidades possibilita uma ambigüidade causal	
		14) Recursos complementares	
		15) Proximidade entre duas empresas influencia estrutura e governança	4,12, 17
		16) Base reduzida de parceiros	1,12, 21
		17) Esforço conjunto	4
		18) Firma- <i>hub</i> , Ecossistemas de negócio	5,19
		19) Integração/adaptação de processos	
		20) Relação interdependente	1

Dimensões	Macro –Conceitos	Conceitos	Caso D
		21) Inserção da firma em redes sociais	
		22) Retenção de parceiros	5,22
		23) Inserção relacional/estrutural	
		24) Ativos relacionais	
	Compartilhamento do conhecimento	25) Controles auto-impostos e informais	
		26) Governança compartilhada	
		27) Conhecimento compartilhado	
		28) Reestruturação de processos colaborativos	
		29) Organização virtual ou em rede	
Aspectos da TI	Comunicação, Acesso e Processamento de Dados	01) Comunicação síncrona/assíncrona	30
		02) Reforço relacionamento entre compradores e vendedores	30
		03) Comunicação interorganizacional	30
		04) Padrão aberto; externalidade de rede	23
		05) Acesso e processamento de dados	24
		06) Redução/prevenção de custos	
		07) Vantagem competitiva	24
		08) Diferenciação	
		09) Fluxo de informações	25
		10) Dados-documentos cruzam fronteiras	25
		11) Imposição de custos de troca	
		12) Redução assimetria de informação	
	Interoperação de Sistemas	13) Complexidade-automação-integração	
		14) Automação de tarefas de fronteira	13,26
		15) Sistemas Inform. Interorganizacional	24,25
		16) Alteração da estrutura de interação	26
		17) Modifica monitoração e coordenação	29
		18) Vantagens da hierarquia e mercado	26
		19) Integração de atividades verticalmente relacionadas	29
		20) Integração eletrônica	
		21) Intermediação eletrônica	
		22) Relacionamentos hierárquicos verticais	28
		23) Intermediação ou Integração	27
		24) Responsável p / SII provê incentivos	26
		25) Integração sem propriedade	13
		26) Transição entre tecnologias	27
		27) A TI afeta e é afetada pela colaboração	
		28) Redes mais eficientes e eficazes	
		29) Explorar recursos exclusivos	
		30) Vantagem Competitiva Sustentável	
		31) Gestão da interdependência	28
	Apoio ao Conhecimento e Decisão Colaborativos	32) Muda valor recursos estratégicos	
		33) Economias de escala e de escopo	
		34) Informação como fator produção	
		35) Formação de organizações virtuais	
		36) Favorece caracter. não contratáveis	
		37) Transforma <i>know-how</i> em informação	
		38) Novos usos e requerimentos p/ a TI	
		39) Incentivo criar/gerir o conhecimento	

Fonte: elaboração própria

## Bibliografia

---

ABERNATHY, F.; DUNLOP, J.; HAMMOND, J.; WEIL, D. The Information-Integrated Channel: A Study of the U.S. Apparel Industry in Transition. *In: Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, pp. 175-246, 1995.

ALBERTIN, A. *Comércio Eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 5ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

ANDREWS, K. The concept of corporate strategy. New York: Richard D. Irwin, 1980.

AXELROD, R. *The Evolution of Cooperation*. BasicBooks, 1984.

BAKOS, J. A Strategic Analysis of electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*. September, 1991.

BAKOS, Y.; BRYNJOLFSSON, E. From Vendors to Partners: Information Technology and Incomplete Contracts in Buyer – Supplier Relationship. Center for Coordination Science Technical Report. MIT Sloan School of Management, June, 1993.

\_\_\_\_\_. Organizational Partnership and the Virtual Corporation. Chapter 4 in *Information Technology and Industrial Competitiveness: How Information Technology shapes Competition*. Kluwer Academic Publishers, 1997.

BAKOS, Y.; TREACY, M. Information technology and Corporate Strategy: A Research Perspective. Center of Information Systems Research. Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology, 1986.

BARNEY, J. Firms resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120, 1991.

BARRET, S.; KNOSYNSKI, B. Inter-organization Information Sharing Systems. *MIS Quarterly*, Special Issue, 1982.

BENSAOU, M.; VENKATRAMAN, N. Inter-organizational relationships and information technology: a conceptual synthesis and a research framework. *European Journal of Information Systems*, no5, pp. 84-91, 1996.

BETTIS, R. Commentary on 'Redefining industry Structure for the Information Age' by J. L. Sampler. *Strategic Management Journal*, Vol.19, 357-361, 1998.

BLACK, J.; GARLAND, M. *A History of Fashion*. Orbis, 1978.

BRYNJOLFSSON, E. ; MALONE, T.; GURBAXANI, V.; KAMBIL, A. Does information technology lead to smaller firms? *Management Science*, Vol. 40, no. 12, pp. 1628-44, 1994.

CARR, N. IT Doesn't Matter. *Harvard Business Review*. May, 2003.

CASH, J.; KONSZYNSKI, B. IS Redraws Competitive Boundaries. *Harvard Business Review*, pp. 134-42, March-April 1985.

CASTILHO, N.; ALBERTIN, A. *E-Procurement: A Case in the Chemical Industry*. Rome: Proceedings from Global Business and Technology Association, June 2002.

CASTILHO, N.; LUCHT, R. *E-Supply Chain: Digital Integration and Collaboration Among Brazilian Aerospace Enterprises*. Sao Paulo: Proceedings of BALAS. 2003.

CHESBROUGH, H.; TEECE, D. When is Virtual Virtuous? *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1996.

CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, networks, and Joint Ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CLEMONS, E.; ROW, M. Information technology and industrial cooperation: The changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, pp. 9-28, 1992.

\_\_\_\_\_. Sustaining IT Advantage: The Role of structural Differences. *MIS Quarterly*. September, 1991.

CLEMONS, E.; REDDI, S.; ROW, M. The impact of information technology on the organization of production: The move to the middle hypothesis. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10 pp. 9-35, 1993.

COASE, R. *The Nature of the Firm*. *Economica*, n.s.4, November 1937.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman. 2003.

CUSUMANO, M.; TAKEISHI, A. Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. Auto Plants. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 563-88, 1991.

DANIEL, E.; KLIMIS, G. The Impact of Electronic Commerce on Market Structure: An Evaluation of the Electronic Market Hypothesis. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 3, June. 1999.

DAS, T.; TENG, B. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 1, pp. 31-61, 2000.

DAVIDOW, W.; MALONE, M. *The Virtual Corporation*. New York: Harper Business, 1992.

DAVIDSE, J. Characteristics of Growth and Limitations in Electronics. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 24, 124-35, 1983.

DAVIS, M. Collaboration and Portals: Integrating People, knowledge and content. White paper from the Butler Group, August, 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. n. 35, pp. 1504-1511, 1989.

DODGSON, M. Organizational Learning: a review of some literature. *Organizational Studies*, Vol. 14, no. 3, pp. 375-394, 1993.

DORE, R. Goodwill and the spirit of market capitalism. *British Journal of Sociology*, Vol. 34, No. 4, pp.459-482, 1983.

DOZ, Y.; HAMEL, G. *Alliance Advantage: The art of creating value through partnership*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DYER, J.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and sources of Interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. Vol 23, No. 4 pp. 660-679, 1998.

EINSEHARDT, K. "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14, 4 532-550, October, 1989.

EINSEHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7: 136-150, 1996.

FAULKNER, D. *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1995.

FAULKNER, D.; DE ROND, M. Perspectives on Cooperative Strategy. In: \_\_\_\_\_ (eds.) *Cooperative Strategies*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FERREIRA, R. *A Automação Commercial do Setor de Supermercados no Estado de Minas Gerais, como Estratégia Competitiva: Um Estudo Multicaso*. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Universidade Federal de lavras (UFLA), 2000.

FINE, C. *Clockspeed: Winning industry control in the age of temporary advantage*, Reading: Perseus Books, 1998.

GALBRAITH, J. *Designing Complex Organizations*. Reading: MA, Addison-Wesleys, 1977.

GOMES-CASSERES, B. *The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of sociology*, Vol.91, no. 3, pp.481-510, 1985.

GRANT, R. The Resource-Based View of Competitive Advantage Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Vol. 33, pp. 114-35, 1996.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112, 1995.

\_\_\_\_\_. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, vol. 19, 293-317, 1998.

GURBAXANI, V.; WHANG, S. The impact of information systems on organizations and markets. *Communications of the ACM*, Vol. 34, no. 1, 1991.

HAMEL, G. Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliance. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-103, 1991

HAMMOND, J. Quick Response in the Apparel Industry. Cambridge, MA: Harvard Business School Case no. 9-690-038, 1990.

HART, P.; SAUNDERS, C. "Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange", *Organization Science*, 8, 1, 23-42, 1997.

HAUSMAN; R. NOLAN (eds.) *Globalization, Technology and Competition: The fusion of Computers and Telecommunication in the 1990s*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

HELLELOID, D.; SIMONIN, B. Organizational learning and firms core competences. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (Eds). *Competence-based Competition*. Chichester: John Wiley & sons, pp.213-239, 1994.

HELPER, S. Supplier Relations and Investment in Automation: Results of Survey Research in the U.S. Auto Industry. Working paper, Dept. of Economics, Case Western Reserve University, September, 1991.

HENDERSON, J.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation via information Technology. CISR/Sloan Working Paper. November, 1990.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations - Software of the Mind: Intercultural cooperation and its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill International, 1991.

HOLLAND, C.; LOCKETT, A. Mixed Mode Network Structures: The Strategic Use of Electronic Communication by Organizations. *Organization Science*. Vol. 8, No. 5, Sept/Oct 1997.

HOLLAND, C.; LOCKETT, A.; BLACKMAN, I. Planning for electronic data interchange. *Strategic management Journal*, Vol. 13, pp 539-550, 1992.

HOLLAND, C.; LOCKETT, A.; RICHARD, J.; BLACKMAN, I. The evolution of a global cash management system, *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 1, pp 37-47, 1994.

HUMPHREYS, P.; LAI, M.; SCULLI, D. *An Interorganizational Information System for Supply Chain Management*. *International Journal for Production Economics* – University of Hong Kong 70 pp. 245-255, 2001.

HUNTER, N. Quick Response in the Apparel Manufacturing. Manchester, NH. The Textile Institute, 1990.

HYMER, S. The Internationalization of the Capital. *Journal of Economic Issues*, vol. 6, pp. 91-105, 1972.

JARILLO, J. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp.31-41, 1988.

\_\_\_\_\_. *Strategic Networks: Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1995.

JARNOW, C.; GUERREIRO, M. *Inside the Fashion Business*. MacMillan Publishing Company, 1991.

JOHNSTOM, H.; LAWRENCE, P. Beyond Vertical Integration, the Rise of the value-adding partnership. *Harvard Business Review*, 66, 4, 94-101, 1988.

JOHNSTOM, H.; VITALE, M. Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems. *MIS Quarterly*, 12, 2, 153-165, 1988.

KANTER, R. M. *The New Alliances: How Strategic Partnerships Are Reshaping American Business*. In: H. SAWYER (Ed.). *Business in a Contemporary World*. New York: University Press of America, 1988.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, pp. 297-326, October, 1978.

KNIGHT, L. Learning to Collaborate: A Study of Individual and Organizational Learning, and Interorganizational Relationships. *Journal of Strategic Marketing* 8 pp. 121-138, 2000.

KRAUT, R. et al. Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networkd and Personal Relationships. *Organizational Science*, Volume 10, nr. 6, Special Edition: Communication Processes for Virtual Organizations (Nov.-Dec., 1999) 722-740.

KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319, 332, 1988.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383, 397, 1992.

LIPPMAN, S.; RUMELT, R. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, vol. 13, 418-438, 1982.

MADHOK, A. Reassessing The Fundamental and Beyond: Ronald Coase, The Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production. *Strategic management Journal*. N.23, pp. 535-550, 2002.

MAGRETTA, J. *The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell*. Boston: Harvard Business Review, mar-apr. 1998.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Ed. XX, 2002.



MALONE, T. *Modeling Coordination in Organizations and Markets*. Management Science, Vol.33, No. 20, October, 1987.

MALONE, T.; ROCKART, J. How will information technology reshape organizations? Computers and coordination technology. In: S. BRADLEY; J.

\_\_\_\_\_. Information Technology and the new Organization. In: NUNAMAKES, J.; SPRAGUE, R. (eds.) *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, IV, pp. 636-643, 1992.

MALONE, T.; YATES, J.; BENJAMIN, R. Electronic Markets and Electronic Hierarchies, *Communication of ACM*, 30, 6, 484-497, 1987.

\_\_\_\_\_. The Logic of Electronic Markets. *Harvard Business Review*, pp.166-172, May – June, 1989.

MANSELL, R.; JENKINS, M. Electronic trading networks: EdDI and beyond. Conference Proceedings, IDATE 91, Montpellier, France, November, 1992.

MARCH, J.; SIMON, H. *Organizations*. New York: John Wiley and sons, 1958.

MARIOTTO, F. *Tipos de Casos Utilizados em Administracao*. Texto apresentado para discussao no Seminario de Metodologia de Pesquisa: O Estrudo de Caso, realizado na FGV/EAESP, 2003.

MARQUES, E. V. O uso da Tecnologia de Informação nas organizações: um estudo no varejo de moda no Brasil. Tese de doutorado – EAESP, 2004.

MARQUES, E.; DI SERIO, L.; MAGNANI, A. The use of Information Technology as Factor of Competitiveness in Brazilian Retail. In: BALAS 2001, San Diego: IESA, 2001.

McFARLAN, W.; NOLAN, R. Why IT Does Matter. *Harvard Business Review*, August, 2003.

MOORE, J. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Chichester: Wiley, 1991.

NIEDERFOFLER, M. The Evolution of Strategic Alliances: Opportunities for managerial Influence. *Journal of Business Venturing*, pp. 237-257, 1991.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and Organization: Struture, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PARKHE, A. Messy Research, Methodological Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures. *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 227, 68. 1993  
PETERAF, M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp.179-191, March. 1993.

PFEFFER, J. *Organizations and Organization Theory*. London: Pitman, 1982.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

PIORE, M.; SABEL, C. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

PISANO, G.; RUSSO, M.; TEECE, D. *Join ventures and collaborative arrangements in the telecommunication equipment industry*. In: D. Mowery (ed.) *International Collaborative Ventures in U.S. manufacturing*. Ballinger, Cambridge, MA, pp.23-70, 1988.

POIRER, C.; BAUER, M. *E-Supply Chain: Using the Internet to revolutionize your business*. S. Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc., 2000.

POIRER, C.; REITER, S. *Otimizando sua rede de negócios*. São Paulo: Ed. Futura, 1997.

PORTER, M. *Competitive strategy*, New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.

PORTER, M.; FULLER, M. *Coalitions and Global Strategy*, in M. Porter (ed.). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PORTER, M.; MILLAR, V. *How Information Gives you Competitive Advantage*. Boston: *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1985.

POWELL, W. *Neither Markets nor Hierarchy: Network forms of organization*. In Staw, B. and Cummings, I. (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol.12 Greenwich, CT: JAI Press, pp.295-336, 1990.

POWELL, W.; SMITH-DOERR, L. *Networks and Economic Life*. In: SMELSER, N. e SWEDBERG, R. (ed.), *The handbook of Economic sociology*, pp. 362-402, 1994.

PRADO, M. *Brasil têxtil 2004: Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira*. São Paulo: IEMI – Institutos de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda., 2004.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. *Harvard Business Review*. Mary-June, 1990.

RAYPORT, J; SVIOKLA, J. *Exploiting the virtual value chain*. *Harvard Business Review*, p. 75 - 85, Nov. - Dec., 1995.

RICHARDSON, J. *Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel*. *Organization Science*. Vol. 7, No. 4, July-August. 1996.

RING, P.; VAN DE VEN, A. *Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships*. *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 90-118, 1994.

RIORDAN, M.; WILLIAMSON, O. *Asset specificity and economic organization*. *International Journal of Industry Organization*, pp. 365-378, 1985.

ROCKART, J.; MORTON, M. Implications of Change in Information Technology for Corporate Strategy. *Interfaces*, Vol. 14, no. 1, pp. 84-95, Jan-Feb. 1984.

RUMELT, R. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: B. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 556-570, 1984.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 5-29, 1991.

SAMPLER, J. Redefining Industry Structure for the Information Age. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 343-55, 1998.

SAVIOLO, S.; TESTA, S. *Strategic Management in the Fashion Companies*. Milan: RCS Libri S.p.A., 2002.

SHAPIRO, H.; VARIAN, R. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SMITH, K.; CARROLL, S.; ASHFORD, S. Intra- and Inter-organizational Cooperation: Toward a research Agenda. *Academy of Management Journal*, vol.38, no.1, 7-23, 1995

STEINFELD, C.; KRAUT, R.; PLUMMER, A. *The Impact of Interorganizational Networks on Buyer-seller Relationships*. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol.1 no.3, December, 1995.

STEELE, V. *Paris fashion, a Cultural History*. Cambridge: Oxford University Press, 1988.

TEECE, D. *Competition, cooperation and innovation*. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.18, pp. 1-25, 1992.

\_\_\_\_\_. Firms boundaries, technological innovation and strategic management. In: L.G. Thomas, III (ed.) *The Economics of Strategic Planning*, Lexington, Lexington, MA, pp. 187-199, 1986.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 509-533, 1987.

TESSARI, C. *A indústria da Moda – Volume I*. In: *Panorama Setorial da Gazeta Mercantil*. Janeiro de 2001.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 40, n. 4, pp. 20 – 37, Out.- Dez., 2000.

VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, pp. 73 - 87, Winter, 1994.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2 pp. 171-180, Apr.-Jun., 1984.

WEBSTER, Jr., F. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of marketing*, Vol. 56, pp. 1-17, October, 1992.

WILLIAMSON, O. *Chester Barnard and the incipient Science of Organization*. In: \_\_\_\_\_. *Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Edited by Oliver Williamson. New York: Oxford University Press, 1995.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, No. 36, pp. 269-296, 1991.

\_\_\_\_\_. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

WILK, E.; FENSTERSEIFER, J. Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação. São Paulo: Anais do ENANPAD, 2003.

YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2ª. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGARE, F. *Game Theory*. London: Sage, 1984.

ZAHER, A.; VENKATRAMAN, N. Determinants of Electronic Integration in the Insurance Industry: An Empirical Test *Management Science*. Vol. 40, no. 5, May 1994.

ZAJAC, E.; OLSEN, C. From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, vol. 30, pp. 131-45, 1993.

## Obras consultadas

ALBERTIN, A.; ALBERTIN, R. *Tecnologia de Informação e Desempenho empresarial. AS dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

BARNEY, J. Dimensions of informal Social Network Structure. *Social Networks* 7: 1-46 1986.

BARUA, A.; KONANA, P.; WINSTON, A.; YIN F. *Driving E-Business Excellence*. MIT Sloan management Review, Fall 2001.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Informational Systems. Minneapolis: *MIS Quarterly*, Sep, 1987.

BROWN, J.; DURCHASLAG, S.; HAGEL III, J. Loosening up: How process networks unlock the power of specialization. *The Mckinsey Quarterly Special Edition: Risk and Resilience*, 2002.

CAMUFFO, A.; ROMANO, P.; VINELLI, A. *Back to the Future: Benetton Transforms its Global Network*. MIT Sloan Management Review. Fall, 2001.

CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. In: *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Volume I*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

CHING, C. *Network Organizations and Information Technology: Introduction to the Special Issue on Network Organizations*. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 7 (2&3), 79-81, 1997.

CHING, C. et al. *Toward IT support for coordination in network organizations*. *Information Management*, v. 30, p. 179 – 199, 1996.

CHING, C.; HOLSAPPLE, C.; WHINSTON, A. *Modeling Network Organizations: A Basis for Exploring Computer Support and Coordination Possibilities*. *Journal of Organizational Computing*, 3(3), 279-300, 1993.

CHRISTENSEN, C. The Past and Future of Competitive Advantage. MIT Sloan Management Review, Winter 2001.

CHRISTENSEN, C. The Rules of Innovation. *Technology Review*, June 2002.

CLARK, T.; STODDARD, D. *Interorganizational business process redesign: merging technological and process innovation*. *Journal of Management Information Systems*, v. 13, n. 2, p. 9 – 28, Fall, 1996.

CUMMINS, F. *Integração de Sistemas – EAI-Enterprise Application Interface: Arquiteturas para Integração de Sistemas e Aplicações Corporativas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

DINIZ, E.; PORTO, M.; CASTILHO, N. Estado da arte dos Portais Corporativos em Bancos. In: A. ALBERTIN e R. MOURA (organizadores) Tecnologia de Informação. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

EVANS, P., WURSTER, T. Strategy and the New Economics of Information. Boston: Harvard Business Review. Sep-Oct. 1997.

GRANOVETTER, M. Problems of Explanation in Economic sociology. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and Organization: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

HAGEL III, J. *Loosening up: How process networks unlock the power of specialization*. The Mackinsey Quarterly. Special edition: Risk and Resilience. 2002.

HAGEL III, J.; BROWN, J. *Your Next IT Strategy*. Harvard Business Review. October 2001.

HALL, R. Digital Dealing. *How e-Marketers are Transforming the Economy*. New York: W. W. Norton & Company, 2001.

HAMEL, G. *Net Worth*. HSM Management. Book Summary 2000.

HARDY, C.; PHILIPS, N.; LAWRENCE, T. *Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration*. Journal of Management Studies, Vol 40, Issue 2, March. 2003.

HOLLAND, C. Cooperative supply chain management: the impact of interorganizational information systems. Journal of Strategic Information Systems. Vol. 4, No. 2, pp. 117-133, 1995.

KANTER, R. M. *When Giants Learn to Dance*. London: Unwin Hyman, 1988.

KLEIN, S. The configuration of interorganizational relations. European journal of Information Systems, no. 5, pp. 92-102, 1996.

KULATILAKA, N.; VENKATRAMAN, N. Strategic Options in the Digital Era. Business Strategy Review, Vol12, Issue 4, pp 7-15, 2001.

LEEBAERT, D. (ed.). The Future of the Electronic Marketplace. Cambridge, MA: The MIT Press, 1998.

LEWIS, I. *Logistics and Electronic Commerce: An Interorganizational Perspective*. Transportation Journal. Summer, 2001.

MAHONEY, J. "The choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus other Methods of Vertical Integration". *Strategic management Journal*, 13, 8, 559-584, 1992.

MALONE, T. The Future of E-Business. *MIT Sloan Management Review*, Fall 2001.

MALONE, T.; SMITH, S. *Modeling the Performance of Organizational Structures*. Journal of Operations Research, Vol. 36, No. 3, May-Jun, 1998.

McFARLAN, F. *Information technology changes the way you compete*. Harvard Business Review, p. 98 - 103, May - June, 1984.

PETERSON, K. *Enabling collaborative Commerce in the Supply Chain*. Gartner Research, 2000.

PORTER, M. *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, March. 2001.

QUINN, J. Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, Summer 1999.

\_\_\_\_\_. Strategic Outsourcing Innovation: The new Engine of Growth. *Sloan Management Review*, Summer 2000.

SINGER, M. *Beyond the unbundled corporation*. The McKinsey Quarterly, number 3, 2001.

TURBAN, E.; LEE, J.; KING, D.; CHUNG, M. *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. Real Strategies for Virtual Organizing. *Sloan Management Review*. pp. 33 - 48, Fall, 1998.

VOLKOFF, O.; CHAN, Y.; NEWSON, E. Leading the Development and Implementarion of Collaborative Interorganizational Systems. *Information & Management* 35 pp. 63-75, 1999.

WARE, J.; GEBAUER, J.; HARTMAN, A. *The search for digital excellence*. New York: McGraw-Hill, 1998.

WILLIAMSON, O. *Economic Organization: Firms, Market and Policy Control*. New York: New York University Press, 1986.

YATES, J.; MAANEN, J (eds.) *Information Technology and Organizational Transformation: History, Rhetoric and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.