

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

VANESSA CRISTINA DE PAIVA OLIVEIRA

**O RISCO DE *LOCK IN*: UM ESTUDO QUALITATIVO**

SÃO PAULO

2020

VANESSA CRISTINA DE PAIVA OLIVEIRA

**O RISCO DE *LOCK IN*: UM ESTUDO QUALITATIVO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: *Supply Chain*

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> D.ra. Priscila Laczynski de Souza Miguel

SÃO PAULO

2020

## FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Vanessa Cristina de Paiva.

O risco de *lock in* : um estudo qualitativo / Vanessa Cristina de Paiva Oliveira. - 2020.

54 f.

Orientador: Priscila Laczynski de Souza Miguel.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Logística empresarial. 2. Administração de risco. 3. Planejamento estratégico. I. Miguel, Priscila Laczynski de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 656.025.4

VANESSA CRISTINA DE PAIVA OLIVEIRA

## **O RISCO DE *LOCK IN*: UM ESTUDO QUALITATIVO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo de conhecimento: *Supply Chain*

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> D.ra. Priscila Laczynski de Souza Miguel  
(Orientadora) FGV - EAESP

---

Prof.<sup>a</sup> D.ra. Eliciane Maria da Silva  
UNIMEP

---

Prof. Dr. Orlando Cattini Jr.  
FGV - EAESP

## **AGRADECIMENTOS**

Em situações extremas é que descobrimos as nossas forças e as pessoas com quem podemos contar. Aqui segue meu agradecimento especial à minha orientadora, Priscila Miguel, à minha família e aos meus colegas de classe que, com seu espírito de equipe, conseguiram fornecer suporte uns aos outros.

## RESUMO

Os executivos de grandes empresas, preocupados com a perpetuidade de seus negócios, estão, cada vez, mais investindo tempo e recursos para evoluir a gestão de riscos de fornecedores, devido, principalmente, a casos de insucesso decorrentes de má gestão. Entre os riscos de fornecimento, cujas consequências são de longo prazo e com grande impacto na operação, está o risco de *lock in*. A literatura sobre *lock in* ainda é restrita, mas vem crescendo com o passar do tempo, considerando a gestão de riscos de fornecimento, o relacionamento com os fornecedores e as situações de *lock in*. Este trabalho se propõe a ajudar os gestores das empresas a entender o que a literatura orienta em relação a esses temas e o que se é observado na prática, considerando entrevistas realizadas com compradores de algumas grandes empresas brasileiras e apresentando formas de identificação e mitigação de riscos de *lock in* que podem ser utilizadas por compradores dos mais diversos ramos. Após entrar em uma situação de *lock in*, a preocupação da empresa deve ser em como sair dela, o que não é trivial, devido aos custos elevados; mesmo assim, as empresas buscam uma alternativa diante da atitude oportunista da empresa vendedora. Entre os achados desta pesquisa tem-se que: a. o relacionamento comprador-vendedor é complexo, por envolver objetivos opostos e, em casos em que exista *lock in*, torna-se ainda mais difícil; b. os gestores devem evitar ao máximo entrar em situações de *lock in* e, se nelas estiverem, devem buscar sair; c. apesar de a análise da literatura considerar que no longo prazo o fornecedor se prejudica ao se valer de seu poder em situação de *lock in*, na prática, o que se observou nas entrevistas é que todos se utilizam desse poder; e d. os entrevistados buscam sempre alternativas para as situações de *lock in* em que se encontram. Dessa forma, é possível afirmar que este estudo apresenta relevância prática e acadêmica.

Palavras-chave: *Lock in*. Falta de parceria. Mitigação de risco com fornecedor.

## **ABSTRACT**

Executives of large companies, concerned about the perpetuity of their business, are increasingly investing time and resources to evolve the risk management of suppliers due mainly to cases of failure resulting from mismanagement. Among the risks of supply, the consequences of which are long-term and with great impact on the operation, is the risk of lock in. The literature on lock in is still restricted, but has been growing over time, considering supply risk management, relationship with suppliers and lock-in situations. This work aims to help the managers of the companies to understand what the literature guides in relation to these themes and what is observed in practice, considering interviews conducted with buyers of some large Brazilian companies presenting forms of identification and mitigation of lock-in risks that can be used by buyers from various branches. After finding themselves in a lock-in situation the concern is how to get out which is not trivial due to the high costs, even so companies seek an alternative due to the opportunistic attitude of the selling company. Among the research findings we have that: a. the buyer-seller relationship is complex because it involves opposite objectives and in cases where there is lock in it becomes even more difficult; b. managers should avoid entering lock-in situations and if they are should seek to leave; c. although the analysis of the literature considers that in the long term the supplier is harmed in taking advantage of its power in lock-in situation, in practice what was observed in the interviews is that all use their power; d. the interviewees always seek alternatives to the lock-in situations they find themselves in. Thus, this study presents practical and academic relevance.

**Keywords:** Lock in. Lack of partnership. Risk mitigation with supplier.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Intersecção entre a gestão de risco em fornecedores e o relacionamento de dependência. ....	26
Quadro 1 – Estágios de solicitação de compra .....	20
Quadro 2 – Classificação de requisitos de materiais de compras.....	211
Quadro 3 – Questionário-base para as entrevistas sobre relacionamento com fornecedores, gestão de risco em fornecimento e <i>lock in</i> .....	27
Quadro 4 – Resumo do perfil dos profissionais da área de Compras que validaram as perguntas do questionário .....	28
Quadro 5 – Definição do porte das empresas, de acordo com o BNDES .....	29
Quadro 6 – Resumo do perfil dos entrevistados.....	31
Quadro 7 – Resumo da classificação dos riscos identificados pelas empresas .....	35
Quadro 8 – Resumo da utilização das fases da gestão de riscos pelas empresas entrevistadas	47
Quadro 9 – Resumo das análises das questões de pesquisa .....	49



## **LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS**

AHP – *analytic hierarchy process*

BCI – Business Continuity Institute

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

DEA – *data envelopment analysis*

ERP – *enterprise resource planning*

FMEA – *failure mode and effect analysis*

IPO – *initial public offering*

SCRM – *supply chain risk management*

SLA – *service level agreement*

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>122</b>
<b>2.1 Gestão de risco .....</b>	<b>122</b>
2.1.1 <i>Gerenciamento de riscos e estratégias de mitigação .....</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>Relacionamento de dependência e assimetria de poder.....</i>	<i>19</i>
2.1.3 <i>Lock in .....</i>	<i>23</i>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Coleta de dados .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Unidade de análise e critérios de seleção da amostra.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Entrevistas.....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Análise de dados .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Validade e confiabilidade.....</b>	<b>32</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Gestão de riscos em fornecedores .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Relacionamento com o fornecedor .....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 <i>Lock in</i>.....</b>	<b>40</b>
<b>5 DISCUSSÕES .....</b>	<b>46</b>
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos, muitas empresas figuraram em manchetes negativas, em decorrência de uma gestão inadequada de seus riscos, tanto os internos como os relacionados a suas cadeias de suprimentos. Como exemplo, temos situações em que questões ambientais dos fornecedores impactam a imagem da empresa compradora. De acordo com uma pesquisa realizada em 2010 pela McKinsey (BAILEY, 2019), ao mesmo tempo em que há um crescimento do número de estudos no meio acadêmico relacionados à gestão de riscos (WIELAND; WALLENBURG, 2012), as empresas vêm se mostrando cada vez mais preocupadas com seus riscos. Essas observações estão conectadas ao atual cenário mundial, marcado por uma crescente volatilidade e por uma maior integração entre os países.

As empresas estão diariamente expostas a riscos em seus projetos e em seus negócios recorrentes, por isso, cada vez mais, procuram formas de evitá-los ou mitigá-los, de maneira que o impacto na continuidade de seus negócios seja o menor possível. As empresas que avaliam de modo mais eficiente seus riscos e conseguem atuar de forma preventiva tornam-se mais resilientes, podendo inclusive tirar proveito de situações de riscos.

De acordo com Bowers e Khorakian (2014), a gestão de riscos deve ser simples e não deve obstruir as inovações no início de sua formação, atividade essa reconhecida pela alta incerteza. Assim, encontrar o ponto de equilíbrio ideal é um desafio quando se fala de gestão de riscos. Segundo Wieland e Wallend (2012), os resultados da empresa podem ser aumentados quando ela realiza uma gestão de riscos adequada e melhora seus processos, evitando, inclusive, desperdícios. Dessa forma, ter uma gestão de riscos apropriada pode se tornar um diferencial competitivo.

Em um mundo cada vez mais globalizado, aumenta-se o risco de rupturas e reduz-se a previsibilidade, resultando em uma gestão do *supply chain* cada vez mais complexa (FIKSEL et al., 2015). As mudanças, tanto na oferta quanto na demanda, podem acontecer a qualquer momento e a empresa deve estar preparada (KRALJIC, 1983). O aumento da terceirização também traz maior incerteza, resultando em uma maior vulnerabilidade das empresas ao risco de fornecimento (LONDSDALE, 2001).

No contexto da gestão de risco em *supply chain*, existe um risco conhecido como *lock in*, que consiste na dependência de um fornecedor, cuja situação pode levá-lo a ter uma atitude oportunista, com preços elevados e falta de parceria. Essa situação prejudica o comprador, deixando-o menos competitivo (NARASIMHAN et al., 2009). Não obstante, pouco enfoque

tem sido dado na discussão sobre riscos em cadeias de suprimentos ao risco de a empresa compradora ter dependência de um fornecedor com alto poder de barganha.

Dessa forma, este trabalho aplicado tem como objetivo propor alternativas para mitigar e gerenciar o risco de dependência de fornecedores com alto poder de barganha. O resultado da pesquisa deve responder às seguintes questões:

- Como as empresas podem identificar uma situação de *lock in*?
- Quais são os riscos que uma situação de *lock in* gera para a empresa compradora?
- Como sair ou como conviver da melhor forma possível com uma situação de *lock in*?

Os trabalhos a respeito de riscos na cadeia de suprimentos são concentrados em situações relacionadas, principalmente, a sua identificação e classificação, mas pouco se tem abordado as situações em que o fornecedor possui alto poder de barganha e os consequentes riscos dessa posição. Assim, a contribuição prática deste trabalho é ajudar gestores de empresas que estão em situação de *lock in* ou que querem evitá-la.

Este trabalho se inicia com uma revisão de literatura sobre gestão de riscos de fornecedores e depois parte para uma análise de situações de *lock in*. Também foram analisados estudos referentes ao relacionamento entre comprador e vendedor e seus graus de dependência. Após a identificação do que há de literatura sobre o tema, foi realizado um contraponto com a realidade por meio de entrevistas. Desse modo, depois da revisão de literatura, este estudo mostra o resultado das pesquisas realizadas e faz uma comparação entre elas e o referencial teórico vigente. Finalmente, a conclusão apresenta as lacunas a serem preenchidas na literatura e também mostra como os gestores podem se beneficiar ao realizar a gestão de risco de fornecedores em suas empresas.

Esta pesquisa foi dividida nas seguintes seções: introdução, revisão de literatura, metodologia, análise de dados, discussões e conclusão. A revisão de literatura partiu do nível mais macro, que é a gestão de riscos, e foi se aprofundando nos temas mais específicos, como gestão de riscos em fornecedores, para chegar ao risco de *lock in*. Devido ao fato de não se conseguir encontrar informações mais detalhadas sobre dependência de fornecedores nos estudos relacionados à gestão de riscos de fornecimento, foi introduzida na revisão de literatura a questão do relacionamento de dependência. A intersecção entre gestão de risco de fornecedores e de relacionamento leva à contribuição relativa ao *lock in*. A metodologia utilizada foi exploratória quantitativa, devido às características da pesquisa. Após as entrevistas,

foram analisados os resultados, considerando a revisão de literatura e a prática. Nas discussões, foram apresentados o resultado e os ganhos obtidos por este trabalho.

A principal contribuição desta pesquisa é analisar a teoria e a prática de relacionamentos de *lock in* e apresentar como os executivos das empresas compradoras podem trabalhar inseridos nesse cenário. Por fim, cabe destacar que o fato de a análise ter sido restrita a algumas grandes empresas brasileiras de diferentes segmentos e de terem sido entrevistados apenas os compradores de empresas em situação de *lock in*, não incluindo os vendedores envolvidos no relacionamento, foram considerados limitadores da pesquisa.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de risco

Segundo Ho et al. (2015, p. 5035), o risco de *supply chain* pode ser definido como a probabilidade e o impacto de um evento micro/macro inesperado ou de condições que influenciam adversamente qualquer parte da cadeia no nível operacional, tático ou estratégico. Ou seja, o risco refere-se à possibilidade de imprevistos resultarem em consequências negativas para a empresa.

Um problema na cadeia de suprimentos pode levar a empresa a ter diversas perdas, dentre as quais destacam-se o aumento no *lead time*, a falta de matéria-prima, a impossibilidade de atender a demanda e o aumento de custos. Como exemplo, podemos citar o caso das empresas Nokia versus Ericsson, que tinham como fornecedora a empresa Philips. Um incêndio, de pequenas proporções para os bombeiros, em uma fábrica de *chips* dessa fornecedora, contaminou toda a linha de produção, e esta tinha que ter um grau de limpeza elevado. Essa fábrica atendia à produção de celulares tanto da Nokia quanto da Ericsson.

Cada empresa teve uma reação diferente em relação ao problema: a Nokia logo procurou alternativas e se juntou a Phillips para encontrar formas de reestabelecer o fornecimento do componente. A Ericsson, por sua vez, teve uma outra postura, aguardando que o suprimento fosse reestabelecido e, somente após o problema se tornar muito grave, a alta direção foi envolvida, para que pudesse desenhar alternativas. Como não havia outros fornecedores e a Phillips já havia se comprometido com a Nokia, a Ericsson não teve alternativa a não ser aguardar a recuperação da fábrica. Com isso, ela teve um impacto financeiro considerável e acabou por desistir de sua linha de celulares, unindo-se à Nokia (LATCHANA, 2018).

No Brasil, um exemplo de risco na cadeia que impactou várias empresas foi a greve dos caminhoneiros em 2018, com consequências de longo prazo na economia em geral. Segundo o IBGE, comparando maio a abril de 2018, houve uma queda de 3,8% no desempenho do setor de serviços no Brasil, sendo essa a maior queda desde 2011, quando foi iniciada a medição.

Considerando os exemplos apresentados, é possível perceber que as empresas que realizam uma gestão eficiente de riscos podem desenvolver planos de mitigação e de contingência mais assertivos. Por outro lado, quando negligenciam essa gestão, as empresas podem ter danos irreparáveis. Nesse sentido, cabe a seguinte pergunta: como uma empresa consegue realizar uma gestão efetiva de riscos?

O primeiro passo é conseguir identificar e classificar os riscos (TUMMALA; SCHOENHERR, 2011). Nessa fase, a empresa não deve se limitar aos riscos já conhecidos, e sim buscar os riscos ocultos, tais como desastres naturais e sabotagens. Para conseguir realizar esse levantamento de riscos, as empresas podem se valer de metodologias já conhecidas, como mapeamento da cadeia de suprimentos; criação de *checklists*; análise de árvore de eventos e utilização do modelo de causa e efeito (análise de modos de falha e efeitos potenciais, do inglês: *failure mode and effect analysis* – FMEA) e do modelo de espinha de peixe (TUMMALA; SCHOENHERR, 2011). Com a utilização dessas ferramentas, os gestores conseguem identificar os riscos potenciais e classificá-los nos diversos modelos existentes na literatura.

Após a identificação, os riscos são classificados em categorias. Nesse sentido, Tummala e Schoenherr (2011) classificam os riscos em: de demanda; de atraso; de ruptura; de inventário; de manufatura; de planta física; de sistemas; soberanos; e de transporte. Nessa perspectiva, Punniyamorthy, Thamaraiselvan e Manikandan (2013) realizaram uma pesquisa específica para a indústria de engenharia pesada da Índia e classificaram os riscos em *supply chain* em: de fornecimento; de demanda; de manufatura; logísticos; de informação; e ambientais. Wagner e Bode (2008), por sua vez, classificam os riscos em: de demanda; de fornecimento; regulatórios; legais; burocráticos; de infraestrutura; e de catástrofes ou grandes desastres. Já Zsidisin, Panelli e Upton (2000) classificam os riscos em: financeiros; de restrição de capacidade; de qualidade; de mudanças tecnológicas; de mudanças de *design* de produto; e de desastres.

O Barômetro de Riscos desenvolvido pela Allianz Risk Barometer, pesquisa anual com entrevistados de 86 países e 22 indústrias, identificou que as dez principais fontes de riscos na perspectiva dos executivos são: interrupção dos negócios (incluindo ruptura na cadeia); incidentes cibernéticos; catástrofes naturais; mudanças na legislação e na regulação; desenvolvimento de mercado; incêndios e explosões; novas tecnologias; mudanças

climáticas/aumento da volatilidade do clima; perda de reputação e de valor da marca; e escassez de mão de obra qualificada (ALLIANZ, 2019). Em 2018, outra pesquisa, realizada em conjunto pela consultoria British Standards Institution (BSI) e pela Business Continuity Institute (BCI), a BCI Horizon Scan, com 657 respondentes em 76 países, classificou como principais ameaças para as empresas identificadas pelos executivos: ataque cibernético; violação de dados; interrupções não programadas de tecnologia da informação e de telecomunicações; interrupção do fornecimento dos fornecedores; clima adverso; ataque terrorista; incidente de segurança; incêndio; quebra de fornecimento; e quebra na entrega.

Embora existam diferentes classificações de riscos, como as apresentadas acima, ao se realizar uma análise mais aprofundada, nota-se que todas consideram, de alguma forma, os mesmos riscos. Assim, a escolha de um dentre os diversos modelos não leva a conclusões diferentes ao se estabelecer a estratégia de uma empresa.

O presente trabalho tem como enfoque os riscos de fornecimento, isto é, aqueles associados aos fornecedores, tais como o risco de ruptura, ou seja, o risco de que a produção pare por conta de um atraso no fornecimento de matérias-primas (FIKSEL et al., 2015; CHOPRA; SODHI, 2014); o risco ambiental, como um desastre natural que pode impactar a produção (TUMMALA; SCHOENHERR, 2011); o risco decorrente de problemas de qualidade, que pode levar à perda de qualidade na empresa ou até à interrupção da produção; o risco de propriedade intelectual, em que o fornecedor pode “vazar” informações estratégicas da empresa ou deter mais conhecimento sobre a produção do que a própria empresa (PUNNIYAMOORTHY; THAMARAISELVAN; MANIKANDAN, 2013); e o risco de *lock in*, nos casos em que existe um elevado grau de dependência de uma empresa em relação a um fornecedor, que pode, dessa forma, ter um comportamento oportunista no relacionamento (LONSDALE, 2001). Considerando-se que cada empresa tem os tipos de risco associados a seu ramo e a sua forma de atuação, é necessário realizar a avaliação de riscos potenciais de forma individual para cada uma (PUNNIYAMOORTHY; THAMARAISELVAN; MANIKANDAN, 2013).

O intuito de se realizar a classificação de riscos, segundo Hajmohammad e Vachon (2014), é mitigar a possibilidade de erro na avaliação dos riscos, pois essa é uma atividade que depende exclusivamente da percepção de pessoas que estão de alguma forma envolvidas no processo. Além disso, a realização de uma gestão de risco de fornecedor só é necessária se este interfere na *performance* da empresa. Portanto, a avaliação prévia dos riscos se faz necessária para saber se e onde a empresa deve atuar (WAGNER; BODE, 2008).

Após a etapa de classificação, inicia-se a fase de mensuração dos riscos, com o objetivo de priorizar os planos de ação para a sua mitigação. Nesse ínterim, a seguinte proposta de mensuração de riscos é feita por Tummala e Schoenherr (2011): riscos com consequências triviais, cuja frequência é alta, a severidade é baixa e a previsibilidade é alta; riscos com consequências pequenas e que acontecem com alta frequência, baixa severidade e uma previsibilidade razoável; riscos com consequências médias, que possuem uma frequência baixa, com média severidade e com previsibilidade razoável; e riscos com consequências elevadas, que possuem baixíssima ocorrência, alta severidade e pouquíssima previsibilidade.

Por fim, chega-se à etapa de mitigação dos riscos identificados. Chopra e Sodhi (2004) afirmam que o grande desafio para o gestor é mitigar os riscos, escolhendo a melhor estratégia por meio da priorização dos riscos e do estabelecimento de planos de ações para tal.

Ainda segundo Chopra e Sodhi (2014), existe um dilema entre evitar o risco e o quanto essa ação pode levar ao aumento de custos nas empresas. Como o foco em eficiência é necessário, tem-se um impasse que deve ser resolvido por aqueles que têm a visão mais estratégica da empresa e cujos incentivos não sejam apenas os ganhos de curto prazo. O que o gestor, então, deve fazer, segundo esses autores, é buscar um cenário em que se consiga reduzir riscos sem ter aumento de gastos. A redução da complexidade da cadeia; a identificação de pontos de ruptura em áreas geográficas e produtos; a busca pela melhor opção para cada caso e a não homogeneização de toda a cadeia produtiva dentro da empresa são exemplos de como alcançar esse objetivo.

Considerando sua própria classificação, Chopra e Sodhi (2004) apresentam as seguintes estratégias de mitigação de riscos:

- Quebra de fornecimento: formação de estoque nos casos em que existe baixa previsibilidade no fornecimento ou quando for identificada alguma possibilidade de quebra de fornecimento e formação de uma carteira de fornecedores que propicie uma redundância de fornecimento nos casos em que os produtos ficam obsoletos rapidamente.
- Sistemas: nos casos em que esse item é mensurado como sendo de risco elevado (como ocorre nos bancos), a existência de *backups* robustos e bem desenhados é fundamental.
- Risco de propriedade intelectual: pode ser mitigado por meio da manutenção da atividade *core* dentro da empresa (ou por meio de seu controle direto) e por meio da criação de processos não facilmente replicáveis.



- Risco de compra: relacionado ao câmbio. Pode ser mitigado com a criação de *hedge*, com fechamento de contratos de longo prazo ou pela redundância de fornecedores.
- Risco de recebimento: pode ser mitigado ao se avaliar o risco de crédito do cliente ou por meio de sua distribuição entre a maior quantidade de clientes possível.
- Risco de capacidade: pode ser mitigado ao se tornar a capacidade produtiva da empresa mais flexível, ou seja, variando-a de acordo com a demanda.

Segundo Zsidisin, Panelli e Upton (2000), todas as estratégias de gestão de risco têm como objetivo reduzir a probabilidade de que um determinado risco ocorra, mas é importante ressaltar que o gestor deve analisar as estratégias possíveis para cada risco mapeado e escolher aquelas que fazem sentido para sua empresa. A realização de teste de *stress* para avaliar a aderência da estratégia desenhada à realidade também é indicada (CHOPRA; SONDH, 2004).

Zsidisin et al. (2004) acreditam que realizar uma gestão estratégica de riscos envolve uma posição proativa da organização em entender os impactos e as probabilidades de um evento acontecer. Dessa forma, a elaboração e o acompanhamento da estratégia de gestão de risco não são uma questão trivial nas organizações.

### 2.1.1 Gerenciamento de riscos e estratégias de mitigação

As empresas devem elaborar estratégias no intuito de se precaver contra problemas na cadeia de fornecimento, sempre considerando o custo e a eficiência. Nesse sentido, desde o início dos anos 2000, surgiram diversas metodologias e ferramentas para gerenciar riscos em *supply chain*. A seguir, serão apresentadas algumas delas.

Ho et al. (2015, p. 5036) definem gerenciamento de risco em *supply chain* como “um esforço colaborativo interorganizacional utilizando metodologias quantitativas e qualitativas de gerenciamento de riscos para identificar, avaliar, mitigar e monitorar eventos micro/macro inesperados, que podem impactar adversamente qualquer parte da cadeia”. Esses autores apresentam dois tipos de processo de gestão de risco em cadeia de suprimentos (em inglês, *supply chain risk management* – SCRM), sendo um individual, em que as empresas podem aplicar isoladamente a(s) fase(s) que entenderem que faz(em) mais sentido, e um integrado. Alguns autores escolhem somente uma das fases para detalhar e se aprofundar, como Fiksel (2015), que foca na identificação dos riscos inerentes à cadeia de suprimentos, e Chopra (2014), que apresenta soluções de mitigação de riscos.

As fases individuais estão descritas a seguir.

- Identificação de risco: identificação dos tipos e fatores de risco. A maioria dos estudos aplica métodos qualitativos para identificação de riscos, como o processo hierárquico analítico (em inglês, *analytic hierarchy process* – AHP). Nessa etapa, não há priorização ou quantificação dos impactos. Nesse contexto, Ho et al. (2015) dividem os riscos em *supply chain* em duas categorias: macro e micro. Macrorriscos referem-se a eventos externos relativamente raros ou a situações que geram uma conjuntura negativa para a empresa, incluindo riscos naturais, como terremotos, e riscos gerados pelo ser humano, como guerras. Microrriscos, por sua vez, referem-se a eventos mais recorrentes, originados diretamente por atividades internas da empresa ou por suas relações com parceiros na cadeia. Estes podem ser divididos em quatro subcategorias: risco de demanda; risco de produção; risco de fornecimento; e risco de infraestrutura. Já Chopra e Sodhi (2004) avaliam como riscos potenciais de fornecimento os seguintes elementos: atrasos, quebras, imprecisão do orçamento, paradas sistêmicas, violação de propriedade intelectual, risco na compra, problemas de inventários e gestão de capacidade.
- Gerenciamento de risco, também chamado de avaliação de risco, por Blackhurst, Scheibe e Johnson, (2008): está associado à probabilidade de um evento ocorrer e ao possível impacto de suas consequências. Alguns métodos de gerenciamento de risco de fornecimento têm surgido, inclusive métodos quantitativos, programas matemáticos e análise de envelopamento de dados (em inglês, *data envelopment analysis* – DEA). Nesse sentido, Zsidisin et al. (2004) apresentam em seus trabalhos cálculos de probabilidade e o impacto dos riscos existentes na cadeia.
- Mitigação de risco de fornecimento: a maioria dos estudos analisados aborda esta fase; os mais recentes entendem que o risco pode ser mitigado por meio da implementação de técnicas de gerenciamento de bases comportamentais; da construção de um relacionamento com fornecedores estratégicos mediante seu envolvimento precoce; da adoção de um plano de continuidade de negócios; e da redução da complexidade da base de fornecedores. Diversas pesquisas dentre as verificadas apresentam limitações, como o uso de um único estudo de caso e a determinação de premissas como a de que o risco de um fornecedor é o mesmo para todos. Nesse âmbito, Blackhurst, Scheibe e Johnson (2008) consideram como estratégias de gerenciamento de risco em *supply chain* a transferência, a assunção, a eliminação, a redução e a quebra do risco para melhor análise.

- Monitoramento de risco: segundo Ho et al. (2015) este tema tem atraído pouca atenção na literatura, o que não torna o assunto menos relevante nas empresas. Algumas organizações investem muito no controle das atividades dos fornecedores, ajudando-os até a mitigar os riscos na cadeia. Outras empresas simplesmente aceitam o risco e fecham os olhos esperando que nada aconteça de ruim (HAJMOHAMMAD; VACHON, 2014). O monitoramento de riscos na cadeia é fundamental para que a empresa não sofra danos por conta de seu fornecedor. Nesse contexto, como apresentado por Bode, Hubner e Wagner (2014), um risco pode elevar outro e um fornecedor com problemas financeiros (risco financeiro) pode começar a ter um comportamento oportunista, elevando os preços nos casos em que o comprador é totalmente dependente.

Nos processos integrados definidos por Ho et al. (2015), a empresa escolhe um modelo que apresenta várias das fases anteriores de modo composto e estruturado. Esses autores apresentam alguns dos formatos possíveis, como os *frameworks* conceituais e os procedimentos e as aproximações de SCRM:

- *Frameworks* conceituais: uma variedade de *frameworks* tem sido proposta na literatura; a maioria foca na identificação e avaliação de risco; na identificação e mitigação de risco; e na avaliação e mitigação de risco. Parte dos modelos não possui um exemplo prático de utilização ou não tem sua implementação claramente descrita, o que configura a existência de *gaps* nesses formatos.
- Procedimentos e aproximações de SCRM: alguns modelos têm procedimentos detalhados de SCRM, com viés qualitativo. Nesse sentido, existem cinco principais passos: análise da cadeia; identificação dos tipos e fatores de riscos; cálculo da probabilidade e impacto do risco; seleção e implementação da estratégia de mitigação de risco; e melhoria contínua.

Após a finalização das fases, deve-se escolher qual estratégia será utilizada pela empresa na mitigação dos riscos. Nessa perspectiva, Hajmohammad e Vachon (2014) apresentam uma classificação das estratégias de gestão de risco de fornecimento:

- Estratégia de risco evitado: entende-se como a eliminação do risco por meio da saída da situação de risco. Em muitos casos, isso significa a substituição do fornecedor.

- Estratégia de mitigação de risco: foca em avaliar o processo ou a *performance* dos fornecedores com base em características específicas e critérios de *performance*. O estudo feito pelos autores em questão não deixa claro o que é feito nos casos em que um risco é identificado. Nesse cenário, a estratégia de mitigação de riscos baseada em colaboração foca em melhorar a *performance* do fornecedor por meio de parcerias, prevendo ações como treinamentos dos fornecedores. Zsidisin, Panelli e Upton (2000) afirmam que na estratégia de mitigação também é importante ter estoques de segurança e fontes alternativas de fornecimento.
- Estratégia de aceitação de risco: caracterizada por ser reativa.

### 2.1.2 Relacionamento de dependência e assimetria de poder

Nos trabalhos que focam na gestão de risco de fornecimento pouco se vê a respeito da condição de poder entre comprador e fornecedor e a consequente dependência em seus vários graus. Brevemente é citado o risco de dependência ou de monopólio, mas não se tem muitos detalhes a respeito.

Já na literatura referente à estratégia de compras, é possível correlacionar o risco inerente ao fornecedor a comportamentos e planos de ação para mitigar a dependência. Autores como Kraljic (1983) afirmam que os gestores precisam conhecer sua cadeia de fornecimento para conseguir montar uma estratégia de compras por meio da análise da complexidade da cadeia, considerando pontos como existência de substituto, barreiras de entrada, custos logísticos e a existência de monopólios ou oligopólios.

Kraljic (1983) propõe para essa análise um *framework* com quatro passos para a elaboração da estratégia de compras. Esse *framework* tem muita similaridade com os que foram apresentados anteriormente, relacionados à gestão de riscos e gestão de riscos em fornecedores:

- Classificação dos itens comprados pela empresa em relação ao impacto na lucratividade e ao risco da cadeia;
- Análise do mercado desses itens para identificar se existem fornecedores únicos;
- Elaboração de matriz de portfólio de compras, de modo a identificar oportunidades e vulnerabilidades para, com isso, avaliar os riscos. Em situações em que os fornecedores são mais fortes que os compradores, a empresa deve ficar na defensiva e buscar substitutos ou novos fornecedores;

- Elaboração de planos de ação por meio da análise de cenários.

Quadro 1 – Estágios de solicitação de compra

<p>Importância da compra</p> <p>Crítérios: custo do material/custo total, perfil do valor agregado, perfil de rentabilidade e outros</p>	Alto	<p><b>II</b></p> <p><b>Gerenciamento de materiais</b></p> <p>Foco de compras: itens Alavancáveis ex.: motores elétricos, óleo para aquecimento, <i>hardware</i></p> <p>Horizonte temporal: variável, tipicamente entre 12 e 24 meses</p> <p>Principal critério de desempenho: gerenciamento de preço/custo e fluxo de material</p> <p>Fonte típica: vários fornecedores, principalmente locais</p> <p>Itens comprados: <i>Mix</i> de <i>commodities</i> e materiais específicos</p> <p>Fornecedores: abundantes</p> <p>Autoridade de decisão: na maioria, descentralizada</p>	<p><b>IV</b></p> <p><b>Gestão de Suprimentos</b></p> <p>Foco de compras: itens estratégicos (ex.: benzol, cyclo-hexane, metais escassos e componentes valiosos)</p> <p>Horizonte temporal: acima de 10 anos, governando por impacto estratégico a longo prazo (<i>mix</i> de risco e contrato)</p> <p>Principal critério de desempenho: disponibilidade a longo prazo</p> <p>Fonte típica: fornecedores globais estabelecidos</p> <p>Itens comprados: escassos e/ou materiais de alto valor</p> <p>Fornecedores: escassez natural</p> <p>Autoridade de decisão: centralizada</p>
	Baixo	<p><b>I</b></p> <p><b>Gestão de compras</b></p> <p>Foco de compras: itens não críticos (ex.: hastes de aço, carvão, material de escritório)</p> <p>Horizonte temporal: limitado, normalmente 12 meses ou menos</p> <p>Principal critério de desempenho: eficiência funcional</p> <p>Fonte típica: fornecedores locais</p> <p>Itens comprados: <i>commodities</i> e alguns materiais específicos</p> <p>Fornecedores: abundantes</p> <p>Autoridade de decisão: descentralizada</p>	<p><b>III</b></p> <p><b>Gerenciamento de compras</b></p> <p>Foco de compras: itens de gargalo (ex: partes eletrônicas, materiais catalizadores, serviços externos)</p> <p>Horizonte temporal: variável, dependendo da disponibilidade versus compromissos de flexibilidade de curto prazo</p> <p>Principais critérios de desempenho: gerenciamento de custos e fornecimento de curto prazo confiável</p> <p>Fonte típica: global, predominantemente novos fornecedores, com novas tecnologias</p> <p>Itens comprados: primordialmente materiais específicos</p> <p>Fornecedores: escassez baseada em produção</p> <p>Autoridade de decisão: descentralizada, mas coordenada centralizadamente</p>
		<p>Baixo</p> <p>Alto</p> <p>Complexidade do mercado de suprimentos</p> <p>Crítérios: suprimentos, condições de monopólio ou oligopólio, ritmo do avanço tecnológico, barreiras de entrada, custos logísticos, complexidade e outros</p>	

Fonte: Kraljic (1983). Tradução livre da autora.

Quadro 2 – Classificação de requisitos de materiais de compras

Foco em compras	Principais tarefas	Informações necessárias	Nível de decisão
Itens estratégicos	> Previsão precisa da demanda	> Dados de mercado altamente detalhados	Nível superior (ex: vice-presidência, setor de Compras)
	> Pesquisa de mercado detalhada	> Informações de tendência de oferta e demanda em longo prazo	
	> Desenvolvimento da relação de fornecimento em longo prazo	> Boa inteligência competitiva	
	> Contrato impressionante	> Curva de custos da indústria	
	> Análise de riscos		
	> Planejamento de contingência		
	> Logística		
	> Estoque		
	> Controle de fornecedores		
Itens-gargalo	> Seguro de volume (a um custo superior, se necessário)	> Previsões de oferta/demanda a médio prazo	Nível mais alto (ex.: chefes de departamentos)
	> Controle de fornecedores	> Dados de mercado muitos bons	
	> Segurança dos inventários	> Custos de estoque	
	> Planos de <i>backup</i>	> Planos de manutenção	
	Itens de alavancagem	> Exploração do pleno do poder compras	
> Substituição do produto		> Planejamento de demanda de curto a médio prazo	
> Estratégias de negociação de preços-alvo		> Dados precisos do fornecedor	
> Contrato/mix de compras spot.		> Previsão de preço/taxa de transporte	
> Otimização do volume de perdidos			
Itens não críticos	> Padronização do produto	> Boa visão geral do mercado	Níveis mais baixos (ex.: compradores).
Itens não críticos	> Monitoramento/otimização do volume de pedidos	> Previsão de demanda de curto prazo	
Itens não críticos	> Processamento eficiente	> Níveis de estoque de quantidade de ordem economica	
Itens não críticos	> Otimização de estoque		

Fonte: Kraljic (1983). Tradução livre da autora.

Em uma revisão de literatura, Caniels e Gelderman (2005) fazem uma contribuição sobre o trabalho de Kraljic (1983), correlacionando seus quadrantes com ações tomadas pelos gestores, de acordo com o grau de dependência que eles têm dos fornecedores. O trabalho de Kraljic (1983) leva à conclusão de que para cada quadrante deve existir uma estratégia, mas Caniels e Gelderman (2005) dizem que, na prática, são duas estratégias: se manter no quadrante ou mudar de quadrante, e dentro dessas ações podem existir várias formas de atuação. A premissa do trabalho desses autores é a de que existe uma diferença de forças entre comprador e vendedor, ponto este que já estava descrito no trabalho de Kraljic de forma sintética.

Caniels e Geldemarn (2005) assumem que é fundamental, no momento da definição da estratégia, saber a posição relativa de forças entre comprador e vendedor. Esses autores consideram, então, a literatura relativa ao relacionamento entre comprador e vendedor, que mostra que entender esse cenário é de suma importância na forma em que essa relação acontece na prática.

A dependência entre as empresas pode ocorrer em vários níveis, mas nenhuma empresa é autossuficiente. O grau de dependência entre elas vai depender muito da força que uma parte exerce sobre a outra, existindo assim sempre uma assimetria no relacionamento.

A parceria entre comprador e vendedor é considerada por muitos autores como a melhor estratégia para conseguir uma melhor eficiência e mitigar os riscos de fornecimento. Nesse sentido, Zsidisin, Panelli e Upton (2000) mostram que a formação de alianças estratégicas e o desenvolvimento de fornecedores trazem ganhos para ambos os lados. Já Mishra et al. (2016) afirmam que quanto maior o grau de dependência do comprador em relação ao fornecedor, maior a necessidade do desenvolvimento da confiança para reduzir riscos. Ainda nessa senda, apesar de incentivar a existência de um relacionamento de confiança entre comprador e vendedor, o estudo de Martins (2013) mostra que foi encontrado um limite para os benefícios crescentes do nível de confiança, pois seu excesso afeta negativamente a parcela de valor capturada pelo fornecedor (MARTINS, 2013).

O compartilhamento de informações estratégicas entre as empresas depende do comportamento individual dos agentes e necessita de condições adequadas para acontecer de forma produtiva, como ambiente de confiança, incentivos (para a organização e para as pessoas) e conhecimento dos riscos envolvidos. Patil e Kant (2014) afirmam que, para se alcançar os benefícios da cooperação entre comprador e vendedor, estes devem desenvolver uma relação de confiança. Entre esses benefícios estariam a agilidade, a adaptabilidade e o alinhamento (MARRA; HO; EDWARDS, 2012). Entretanto, quando uma das partes tem mais poder, existem comportamentos oportunistas, que minam a possibilidade de compartilhamento.

Embora existam vários conceitos, *poder* é definido no contexto da teoria da troca social como sendo a habilidade de um ator social de influenciar outro ator social (NARASIMHAN et al., 2009). Já em *supply chain*, é definido como a habilidade de um membro da cadeia de influenciar e controlar a decisão e o comportamento de outros membros, grupos ou outras organizações. Para entender a questão do poder, é importante entender a questão da dependência (NARASIMHAN et al., 2009).

Em seu trabalho, Caniels e Geldemarn (2005) realizaram hipóteses que foram testadas com profissionais de compras alemães. Como resultado, pôde-se observar que, nos quadrantes em que há mais poder para o vendedor e os envolvidos, não há um relacionamento favorável ou próximo; o comprador tem sempre o desejo de mudar de quadrante. No estudo desses autores, no entanto, não está descrita qual é a melhor estratégia para se estabelecer uma parceria e mudar de cenário.

O próximo tópico discutirá, em mais detalhes, essa situação de dependência em relação a um fornecedor, conhecida como *lock in*.

### 2.1.3 Lock in

Considerando os casos de dependência do comprador em relação ao fornecedor, temos o caso específico de *lock in*. A definição de *lock in* pode ser resumida como uma situação em que uma das partes é extremamente dependente da outra, com poucas alternativas (NARASIMHAN et al., 2009). No caso de *supply chain*, o *lock in* aparece quando o comprador é totalmente dependente do fornecedor para produzir um componente ou para a manutenção do negócio, ou seja, existe um relacionamento de dominância do fornecedor (NARASIMHAN et al., 2009; LONSDALE, 2001).

Hajmohammad e Vachon (2014) consideram que existem quatro formas de dependência na relação entre comprador e vendedor: dominância do comprador; interdependência (quando a dependência na díade é equivalente); dominância do vendedor; independência (quando existe pouca ou nenhuma dependência na díade). No caso de dominância do vendedor, o ponto apresentado pelos autores como sendo de risco é o de que as estratégias definidas pelo comprador somente possam ser executadas caso o fornecedor deseje.

Existem três formas, segundo Lonsdale (2001), de o fornecedor, se valendo da dependência do comprador, conseguir ganhos: renegociar os termos do contrato durante a vigência para se favorecer; ao final do contrato inicial, a negociação buscar flexibilização/redução dos níveis de serviço acordados; conseguir melhores condições contratuais na negociação após o vencimento do contrato inicial.

Aqui se apresenta o *lock in* como uma situação desfavorável imposta ao comprador, da qual ele não consegue sair sem altos custos, no entanto, existem casos de *lock in* em que o comprador já consegue identificar essa situação antes de fechar o contrato, por exemplo, nas circunstâncias em que o fornecedor possui a patente ou o monopólio de um produto. Todavia, existem casos em que o comprador só percebe a situação após o fechamento do contrato



(WAGNER; BODE, 2008; LONSDALE, 2001). Quando inicialmente não tem ciência da situação do *lock in*, o comprador vai ao mercado para fazer a melhor compra possível, considerando todos os concorrentes, podendo, inclusive, considerar a situação como de baixo risco, o que aumenta o risco de uma avaliação equivocada de cenário gerar um *lock in*.

A relação de confiança nos casos em que há a dominância de um dos lados da díade é prejudicada tanto pela assimetria de informação entre as partes como pela propensão do ser humano econômico de se valer de uma situação oportunista (WILLIANSO, 1985 *apud* LONSDALE, 2001). A assimetria de informação leva o comprador a não confiar no fornecedor, pois não se sabe se suas sugestões são verdadeiras ou oportunistas. (LONSDALE, 2001).

Segundo Lonsdale (2001), quando um comprador sabe a priori que existe uma relação de *lock in*, este tenta de início fazer o melhor contrato possível para que, posteriormente, o vendedor tenha menos forças. Muitas vezes, pelo desconhecimento de ambos os lados, e por nesta fase ainda existir confiança no relacionamento, os contratos ficam mais genéricos, levando posteriormente a uma relação de *lock in*. Por exemplo, se não se colocam cláusulas relativas ao *upgrade* de versão em contratos de *software*; quando o *upgrade* for necessário, o fornecedor pode ter uma atitude oportunista no preço, pois sabe que o custo de saída é elevado. Em outras situações, o comprador, já com medo de um comportamento oportunista do fornecedor, tenta se blindar no contrato o máximo possível para evitar o *lock in* (LONSDALE, 2001).

Após a identificação do *lock in*, é natural — como estratégia de mitigação e eliminação do risco, principalmente quando o fornecedor tiver uma atitude oportunista — que o comprador busque o desenvolvimento de um produto substituto ou desenvolva uma fonte alternativa para eliminar a situação de *lock in* (NARASIMHAN et al., 2009). O tempo que levará para o comprador conseguir um substituto é incerto e pode ser afetado pelo custo de investimento para o desenvolvimento. Lonsdale (2001) afirma que, em casos em que há especificidade do ativo, ou seja, em que o que é produzido e/ou entregue pelo fornecedor é muito específico, fica mais difícil sair da situação de *lock in*, mesmo porque o custo de substituição é muito alto. Como exemplos, são citados casos de *outsourcing* de TI e os casos de implementação de sistemas de planejamento de recursos corporativos (*enterprise resource planning* – ERP), cujo custo de substituição após a implantação é muito elevado, pois envolve treinar os usuários, refazer as interfaces com os demais sistemas da empresa e até mudar processos internos para se adequar a um novo *software*.

Dessa forma, a atitude que o comprador terá dependerá de como o fornecedor usará o *lock in*. Se o fornecedor tiver uma atitude oportunista, o comprador terá maior incentivo para buscar substitutos, mas se o fornecedor tiver uma atitude cooperativa, mostrando que tem a intenção de manter um relacionamento de longo prazo, o comprador pode não ter incentivos para investir em substitutos, pois o investimento é incerto quanto ao tempo e à eficácia. (NARASIMHAN et al., 2009).

A conclusão é que quanto menos agressivo o fornecedor for em termos de custos, menos o comprador investirá em alternativas. Assim, os fornecedores devem ter uma política de preços que permita o desenvolvimento da lei da reciprocidade. Caso o fornecedor perceba que seu comprador está se preparando para buscar alternativas, deve comprovar para o comprador que possui preços competitivos e que deseja um relacionamento de longo prazo. O fornecedor deve mostrar eficiência operacional adicional como forma de manter um relacionamento de longo prazo com o comprador. Porém, caso o fornecedor não tenha a postura adequada, é desejável que o comprador faça um investimento proativo como uma ação de longo prazo, como um mecanismo de proteção (NARASIMHAN et al., 2009).

Vale lembrar que, mesmo no caso específico do *lock in*, embora o fornecedor tenha poder sobre os compradores, ele ainda é dependente, pois, se os compradores decidirem mudar de estratégia, o fornecedor pode, no futuro, deixar de vender para esses clientes (NARASIMHAN et al., 2009).

Dessa forma, entende-se que a análise do *lock in* refere-se a um ponto pouco explorado na intersecção entre a gestão de risco em fornecedores e o relacionamento de dependência, como pode ser observado na figura 1. Assim, ao incluir a questão da dependência como um elemento na definição da estratégia de gestão de riscos de fornecedores, o gestor poderá escolher o método que irá adotar, variando de acordo com o regime de dependência que enfrenta com cada fornecedor.

Figura 1 – Intersecção entre a gestão de risco em fornecedores e o relacionamento de dependência.



Fonte: Elaborada pela autora (2020)

### 3 METODOLOGIA

Este tópico apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, ou seja, o método adotado, as fontes de dados, as unidades de análise e os critérios de seleção de amostra, além da descrição da pesquisa e da análise de dados.

Considerando a motivação do trabalho, a pesquisa foi exploratória, pois tem como objetivo entender o comportamento dos compradores e dos fornecedores em uma situação de *lock in*. A pesquisa exploratória busca entender os motivos pelos quais uma pessoa tem um determinado comportamento (RÉVILLION, 2003), como neste caso.

Com relação ao método, foi utilizada uma pesquisa qualitativa, pois o objetivo é entender comportamentos usando entrevistas individuais. Segundo Creswell (2007), o método qualitativo busca significado para um fenômeno. Já Yin (2009) diz que esse método é preferível para responder questões de pesquisa que começam com “como” e “por que”, o que condiz com o presente trabalho aplicado.

Foi escolhido realizar uma pesquisa transversal, pois nela é possível definir um período de tempo breve e fixo. Na pesquisa longitudinal, por outro lado, é possível analisar a mudança de comportamento ao longo do tempo, por meio de várias coletas dentro de um período, o que não é foco deste trabalho (SANTANA et al., 2018).

#### 3.1 Coleta de dados

As fontes de dados deste trabalho são as entrevistas realizadas com compradores de empresas de grande porte domiciliadas no Brasil que se encontram em situação de *lock in* com alguns fornecedores. As entrevistas foram realizadas no período de 19/12/2019 a 10/01/2020, com o objetivo de capturar como elas mitigam e gerenciam o risco de dependência de fornecedores com alto poder de barganha, como são identificadas as situações de *lock in*, quais

são os riscos decorrentes dessas situações e, finalmente, se existem planos de saída e de convivência com esses fornecedores.

Segundo Rocha (2016), a realização de entrevistas pode ser determinante para o sucesso de um trabalho, pois elas permitem entender melhor o objeto de estudo. Segundo essa mesma autora, o planejamento da entrevista é primordial para que se alcancem os resultados esperados.

Considerando esse planejamento, foi elaborado um questionário para as entrevistas, que permite a complementação de informações por parte do entrevistado ou do entrevistador. A definição das perguntas e da estrutura teve a revisão de literatura como base.

No quadro 3, apresentam-se as questões feitas aos compradores, separadas em temas, de modo a tornar ainda mais claro o modelo racional adotado.

Quadro 3 – Questionário-base para as entrevistas sobre relacionamento com fornecedores, gestão de risco em fornecimento e *lock in*

Grupo	Tema	Número	Questão
A	Questões introdutórias	A1	Qual é o ramo de atuação da empresa?
		A2	Qual é o porte da empresa?
		A3	Qual é a categoria de Compras em que atua?
		A4	Qual é o tempo de atuação em Compras?
B	Relacionamento com fornecedor	B1	A empresa faz uma classificação da estratégia de relacionamento dos fornecedores?
		B2	O relacionamento com os fornecedores é fácil e transparente?
		B3	Existem relações com fornecedores que a empresa considera como de confiança bilateral? Nesses casos, o que é feito para mitigar o risco de quebra da parceria?
		B4	Quais são as barreiras para a parceria? O que fazer para incentivar a parceria?
		B5	Você considera que o relacionamento com as empresas parceiras traz ganhos para a empresa compradora? Quais?
		B6	Existem planos para buscar alternativas de fornecimento?
C	Gestão de risco de fornecimento	C1	Qual é o conceito de gestão de risco para sua empresa? Por que é importante?
		C2	Quais são os tipos de risco identificados pela empresa? Quais são as formas de mitigação dos riscos identificados por tipo de risco? A empresa segue alguma metodologia de classificação de risco? Cite exemplos.
		C3	Até qual elo da cadeia o risco de fornecimento é analisado?
		C4	Qual é o tempo gasto pela equipe de compras para fazer o gerenciamento de riscos?
D	Lock in	D1	Como comprador, você vivencia o relacionamento com fornecedores em que há um alto grau de dependência ou monopólio? Se sim, qual é sua estratégia de relacionamento específica para esses fornecedores? Ela ocorre de forma institucional ou informal?
		D2	Nos casos de dependência ou monopólio, o relacionamento é fácil e transparente ou o fornecedor usa de seu poder na relação? Nos casos de dificuldade no relacionamento, como essa dificuldade se materializa no dia a dia?
		D3	A empresa tem alguma ferramenta/metodologia para identificar situações de <i>lock in</i> ?
		D4	A existência do <i>lock in</i> foi percebida antes ou após a contratação do fornecedor?
		D5	Em seu ponto de vista, existe confiança bilateral entre empresas em situação de <i>lock in</i> ? Qual é o nível de troca de informações entre elas? Existindo confiança, como mitigar o risco de quebra da parceria?
		D6	Quais são as barreiras para a parceria? O que fazer para incentivar a parceria?
		D7	Quais são os prejuízos e os riscos decorrentes de uma relação de <i>lock in</i> ?
		D9	Existem ações de mitigação de riscos futuros de <i>lock in</i> ? Quais?
		D10	Existem planos para buscar alternativas de fornecimento para os casos atuais de <i>lock in</i> ?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com o objetivo de verificar se as perguntas eram claras e se continham os pontos mínimos necessários para se atingir os objetivos das entrevistas, as questões foram previamente validadas por quatro profissionais da área de Compras, com carreiras diferenciadas; todos com experiência em situações de *lock in*. O resumo dos perfis está representado no quadro 4.

Quadro 4 – Resumo do perfil dos profissionais da área de Compras que validaram as perguntas do questionário

#	Cargo	Gênero	Formação acadêmica	Tempo de experiência (em anos)
1	Gerente de Compras	Masculino	Engenharia	15
2	Gerente de Compras	Feminino	<i>Marketing</i>	15
3	Gerente de Compras	Masculino	Administração	15
4	Consultor	Masculino	Administração	20

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Os avaliadores sugeriram modificações que foram incorporadas ao questionário final utilizado para o levantamento dos dados. As alterações tiveram como principal objetivo deixar as questões mais claras para que os entrevistados tivessem menos dúvidas no momento da entrevista. Além disso, a ordem e a quantidade de questões também foram revistas.

### 3.2 Unidade de análise e critérios de seleção da amostra

A unidade de análise do presente estudo foi o gerenciamento da interação comprador-vendedor, do ponto de vista do risco de *lock in*. Dessa forma, o foco de análise foi o relacionamento entre comprador e vendedor.

Conforme Creswell (2007), na pesquisa qualitativa não há a necessidade de haver uma amostra aleatória ou de haver uma quantidade grande de entrevistas. Nesse sentido, foram realizadas oito entrevistas com executivos de sete grandes empresas domiciliadas no Brasil que estão em situação de *lock in*, resultando em uma diversidade na amostra capturada, sem focar em uma indústria específica. Todos os compradores tinham experiência em negociação em situações com e sem *lock in*.

Para a seleção, foram consideradas empresas privadas de grande porte de diversos setores da economia. As empresas foram escolhidas em decorrência da facilidade de acesso aos entrevistados. O porte, por sua vez, foi definido de acordo com a classificação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), conforme quadro 5. A escolha por empresas de grande porte se deve ao objetivo deste estudo, pois há consenso ao se afirmar

que elas sempre são o elo mais forte na relação com seus fornecedores. Será estudado, assim, o impacto do *lock in* em empresas com esse perfil.

Quadro 5 – Definição do porte das empresas, de acordo com o BNDES

<b>Classificação</b>	<b>Receita operacional bruta anual ou Renda anual</b>
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 milhões e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES - 2019

As empresas participantes solicitaram seu anonimato, de forma que o nome dos participantes e das empresas será mantido em sigilo. Assim, as empresas serão identificadas por números e os participantes por letras, para garantir a confidencialidade das informações levantadas.

### 3.3 Entrevistas

Um dos procedimentos básicos para uma pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), é a entrevista. As entrevistas podem ser realizadas pessoalmente, por telefone, por videoconferência ou em grupos, por meio de um questionário semiestruturado com questões abertas para possibilitar a obtenção da opinião do entrevistado.

A utilização de entrevistas é útil quando não se pode realizar uma observação direta do fenômeno, quando os entrevistados conseguem passar informações históricas sobre o fenômeno que está sendo estudado e quando o pesquisador deseja ter mais controle sobre a linha de questionamento (CRESWELL, 2007). Por outro lado, esse mesmo autor aponta como fragilidades do método: o fato de ter de se valer das opiniões dos entrevistados, que podem ter

um filtro; o fato de o pesquisador não poder ver o fenômeno acontecer na prática; a possibilidade de o entrevistado não dizer efetivamente o que acontece na prática, por receio; e, por fim, o fato de que os entrevistados podem não conseguir transmitir o que realmente acontece, devido à falta de articulação.

Durante o planejamento do trabalho, a ideia era realizar uma entrevista com dois profissionais por empresa, em seis estabelecimentos, totalizando, assim, doze entrevistas. Mas, ao se iniciar o processo, percebeu-se que os compradores com mais experiência atuavam em dois tipos de negociação e que, portanto, não haveria necessidade de se entrevistar dois profissionais da mesma empresa. Apenas na primeira empresa foram realizadas duas entrevistas. Além disso, para aumentar a amostra, em vez de seis, sete empresas participaram do estudo.

Os entrevistados responderam a dois blocos de questões relativas ao relacionamento comprador-vendedor: um sem o *lock in* e outro com o *lock in*. Essa separação foi necessária para identificar se existe alguma diferença na negociação entre os dois tipos de caso. As entrevistas seguiram o roteiro, mas os entrevistados tiveram a liberdade de incluir pontos que consideravam relevantes para o estudo.

Os entrevistados que aceitaram participar receberam no início da entrevista um formulário de autorização e de confidencialidade para assinar. Eles também tiveram que autorizar ou não a gravação das entrevistas.

Quatro das oito entrevistas foram realizadas pessoalmente e quatro por videoconferência. Apenas três delas não tiveram a gravação autorizada; em todos os casos, foram realizadas anotações para a diligência das análises posteriores. A duração das entrevistas foi de, em média, 45 minutos. Não houve a necessidade de voltar a ter com os entrevistados durante a análise de dados para esclarecimento de dúvidas adicionais. Dentre os entrevistados, sete eram gerentes de Compras e um era superintendente de Compras.

Na seleção dos entrevistados, foram considerados pontos como conhecimento do tema de gestão de risco de fornecedor, tempo de experiência e conhecimento da estrutura da empresa com relação ao tema. A seguir, apresenta-se a descrição do perfil de cada um deles:

- Entrevistado A: possui o cargo mais elevado dentre os entrevistados. Tem grande experiência em Compras, tendo atuado em diversas categorias dentro da mesma empresa. Trabalha na área há 15 anos e na empresa há 30 anos.

- Entrevistado B: especialista em Compras Estratégicas da empresa, com experiência de 20 anos na área. Enfrenta situações de *lock in* no seu dia a dia ao longo de toda a sua carreira.
- Entrevistado C: é o que possui menos tempo de experiência em Compras (seis anos), mas já atuou em diversas categorias e empresas nesse período. Foi o entrevistado que relatou menor impacto em relação ao *lock in*, pois tem poucos fornecedores nessa situação.
- Entrevistado D: atuava em Compras Não Estratégicas até pouco tempo, mudando recentemente para Compras Estratégicas. Tem grande conhecimento em Compras (quinze anos), mas sua experiência com *lock in* é menor.
- Entrevistado E: considerou sua experiência em duas grandes empresas para responder às questões, de modo a fornecer uma visão mais ampla sobre o assunto. Diferentemente dos entrevistados anteriores, sua experiência é em compras para indústrias, e não para empresas de serviços.
- Entrevistado F: foi recentemente contratado para implementar controles e metodologias na área de Compras devido ao seu conhecimento de dezoito anos na área.
- Entrevistado G: é o responsável pela reestruturação da área de Compras da empresa como um todo.
- Entrevistado H: responsável pela compra de bens de consumo para a América Latina na empresa.

Quadro 6 – Resumo do perfil dos entrevistados

Empresa	Sector	Porte	Entrevistado	Cargo	Gênero	Tempo de experiência (em anos)	Forma de entrevista
1	Financeiro	Grande	A	Suporte de Compras	Feminino	16	Pessoalmente
1	Financeiro	Grande	B	Gerente de Compras	Feminino	20	Pessoalmente
2	Telecom	Grande	C	Compradora	Feminino	6	Videoconferência
3	Farmacêutico/Varejo	Grande	D	Gerente de Compras	Feminino	15	Pessoalmente
4	Indústria alimentícia	Grande	E	Gerente de Compras	Feminino	15	Pessoalmente
5	Empreendimentos imobiliários, hotelaria e gastronomia	Grande	F	Gerente de Compras	Feminino	18	Videoconferência
6	Químicos para construção civil	Grande	G	Gerente de Compras	Masculino	15	Videoconferência
7	Produtos de consumo	Grande	H	Gerente de Compras	Feminino	15	Videoconferência

Fonte: Elaborado pela autora (2020)



### 3.4 Análise de dados

Nesta fase, segundo Creswell (2007), o pesquisador deve buscar entre os dados o que faz sentido, por meio da preparação destes e da realização de análises. O pesquisador deve, também, buscar o entendimento dos dados para que consiga, ao final, interpretá-los. Segundo esse mesmo autor, é necessário ao menos seguir seis passos para realizar uma boa análise de dados: organizar e preparar os dados; ler todos os dados; realizar a análise detalhada; realizar a descrição do cenário observado; definir como os dados serão apresentados no texto; e interpretar o significado dos dados. Desse modo, este trabalho utilizou essa sequência para realizar a análise dos dados.

No intuito de organizar e preparar os dados, as respostas para cada questão foram tabuladas, incluindo os pontos adicionais apontados pelos entrevistados. Na fase de leitura dos dados, os áudios foram acionados nos casos em que houve dúvidas em relação ao que o entrevistado respondeu para aquela pergunta.

Na fase de análise detalhada, todas as respostas foram comparadas, buscando-se o que existia de comum e de diferente entre elas, e se existia algum padrão de comportamento, considerando-se possíveis agrupamentos. Ainda nessa fase, foi realizada a comparação entre o que foi percebido na prática e o que a literatura apresenta sobre o tema *lock in*. Na fase de descrição do cenário, foram identificados os subtemas que seriam endereçados no trabalho.

Na fase de definição dos dados a serem apresentados, foram escolhidos os quadros que serviriam de resumo para a análise dos dados. Por fim, na fase de interpretação do significado dos dados, foram identificadas as “lições aprendidas” com o trabalho, por meio da comparação da análise de dados com a literatura.

### 3.5 Validade e confiabilidade

Neste trabalho, foram utilizados alguns recursos que, segundo Creswell (2007), são importantes para garantir que os dados são confiáveis, como a descrição detalhada dos resultados obtidos e o esclarecimento de vieses existentes na pesquisa.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Após o estudo do tema na revisão de literatura e do levantamento de dados mediante a pesquisa com questionário semiestruturado, foi iniciada a etapa de análise de dados. Utilizando um dos passos identificados por Creswell (2007) para a análise de dados, na fase de identificação do cenário foi definido que seria utilizada a mesma estrutura da revisão de literatura e dos questionários, para que estes pudessem “conversar” entre si.

### 4.1 Gestão de riscos em fornecedores

Na revisão de literatura relacionada à gestão de riscos em fornecedores, foi possível observar o quanto a gestão de risco em geral, especialmente em fornecedores, é importante para o crescimento sustentável das empresas a longo prazo. Uma má gestão de risco pode trazer graves consequências, inclusive o fechamento da empresa ou da unidade de negócio, como aconteceu no caso da Erikson, que vendeu o segmento de telefonia celular para a Nokia após um incidente na planta de seu fornecedor.

Nas entrevistas realizadas, não houve uma real definição de gestão de riscos, mas os seis profissionais mencionaram a sua importância de diversas formas, bem como suas consequências:

- Ruptura: três entrevistados mencionaram o tempo para substituição de um fornecedor como um risco relevante para a operação. Quando existe uma ruptura e tem-se que, emergencialmente, contratar um substituto, o tempo e o custo de substituição podem ser elevados. O novo fornecedor pode se aproveitar da necessidade do comprador para elevar os preços. Analisar o risco de ruptura proporciona o abastecimento e a competitividade da empresa.
- Financeiro: um entrevistado abordou a questão do risco de quebra do fornecedor e da importância de se verificar sempre a situação financeira dele para que sua quebra não leve ao risco de ruptura, mencionado no item anterior. A análise deve ser feita logo na contratação e ao longo do relacionamento.
- Imagem: dois entrevistados consideram que problemas com o fornecedor impactam negativamente a imagem da empresa compradora. Muitas vezes, a forma como o fornecedor opera afeta a forma como os clientes enxergam a empresa compradora, pois existe uma responsabilidade solidária na visão dos clientes. Assim, por exemplo, a

forma como o fornecedor trata a destinação dos resíduos e o modo como são feitas as matérias-primas podem afetar a imagem da empresa compradora, caso o fornecedor esteja poluindo o meio ambiente e/ou se valendo de mão de obra escrava.

Os outros dois entrevistados entendem que é importante existir um conceito mínimo de gestão de riscos de fornecedores, mas afirmam que essa definição está começando a ser criada na empresa e que, portanto, ainda não existe. Nesses casos, a gestão é feita de forma intuitiva pelo comprador, que sabe que “não pode dar problema ao cliente final”. A falta de metodologia de gestão de riscos de forma estruturada na empresa faz com que esta aconteça de acordo com o “bom senso” do comprador, o que é um risco (HAJMOHAMNAD; VACHON, 2016). Cabe ressaltar que todos os entrevistados, independentemente da empresa para qual trabalham, consideram de extrema importância a identificação dos tipos de risco para a empresa, mesmo que isso não seja feito de forma institucional.

Autores como Tummala e Schoenherr (2011) apontam a necessidade de identificar e de classificar os riscos específicos de cada empresa de forma consciente, pois cada uma delas possui particularidades. Assim, como as empresas que participaram das entrevistas são de ramos muito diversos, foi possível perceber que não existe uma padronização na classificação. Em algumas, não existe sequer uma classificação de forma institucional, pois tratam-se de empresas que começaram a profissionalizar a gestão de forma geral nos últimos anos e que ainda estão em uma fase de criação de estruturas e processos.

Embora as empresas que já realizam a classificação não apontem todos os riscos existentes, foram identificados os seguintes tipos de risco por elas classificados:

- Financeiro: algumas empresas analisam esse tipo de risco apenas na contratação; outras têm esse tipo de análise como parte da rotina.
- Operacional: o risco de abastecimento pode ter diversas fontes, sendo pertinente neste momento um exemplo para facilitar o entendimento: se a operação compradora não seguir à risca os volumes acordados com o fornecedor em contrato, este pode não estar preparado para a demanda não prevista, não podendo atender ao solicitado pelo comprador. O risco operacional envolve, também, a qualidade do produto entregue pelo fornecedor, fato que pode gerar um problema na produção.

- Reputacional: a conduta não ética de um fornecedor é um risco para o comprador. Por esse motivo, deve-se checar se os sócios ou a empresa possuem fornecedores relacionados a esquemas de corrupção, por exemplo.
- Sustentabilidade: trata-se do risco relacionado à origem da matéria-prima.
- Dependência operacional e financeira mútua: quando se tem um único fornecedor, o risco aumenta muito. Também existe o risco de quebra quando o fornecedor é muito dependente do comprador e é substituído por outro.

O quadro a seguir apresenta o resumo da classificação dos riscos identificados pelas empresas.

Quadro 7 – Resumo da classificação dos riscos identificados pelas empresas

<b>Classificação do risco</b>	<b>Quantidade de empresas que fazem esta classificação</b>	<b>Previsto na teoria?</b>
Financeiro	2	Sim
Operacional	1	Sim
Reputacional	1	Sim
Sustentabilidade	3	Sim
Abastecimento	1	Sim
Dependência	2	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Todos os tipos de risco identificados pelas empresas entrevistadas foram encontrados na revisão de literatura, apontando para uma adequação da teoria à prática. No entanto, de acordo com o que preconiza a pesquisa realizada pela Allianz (2019), apenas dois tipos considerados relevantes a nível mundial estão presentes nas empresas entrevistadas: o risco operacional, relacionado ao risco de ruptura, e o risco reputacional. Pode-se, a partir disso, entender que os riscos financeiros e de dependência são subitens do risco operacional, enquanto o risco de sustentabilidade é um subitem do risco reputacional.

Os outros oito riscos indicados na pesquisa da Allianz (2019) não foram indicados como sendo uma preocupação das empresas entrevistadas. Isso pode se dever ao fato de que o nível e as funções dos entrevistados são diferentes na pesquisa feita pela Allianz, que focou em níveis da alta gestão, enquanto esta pesquisa, por sua vez, focou na média gestão da função de compras, que não tem a visão estratégica do negócio como um todo. Nesse sentido, o maior risco apresentado na pesquisa da Allianz não consta na lista de riscos indicada pelos

entrevistados: o risco cibernético, provocado pelo aumento da dependência de itens tecnológicos e, em consequência, de fornecedores e ataques criminosos, que podem acontecer dentro das empresas ou por causa de seus fornecedores, por meio de vazamento de dados, por exemplo.

Com relação à cadeia de fornecedores, em quatro empresas a atenção dos entrevistados quanto à gestão de risco de fornecedores vai, no máximo, até o segundo elo da cadeia de fornecimento, e somente para os setores considerados críticos; em apenas uma das empresas essa atenção vai até o final da cadeia, mas somente em casos em que os contratos são muito grandes em volume e financeiramente. As outras duas empresas não avaliam a gestão de riscos na cadeia de fornecedores.

O passo seguinte na gestão de risco, de acordo com a literatura, é a mensuração do risco para realizar a priorização. Esse ponto não foi abordado com os entrevistados e também não houve menção de forma espontânea.

O terceiro passo consiste na mitigação dos riscos identificados pela empresa, considerando a priorização e o estabelecimento de planos de ação. Os compradores que realizam a identificação de riscos em sua empresa apresentaram as seguintes estratégias e ações mitigatórias de riscos de fornecimento: acompanhamento mensal dos indicadores dos fornecedores (sócios, saúde financeira, *benchmarking*, *ranking*, fornecedor único, grau de dependência mútua, qualidade da entrega etc.); proximidade com o fornecedor no dia a dia; monitoramento dos fornecedores; criação de planos de substituição; existência de mais fornecedores para um determinado serviço/produto; acompanhamento da utilização do contrato (volumes e dispêndios); certificações (sustentabilidade, pegada de carbono, consumo de água etc.); conduta e *compliance*; e visita *in loco*. É válido ressaltar que muitas dessas ações se misturam ao quarto passo, que é o acompanhamento de indicadores de gerenciamento de riscos.

No que concerne ao tempo dispendido pela equipe de compras para o gerenciamento de riscos de fornecimento, existe uma grande variação, havendo desde empresas que não conseguem mensurá-lo a empresas que, dependendo do tipo de contratação, dispendem até 40% do tempo da equipe de compras, havendo uma média de 13% de tempo dispendido para esse tipo de gestão.

Considerando-se a importância observada na revisão de literatura da gestão de risco de fornecedores para o crescimento sustentável das empresas, é possível afirmar que, no caso da amostra analisada pelas entrevistas desta pesquisa, ainda existe um grande potencial de crescimento desse setor nas empresas. Nesse sentido, inclusive, as duas empresas com o menor

percentual de gestão de risco de fornecedores declararam estar em seus planos aumentar o percentual de tempo dedicado a essa atividade nos próximos dois anos; além disso, as empresas mais maduras nesse quesito entendem que irão se tornar mais críticas nas avaliações de risco.

#### **4.2 Relacionamento com o fornecedor**

Segundo apresentado na revisão de literatura, Kraljic (1983) entende que existe a necessidade de os compradores elaborarem uma estratégia para negociação em que sejam avaliados pontos da cadeia, tais como fornecedores alternativos, custos logísticos e existência de monopólios ou oligopólios. Nesse contexto, foi avaliada, nas entrevistas, a existência de uma estratégia definida de relacionamento com os fornecedores, partindo de uma análise da cadeia de fornecimento, como considerado por Kraljic (1983).

Das empresas entrevistadas, três apresentaram uma estratégia formal, ou seja, definida pela empresa, sendo as metodologias adotadas o *Scorecard* e a Curva ABC/XYZ; em outras duas empresas, os compradores por si só realizam uma classificação, valendo-se do conhecimento prévio das empresas do seu portfólio; por fim, duas empresas não têm nenhum tipo de estratégia de relacionamento com fornecedores definida, nem mesmo de modo informal.

A existência de uma estratégia para negociação é necessária para que a empresa possa conhecer quem são seus fornecedores e, consequentemente, sua posição relativa de forças com cada um deles. No momento do relacionamento, seja na contratação, na renovação ou no dia a dia, conhecer o fornecedor e o grau de dependência mútua deixa o cenário mais claro para o comprador e faz com que este use as ações corretas para alcançar os melhores resultados.

Quanto ao relacionamento, a existência de parceria entre as empresas na relação comprador-vendedor é tida como uma forma de mitigação de risco de fornecimento. Com o intuito de saber se existe um bom relacionamento com os fornecedores, foi questionado aos entrevistados se o relacionamento com os fornecedores em geral é fácil e transparente. Apenas um entrevistado afirmou que o relacionamento, em geral, é fácil. Todos os demais afirmaram ser difícil. A resposta mais interessante foi a de que o relacionamento não é fácil nem difícil, e sim complexo, pois existem desejos de ambos os lados que buscam ser atendidos e que normalmente são diametralmente opostos, levando, assim, à necessidade de muitas vezes se abrir mão de ganhos unilaterais para que a relação ganhe.

Com relação à transparência no relacionamento, a maioria, totalizando cinco empresas, entende que o relacionamento é transparente, principalmente por ter que existir o dia a dia da operação. O que os entrevistados apontam como transparência é, principalmente, a troca de

informações da operação, que precisa acontecer para que o produto/serviço seja entregue nas condições necessárias. Um exemplo é a contratação de *call center* na modalidade passiva, em que é necessário passar a estratégia da forma pretendida de atendimento aos clientes para que a empresa que irá receber as ligações atenda aos clientes com a qualidade esperada.

Considerando a existência de transparência e também a importância de se desenvolver uma relação de confiança com os fornecedores e, com isso, um jogo de ganha-ganha ou a mitigação de riscos em casos de dependência em relação ao fornecedor (MISHRA et al., 2016), os entrevistados responderam o questionamento sobre o grau de confiança bilateral que têm com os seus fornecedores. Quatro empresas entendem que existe uma confiança bilateral motivada pela necessidade da operação no dia a dia; outras duas empresas afirmam que a confiança não acontece com todos os fornecedores, somente com os que entendem a relação como estratégica e de longo prazo; apenas uma empresa não possui relação de confiança com os fornecedores, pois entende que “negócio é um jogo de soma zero e, para um ganhar, o outro tem que deixar de ganhar”.

Apesar dos ganhos da confiança, autores como Martins (2013) falam sobre os limites que esta deve ter na relação para não afetar os ganhos mútuos. Nas entrevistas, foi possível observar que, apesar de a confiança existir, todas as empresas promovem ações mitigatórias de perda de parceria por parte do fornecedor. É válido ressaltar que essas ações não são únicas para cada empresa, sendo elas:

- Estabelecer contratos com cláusulas de penalização para os casos de vazamento de informações estratégicas do comprador;
- Sinalizar o comprador sempre que informações estratégicas forem passadas, mesmo que exista um contrato de confidencialidade;
- Dar ciência ao vendedor ao buscar concorrentes;
- Elaborar contratos de mais longo prazo, com volumes e preços fixados;
- Não elaborar contratos que “amarrem” a empresa ao fornecedor, mas sim que deem liberdade de escolha dentro e fora do próprio contrato (por exemplo: se a demanda do comprador por um determinado produto for alterada, o fornecedor pode entregar outro tipo de matéria-prima dentro do mesmo contrato com preços estabelecidos);
- Estabelecer parcerias entre os indivíduos que negociam pelas partes, pois, em muitos casos, são duas empresas grandes para as quais a existência da parceria gera ganhos em ambos os lados;

- O nome da empresa compradora deve ser uma âncora positiva para um bom relacionamento, pois o fornecedor não irá querer perder uma empresa importante em seu portfólio de clientes.

Como a parceria entre comprador e vendedor é considerada uma estratégia de eficiência e de mitigação de riscos de fornecimento (ZSIDISIN; PANELLI; UPTON, 2000), as entrevistas buscaram entender quais são as barreiras que as empresas percebem para que se tenha uma melhor relação de parceria com os fornecedores. As respostas foram diversas, mas foi possível perceber que os incentivos de curto prazo para ambos os lados são extremamente cruéis para o estabelecimento de parcerias.

Na opinião da maioria dos entrevistados, como os vendedores normalmente possuem incentivos de faturamento dentro do ano fiscal, a questão de montar um relacionamento de longo prazo e de trazer inovação para o cliente não se torna uma prioridade para os vendedores. Outro ponto relatado foi o volume de trabalho de ambos os lados, que dificulta o relacionamento e acaba dando foco aos problemas e às renovações contratuais, e não às inovações. Além disso, o relacionamento com fornecedores em que a empresa compradora não possui volume de compra considerado expressivo pelo fornecedor normalmente não fomenta a existência de parcerias, ou seja, a parceria é baseada no poder que a empresa tem como compradora.

Também foram citados problemas por parte da empresa compradora, como a dificuldade de haver uma comunicação clara e assertiva, tanto interna como com os fornecedores, inclusive quando há mudanças de rota em grandes empresas. A existência de concorrência também faz com que os compradores não vejam os relacionamentos como sendo de longo prazo, pois eles podem trocar o fornecedor a qualquer momento caso este não lhes atenda como eles querem.

Ademais, a troca constante dos compradores que possuem relacionamento com as empresas também não incentiva relações de longo prazo, pois eles buscam o resultado de curto prazo para ter para uma carteira mais interessante ou até para mudar de país. Nesse sentido, também é necessário citar o medo do comprador de mostrar para o fornecedor suas forças e suas fraquezas, pois o fornecedor também vende para os concorrentes da empresa compradora e pode fornecer essas informações a eles, apesar dos contratos. Além disso, existe a desconfiança por parte da empresa compradora de que o fornecedor também não é transparente.

A questão das metas, dos incentivos e da redução de *turn over* para ambos os lados é vista como uma solução importante para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo,



mas os entrevistados não acreditam que ela será colocada em prática, pois as empresas estão sob pressão para gerar resultados.

A existência de um bom relacionamento com os fornecedores é vista como positiva por todos. Os fornecedores são fonte de inovação e de melhores práticas, pois são os especialistas em seu ramo de atuação e sabem o que está acontecendo no mercado e com os concorrentes do comprador, porém, eles só levarão inovação para os clientes em quem tem confiança, para que haja um ganha-ganha. O bom relacionamento traz transparência, possibilitando trabalhar com uma estrutura de custos mais aberta; também traz ganhos para o vendedor, pois aumenta a previsibilidade e, conseqüentemente, reduz custos para toda a cadeia. Em boas relações, espera-se que matérias como *compliance*, sustentabilidade, qualidade, regularidade da entrega e outras questões institucionais específicas da empresa compradora sejam cumpridas de forma mais tranquila.

De acordo com Caniels e Gelderman (2005), dois tipos de estratégia de compras podem ser estabelecidos: manter o relacionamento ou sair dele. Nessa perspectiva, todos os entrevistados utilizam como estratégia a busca de alternativas de fornecimento, o que mitiga riscos de ruptura em caso de incapacidade do fornecedor, dilui o risco de dependência e aumenta a competitividade nas negociações. Dois entrevistados mencionaram a possibilidade de internalização como uma forma alternativa de fornecimento; um deles citou o fato de que essa busca por fornecedores alternativos não é feita de forma estruturada, e só acontece quando o indicador de fornecedor único gera um alerta na indústria em que trabalha.

Pode-se então resumir que, em situações sem o *lock in*, em geral, o relacionamento com os fornecedores não é de total confiança, mas que existe, sim, um bom relacionamento.

### **4.3 Lock in**

Conforme exposto anteriormente, este trabalho tem como foco a existência do *lock in* e pretende responder às seguintes questões:

1. Como as empresas podem identificar uma situação de *lock in*?
2. Quais são os riscos que uma situação de *lock in* gera para a empresa compradora?
3. Como sair ou como conviver da melhor forma possível com uma situação de *lock in*?

Tendo por base a definição de *lock in* como uma situação em que uma das partes é extremamente dependente da outra, tendo poucas alternativas (NARASIMHAN et al., 2009), foram direcionadas para os entrevistados questões específicas sobre o tema.

Em geral, todos os entrevistados possuem, em algum grau, fornecedores com os quais há uma alta dependência. Os fornecedores de tecnologia encabeçam a lista de casos de dependência, não no início da relação, mas pós-implantação, pois o custo de saída do contrato se torna elevado e os eles costumam se valer de sua força na relação.

Nas entrevistas, foram identificadas algumas causas pelas quais as empresas estão em situação de *lock in*, tais como: contratos mal formulados na partida, que fazem com que seu rompimento seja difícil ou muito caro; operações dentro da empresa compradora que exigem um determinado fornecedor com o qual a área de compras não tem força para negociar; existência de monopólios ou de oligopólios; e ocorrência de inovações dentro da empresa que demandem a contratação de um novo parceiro para desenvolver um novo produto quando, fazendo com que a empresa se torne dependente dele.

Os entrevistados também responderam ao questionamento realizado sobre as estratégias utilizadas diante da criticidade de situações de *lock in* nos casos em que há a necessidade mencionada por Kraljic (1983) de o comprador elaborar uma estratégia de negociação para cada fornecedor/categoria de compras. Devido à complexidade dessas negociações, alguns compradores entendem que há a necessidade de iniciá-las com bastante antecedência, pois, quando o contrato vence, o poder fica ainda mais concentrado no fornecedor, que pode até mesmo ameaçar com o cancelamento do fornecimento. Há situações em que tanto fornecedor quanto comprador são grandes empresas, de modo que a finalização da contratação ocorre em alto escalão, dada a complexidade e a dificuldade de se chegar a um bom acordo para ambos os lados. Nesse sentido, muitas vezes, são oferecidas vantagens pelos compradores, como exposição da marca, para que o vendedor tenha interesse em melhores negociações.

Outra estratégia apresentada foi a de proximidade com o fornecedor, para que ele veja a empresa compradora como uma parceira estratégica e traga inovações. Nesse aspecto, as empresas que não possuem estratégia de negociação com os fornecedores acabam por utilizar o bom senso dos compradores para identificar situações de *lock in* e montar a estratégia de negociação. Ademais, existe a necessidade de se conhecer bem a legislação em torno do contrato e do tipo de serviço prestado para que o fornecedor cumpra com suas obrigações. É muito difícil haver uma estratégia de negociação de *lock in* quando a empresa compradora é pequena em volume de compras frente ao fornecedor.

Analisando do ponto de vista interno da empresa compradora, ter o comprometimento do gestor do contrato para que este o honre ao longo da operacionalização reduz o estresse durante a negociação. Além disso, os gestores dos contratos devem ser convencidos de que precisam estar ao lado do comprador no momento da negociação e não deixar claro para o fornecedor que ele é a única escolha viável, o que reduz a força da negociação.

Em síntese, de modo geral, todos os entrevistados afirmaram que procurar alternativas de fornecimento é a melhor forma de sair de uma situação de *lock in* e que só assim as negociações melhoram, sendo esta, então, uma estratégia unânime.

Considerando-se que o grande problema do *lock in* é a dependência que a empresa tem do fornecedor e que este pode se valer de seu poder para conseguir vantagens sobre o comprador, todos os entrevistados afirmaram que, na prática, esses fornecedores se utilizam de seu poder no relacionamento. Isso vai contra o que é indicado na literatura, de que o fornecedor que sabe que tem o poder na relação não deve utilizá-lo, devendo, inclusive, provar ao comprador que não o utiliza, pois, se o fizer, o comprador buscará ao máximo sair da relação, mesmo que haja custos e que o processo seja de longo prazo. Dessa forma, o fornecedor pode perder mercado no longo prazo e seu negócio pode deixar de ser sustentável.

Os entrevistados também citaram outros pontos ruins na relação fornecedor-comprador, tais como: dia a dia pesado; falta de confiança; ameaças por parte do fornecedor, incluindo risco de desabastecimento; resultados ruins das negociações para o comprador em termos de preços e condições de pagamento (por exemplo, quando um dos fornecedores, por ser um grande monopólio estatal, pratica reajustes de preços trimestrais sem negociação); falta de diálogo — o fornecedor muitas vezes não quer nem conversar com o comprador, apenas manda a lista de preços, principalmente quando percebe o comprador como representativo em seu portfólio —; existência de uma agenda oculta, em que o vendedor não conversa com a área de compras e trata diretamente com o gestor do contrato, para assim “fidelizar” e dificultar o momento da negociação; o comprador se sente “refém” do fornecedor, pois, se endurecer na negociação, pode gerar problemas na produção/prestação de serviços para os próprios clientes.

Novamente, é possível observar o quanto os incentivos de curto prazo, se mal estruturados, são prejudiciais à saúde financeira de longo prazo. Nessa senda, os compradores entendem que, muitas vezes, a alta estrutura e os donos das empresas fornecedoras desconhecem as atitudes dos próprios vendedores de utilizar seu poder no relacionamento.

Quanto à possibilidade de se precaver de situações de *lock in*, nenhuma empresa possui uma metodologia estruturada de identificação desse risco potencial. Existem, sim, alguns

indicadores que podem ser utilizados, mas que não são específicos, como os indicadores de exclusividade e de risco de continuidade de negócios e a matriz de segmentação de Kraljic. Nesse contexto, para um ramo de atuação específico, o *lock in* para novos projetos já é uma realidade conhecida.

Segundo um dos entrevistados: “*Lock in* em si não é problema; ele só se torna problema quando não é percebido antes da primeira contratação”. Isso significa que quando o comprador consegue identificar uma situação de *lock in* antes da primeira contratação, ele pode, ao máximo, criar contratos que mitiguem seu risco e que deixem a empresa compradora em menor nível de desvantagem, caso o fornecedor queira se valer do seu poder.

No entanto, muitas vezes, a situação de *lock in* não é identificada no início, como ocorre nos casos em que a operação começa pequena e vai crescendo ao longo do tempo, de modo que o comprador não se preocupa no início em se proteger. Quando a negociação ocorre em um mercado já conhecido, é mais fácil saber do *lock in*, mas quando é um tipo de contratação nova, fica mais difícil.

Em uma das empresas entrevistadas, os casos antigos por vezes não possuem contratos formais, apenas “acordos de cavalheiros”. Contratos muito antigos, em que as áreas de compras não eram bem estruturadas, podem conter situações de *lock in*. Nesses casos, não é possível hoje saber se a situação de *lock in* foi percebida antes da contratação. Nesse sentido, esses contratos são de difícil negociação. O que se percebe é que, atualmente, os compradores estão mais atentos às novas contratações para evitar situações como as de *lock in* e de contratos mal elaborados.

Uma situação interessante citada foi a construção de uma nova fábrica em que já se sabia desde o início que o principal fornecedor de matéria-prima era um monopólio. Percebeu-se que a empresa compradora, ao tomar a decisão de construção da fábrica, mesmo com o conhecimento disso, não tinha a dimensão de quão complicada seria a negociação com o fornecedor, que poderia não negociar preços e ainda ocasionar problemas de abastecimento.

Em situações de *lock in*, a questão da confiança bilateral é mais complexa, segundo os entrevistados. As trocas de informações, inclusive as estratégicas, normalmente só são feitas devido à necessidade operacional. Os compradores não compartilham outras informações, mesmo não sendo estratégicas, caso não seja necessário, devido à desconfiança quanto ao que o fornecedor irá fazer com a informação. Em situações de *lock in*, um dos entrevistados mencionou que é difícil haver a confiança bilateral, pois “os dois lados já estão com o pé atrás”.

É importante ressaltar que podem ocorrer trocas de informações no nível da operação que não sejam de conhecimento da área de Compras.

As barreiras para o estabelecimento de parcerias em situações de *lock in*, segundo os entrevistados, são ainda mais fortes do que em situações normais: a falta de confiança — uma parte dos profissionais acredita que os problemas acontecem por má fé da outra parte; o excesso de conflitos que desgasta a relação; o gestor do contratado na operação ser contra qualquer tipo de mudança de fornecedor; o fornecedor ter a ciência de que é um monopólio; e a falta de previsibilidade suficiente para poder compartilhar.

Nesse contexto, como consequências negativas de situações de *lock in*, tem-se: a perda de oportunidades para ambos os lados, inclusive para o país; o impacto negativo na capacidade de inovação; a falta de transparência da matriz de custos; o fornecedor não faz questão da relação; os custos elevados para toda a cadeia produtiva; a perda de competitividade; em alguns casos, a ruptura de fornecimento; e a falta de liberdade na operação.

Um dos entrevistados acredita que uma forma de quebrar as barreiras da parceria em situações de *lock in* é o comprador tentar se aproximar do vendedor e “tentar ser amigo para ganhar um lugar no coração”. Dessa forma, o relacionamento deixa de ser entre empresas e passa a ser entre pessoas, sendo possível melhorá-lo.

Devido a todos os problemas apresentados pelos entrevistados no relacionamento com fornecedores em situação de *lock in*, a maioria dos compradores busca formas de diminuir o risco de se ver novamente em contratos com essa característica. Nesse sentido, as seguintes ações foram identificadas para mitigar riscos futuros de *lock in*:

- Estabelecimento de contratos melhor estruturados — por exemplo: para contratos com empresas pequenas, se estas realizarem uma *oferta pública inicial* (do inglês, *initial public offering* – IPO) — ou se venderem a operação, o contratante, sendo um dos principais clientes, deve participar das decisões;
- Estabelecimento de contratos com uma cláusula que estipule o valor máximo ao qual o contrato pode chegar, nos casos em que são negociados custos unitários;
- Previsão, em contrato, de compra de código-fonte, quando possível;
- Estabelecimento de cláusulas saídas, acordo de nível de serviço (do inglês, *service level agreement* – SLA), multas etc.;
- Condição de transferência de conhecimento, em caso de ruptura;

- Área de arquitetura de Tecnologia de Informação (TI) validando a estrutura técnica dos fornecedores;
- Estudo do fornecedor por parte das equipes internas para que elas estejam preparadas para assumir a operação a qualquer tempo;
- Observação da existência de concorrentes e do quanto os fornecedores conseguem absorver a demanda ao se lançar novo produto;
- Aproximação entre a área de Compras e os *stakeholders* da empresa para que as decisões de escolha de fornecedores sejam compartilhadas;
- Busca por produtos/serviços substitutos.

Considerando-se a ideia de Caniels e Geldemarn (2005) de que em compras só existem duas estratégias, sendo elas se manter no quadrante ou mudar de quadrante, ou seja, continuar com o fornecedor ou substituí-lo, em situações de *lock in*, todos os entrevistados estão em processo constante de busca por fontes alternativas de fornecimento, o que quer dizer que eles buscam mudar de quadrante. As formas de saída são diversas: convencer os *stakeholders* de que a busca por substitutos é importante para o melhor desempenho financeiro da empresa compradora; substituir as formas de produção; buscar o desenvolvimento de fornecedores substitutos; verificar a possibilidade de importação e a possibilidade de internalização da produção ou do serviço.

Todavia, existe a consciência de que a saída de uma situação de *lock in* já instaurada é difícil, pois pode-se não haver essa opção, ou o custo de saída pode ser alto. Dessa forma, o melhor é evitar que essa situação aconteça. Com isso, a expectativa é de reduzir o risco, mas não de zerá-lo.

Alguns pontos adicionais foram abordados pelos entrevistados sobre as situações de *lock in*. Segundo eles, o comprador também tem culpa pelo relacionamento ruim com os fornecedores, pois ele tem incentivos de curto prazo que podem não trazer as melhores opções para a empresa compradora. Assim, o comprador também deveria buscar um relacionamento de ganha-ganha, mas não é essa a prática. Com isso, rodada após rodada, o relacionamento fica desgastado. Outra observação feita pelos entrevistados foi a de que existem fornecedores especialistas em criar situações de *lock in*, o que dificulta ainda mais a análise dos compradores para novos contratos.

## 5 DISCUSSÕES

Para as empresas que buscam um crescimento sustentável ao longo do tempo, a gestão de riscos de fornecedores é fundamental. Isso envolve a definição de estratégias de relacionamento com os fornecedores de forma institucional e a análise de possíveis situações atuais e futuras de *lock in*.

No grupo de respostas relacionadas à gestão de riscos de fornecedores foi possível identificar que nas empresas entrevistadas existe a preocupação sobre o tema, pois elas entendem que uma boa gestão mitiga riscos, tais como os de continuidade de negócio e os de aumento de custos. Acontece que, apesar disso, algumas das empresas entrevistadas fazem apenas a gestão desse risco pelo conhecimento do comprador, e não de uma forma estruturada e com as ferramentas apresentadas na revisão de literatura, como a matriz de Kraljic. No quadro 8 apresenta-se um resumo da utilização das fases da gestão de riscos pelas empresas entrevistadas.

Quadro 8 – Resumo da utilização das fases da gestão de riscos pelas empresas entrevistadas

	Referencial teórico	Quantidade de empresas que atuam na fase	Observações	Recomendações
Identificar e classificar	TUMMALA; SCHOENHERR, 2011 – Buscar riscos conhecidos e ocultos. Pode-se utilizar metodologias conhecidas: mapeamento da cadeia de suprimentos, criação de <i>checklists</i> , análise de árvore de eventos, modelo de causa e efeito e modelo de espinha de peixe.	5	<p>&gt; As fases são misturadas. Ex.: a identificação do risco é feita pelo monitoramento do fornecedor; o monitoramento é a forma de mitigar o risco.</p> <p>&gt; Nenhuma das empresas informou realizar avaliações de probabilidade e de impacto dos riscos identificados.</p>	O referencial teórico traz metodologias que poderiam ser utilizadas pelas empresas para a identificação dos riscos. As empresas entrevistadas ou não usam nenhuma metodologia ou não fazem a identificação. Dessa forma, recomenda-se que elas utilizem metodologias reconhecidas para realizar esta etapa.
	Hajmohammad e Vachon (2016) – O intuito de se realizar a classificação de riscos é mitigar a possibilidade de erro na avaliação dos riscos, por ser uma atividade que depende exclusivamente da percepção de pessoas que estão de alguma forma envolvidas no processo			
Avaliar	Tummala e Schoenherr (2011) – Fase de mensuração dos riscos. Tem como objetivo priorizar os planos de ação para mitigação dos riscos.	0		Nenhuma das empresas mencionou a avaliação dos riscos como uma etapa de seu processo. É nesta fase que se definem quais são os riscos que devem ser mitigados ou eliminados, sua priorização, bem como os custos. Ao não realizar esta fase, as empresas podem estar despendendo esforços em riscos que não são relevantes e vice-versa. Assim, recomenda-se estruturar esta etapa, evitando riscos ou desperdícios.
Mitigar	Chopra e Sodhi (2004) – Afirmam que o grande desafio para o gestor é mitigar os riscos, escolhendo a melhor estratégia por meio da priorização dos riscos que serão mitigados e do estabelecimento de planos de ações para tal.	2		Recomenda-se que todas as empresas cumpram esta etapa. Cabe ressaltar que, apesar de não realizarem a etapa de avaliação, algumas empresas se preocupam com a mitigação dos riscos, utilizando-se de planos de ação envolvendo negociações com antecipação e melhoria de relacionamento com os fornecedores de forma estratégica, por exemplo.
Monitorar	HAJMOHAMMAD; VACHON (2016) – Após o processo de definição, começa a fase de monitoramento, em que a implantação de indicadores de gerenciamento de risco é de fundamental importância.	1		Realizar as etapas anteriores e não monitorar os indicadores de riscos acaba por tornar vãos os esforços, pois a empresa pode não estar pronta para os eventos. Como as fases se misturam, o monitoramento é realizado em algumas empresas de forma não estruturada. Nesse sentido, recomenda-se estruturar um conjunto de indicadores de monitoramento dos riscos escolhidos como prioritários.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Este trabalho, em seu início, se propôs a identificar alternativas para mitigar e gerenciar o risco de dependência de fornecedores com alto poder de barganha. Por meio da revisão de literatura e das entrevistas, foi possível verificar como as empresas podem identificar uma situação de *lock in* antes da contratação, por meio de uma análise detalhada do mercado do serviço/produto que será contratado, pois muitas vezes, a situação de *lock in* só é percebida após a contratação. Devido a isso, o comprador deve incluir em contrato o máximo de proteção possível, para não ficar preso, ao longo de sua execução, a condições desfavoráveis.

As situações em que o aparecimento de *lock in* é mais comum são: fornecedores monopolistas; produtos relacionados à tecnologia cujo custo de saída é muito elevado; casos em que o gestor operacional do contrato não aceita outro fornecedor; e produtos/serviços que inicialmente são de baixo volume e viabilizados por apenas um fornecedor, cujos volumes vão crescendo ao longo do tempo, criando, assim, uma dependência. Dessa forma, é fundamental que o comprador realize uma análise criteriosa do mercado e do fornecedor antes do início da contratação.



É importante identificar as situações de *lock in* para tentar evitá-las, porque os riscos associados são muitos e trazem sempre uma situação de desvantagem para a empresa compradora. Entre as consequências dos riscos gerados pelo *lock in* destacam-se: redução do potencial de inovação; ausência de transparência nas estratégias e nos custos; custos maiores para toda a cadeia produtiva; redução de competitividade para a empresa compradora; risco de ruptura de fornecimento e incapacidade da empresa compradora de realizar melhorias que dependam da vontade do fornecedor. Tudo isso leva à perda de oportunidades para ambos os lados, inclusive para o país. Ou seja, essa situação não é benéfica para nenhuma das partes.

Em longo prazo, todas as empresas entrevistadas têm por objetivo conseguir deixar a situação de *lock in* para trás, devido a todos os riscos envolvidos. Na literatura, a solução ótima indicada para o problema seria o fornecedor não se valer de seu poder, para estabelecer um relacionamento de longo prazo e, assim, manter o crescimento sustentável de sua empresa, pois, caso não o faça, os compradores irão buscar alternativas.

O que foi observado por meio das entrevistas é que, na prática, todos os compradores desejam sair da situação de *lock in* por meio do desenvolvimento de novos fornecedores e da internalização ou da substituição da matéria-prima utilizada na produção. Entretanto, todos eles sabem que esse não é um processo barato nem rápido.

Enquanto for necessário existir a convivência com fornecedores que se valem de seu poder, os compradores devem utilizar algumas formas de mitigar os riscos e de ter um relacionamento mais harmonioso. Nesse sentido, o comprador pode tentar ser mais próximo do vendedor e estabelecer alguma forma de parceria, mesmo que seja entre pessoas, e não só entre empresas. Essa mudança pode ser benéfica, pois, nas entrevistas, foi considerado que o comportamento do comprador também pode ser ruim em uma situação de *lock in*.

Outras formas de mitigar os riscos são reavaliar o contrato rodada após rodada de negociação, conforme seu vencimento, e iniciar as negociações com bastante antecedência, melhorando aos poucos as condições contratuais. Para isso, é necessário saber em quais condições de força estão os fornecedores. Nesse contexto, também seria importante elaborar uma matriz e analisar o portfólio dos fornecedores e a situação do risco de *lock in*.

Dessa forma, é possível observar que realizar a gestão de risco de fornecimento e elaborar uma boa estratégia de negociação com os fornecedores é fundamental para evitar riscos de novos *lock in*. Para as situações já estabelecidas, é necessário mitigar os riscos da situação e buscar o estabelecimento de parcerias em que ambos os lados saiam ganhando. O quadro 9, a seguir, traz um resumo das análises das questões de pesquisa deste trabalho.

Quadro 9 – Resumo das análises das questões de pesquisa

Questão de pesquisa	Resultados das análises
Como as empresas podem identificar uma situação de <i>lock in</i> ?	Análise detalhada do mercado do serviço/produto que será contratado, considerando as situações em que é mais comum o aparecimento de <i>lock in</i> : fornecedores monopolistas; produtos relacionados à tecnologia cujo custo de saída é muito elevado; casos em que o gestor operacional do contrato não aceita outro fornecedor; e produtos/serviços que inicialmente são de baixo volume e viabilizados por apenas um fornecedor, cujos volumes vão crescendo ao longo do tempo, criando assim uma dependência.
Quais são os riscos que uma situação de <i>lock in</i> gera para a empresa compradora?	Redução do potencial de inovação; ausência de transparência nas estratégias e nos custos; custos maiores para toda a cadeia produtiva; redução de competitividade para a empresa compradora; risco de ruptura de fornecimento e incapacidade da empresa compradora de realizar melhorias que dependam da vontade do fornecedor.
Como sair ou como conviver da melhor forma possível com uma situação de <i>lock in</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prevenção: O comprador deve incluir em contrato o máximo de proteção possível.</li> <li>&gt; Saída: Em longo prazo, todas as empresas entrevistadas têm por objetivo conseguir deixar a situação de <i>lock in</i> para trás.</li> <li>&gt; Convivência: os compradores devem utilizar algumas formas de mitigar os riscos e de ter um relacionamento mais harmonioso.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Ressalta-se que a literatura poderia estar mais próxima da prática ao buscar entender mais os motivadores por trás dos comportamentos dos compradores, para então realizar propostas de como melhorar os relacionamentos em situações de *lock in*.

## 6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo auxiliar os gestores das empresas na gestão de riscos de fornecedores, especificamente, na gestão do risco de *lock in*, ao apresentar as condições em que esse risco se apresenta, o que o causa e as formas de se evitar e conviver com ele.

O que os gestores devem fazer ao se deparar com um *lock in*? A primeira resposta seria sair dele, pois trata-se de uma situação muito prejudicial para a empresa compradora. No entanto, não é tão fácil sair dessa situação, pois isso envolve custos elevados para o desenvolvimento de um fornecedor substituto ou para mudar a forma de elaboração do produto, além do tempo necessário para se conseguir chegar a uma solução. Todos os entrevistados consideram que estar em uma situação de *lock in*, com o fornecedor se fazendo valer de sua força, é ruim não só para o comprador como também para o fornecedor e até para o país.

Todavia, apesar das possíveis perdas, os entrevistados afirmaram que os fornecedores usam sua posição privilegiada na situação para obter vantagens de curto prazo. Por conta disso, apesar

de saberem da dificuldade de se buscar alternativas, quase todos os entrevistados se empenham em conseguir substituir de alguma forma o fornecedor em *lock in*. Isso corrobora a afirmação de Narasimhan et al. (2009) de que, se o fornecedor tiver uma atitude oportunista, o comprador buscará outras alternativas. Esses mesmos autores afirmam que essa atitude do fornecedor não é a melhor, pois seus ganhos são somente de curto prazo.

Existem algumas formas de se melhorar o relacionamento com os fornecedores que podem ser utilizadas pelos compradores enquanto eles não conseguem quebrar o *lock in*. No entanto, a questão dos incentivos de curto prazo para ambos os lados se apresentou neste trabalho como sendo extremamente prejudicial, pois, com eles, espera-se alcançar os melhores resultados durante determinado ano-fiscal, em vez de se buscar um relacionamento de ganha-ganha de longo prazo.

Se as empresas conseguissem revisar os incentivos de compradores e vendedores, mesclando ganhos de curto e longo prazos, seria possível ter melhores ganhos consolidados entre as empresas, na cadeia e no país. Por exemplo, nas metas dos vendedores, poderiam ser incluídos o tempo de manutenção do cliente na carteira e as inovações feitas no cliente que geram frutos para a própria empresa vendedora.

Um dos compradores entrevistados mencionou que o objetivo da empresa fornecedora sempre é aumentar os rendimentos provenientes de um determinado cliente, o que pode não ser do interesse deste. Imagine-se, por exemplo, o caso fictício de um fornecedor que, estando em situação de *lock in*, não percebeu que seu nicho de mercado estava se acabando, devido a novas tecnologias, e manteve sua posição oportunista, mesmo com os pedidos recorrentes do cliente de que ele trouxesse novas tecnologias e se tornasse um parceiro estratégico. Nesse caso, quando o cliente começou a reduzir os volumes, por ter encontrado novas tecnologias, o fornecedor permaneceu cada vez mais oportunista, pois não queria perder receita e ainda não conseguia enxergar que deveria mudar sua atitude.

As limitações deste trabalho decorrem do fato de que foram consideradas somente empresas no Brasil, e também do fato de que o tamanho da amostra, contemplando apenas oito entrevistados, pode ser considerado pequeno, mesmo em um estudo qualitativo. Entretanto, durante as entrevistas finais, pôde-se perceber que já não se acrescentava nada muito novo em relação ao que foi identificado nas primeiras entrevistas. É pertinente destacar que o fato de ter considerado empresas de setores muito distintos fez com que o escopo deste trabalho fosse mais aberto, o que também pode ser considerado uma limitação.

Mediante os resultados encontrados, é possível perceber que a relação comprador-vendedor em uma situação comum (sem *lock in*) já não é tão simples; em situações de *lock in* é ainda mais complicada, considerando-se o ponto de vista do comprador. Assim, como sugestão para estudos futuros, recomenda-se complementar este trabalho incluindo a avaliação do cenário de *lock in* sob o viés das empresas vendedoras, entrevistando vendedores em situação de *lock in* e comparando as percepções e as perspectivas sobre o relacionamento. Dessa forma, será possível obter uma visão mais global do problema.

Outro possível estudo recomendado consiste em entender como os processos de compras nas empresas podem evoluir com o objetivo de aumentar a resiliência em casos de risco de gestão de fornecedores em geral e especificamente de *lock in*. Ademais, também é possível realizar um estudo futuro para entender quais são os motivos de as empresas não utilizarem na prática as ferramentas de gestão de risco apresentadas pelos modelos teóricos, ou seja, entender por que a gestão de risco de fornecedores não é realizada de forma sistemática nas empresas brasileiras de forma geral ou focando em um segmento específico.

## REFERÊNCIAS

- ALLIZANZ. **Allians Risk Barometer Top Business Risks for 2019**. Munich: Allianz Global Corporate & Specialty SE. jan. 2019. Disponível em: <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2019.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2020.
- BAILEY, Tucker et al. **Uma abordagem prática da gestão de riscos no supply chain**. McKinsey & Company, mar. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/a-practical-approach-to-supply-chain-risk-management/pt-br>. Acesso em 14 jan. 2020.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Quem pode ser cliente**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>. Acesso em 13 jan. 2020.
- BUSINESS CONTINUITY INSTITUTE. **Horizon Scan Report 2018**. 9 fev. 2018. Disponível em: <https://www.thebci.org/resource/horizon-scan-report-2018.html>. Acesso em: 17 mar. 2013.
- BLACKHURST, Jennifer V.; SCHEIDE, Kevin P.; JOHNSON, Danny J. Supplier risk Assessment and monitoring for the automotive industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 14 mar. 2008. ISSN: 0960-0035.
- BODE, Christoph; HUBNER, Dennis; WAGNER, Stephan M. Managing financially distressed suppliers: na exploratory study. **Journal of Supply Chain Management**, v. 50, n. 4, p. 24-43, oct. 2014.
- BOWERS, John; KHORAZIAN, Alireza. Integrating risk management in the innovation project. **European Journal of Innovation Management**, 7 jan. 2014. ISSN: 1460-1060.
- CANIELS, Marjolein C. J.; GELDERMAN, Cees J. Purchasing strategies in the Kraljic matrix – A power and dependence perspective. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v.11, n. 2/3, p.141-155, mar./may 2005.
- CHOPRA, Sunil; SODHI, ManMohan S. Managing risk to avoid supply-chain breakdown. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 1, 15 oct. 2004.
- \_\_\_\_\_. Reducing the risk of supply chain disruptions. **MIT Sloan Management Review**, 2014.
- CRESWELL, W. J. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. ISBN 978-85-363-0892-0.
- FIKSEL, Joseph et al. From risk to resilience: learning to deal with disruption. **MIT Sloan Management Review**. Island Press, Washington, DC, 2015. ISBN: 978-1-61091-588-5.
- HAJMOHAMMAD, Sara; VACHON, Stephan S. Managing Supplier Sustainability risk: strategies and predictors. **Academy of Management Proceedings**, oct. 2014.

HO, William. et al. Supply Chain Risk Management: a literature review. **International Journal of Production Research**, v. 53, n.16, p. 5031-5069, 15 apr. 2015.

KRALJIC, Peter. Purchasing Must Become Supply Management. **Harvard Business Review**, 1983.

LATCHANA, Dean. **Agile and Organisational Resilience – Part 4: Nokia & Ericsson case study**. 15 apr. 2018. Disponível em: <https://latchana.co.uk/resilience/resilience-4/>. Acesso em: 3 mar. 2020.

LONSDALE, Chris. Locked-in supplier dominance: on the dangers of asset specificity for the outsourcing decision. **The journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 1, 2001, p. 22-27, mar. 2001.

MARRA, Marianna; HO, William; EDWARDS, John S. Supply chain knowledge management: a literature review. **Expert Systems with applications**, v. 39, n. 5, p. 6103-6110, 2012.

MARTINS, Guilherme Silveira. **A medida de confiar é confiar sem medida? Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas. São Paulo: [s. n.], 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10682>. Acesso em: 17 mar. 2020.

MISHRA, Deepa et al. Bridging and buffering: strategies for mitigating supply risk and improving supply chain performance. **International Journal of Production Economics**, v. 180, p.183-197, oct. 2016.

NARASIMHAN, Ram et al. Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 5, p. 374-389, 2009.

PATIL, Sachin K.; KANT, Ravi. Ranking the barriers of knowledge management adoption in supply chain using fuzzy AHP method. **Kant Int. J. Business Innovation and Research**, v. 8, n. 1, p. 52-75, 2014.

PUNNIYAMOORTHY, Murugesan; THAMARAISELVAN, Natarajan; MANIKANDAN, Lakshminarayanan. Assessment of supply chain risk: scale development and validation. **Benchmarking: Ann International Journal**, 22 feb. 2013. ISSN: 1463-5771.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de *Marketing*. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.2, n.2, p. 21-37, jul./dez. 2003.

ROCHA, José Cláudio. Estudo de caso como metodologia de pesquisa aplicada. **Revista Gestão Universitária**. 29 mai 2016. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/estudo-de-caso-como-metodologia-de-pesquisa-aplicada>. Acesso em 15 jan. 2020.

SANTANA, Juliana Prates et al. “Vocês me encontram em qualquer lugar”: realizando pesquisa longitudinal com adolescentes em situação de rua. **Psico**, Porto Alegre, v. 49, n. 1, p. 31-42, 2018. ISSN: 0103-5371.

STUART, Ian et al. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 5, p. 419-433, 14 apr. 2002.

TUMMALA, Rao; SCHOENHERR, Tobias. Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 27 sep. 2011. ISSN: 1359-8546.

WAGNER, Stephan M.; BODE, Christoph. An Empirical Examination of Supply Chain Performance Along Several Dimensions of Risk. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 307-325, may 2008.

WIELAND, Andreas; WALLENBURG, Carl Marcus. Dealing with supply chain risks. Linking risk management practices and strategies to performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2012. ISSN: 0960-0035.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 5 ed., 2014.

ZSIDISIN, George A. et al. An Analysis of supply risk assessment techniques. **Cavinato International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, jun. 2004. ISSN: 0960-0035.

ZSIDISIN, G. A.; PANELLI, A.; SUPPLY, R. U. Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. **Supply Chain Management: an international journal**, 2000. ISSN: 1359-8546.