

Cooperativismo – associativismo ou integracionismo?

Edelvino Razzolini Filho
Cícero Fernandes Marques
Humberto Stadler

Resumo

Este trabalho aborda a questão do cooperativismo sob a ótica da logística, mais especificamente sob a perspectiva do *Supply Chain Management – SCM*, em que se procura demonstrar que não existe, nas cooperativas paranaenses, condições ideais para a implantação da filosofia de gestão propugnada pelo SCM, uma vez que as cadeias de suprimentos das cooperativas vive uma dicotomia: associativismo em parte da cadeia e necessidade de integracionismo em outra parte dessa cadeia.

A dificuldade em fazer com que as cadeias de suprimentos das cooperativas sejam integradas leva a uma perda de competitividade que compromete a eficácia dessas cadeias, trazendo prejuízo a todos os envolvidos e, conseqüentemente, à sociedade como um todo.

Palavras chave: Logística, Cadeia de Valor, Cooperativismo, Integracionismo, Competitividade.

1. Introdução

Muito se tem escrito sobre o tema cooperativismo, ao longo do tempo. Porém, não se analisa a questão das cooperativas sob a ótica do seu funcionamento enquanto parte de uma cadeia produtiva mais ampla; muito menos se percebe a gestão dessa cadeia sob a abordagem da administração das cadeias de suprimentos – SCM – *supply chain management* – o que tem levado muitas cooperativas a um estado de quase falência ou, ainda, de competição em desvantagem no mercado.

Assim, o que se pretende é analisar essa questão a partir de uma visão mais geral, sem o espírito de *Rochdale*, ou seja, sem conteúdo doutrinário, posto que todas as empresas (incluindo-se aí as cooperativas), “apresentam melhores resultados quando seguem a racionalidade econômica e administrativa”(PINHO, 2004, p. 292).

O que se percebe, analisando a realidade do mercado, é que as cooperativas foram obrigadas a competir em condições de igualdade com as empresas privadas (inclusive praticando “preço do dia” ao invés de “preço médio”) para poderem sobreviver, uma vez que seus cooperados estavam dando preferência às empresas privadas em virtude de maior lucratividade encontrada nas negociações com essas.

Inicialmente, estabelecem-se alguns conceitos, adotados pelos autores, que permitirão uma melhor compreensão do assunto, conforme segue:

a) Supply chain management – SCM - ser entendido como “*a administração sinérgica dos canais de suprimentos de todos os participantes da cadeia de valor, através da integração de seus processos de negócios, visando sempre agregar valor ao produto final, em cada elo da cadeia, gerando vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo*” (RAZZOLINI, 2001).

b) Logística - a logística deve ser compreendida como “a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento, à jusante¹ e reverso, eficientes e eficazes dos bens e serviços, bem como, as informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”. (CLM, 2003 – tradução livre²).

c) Associativismo – entende-se por associativismo a característica de associação entre pessoas (físicas ou jurídicas) para atingirem a interesses comuns.

d) Integracionismo – entende-se por integracionismo a, neste trabalho, a necessidade das cooperativas se integrarem horizontalmente, sob a ótica da administração das cadeias de suprimentos. Ou seja, sob a ótica da integração dos sistemas logísticos dos diferentes atores dessas cadeias produtivas.

A logística empresarial é uma das áreas que tem garantido a redução dos custos totais das organizações, a fim de tornar os produtos mais competitivos no mercado.

2. Alguns comentários sobre o cooperativismo

A teoria cooperativista diverge quanto ao surgimento do cooperativismo no Brasil. Para alguns, o cooperativismo surgiu a partir do social-catolicismo alemão e o associativismo cristão, no século XIX, no sul do Brasil (SCHALLENBERGER, 2004). Para outros, surge com o cooperativismo de crédito, em 1902, no Rio Grande do Sul (Pinho, 2004).

Porém, há que se considerar a existência das reduções jesuíticas, iniciadas no Brasil por volta de 1600, que duraram por mais de 150 anos, focadas na coletividade predominando sobre o individualismo. Além disso, o Paraná ocupa destaque na história do cooperativismo, pela criação, em 1847, da Colônia Tereza Cristina. Essa colônia, fundada pelo médico Jean Maurice Faivre, “amalgamou os princípios do incipiente cooperativismo brasileiro, servindo de referencial aos novos empreendimentos coletivos” (SEAGRI-BA, 2004).

Atualmente, percebe-se que os princípios cooperativos formulados pela ACI – Aliança Cooperativa Internacional, em Manchester (Setembro/1995) não tem sido respeitados por

grande parte das cooperativas existentes, pois é comum ver que “ao longo da história os princípios cooperativos têm sido interpretados de formas diferentes dado o contexto cultural, social e econômico no qual se inserem as cooperativas” (ROCHA *et al*, 2004).

É exatamente essa percepção que leva à compreensão da necessidade de se analisar a questão do cooperativismo de forma mais pragmática e inserindo a questão sob a ótica da integração da cadeia de suprimentos de cada cooperativa em particular.

3. *Integracionismo como condição à competitividade*

Acredita-se que as cooperativas funcionam à montante³ sob a forma associativista-individualista, ou seja, o produtor coloca na cooperativa apenas aquilo que lhe é interessante, garantindo seus direitos de cooperado e deixando para comercializar individualmente o que lhe for mais vantajoso economicamente.

Por outro lado, à jusante as cooperativas se obrigam a ser integracionistas para obterem a necessária competitividade compreendida na lógica da administração das cadeias de suprimentos - SCM. Isso pode ser melhor percebido no desenho da cadeia de suprimentos apresentada na figura.

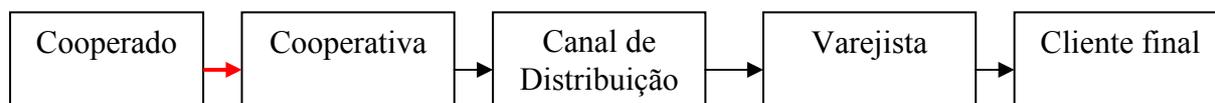


Figura 1: Cadeia de suprimentos de uma cooperativa

Na verdade, apenas há muito pouco tempo é que as organizações começaram a compreender que o adequado gerenciamento logístico pode apresentar um impacto vital na obtenção de vantagens competitivas duradouras (cf. CHRISTOPHER, 1997).

É necessário compreender que os sistemas logísticos são mais abrangentes e extrapolam o intramuros das organizações, pois se iniciam no fornecimento de matéria-prima, passando por todas as etapas produtivas dentro da organização, percorrem os canais de marketing (ou de distribuição) até chegar ao cliente e, modernamente, continuam até o retorno do produto para o reinício do processo produtivo ou sua destruição final pela organização (chamado de logística reversa ou ecológica). Esse ambiente, onde a logística atua, exige uma profunda integração entre todos os elos da cadeia de suprimentos para que se obtenha um adequado nível de serviços a ser oferecido aos clientes da organização.

Isso posto, permite concluir que o correto gerenciamento dos sistemas logísticos pode determinar, inclusive, o sucesso ou fracasso organizacional no que diz respeito ao atingimento de seus objetivos globais e não apenas no que diz respeito aos aspectos logísticos.

Além disso, a realidade empresarial brasileira permite observar que, principalmente nas pequenas e médias cooperativas, não existe familiaridade com as mais modernas técnicas desenvolvidas pela logística, como um importante e fundamental instrumental gerencial que lhes permita obter maior competitividade. Diante da constatação dessa realidade brasileira, é fundamental que se divulgue a questão das alianças logísticas como fator diferenciador e com uma forte ênfase na competitividade daí resultante.

Pelo exposto, considera-se de fundamental importância o estudo de fatores que possam representar vantagens competitivas, às cooperativas nacionais, diante das profundas transformações que ocorrem no ambiente logístico e, sobretudo, no ambiente empresarial globalizado neste final de século.

Existe ainda, um sério problema cultural do povo brasileiro, a ser considerado, que é a famosa “*Lei de Gerson*” em que impera a cultura do ganha-perde. Via de regra todo empresário brasileiro é imediatista e, portanto, somente consegue planejar para um horizonte de tempo muito curto querendo resultados imediatos e sem preocupar-se com o estabelecimento de parcerias, o que acaba dificultando, ainda mais, a existência da prática de alianças dentro do planejamento estratégico (quando o mesmo existe).

As cooperativas que utilizam um adequado planejamento estratégico, sobretudo com forte ênfase competitiva apoiada pelos seus sistemas logísticos, são organizações que tendem a sobreviver ao longo do tempo, gerando empregos, renda e, em última análise, contribuindo para o desenvolvimento econômico de um país.

As cooperativas precisam competir com maior eficácia para fortalecer suas posições no mercado, através da utilização de regras claras para um comportamento competitivo desejável em termos sociais, estabelecidos por padrões éticos e morais. Pelos estudos efetuados, percebe-se que o estabelecimento de alianças logísticas dentro da cadeia de valor pode ser um fator fundamental para gerar a diferenciação e a competitividade daí resultante.

4. Alianças logísticas como forma de assegurar o integracionismo às cooperativas

Sem sombra de dúvida, a pressão dos custos e a concorrência acirrada resultantes do processo de globalização dos mercados, entre outros fatores, têm levado as organizações a mudarem radicalmente. Um dos efeitos mais significativos da globalização é a exigência dos consumidores por produtos e serviços cada vez mais personalizados. Cabe a logística

satisfazer essa exigência e, com isso, ajudar a organização a manter seus clientes, pois “a eficácia do sistema logístico da empresa é fundamental não só para o cumprimento como para o próprio estabelecimento do plano estratégico” (MARTINS e ALT, 2.000, pág. 281). Um dos pontos que tem possibilitado às empresas mudarem, e manterem clientes tem sido o gerenciamento logístico e, justamente por isso, “... uma das mais visíveis e amplamente discutidas dimensões da logística classe mundial é o compromisso e a profunda utilização de alianças na cadeia de suprimentos” (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 1995, pág. 82).

Podemos conceituar aliança como “um relacionamento de longo prazo onde os participantes cooperativamente e de bom grado modificam suas práticas de negócios para melhorar o desempenho conjunto” (FRANKEL e WHIPPLE, 1997, pág.218). Tal conceito implica em profundas mudanças organizacionais, pois, “para muitas empresas, a filosofia de alianças é uma mudança radical no pensamento, cultura e comportamento de práticas de negócios entre adversários” (FRANKEL e WHIPPLE, 1997, pág. 217).

Embora no Brasil, a prática de alianças logísticas apenas agora comece a acontecer, sobretudo com o surgimento dos operadores logísticos, já é extremamente significativa a importância assumida pela logística dentro das organizações de maior porte. O papel da logística, nessas organizações, é crucial para a manutenção da satisfação dos clientes em níveis elevados através da prestação de serviços logísticos diferenciados e, muitas vezes, desenhados especificamente para clientes únicos.

Embora importante para diferenciar produtos cada vez mais parecidos, as alianças logísticas não eram muito utilizadas no Brasil, sobretudo pela cultura “ganha-perde” que sempre existiu na maioria das empresas brasileiras. “Recentemente, entretanto, as empresas e os prestadores de serviços logísticos começaram a reconhecer os benefícios que podem advir de parcerias ou alianças mútuas com o objetivo de benefício mútuo. Na ciência, esse relacionamento é chamado de *simbiose* porque ambos os lados beneficiam-se” (LAMBERT et al, 1998, pág. 35). Para um adequado funcionamento das Alianças Logísticas é necessário que as cooperativas compreendam claramente não apenas suas operações na cadeia de valor, mas, também, as operações de cada um dos envolvidos na aliança, de forma que fique claro para todos como a existência das alianças poderá agregar valor aos produtos ou serviços em cada um dos elos da cadeia logística, pois, “só a perfeita coordenação de atividades dentro da cadeia de valor produzirá o lucro desejado. A função da logística é promover essa coordenação” (MARTINS e ALT, 2.000, pág. 282).

Conforme Bowersox e Closs (1996) “uma aliança reflete um desejo existente entre dois ou mais participantes de modificarem suas práticas atuais de negócios no sentido de serem eliminadas as duplicidades de atividades nas interfaces da cadeia de valor agregado, bem como serem reduzidos possíveis desperdícios de recursos de produção, transporte e distribuição”. Assim, podemos perceber que as alianças logísticas, por refletirem o desejo dos participantes, exigem um conhecimento profundo de cada um dos envolvidos na formação das mesmas e um relacionamento mais complexo e evoluído. Portanto, as alianças implicam em uma visão global e duradoura das organizações envolvidas no processo, e pode-se depreender que as alianças são de longo prazo, numa abordagem mais estratégica, implicando numa adaptação cultural entre os seus integrantes e no estabelecimento conjunto de objetivos comuns a serem atingidos pela sua formação. Pois, existe a necessidade de que sejam vencidas barreiras comportamentais e desconfianças mútuas entre as empresas, uma vez que as necessidades do parceiro maior (líder) em exercer o poder *versus* o direito que os parceiros menores têm de autonomia representa um conflito a ser resolvido para que as alianças possam funcionar adequadamente.

Para que sejam superadas tais dificuldades, é fundamental que fiquem claramente definidos quais os poderes que serão exercidos pelo parceiro maior e quais os poderes serão exercidos pelos parceiros menores, pois, em qualquer aliança, sempre existirá um parceiro principal, aquele que deverá liderar o processo.

Se uma aliança pretende ser bem sucedida no mercado é necessário que cada membro esteja comprometido tanto financeiramente quanto em termos comportamentais. Caso isso não ocorra, as alianças apresentarão objetivos pouco maiores que apenas compartilhar espaços maiores no mercado ou em determinadas situações.

Conforme visto acima, as parcerias implicam em relações que não sejam necessariamente de longo prazo, tendo objetivos mais táticos e operacionais que estratégicos. As parcerias implicam em aceitação e convívio com a cultura dos parceiros e um trabalho conjunto para atingir objetivos comuns preexistentes ou, ainda, estabelecidos em conjunto. A visão das parcerias é mais curta, não implicando uma visão global das organizações envolvidas.

Uma vez que duas ou mais empresas resolvam estabelecer uma aliança logística para atingir objetivos comuns, é necessário que seja definido em conjunto **o porquê** e **o quê** e cada parceiro, a partir de suas habilidades específicas e conhecidas dos demais, definirá **o como** os objetivos serão atingidos.

A partir de um texto de Bennis (1999, pág. 207-208) sobre o Federalismo, sugere-se algumas diretrizes para orientar o estabelecimento de alianças, conforme segue:

- a) Constitucionalidade – é necessário que todas as alianças possuam um conjunto de regras escritas (ou verbais) para nortear o seu funcionamento, assegurando o objetivo, a missão, filosofia e os princípios básicos da aliança. Tal constituição deve conter os direitos mútuos e as responsabilidades de todas as partes envolvidas. Claro que cada um dos parceiros possui sua “constituição” (estatutos ou contrato social) que define **seus** objetivos, missão, filosofia e princípios básicos de funcionamento. Porém, tal “constituição individual” não deve violar ou contrariar os princípios básicos estabelecidos na constituição da aliança;
- b) Negociação – nas alianças, é necessário que haja um processo contínuo de tomada de decisões compartilhadas, através da negociação dos interesses individuais de cada parceiro visando o objetivo maior da aliança. Isso determina que os objetivos globais estejam sempre presentes em todo processo de negociação, de forma que todos os parceiros compartilhem informações e recursos, de tal sorte que a aliança seja sempre fortalecida pelo processo de negociação;
- c) Não-centralização – conforme já visto, o parceiro maior possui mais poder individualmente do que cada um dos demais parceiros da aliança. Porém, é necessário que não exista uma centralização de poder por parte do parceiro líder da aliança, para que a liberdade e a vitalidade de cada um dos demais parceiros seja preservada, pois, a flexibilidade é extremamente necessária e importante para decisões mais ágeis e próximas do centro dos acontecimentos. Como existe uma “constituição” delimitando os princípios básicos para o funcionamento da aliança, não existe a necessidade da centralização de poder;
- d) Territorialidade – devem existir limites claros da esfera de atuação de cada um dos participantes da aliança (em termos de habilidades ou competências), de forma que cada um dos parceiros tenha claramente delimitados seus limites de atuação, suas responsabilidades para com a aliança e a responsabilidade de cada um dos parceiros para com o(s) outro(s);
- e) Equilíbrio de poder – nas alianças deve-se buscar não apenas o equilíbrio entre o parceiro líder (normalmente o maior) e os demais parceiros, mas também entre os próprios parceiros. Existe a necessidade de que haja profundo respeito pelas habilidades e competências individuais de cada componente da aliança, de sorte que o todo seja maior que a soma de cada uma das partes individualmente; e,
- f) Autonomia – desde que não violem os princípios estabelecidos na “constituição”, cada um dos parceiros deve ter total liberdade para novos negócios e/ou parcerias diversas da aliança, de forma que cada um se autogoverne livremente.

Outro aspecto importante a ser considerado na formação de Alianças Logísticas é o fato de que será necessário um adequado suporte das tecnologias de informação disponíveis, como:

- O intercâmbio eletrônico de dados – EDI, para que se obtenham resultados otimizados ao longo de toda a cadeia logística e se acelere o fluxo de informações e, conseqüentemente, dos produtos;
- A utilização dos Sistemas de Posicionamento Global – GPS, para permitir localizar com precisão a posição de veículos e otimizar a velocidade na cadeia logística através da utilização sempre do veículo melhor posicionado para a execução de pedidos;
- A utilização de códigos de barras e leitura por scanner nos pontos de vendas, como forma de permitir melhor qualidade de rotulação dos produtos, evitar erros e permitir que o fluxo de produtos seja controlado diretamente do mercado, acelerando a reposição;
- A otimização dos roteiros de transportes, com o uso de softwares adequados, que permita, por exemplo, que nas atividades de suprimento possa-se combinar entrega ao cliente com coleta de produtos num fornecedor próximo ao cliente;
- Utilização de redes (VAN's, LAN's, Internet, Intranet etc.) que permitem a transmissão eletrônica de informações garantindo que o fluxo seja rápido e permita a necessária flexibilidade ao processo e, além disso, a transferência eletrônica de fundos dentro da cadeia de valor.

Sem dúvida, a utilização da tecnologia da informação permite às organizações, participantes de uma Aliança Logística, informações mais rápidas com a desejada flexibilidade de resposta e orientada ao cliente.

5. A logística e a estratégia competitiva das cooperativas

Vollmann *et alli* (1984, p. 45) traduzem com muita propriedade o significado da logística como ferramenta para a estratégia competitiva ao afirmarem que, “em face do quadro de mudanças no cenário econômico, a logística surge como ferramenta fundamental a ser utilizada para produzir vantagens competitivas”.

O planejamento estratégico tem sido de fundamental importância no gerenciamento contemporâneo, pois uma vez que aumentaram as incertezas ambientais, os gerentes se obrigaram a pensar a organização de uma forma mais abrangente, aplicando seu planejamento à organização toda, estabelecendo objetivos globais e buscando “posicioná-la em termos do seu ambiente” (ROBBINS, 2000, p. 116).

Na abordagem convencional todas as áreas do gerenciamento empresarial (Produção, Marketing, Suprimentos, Recursos Humanos etc.), estruturam, realizam e concretizam o planejamento estratégico, a partir de definições setoriais ou funcionais que se agregam conforme se ampliam os níveis hierárquicos, visando contribuir com o planejamento estratégico da organização e, depois, colocando em prática o que foi planejado visando a concretização dos objetivos e estratégias definidos no planejamento.

A questão que se coloca é: por quê trocar o paradigma com a logística? E a resposta é relativamente simples: a logística pode ser a base, o “motor” para estruturar a estratégia da organização. Na verdade, isso já é uma prática usual em alguns segmentos do varejo, como o caso dos super e hipermercados que implantaram estratégias logísticas de resposta rápida visando melhorar seus níveis de serviço como diferencial competitivo.

Além disso, em determinadas condições, a logística, como método de gerenciamento, vem contribuindo significativamente para o sucesso estratégico das organizações, conforme se pretende demonstrar na continuidade.

No planejamento estratégico as informações logísticas servem de base para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da estratégia logística. Geralmente, as decisões tomadas são extensões do nível de suporte à decisão, embora sempre sejam menos estruturadas, mais abstratas, e focadas no longo prazo. Como exemplo, se pode citar as decisões fundamentadas nos resultados de modelos de localização de armazéns e/ou na análise da receptividade de clientes pela melhoria do nível de serviço (análise de *trade-offs*).

O principal motivo para a mudança de enfoque, no que se refere a logística, parece residir no fato de que a globalização crescente dos meios de produção e dos mercados, as constantes inovações tecnológicas, a rapidez da transformação dos tradicionais modelos de comportamento dos consumidores e as crescentes pressões ambientais sobre as organizações, são fatores que exigem maior rapidez de resposta e um nível de serviços agregado aos produtos, cada vez mais elevado.

Assim, cada vez mais as organizações deverão ser flexíveis e adaptáveis às mudanças para suportarem os fluxos de informações e o fluxo físico de materiais que, dado seu volume e velocidade, são estratégicos para a sobrevivência das mesmas nesse cenário cada vez mais competitivo.

Trata-se, portanto, de adotar uma postura estratégica de pró-atividade, em que a organização antecipa-se às exigências do seu meio ambiente, ao invés de uma postura que apenas reage a essas mesmas exigências ambientais.

Por mais paradoxal que possa parecer, a extrema velocidade das inovações tecnológicas (vista como uma pressão ambiental e, assim, como uma ameaça) tem sido a mola propulsora para os avanços no terreno da logística, pois a adequada utilização dos Sistemas de Informações Logísticas é que tem permitido uma visão global, integrada, dos sistemas organizacionais, de forma que se possa praticar o que podemos denominar de logística total, ou seja, desde a concepção de produtos ou serviços, seu desenvolvimento, suprimentos, produção, distribuição, serviços de pós-venda, até chegar à recuperação dos mesmos após seu consumo ou utilização. Esta visão de logística total pode ser chamada de *Supply Chain Management – SCM*.

Uma das formas de se agregar valor aos produtos finais, através dos processos logísticos, é através da integração de todos os fluxos logísticos através de um processo de planejamento estratégico em que a logística seja a fonte da estratégia.

Num passado recente, o fluxo de informações estava fundamentado em papéis, o que significava um trânsito lento das informações e, sobretudo, sujeito a falhas. Dada a importância do fluxo de informações para as operações logísticas, “a transferência e o gerenciamento eletrônico de informações proporcionam uma oportunidade de reduzir os custos logísticos com sua melhor coordenação” (NAZARIO, 1999).

É exatamente o emprego correto dos Sistemas de Informações Logísticas que possibilita às organizações uma visão integrada de todo o processo logístico, visando a eliminação de desperdícios e eventuais gargalos nos processos e, conseqüentemente, maximizando o resultado final. Essa abordagem não pode ser confundida com uma estratégia logística (redução de custos logísticos), mas, sim, identifica-se com uma visão proativa de logística estratégica (redução de custos em todos os processos organizacionais, a partir da melhor utilização do sistema logístico).

Isso significa utilizar o sistema logístico de forma proativa, antecipando-se às eventuais pressões ambientais, com uma nova mentalidade organizacional em que se enxergue a logística como uma atividade capaz de ajustar todos os elos da cadeia produtiva de forma a agregar valor gerando, como conseqüência, maiores ganhos ao negócio com um todo. Pois, “surgem fortes evidências de que empresas da mesma cadeia de suprimentos cada vez mais irão se integrar por meio de sistemas de informação, reduzindo incertezas, duplicação de esforços e, conseqüentemente, o custo com a operação” (NAZARIO, 1999).

Preço e qualidade são condições *sine qua non* para as organizações se manterem no ambiente concorrencial, assim, a logística passa ser um novo fator de diferenciação competitiva, pois “nesse novo mundo, logística envolve cada passo da equação do negócio, desde descobrir as

necessidades do consumidor até manifestá-las à altura da demanda do consumidor” (OLIVER, 1999, p. 132).

Para exemplificar, existem algumas dessas tendências de mercado, segundo Nunes (2001), intensificando sua pressão e aumentando a importância da logística nas organizações, entre as quais:

- Exploração de fontes de custos mais baratas;
- Penetração na demanda de novos mercados;
- Consumidores demandando produtos com mais funções e capacidades a preços mais baixos;
- Ciclo de inovação mais curto (rápido) para garantir preferência dos consumidores;
- Tempos de espera menores, diminuindo estoques no sistema, aumentando flexibilidade e reduzindo custos;

Diante desses ‘imperativos competitivos’, a logística passa a ser uma nova fonte de vantagem competitiva, “e aquelas organizações com os sistemas de logística mais ágeis, que são as primeiras a discernir o que o consumidor quer e necessita e o que lhe oferecem de forma satisfatória, irão estabelecer o novo padrão de realização” (OLIVER, 1999, P. 132).

Além disso, “a responsabilidade pela logística estratégica tem que concatenar objetivos distintos entre seus componentes fazendo uso dos *trade-offs*;” (NUNES, 2001) suprimentos buscando reduzir custos de aquisição, afetando tamanho de lotes, transporte visando reduzir custos de frete, o que pode afetar tempo de espera, armazenagem visando manter disponibilidade de estoques aos clientes, podendo aumentar níveis de estoques, e assim sucessivamente, o que exige, sempre, visão estratégica.

6. O integracionismo através do SCM – Supply Chain Management

A logística somente satisfaz necessidades dos clientes e, como consequência, as necessidades da empresa em termos de lucratividade e rentabilidade, se conseguir entregar seus produtos:

- Com a qualidade esperada pelos clientes;
- Na forma desejada pelos clientes;
- Ao custo adequado;
- Com o preço esperado pelo cliente (aquele que ele está disposto a pagar);
- No local esperado pelo cliente; e, principalmente,
- No prazo certo.

Através das atividades de transporte a logística consegue agregar o valor de lugar (o produto certo no local esperado pelo cliente) e, através dos estoques, consegue agregar valor temporal aos produtos (o produto certo na hora desejada pelo cliente). Para conseguir atender a esses requisitos de espacialidade e temporalidade, é necessário integrar todas as funções logísticas interna e externamente.

Como se percebe nos conceitos apresentados, a logística começa *desde o ponto de aquisição da matéria-prima* e perpassa toda a organização *até o ponto de consumo final*. Trata-se de uma visão integradora de todos os processos de gestão envolvendo todos os elos de uma cadeia produtiva. Porém, como a Logística Integrada ainda não era resposta suficiente a tais necessidades, surge o conceito de *Supply Chain Management – SCM*, que vem a revolucionar a visão da logística pela sua amplitude e visão estratégica. Esta visão de SCM pode ser percebida na figura nº 2.

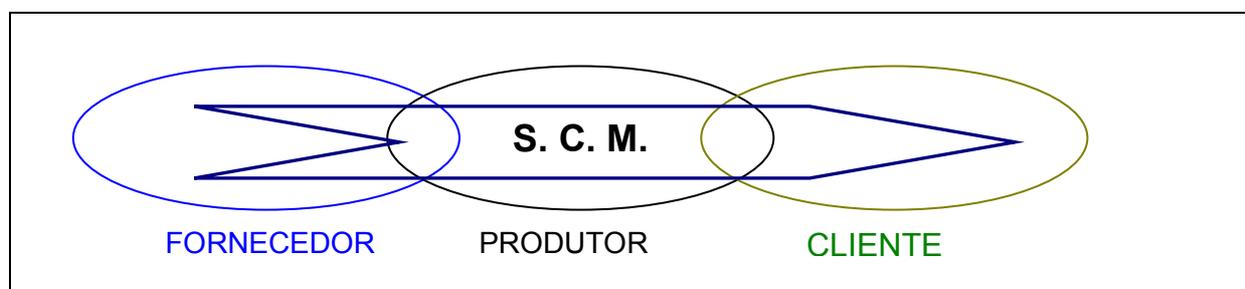


Figura nº 02: Visão da Logística Integrada

Na verdade, a logística é primariamente orientada aos processos de uma só empresa e seus provedores logísticos. Em contraste, o SCM envolve o conjunto de processos e organizações desde a fonte de matéria-prima até o cliente final. Essa nova forma de gerenciamento busca organizar a produção com base na demanda estimada (com a maior exatidão possível), integrando as duas pontas da cadeia (fornecedores e clientes). É um novo modelo administrativo adotado pelas empresas para evitar o desperdício, reduzir custos e oferecer um melhor serviço ao consumidor. Trata-se de uma abordagem que implica na conjugação de todos os esforços inter e intra-organizacionais no sentido de atender às necessidades e/ou desejos do cliente final.

Embora o SCM seja um conceito ainda em evolução, sua importância é indiscutível por permitir que as organizações enxerguem a cadeia de valor genérica, proposta por Porter (1997), de forma interdependente ou relacionada, pois “o ocorrido numa das partes afeta o custo ou a lucratividade de outra. Estes enlaces implicam a necessidade de uma correta coordenação entre atividades, o qual é uma fonte de vantagens competitivas” (BAÑEGIL, 1993, 176).

O conceito de SCM visa fornecer às organizações uma diferenciação competitiva estrategicamente importante, pois, segundo Pires (1999), introduz uma importante mudança no paradigma competitivo, na medida em que considera que a competição no mercado ocorre, de fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas no nível das unidades de negócios (isoladas), como estabelece o tradicional trabalho de Porter (1997).

Ainda na visão de Pires, através de relacionamentos inter-organizacionais sólidos e duradouros, busca-se criar unidades de negócios “virtuais” de forma a se aproveitar a sinergia existente entre as organizações envolvidas de forma a obter-se muitos dos benefícios da integração vertical tradicional, sem as desvantagens inerentes à mesma, com o objetivo de agregar valor ao produto a ser oferecido ao cliente final da cadeia produtiva. Trata-se de um modelo em que cada elo da cadeia trabalha sempre com uma visão holística e proativa enfocada no cliente final e não apenas no elo seguinte da cadeia produtiva.

Para Ching (1999, p. 67), “*Supply Chain* é todo esforço envolvido nos diferentes processos empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final” . Assim, ainda segundo Ching, a administração dos canais de suprimentos é uma forma de gestão integrada do planejamento e controle do fluxo de mercadorias, informações e recursos, iniciando-se nos fornecedores e encerrando-se com o cliente final. Tal visão exige uma administração dos relacionamentos ao longo da cadeia logística de forma cooperativa e tipicamente de parcerias tipo “ganha-ganha” para que todos os envolvidos sejam igualmente beneficiados.

A partir dessas considerações, conceitua-se SCM como sendo ***a administração sinérgica dos canais de suprimentos de todos os participantes da cadeia de valor, através da integração de seus processos de negócios, visando sempre agregar valor ao produto final, em cada elo da cadeia, gerando vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.***

Porém, para entender melhor o conceito oferecido, é necessário compreender os objetivos e alguns mecanismos do *Supply Chain* sobre os quais se discorre na continuidade.

Diante do exposto até aqui, pode-se inferir o papel e importância do *SCM*. Porém, resta compreender seus três objetivos principais, quais sejam:

1º) *Redução de Custos* – busca-se, através de um melhor gerenciamento da cadeia logística como um todo (integrando todos os elos da cadeia produtiva), conseguir reduzir custos através da eliminação de atividades desnecessárias, evitando-se desperdícios ou, ainda, através de *trade-offs* de custos;

2º) *Agregar Valor* – embora o cliente final possa não perceber a integração existente na cadeia produtiva, cada elo da mesma está sempre buscando níveis de qualidade e eficiência que

possibilitem ofertar um produto em que o cliente perceba um valor agregado maior, seja em função da maior qualidade resultante, seja através da disponibilização mais rápida do produto aos mesmos (atendendo aos requisitos de espacialidade e temporalidade); e,

3º) *Vantagem Estratégica* – operando-se numa visão integrada por toda a cadeia produtiva, consegue-se obter um diferencial competitivo importante, seja através de uma estratégia de redução de custos, seja através de uma estratégia de diferenciação, conforme preconizado por Porter (1997).

Para atingir seus objetivos o SCM pressupõe a simplificação e a otimização de toda a cadeia produtiva através da utilização de diversos mecanismos/recursos disponíveis atualmente, sobretudo com a evolução da Tecnologia da Informação. Existem diversas formas de realizar a integração das diversas funções que o SCM propõe, o que escapa ao objetivo do presente trabalho. Porém, pode-se indicar alguns mecanismos/recursos que podem ser utilizados, entre os quais destacam-se:

- a) *Redução do número de fornecedores*, estabelecendo-se relacionamentos de parcerias colaborativas em que se buscam resultados através da sinergia entre os elos da cadeia produtiva;
- b) *Integração de Informações com Fornecedores, Clientes e Operadores Logísticos* – utilizando-se principalmente de sistemas como o EDI (*Electronic Data Interchange*) para a troca rápida de informações que possam agilizar os processos produtivos, o ECR (*Efficient Consumer Response*) para a reposição automática de produtos no ponto de venda, entre outros Sistemas de Apoio à Decisão, o que possibilita a utilização de sistemas de produção dentro da filosofia *Just in Time* – JIT, e a diminuição geral dos níveis de estoques (em toda a cadeia produtiva);
- c) Utilização de *Representantes Permanentes* junto aos principais clientes – o que possibilita um melhor balanceamento entre as necessidades do cliente e a capacidade produtiva da empresa, além de permitir maior agilidade na resolução de problemas;
- d) *Desenvolvimento conjunto de novos produtos* – para atender a necessidades específicas de determinados clientes, busca-se o envolvimento dos fornecedores desde os estágios iniciais do desenvolvimento de novos produtos, o que possibilita redução no tempo e nos custos de desenvolvimento;
- e) *Integração das estratégias competitivas dentro da cadeia produtiva* – através de relacionamentos profundos de parcerias colaborativas, busca-se adequar estratégias competitivas unificadas, com os mesmos objetivos, entre empresas diferentes (intra-organizacionais);

- f) *Desenvolvimento conjunto de competências e capacidades na cadeia produtiva* – competência como sendo o elo de ligação entre estratégia e infra-estrutura, é qualitativa e não é vista ou percebida pelos clientes, embora agregue valor aos produtos. Capacidade (*capability*) representando o *know-how*, habilidades e práticas associadas com a integração e operação de processos;
- g) *Global sourcing* – trata-se de uma visão mais abrangente do SCM, pois, trabalha-se com fornecedores/parceiros e clientes independentemente da sua localização geográfica no globo terrestre. Para tanto, é necessário que as práticas de Pesquisa e Desenvolvimento de novos produtos seja feita em conjunto, que a transmissão eletrônica de dados (EDI), seja uma prática constante, entre outras práticas aqui relacionadas;
- h) *Outsourcing* – é a prática em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa (dentro da cadeia produtiva) é providenciado por uma empresa externa, num relacionamento de interdependência e estreita colaboração, permitindo que a empresa cliente concentre-se naquilo que é sua competência principal (*core competence*). Nessa visão, o outsourcing vai muito além da simples terceirização, uma vez que o fornecedor mantém uma integração profunda e de colaboração estreita com o cliente;
- i) *Follow Sourcing* – é a política que algumas empresas estão adotando, de trabalhar com o mesmo fornecedor de um item em todas as suas unidades produtivas, independente da localização geográfica dessas unidades. Como exemplo podemos citar a Volvo e a Bosch: a Bosch, em Curitiba, fornece as bombas injetoras para todas as plantas da Volvo do mundo todo, cabendo à Gerência de Suprimentos da planta da Volvo em Curitiba, gerenciar todo o processo de abastecimento das demais plantas da Volvo ao redor do mundo; e,
- j) *Operadores Logísticos* – um operador logístico é uma empresa especializada em assumir a operação parcial ou total de determinados processos dentro da cadeia logística. Os exemplos mais comuns são: a) a área de transporte (tanto interno quanto externo); b) a armazenagem (de matéria-prima e/ou insumos, de produtos em processo e/ou de produtos acabados); e, c) os “*Solution Providers*” que se encarregam de gerenciar todo o processo de negociação com fornecedores, consolidação e movimentação de cargas; desembaraços aduaneiros etc.

Cabe apenas destacar que as práticas de *Global Sourcing*, *Outsourcing* e *Follow Sourcing*, têm sido praticadas, sobretudo pelas indústrias montadoras e de bens de massa, que precisam operar com ganhos de escala significativos e, com tais práticas, possibilitaram o desenvolvimento dos assim chamados “produtos mundiais”, devido ao fato de que, realmente,

são envolvidos recursos de várias partes do mundo para a consecução do projeto e da manufatura dos mesmos.

Conforme se pode perceber pela relação dos mecanismos/recursos utilizados para a implementação do SCM, trata-se de uma visão complexa e sofisticada da função Logística dentro das organizações. Essa abordagem da logística leva a novas possibilidades em termos de estratégias competitivas organizacionais, ou seja, com as novas possibilidades conquistadas através da função logística, suportada pela tecnologia da informação – TI, as organizações podem estabelecer estratégias competitivas mais ousadas/desafiadoras do que jamais sonhadas até bem pouco tempo atrás.

Diante dessa complexidade/sofisticação, fica clara a importância das mudanças de habilidades referidas no início deste artigo, além da necessidade de mudanças de paradigmas preconizadas por Christopher (1997), e que se justificam diante dos novos desafios que se apresentam aos profissionais da logística. Desafios esses, que somente poderão ser superados com a correta utilização dos recursos atualmente disponíveis e com a adoção da metodologia/filosofia do *Supply Chain Management*.

A partir do presente, algumas considerações podem ser efetuadas à guisa de conclusão. Inicialmente, pode-se concluir que aquelas organizações que quiserem conquistar vantagens competitivas significativas precisarão passar por profundas mudanças culturais para satisfazer seus clientes através da adoção de programas de SCM, pois sem tais mudanças culturais não se consegue êxito na sua implementação.

Nos estudos realizados, chega-se a conclusão de que, mesmo entre as empresas que afirmam adotar programas de SCM, não existe unanimidade sobre o conceito e a forma de implementá-lo. Percebe-se, claramente, que a única convergência diz respeito a questão da necessidade de mudança cultural que implique “quebrar” paradigmas organizacionais e que se trata de importante instrumento para conseguir vantagens competitivas.

Além disso, o presente artigo deixa algumas convicções importantes no que diz respeito ao SCM:

- ✓ Trata-se de uma Filosofia⁴ Administrativa que propicia um novo modelo cultural e de gestão organizacional;
- ✓ Por ser uma Filosofia Administrativa, pressupõe um profundo inter-relacionamento da Logística com todas as demais funções administrativas, sobretudo com o Planejamento e Controle da Produção - PCP e com o Marketing, através da Distribuição Física;

- ✓ Possibilita gerir melhor os Fluxos Logísticos (de Informações, de Materiais e Financeiro), em função de exigir uma visão sistêmica *dos processos organizacionais* de todos os participantes da cadeia de valor (desde o fornecedor inicial – de nível 1 – até o cliente ou consumidor final);
- ✓ Exige um entrosamento e comunicação maiores entre as áreas de planejamento e de execução para a otimização dos processos organizacionais;
- ✓ Exige que todas as unidades operacionais, intra e inter-organizacionais, estejam orientadas para o mercado (cliente);
- ✓ Pressupõe delegação da capacidade de decisão (*empowerment*) para os recursos humanos envolvidos no processo; e,
- ✓ O objetivo das organizações que adotam programas de SCM consiste, basicamente, em satisfazer (encantar) o cliente, através da produção, venda e entrega dos produtos por ele desejados, atendendo aos requisitos de espacialidade e temporalidade e, dessa forma, atingindo os objetivos organizacionais obtendo lucros.

Por fim, uma vez que se trata de assunto de extrema atualidade, objeto de inúmeras pesquisas, discussões e, ainda, pouco implementado nas organizações (sobretudo no Brasil), não se tem outra pretensão que a de trazer algumas questões a serem discutidas e aprofundadas através do debate acadêmico e que possam representar um estímulo aos interessados em pesquisar este campo de estudo.

Conclusão

Bibliografia

BAÑEGIL, Tomás M. *El Sistema Just in Time y la Flexibilidad de la Producción*. Madrid: ed. Pirámide S.A., 1993.

BENNIS, Warren. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. *Logistical Management: the integrated supply chain process*. Singapore: McGraw-Hill International Editions, 1996.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – supply chain*. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.

CLM - COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. *World Class Logistics: the challenge of managing continuous change*. Prepared by: The Global Logistics Research Team Michigan State University. United States Of America: Michigan State University, 1995

_____. *Glossary of Logistics*. In www.clm1.org/resource/glossary.asp acesso em 8/11/2003.

FRANKEL, Robert e WHIPPLE, Judith M. *The Truth About Partnering – new knowledge on strategic alliances*. In Council of Logistics Management – Fall Meeting, Anual Conference proceedings; Chicago – Illinois, 1997.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. *Administração Estratégica da Logística*. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos. *Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais*. São Paulo: Saraiva, 2.000.

NAZARIO, Paulo Roberto. *A Importância de Sistemas de Informação para a Competitividade Logística*. Revista Tecnológica, Junho de 1999.

NUNES, Fernando Ribeiro de Melo. *A Influência dos Fluxos Logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens*. (Tese de doutorado). Florianópolis: UFSC, PPGEP, 2001.

OLIVER, Richard W. *Como serão as coisas no futuro*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PINHO, Diva Benevides. *O cooperativismo no Brasil – da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIRES, Sílvio R. I. *Supply Chain Management*. São Paulo: www.numa.org.br, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: estratégias para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RAZZOLINI Fº, Edelvino. *Supply Chain Management – SCM – uma tentativa de conceituação*. Revista “Tuiuti: Ciência e Cultura” nº 24 / FCSA 03 (Nov 2001), Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná, 2001.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Bernardo. REZENDE, Elizia E., TENÓRIO, Maria C. C., TOLEDO, Vagner de A. A. de, MARICATO, Fúlvia E., MARTINS, Zildazene A. *Cooperativismo e Associativismo – proposta alternativa de geração de trabalho e renda*. Disponível em www.pec.uem.br/dcu/trabalhos acesso em 05/06/2004.

SCHALLENBERGER, Erneldo. *Alemães no sul do Brasil: redes de associações e desenvolvimento comunitário*. Disponível em www.brasilalemanha.com.br/livro_presencaalema.htm acesso em 31/05/2004.

SEAGRI – BA, Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária. *Cooperativismo*. Disponível em www.seagri-ba.gov.br/cooperativismo.asp acesso em 30/05/2004.

VOLLMANN, Thomas E., BARRY, William, WHYBARK, D. Clay. *Manufacturing Planning and Control Systems*. Homewood: Richard D. Irwin, 1984.

Notas:

¹ Jusante - termo emprestado da hidráulica, que significa o sentido em que corre o rio ou que vaza a maré.

² No original: "Logistics is that part of the supply chain process that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirement

³ Montante – termo emprestado da hidráulica, que significa o sentido contrário ao que corre o rio ou contrário ao que vaza a maré.

⁴ Utilizada aqui no sentido restrito de "conjunto de estudos ou de considerações que tendem a reunir uma ordem determinada de conhecimentos em um número reduzido de princípios que lhe servem de fundamento e lhe restringem o alcance" (Novo Dicionário AURÉLIO)