

Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista

José Geraldo Vidal Vieira^{a,*}, Hugo Tsugunobu Yoshida Yoshizaki^b,
Leonardo Junqueira Lustosa^c

^a*jose-vidal@ufscar.br, UFSCar, Brasil

^bhugo@usp.br, EPUSP, Brasil

^cjl@ind.puc-rio.br, PUC-Rio, Brasil

Resumo

Esta pesquisa tem por objetivo discutir os elementos de colaboração logística importantes para a construção de um melhor relacionamento entre o varejista e seus fornecedores. Esses elementos foram identificados a partir da literatura e observados em um estudo de caso em uma grande rede de varejo supermercadista. As teorias relacionadas à pesquisa são referentes à natureza da colaboração, ao desempenho logístico e à economia dos custos de transação. Dentre os elementos usualmente mais citados para o processo de colaboração, como confiança, reciprocidade, compartilhamento de informações, interação entre as áreas funcionais, objetivos e metas conjuntas, e integração interpessoal, os resultados sugerem que este último elemento é o mais importante no processo de colaboração logística.

Palavras-chave

Colaboração. Desempenho logístico. Custos de transação. Varejo.

1. Introdução

Observa-se em uma cadeia de suprimentos que o processo de aquisição de insumos para a fabricação do produto até a sua entrega ao consumidor final é acompanhado, em vários momentos, de problemas no relacionamento entre os elos, muitas vezes provocados por falhas gerenciais de um dos agentes envolvidos (PIGATTO, 2005). Tais fatos têm contribuído para a ineficiência do desempenho logístico, como entregas em atraso, entregas incompletas, entregas com erro de pedidos ou em notas fiscais (VIEIRA; COUTINHO, 2008).

Nesse cenário, destacam-se as grandes redes de supermercados e seus fornecedores que, juntos, estudam novos modelos de parcerias ou acordos colaborativos, buscando, assim, melhorar o desempenho das firmas nas operações logísticas e, conseqüentemente, reduzir custos (ANDERSON; NARUS, 1990; VIEIRA; YOSHIZAKI; DIAS, 2007). O estudo do relacionamento entre as grandes redes supermercadistas e seus fornecedores serve de exemplo para as redes de médio e pequeno porte, pois se refere a transações volumosas, frequentes,

complexas (devido às diferentes origens e destinos das entregas em várias partes do território nacional) e conflituosas (devido ao poder de barganha dos grandes parceiros).

Assim, esta pesquisa tem por objetivo discutir, em um contexto real, os elementos de colaboração logística importantes para a construção de acordos colaborativos entre parceiros: particularmente, entre uma grande empresa varejista e seus principais fornecedores. Tal discussão será apresentada por meio de depoimentos e análises de entrevistas de um estudo de caso.

Os estudos existentes acerca de colaboração em logística entre o varejo supermercadista e seus fornecedores são pouco explorados na literatura nacional, na qual se observam apenas dois dos temas tratados neste artigo (colaboração, desempenho logístico e custos de transação) (VIEIRA, 2006). A literatura internacional é mais rica no tema. Recentemente, Whipple e Russell (2007) analisaram diferentes visões dos relacionamentos colaborativos, quanto à transação, evento e processo. Sandberg

(2007) e Maylett e Vitasek (2007) pesquisaram acerca dos efeitos de uma colaboração logística sobre os parceiros. Vieira, Yoshizaki e Ho (2009) propuseram um modelo de colaboração na cadeia de abastecimento do varejo supermercadista que visa medir por meio de indicadores a intensidade da colaboração estratégica, tática e interpessoal.

Em se tratando de colaboração logística, o estudo de seus elementos operacionais é importante para identificar os indicadores de eficiência logística que podem ser afetados pela colaboração entre os parceiros. Para se entender a colaboração entre os agentes desta pesquisa como forma de evitar assimetrias de informação, buscas desnecessárias de informação, desperdício de tempo em negociações e em operações diárias, ações oportunistas e renegociações (ou disputas judiciais) de acordos ao longo do tempo (devido à racionalidade limitada e à inevitável imperfeição dos contratos), buscou-se examinar os custos de transação. Como relatado por Begnis, Estivalet e Pedroso (2007), relacionamentos de longo prazo podem conduzir a contratos mais perfeitos por meio da construção de um elevado nível de confiança entre os parceiros. A consideração desses custos – dado os seus pressupostos serem intrinsecamente relevantes para esta pesquisa – se mostra adequada quando se analisa a frequência, a incerteza e os ativos específicos presentes na transação, tanto em termos estratégicos como operacionais.

Um estudo dos elementos de colaboração, de desempenho logístico e de custos de transação pode revelar aspectos importantes para um gerenciamento logístico mais eficiente e contribuir para ampliar novas pesquisas tanto no meio empresarial como no meio acadêmico. Entender o relacionamento entre os parceiros pode revelar em que setores uma maior intensidade de colaboração deve ensejar melhor desempenho logístico e menores custos de transação.

Os tópicos deste artigo estão assim organizados: revisão acerca de colaboração, elementos de colaboração, de desempenho logístico e de custos de transação. Posteriormente, descrevem-se a metodologia, os resultados e as considerações finais.

2. Revisão de literatura

2.1. Colaboração

Whipple, Frankel e Daugherty (2002) resumem, de forma geral, o conceito de colaboração: são alianças estratégicas, parcerias que adicionam

valor, trocas relacionais, relacionamentos cliente-fornecedor, entre outros. Para Vieira (2006, p. 20), esse conceito define-se assim:

... colaboração significa que duas ou mais empresas trabalham juntas ao longo do tempo (com base na confiança, flexibilidade, reciprocidade, interdependência, comprometimento, comunicação aberta, conhecimento do parceiro e no longo tempo) por meio de decisões conjuntas, compartilhando informações logísticas e comerciais, custos e benefícios, e com o objetivo de atender às necessidades dos clientes...

Em todos esses relacionamentos, os parceiros trabalham conjuntamente para atingir melhorias para o sistema, o que contrasta com o foco tradicional de competição ou clima adverso entre eles (PIGATTO; ALCÂNTARA, 2007).

Embora o conceito de colaboração, mesmo entre pares (como no caso fornecedor e varejista), ainda tenha vários sinônimos e complementos, entende-se que esta pesquisa busca relacionar os elementos de sua formação, adicionando aqueles referentes à logística.

2.2. Elementos de colaboração

Ellram (1991) advoga que os elementos de sucesso de colaboração têm base nos fatores de natureza estratégica (contrato, conhecimento do parceiro, etc.), sociocultural (comprometimento pessoal, confiança, flexibilidade, mutualidade e compatibilidade cultural/organizacional) e tático (compartilhamento de informação, riscos e ganhos, etc.). Sandberg (2007) cita que para colaborar é preciso ter objetivos e metas comuns, comunicação entre os elos, presença de indicadores de desempenho que assegurem a eficiência do relacionamento, benefícios concretos, relacionamentos empresariais próprios e comprometimento de funcionários e da alta gerência.

Para Barratt (2004), os elementos estratégicos e os elementos culturais conjuntamente formam a base para a colaboração. Os elementos estratégicos são formados a partir da tomada de decisão estratégica (foco corporativo), envolvendo os executivos com base nos casos de sucesso, como no suporte das áreas funcionais e de tecnologia. Por outro lado, os elementos culturais – chamados por Kanter (1994) de “integração interpessoal” – são formados por atributos que envolvem comportamento humano e cultura da empresa (ZANQUETTO; FEARNE; PIZZOLATO, 2003). Esses dois elementos (estratégico e cultural) são considerados essenciais para o processo de colaboração, já que não há acordo entre os executivos se não houver confiança,

reciprocidade, flexibilidade, etc.; reciprocamente, não é suficiente ter esses atributos se a alta gerência da empresa não cumpre os acordos firmados (KANTER, 1994).

O processo de colaboração se torna mais consistente a partir da base formada por esses dois elementos, pois reforçam os demais (ações conjuntas, definições de métricas na cadeia de suprimento, alinhamentos de processos e iniciativas de coordenação das atividades funcionais das empresas) no sentido de desenvolver mais afinidades e sinergias entre os parceiros.

Se os elementos estratégicos, táticos – compostos pelas ações conjuntas, pelo compartilhamento de custos e ganhos logísticos e pelo compartilhamento de informações logísticas e comerciais – e interpessoais são de grande importância para o processo de colaboração em logística, uma possível contribuição desta pesquisa é identificar e agrupar esses três elementos (estratégicos, táticos e interpessoais) e avaliar o processo de colaboração entre os parceiros, por meio de um estudo de caso. Esta pesquisa teve como base os elementos discutidos por Vieira (2006).

2.3. Elementos de desempenho logístico

Desempenho logístico significa o grau de eficiência com que as empresas atendem às necessidades logísticas de seus clientes (produto certo no lugar certo, no momento certo e nas quantidades desejadas) quando comparadas com as suas metas. Para Fortuin (1988), os indicadores fornecem uma base de comparação entre a eficiência e a eficácia das empresas com o que foi definido anteriormente pelos parceiros. Esses indicadores, quando bem definidos, podem facilitar o compartilhamento de informações e a designação de recursos, como máquinas e pessoas (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002, 2005). Conceição e Quintão (2004) analisaram alguns indicadores contemplados nesta pesquisa, como entregas de pedidos de acordo com a agenda, pedidos devolvidos, falta de produtos e tempo de entrega de produtos.

Se a colaboração pode ser vista pelo lado de compartilhamento de custos e recursos logísticos e informações, as empresas podem coordenar suas ações e aumentar o desempenho logístico de forma a satisfazer os clientes com entregas rápidas, sem erro e completas, e a um baixo custo logístico total. Adicionalmente, os parceiros podem alinhar outras sinergias, como aumento de entregas sem erro, cobertura de estoque (de forma a evitar a ruptura de disponibilidade na gôndola e manter os estoques

em níveis desejáveis), cumprimento da agenda de entrega e atendimento de pedidos em períodos de demanda alta ou urgente. Em contrapartida, os participantes partilham os resultados advindos de melhores vendas e lucros (MORASH; CORNELIA; SHAWNEE, 1996).

Os elementos de desempenho logístico pesquisados são: entregas em tempo, completas e sem erro; disponibilidade de produto; cumprimento da agenda de entrega; entregas frequentes; número de pedidos devolvidos; cobertura de estoque; atendimento de pedido urgente e em período de demanda alta. Estes elementos estão baseados em Vieira (2006).

2.4. Elementos de custos de transação

Custos de transação no relacionamento entre o varejista e seu fornecedor referem-se principalmente aos custos associados ao longo tempo de negociação, aos custos adicionais – à medida que erros ocorrem e exigem correção (retrabalhos) – e aos custos decorrentes de algum investimento específico. Estes investimentos (ativos específicos), quando empregados em outra atividade, têm perda de valor, como acontece com um armazém localizado em função de um dado cliente ou com treinamento de pessoal para atender às necessidades desse cliente (HEIDE; JOHN, 1990). Os custos são baseados nas três dimensões da transação: incerteza, frequência e especificidade de ativo (WILLIAMSON, 1985). A incerteza foi estudada por meio dos elementos de pré-transação (negociação e tempo de espera para efetivação de novos acordos logísticos) e de pós-transação (renegociação de contratos e tempo de espera para resoluções logísticas). Esses elementos também são chamados de custos ex-ante e custos ex-post (WILLIAMSON, 1985), respectivamente. A dimensão frequência foi analisada por meio do escalonamento de entregas de produtos, ao longo do mês, pelo fornecedor à rede varejista. A especificidade de ativo foi analisada pelo grau de investimento em ativos físicos (como máquinas e equipamentos de tecnologia de informação) e pelo grau de investimento em ativo humano (equipes dedicadas por projeto ou por parceiro, treinamento de funcionários diante de um novo projeto logístico, etc.). Heide e John (1992) esclarecem que, em um relacionamento entre cliente e fornecedor, os investimentos em equipamentos, ferramentas e procedimentos são considerados ativos específicos ao se realizarem transações que apresentam exigências específicas de seus clientes.

3. Metodologia

3.1. Método de pesquisa

O estudo de caso foi realizado em uma grande rede supermercadista (entre as oito maiores do País), de forma a tornar mais visíveis os elementos que compõem o processo de colaboração, os elementos de desempenho logístico e os de custos de transação. O propósito deste estudo foi, primeiramente, identificar os elementos de colaboração que melhor representem o relacionamento colaborativo entre fornecedor e varejo, para depois debatê-los.

A observação direta dos fatos possibilitou um melhor entendimento da realidade logística das empresas e uma melhor contextualização dos problemas. Informações foram obtidas pela interação com a equipe de logística da rede varejista e por meio da participação em seminários e reuniões com os parceiros (Tabela 1). Os levantamentos foram feitos *in loco*, com a participação dos profissionais de logística diretamente envolvidos, permitindo analisar, em profundidade e em detalhe, situações intrínsecas e peculiares à rede varejista e a cada fornecedor.

3.2. Obtenção dos dados e amostra

As reuniões/seminários (parte não hachurada da Tabela 1) aconteceram sem a presença de fornecedores. De fevereiro a julho de 2005, a preocupação foi identificar as principais variáveis que comporiam os elementos da colaboração logística. Esses elementos serviram de base para uma entrevista semiestruturada, elaborada a partir das reuniões no primeiro semestre, sendo algumas destas com a presença de representantes dos fornecedores e da rede varejista. Durante os meses de agosto a dezembro de 2005 (parte hachurada da Tabela 1), as entrevistas foram realizadas somente com os fornecedores da rede varejista e os seminários, com a presença de ambos.

Deve-se ressaltar que as entrevistas foram realizadas com os representantes de logística (diretores, gerentes, coordenadores e analistas) da rede varejista e dos fornecedores e não foram gravadas (apenas anotadas). A maioria das entrevistas foi realizada na sede da rede. Para não inibir os entrevistados, as entrevistas com funcionários dos fornecedores foram sempre feitas sem a presença de funcionários da rede. Deve-se comentar que a área comercial (isto é, seus compradores) da rede varejista também participou de vários eventos e reuniões.

Os fornecedores foram selecionados pelo critério intencional, ou seja, entrevistaram-se

os que adotavam alguma prática de logística colaborativa com o varejista. Esses fornecedores já realizavam reuniões periódicas com a rede para buscar reduzir custos e melhorar o desempenho logístico. Foram entrevistados 125 representantes de 87 fornecedores.

A rede varejista foi escolhida com base em três principais atributos:

- É uma grande rede de varejo e, portanto, tem estrutura organizacional e logística bem definida. Certamente, um estudo de caso nesta rede seria útil para pesquisas adicionais, pois existem vários exemplos de acordos colaborativos com fornecedores construídos ao longo do tempo.
- A rede varejista já tinha um programa de avaliação de desempenho logístico e de parcerias com os seus fornecedores. Esse programa permitiria o acompanhamento da evolução da parceria durante a coleta de dados.
- Pela facilidade de estabelecer contato direto com o pessoal dos fornecedores no próprio local em que já se realizavam reuniões periódicas com o pessoal da rede varejista.

4. Resultados

A primeira preocupação da pesquisa foi identificar junto à rede o conceito de colaboração e de confiança frequentemente mencionado, na literatura, como um dos principais pilares da colaboração.

Tabela 1. Reuniões e seminários de logística realizados na empresa do estudo de caso.

Cargo do receptor	Número de reuniões (R) / seminários (S)	Duração média (horas)
Gerente de logística da rede varejista	R (9)	0,5
Coordenador de logística da rede varejista	R (6)	1,0
Rede varejista (gerente) e fornecedor	R (8)	1,5
Rede varejista (coordenador) e fornecedor	R (30)	2,5
Rede varejista (analista) e fornecedor	R (53)	2,2
Equipe de logística do CD da rede varejista	R (5)	2
Fórum de logística (15 integrantes-varejo)	S (1)	8
Fórum de logística (13 integrantes-varejo)	S (1)	8
Fórum da rede varejista com os fornecedores	S (5)	2
Total de horas estimado		250,1

Assim, para captar o conceito de colaboração, segundo a rede varejista, utilizou-se um dos Fóruns com a presença de 15 participantes da equipe de logística da empresa (gerentes e coordenadores e analistas). Nesse Fórum, primeiramente, os participantes deram a sua opinião acerca do que é preciso para colaborar e qual o conceito de confiança (Quadro 1), já que são palavras frequentemente citadas entre os parceiros. Em um segundo momento, foi apresentado um questionário com um conjunto proposto de variáveis (Tabela 2) para que eles julgassem o grau (dentro de uma escala de zero a dez) de importância de colaboração. Esse questionário foi construído com base nos elementos obtidos na revisão de literatura (descritos acima) e por alguns elementos intrínsecos e peculiares ao estudo de caso, como: “compartilhamento de custos logísticos”, “compartilhamento de perdas e riscos”, “horizonte de longo prazo”, “simetria entre empresas” e “contrato formalizado”. Deve-se ressaltar que a maioria desses elementos foram identificados como termos sinônimos ou intimamente relacionados a outros encontrados na literatura (VIEIRA, 2006). Percebe-se, pelo Quadro 1, que o entendimento do termo “colaboração” tem muito a ver com o sentido original, ou seja, de trabalhar com um objetivo comum. Isso, naturalmente, envolve itens de integração tática, como ações conjuntas, compartilhamento (de informações, custos, riscos, etc.), traçar objetivos comuns, ter sintonia, entre outros. “Colaboração” também se associa com alguns aspectos mais abstratos e fluidos, como confiança, flexibilidade, reciprocidade, responsabilidade, dedicação, transparência, etc. Já o elemento “confiança”, para a maioria, significa acreditar no

parceiro, dar-lhe credibilidade. Ou seja: confiança está mais ligada ao comportamento das pessoas (confiança interpessoal) do que à “confiabilidade” (pouca propensão para falhar) ou à integridade da transação (confiança interorganizacional). Nesse sentido, a segurança, a ética e a consistência são alguns dos atributos citados que podem representar a confiança interorganizacional.

Observa-se, pela Tabela 2, que as menores médias (“simetria entre as empresas” e “contrato formalizado”) têm os maiores desvios-padrão, sugerindo discordância entre respondentes.

Quanto à “simetria”, a maioria declarou esse elemento como pouco importante no relacionamento. Segundo um dos entrevistados (gerente), “... o parceiro não precisa ser do mesmo porte da minha empresa, mas quando se fala em estrutura logística, padronização de informação, inovação, etc., as empresas de maior simetria têm mais condições de atender às nossas necessidades...”.

A maioria dos entrevistados também considerou que não é preciso ter contrato formal. Outros disseram que o contrato é a única forma de fazer cumprir os deveres do fornecedor. Observa-se, ainda, que, no geral, os elementos utilizados (seis primeiros) para construção do conceito de colaboração (em especial os elementos de integração tática e interpessoal) pelos participantes são os encontrados na literatura e confirmam outros dados coletados durante o estudo de caso.

Com o melhor entendimento acerca dos elementos de colaboração, segundo os profissionais de logística da rede varejista, a pesquisa se voltou para a discussão desses elementos tendo como foco a aplicação do conceito por esses profissionais junto aos seus parceiros fornecedores no dia a dia.

Quadro 1. “Colaboração” e “confiança”, segundo os representantes da rede varejista.

O que é preciso para colaborar?	O que é confiança?
Time, equipe, compartilhamento, confiança	Comprometimento, honestidade
Trabalhar em conjunto, ter os mesmos objetivos, parceria	Comprometimento, caráter
Parceria, flexibilidade, inovação	Comprometimento, dedicação e esforço
Parceria, flexibilidade	Credibilidade, respeito mútuo
Trabalhar em conjunto, apoio	Crédito
Apoio, desenvolvimento conjunto	Crença, transparência nas ações
Contribuir, reciprocidade	Crença
Troca, mutualidade, pré-disposição	Credibilidade
Dedicação, responsabilidade, conhecimento	Crença, segurança
Interesse conjunto, compartilhamento de informação	Crença
Compartilhamento de tudo, transparência	Credibilidade, transparência
Parceria, compartilhamento de tudo	Credibilidade, respeito, consistência
Equipe, flexibilidade, ajuda	Credibilidade, ética, crença
Ajuda, interação, sintonia	Crença, segurança
Parceria, transparência	Lealdade, respeito

Tabela 2. O conceito de colaboração segundo a rede varejista.

Variável de colaboração	Média	Desvio-padrão	Primeiro Quartil	Mediana	Terceiro Quartil
Ações conjuntas	9,54	0,66	9,00	10,0	10,00
Integração das áreas funcionais	9,00	1,22	8,00	10,0	10,00
Objetivos comuns e metas em conjunto	8,92	1,19	8,00	9,0	10,00
Relação de reciprocidade	8,92	1,04	8,00	9,0	10,00
Confiança interpessoal/interorganizacional	8,85	1,62	8,50	9,0	10,00
Flexibilidade logística	8,69	0,85	8,00	8,0	9,50
Compartilhamento de custos logísticos	8,54	1,85	7,00	9,0	10,00
Compartilhamento de dados operacionais	8,46	1,33	7,50	8,0	10,00
Compartilhamento de perdas e riscos	8,15	2,51	6,50	9,0	10,00
Investimento em TI*	8,08	1,93	6,25	9,0	9,75
Horizonte de longo prazo	7,85	2,70	7,00	8,0	10,00
Relação de interdependência	7,77	2,42	6,00	8,0	10,00
Compartilhamento de dados estratégicos	7,69	2,36	5,50	9,0	10,00
Investimento em RH	6,83	2,76	6,00	8,0	8,75
Simetria entre as empresas	5,92	3,45	3,00	6,0	9,50
Contrato formalizado	4,69	4,17	0,00	3,0	8,50

Nota: Escala de zero (sem importância) a dez (fundamental); *TI - tecnologia da informação.

4.1. Elementos de colaboração

4.1.1. Integração estratégica

As entrevistas revelaram que a participação da alta gerência em reuniões estratégicas e em projetos de logística é fundamental para realização de acordos entre a rede e os seus fornecedores de pequeno porte. Segundo um diretor (fornecedor), “... é importante esta aproximação e ter a oportunidade de conhecer as estratégias do meu parceiro. Vejo que o meu cliente não é um ‘bicho-de-sete-cabeças’ como eu pensava e que podemos construir muitos projetos em conjunto se houver essa troca de informação...”.

Adicionalmente, segundo um gerente (fornecedor), “... quando há envolvimento da alta gerência os projetos ficam mais fáceis de serem vendidos...”.

Verificou-se, também, que os membros da equipe de logística do varejo, quando acompanhados de seus superiores em reuniões com os fornecedores parceiros, se sentem mais seguros nas negociações e passam a refinar suas visões da empresa. E isso os ajuda a resolver contingências futuras. Um gerente (fornecedor) diz: “... este contato é excelente e tento passar o máximo possível para a minha equipe, pois se nós buscarmos esta aproximação os problemas tendem a diminuir...”.

Quando o assunto se refere às novas parcerias, ou seja, aos novos projetos ou acordos logísticos, o conhecimento das dificuldades logísticas e das estratégias do parceiro é fundamental. Nesse sentido, uma das iniciativas da rede varejista foi

estabelecer um cronograma de visitas técnicas aos 12 maiores fornecedores e a alguns fornecedores estratégicos. Segundo um gerente, “... a ideia é conhecer o fornecedor a fim de reduzir os custos na cadeia que não precisariam existir...”.

As visitas proporcionaram novos projetos, troca de informações, maior aproximação entre os parceiros (contato, confiança, etc.) e, também, soluções para “problemas caseiros”, como: (a) quantos paletes (de um determinado produto) poderiam ser sobrepostos e reduzir custos de armazenagem e movimentação; (b) determinados produtos não deveriam ficar próximos a outros por questões de odor, oxidação, etc.; (c) produtos teriam menor custo de armazenagem se fossem utilizadas áreas de blocados (estocagem no próprio piso) e não estruturas metálicas, entre outros problemas desse tipo.

4.1.2. Integração tática (ações conjuntas)

A participação das áreas funcionais dos parceiros envolvidas em novos projetos de logística é fundamental. Em uma reunião relativa à possibilidade de implantação de um projeto de frete de retorno, uma das partes não envolveu, na reunião, integrantes de outras áreas funcionais de sua empresa também afetadas pelo projeto. A ausência desses integrantes gerou insegurança por parte da empresa ao negociar o acordo colaborativo, alongando o tempo para a efetivação do mesmo.

Percebeu-se, em numerosas reuniões entre o varejo e o fornecedor, que a participação de um maior número de integrantes faz com que as regras

(de um contrato informal) fiquem mais claras. Cria-se, também, maior comprometimento de outras áreas envolvidas (como a comercial) na resolução dos problemas de logística, quando estas participam das reuniões. Esses contatos ajudam a dar credibilidade à relação e aumentam o compartilhamento de informações.

Observou-se que a falta de transparência de comunicação entre as áreas internas da rede varejista dificultava a padronização da informação para uso pelo fornecedor. Segundo um entrevistado (fornecedor), “... a falta de comunicação transparente e entre as áreas das duas empresas onera os nossos custos, pois fazemos o mesmo trabalho duas ou mais vezes e ainda não resolvemos os problemas. O alinhamento deve existir sempre...”.

Às vezes, os mesmos dados são apresentados de forma diferenciada por categoria e, além disso, eles são resgatados de diferentes bases de informação. Isso dificulta o acesso rápido às informações e gera assimetrias, pois nem todos dados necessários para a coordenação são disponibilizados às equipes da rede varejista. Nesse caso, a integração das áreas funcionais (como diferentes setores de categorias – mercearia, não alimentos, informática, dentre outros) poderia auxiliar na padronização das apresentações dos dados aos fornecedores.

4.1.3. Integração tática (compartilhamento de custos e ganhos logísticos)

O compartilhamento de custos logísticos se refere aos custos de entrega, de armazenagem e de movimentação de materiais. Nesse sentido, a rede varejista realiza alguns acordos de colaboração que incluem fretes de retorno, retorno de paletes, *cross-docking*, estoque gerenciado pelo fornecedor (ou *Vendor Managed Inventory - VMI*), etc. O propósito é conhecer a logística do parceiro e procurar oportunidades e formas de reduzir os custos com transporte usando essas e ou outras práticas.

Segundo um coordenador (varejo), “... se gasta muito dinheiro para abastecer outros centros fora de São Paulo com produtos de baixo valor agregado (*commodities*). Nesse sentido, as entregas que são feitas aqui (na cidade de São Paulo), para depois serem distribuídas nesses centros, poderiam ser realizadas pelos próprios fornecedores diretamente nas regionais, o que acarretaria compartilhamento de custos de entrega, pois os custos contratuais poderiam ser reduzidos...”.

Existem casos em que os produtos são transportados do Nordeste para o centro de distribuição (CD) na cidade de São Paulo e depois retornam para abastecer as regiões do Nordeste.

É importante salientar que nem sempre esse compartilhamento de custos é compensador para o fornecedor ou para o varejo. No caso do fornecedor, a distribuição para outras regiões tem um custo (contratual) menor de entrega, pois não há desconto no preço do produto em contrato; mas, em compensação, esse fornecedor arca com os custos de distribuição (frete, veículos, etc.) no território nacional. No caso do varejo, os custos de entrega são menores, porque o fornecedor realiza a entrega, mas, em compensação, o fornecedor eleva os custos do produto porque assume outros custos, como avarias, devoluções, cargas roubadas, etc. Segundo um entrevistado (fornecedor), “... existe transportadora que cobra 40% a mais no preço do frete para atender às exigências deste varejo...”.

Sob a ótica do compartilhamento de ganhos logísticos, embora eles estejam associados aos custos de entrega, existem outras oportunidades: adicional logístico (o fornecedor dá desconto à rede para a entrega dos produtos ao centro de distribuição e, em troca, a rede realiza a distribuição desses produtos loja a loja); isenção de multas em troca de bom desempenho logístico, e frequência de entrega periódica e pré-determinada (tipo *cross-docking*).

Dentre as cláusulas logísticas contratuais mais frequentes, estão: o uso de troca eletrônica de dados (ou *Electronic Data Interchange - EDI*) para transmissão de pedido e de nota fiscal; o adicional logístico para entrega centralizada nos centros de distribuição; as penalidades para devoluções e avarias de produtos, e as penalidades para entregas em atraso ou de pedidos incompletos. Para muitos fornecedores, esses adicionais representam um compartilhamento de ganhos logísticos, pois são parte de um serviço que seria realizado por eles. Para outros, os adicionais cobrados não são compensadores, devido ao baixo volume de vendas para a rede varejista. Assim, não produziram ganhos logísticos, apenas transferiram custos do varejo para o fornecedor.

4.1.4. Integração tática (compartilhamento de informações logísticas e comerciais)

Um dos grandes desafios na colaboração é o compartilhamento de informações logísticas e comerciais. Constatou-se que, frequentemente, muitos produtos apresentam erros no cadastro da rede varejista. Esses erros são devidos à falta de atualização de parâmetros ou ao erro de entrada no cadastro de produto. Quando um fornecedor muda o código do produto ou deixa de fabricá-lo, nem sempre essas informações são passadas – em tempo – para o varejo.

Mesmo que a probabilidade de ocorrência desses erros seja pequena, suas consequências e sua retificação representam um custo substancial quando se trata de milhares de itens. Além disso, quando uma entrega não é realizada, o fornecedor tem a opção de colocar aquele produto em compra suspensa. Isso significa que, por um determinado período, os pedidos automáticos disparados pela rede varejista são rejeitados pelo sistema do fornecedor. Logo, se não há pedido, não há espera pela entrega e, conseqüentemente, não há registro de multa para o fornecedor.

Entretanto, se o fornecedor não colocar os produtos em compra suspensa, pedidos podem ser gerados indevidamente, o que cria problemas, como falha de entrega, ruptura de estoques, multas, etc. Tais casos são mais frequentes com fornecedores de grande porte ou com muitos itens cadastrados na rede. Por outro lado, alguns pedidos de mudança de parâmetro (troca de código de produto, tipo de veículo, tipo de carga, frequência de entrega, etc.) feitos pelo fornecedor nem sempre são efetivados pelo varejo no tempo que o fornecedor espera. *“Colocaram o prazo de um dia para eu realizar as entregas do Sul para o Nordeste... impossível..., relata um fornecedor”.*

Às vezes, a falta de colaboração interna – por ser uma grande empresa e com várias divisões funcionais – gera demora no atendimento do pedido. Por exemplo: houve casos em que o fornecedor entrega sua carga em veículos de um tipo, enquanto o varejo alocou uma doca para veículo de outro tipo (erro de mudança de parâmetro). As consequências são: devolução de toda a carga, pela impossibilidade de descarregar; possibilidade de ruptura no estoque e nas lojas; multa pela “não entrega”; custo com frete de retorno, e repaletização da carga na origem. Enfim, retrabalhos e custos que poderiam ser evitados.

Nos casos de pedidos automáticos, o varejo calcula o pedido de acordo com as vendas. Se há pouca venda de um determinado produto, os pedidos são menos frequentes e quando é disparado um pedido para o fornecedor, nem sempre se completa uma carga do veículo. Como o fornecedor recebe um pedido e tem de cumpri-lo na data prometida, o custo de entrega pode ser elevado se a carga que cabe em um veículo menor tiver que ser entregue por um veículo parametrizado que é maior. Segundo um dos entrevistados, *“... às vezes é melhor entregar com atraso e pagar multa do que entregar uma carga pequena...”.*

Logo, o compartilhamento de informações logísticas e comerciais é extremamente importante para que as áreas funcionais (comercial e logística)

das duas empresas estejam sempre alinhadas. Igualmente importante é a flexibilidade para lidar com situações anômalas.

O compartilhamento de informações logísticas também é dificultado pelo baixo envolvimento da área comercial das empresas. No caso do varejo, as reuniões logísticas, na maioria das vezes, não têm a presença do setor comercial. Segundo um analista (varejo), *“... o Comercial tem um caráter soberano. Ele, além de não dar importância para essas reuniões, não repassa as informações (promoções, ações comerciais, etc.) dos fornecedores...”.*

É importante salientar que o envolvimento dessas duas áreas melhora a colaboração logística. Segundo uma analista (varejo), *“... a média de compra do fornecedor é 40 a 50 carretas de produto por mês. Neste mês foram compradas 110 carretas a um preço menor. Porém, não adianta comprar por um preço mais baixo se os estoques se mantiverem por três meses ou mais, pois o custo com a armazenagem será maior, e se estes estoques não tiverem saída, a perda será maior ainda...”.*

4.1.5. Integração interpessoal

As reuniões promovidas pela rede varejista e seus principais fornecedores talvez sejam um dos pilares de construção do relacionamento interpessoal. Essas reuniões são importantes para abrir e estreitar contatos, conhecer e resolver pendências logísticas, negociar novos acordos logísticos, entender as prioridades dos parceiros, discutir os resultados logísticos medidos por meio dos indicadores de desempenho, etc. Segundo um entrevistado (fornecedor), *“... essas reuniões são de extrema importância, pois podemos compartilhar informações, resolver problemas e alinhar os objetivos com o nosso parceiro...”.*

Observou-se que, ao longo das reuniões, o relacionamento interpessoal entre os agentes influencia diretamente no relacionamento interorganizacional. Neste sentido, se as partes têm bom convívio social, elas são receptivas e abertas a sugestões e críticas, e, principalmente, dão credibilidade à fala oposta e têm crença no que foi dito; ou seja: há uma enorme pré-disposição à colaboração (em todos os níveis de integração: estratégica, tática, interpessoal). As consequências disso seriam: mais agilidade nas operações; maior transparência na comunicação; mais compartilhamento de informações; maior flexibilidade; menores custos com busca de informação desnecessária a outras áreas funcionais da empresa; maior disposição em resolver as contingências logísticas, entre outros benefícios.

Foi possível observar, também, que o relacionamento interpessoal entre o mesmo analista ou coordenador com mais de um fornecedor produz resultados diferentes. Segundo um analista, “... atender a este fornecedor é muito mais tranquilo. As nossas reuniões já são uma rotina e só resolvemos coisas do dia a dia. Agora têm fornecedores chatos, já chegam desconfiados e bravos. Neste caso, fica difícil o relacionamento, as trocas de informações são mais cautelosas. Muitos dados que são passados para outras empresas, para essas não disponibilizamos, pois não temos a mesma segurança...”. Essa diferença de relacionamento entre os parceiros foi observada em várias reuniões. Ou seja, a partir da confiança (crença e credibilidade) entre as pessoas, é possível melhorar o relacionamento interorganizacional; do contrário, a falta de confiança pode se tornar uma barreira não só entre as pessoas envolvidas, mas também entre os parceiros.

Outro exemplo é o tempo despendido com reuniões que não se realizam por falta da presença do fornecedor. Houve um fornecedor, por exemplo, que deixou de comparecer por cinco vezes consecutivas. Isso gera custos com telefonemas, remarcação de agenda, uso inadequado do tempo do solicitante, tempo despendido para preparação da reunião (relatórios, busca de informação em base de dados, alinhamento com outras áreas funcionais, etc.) e desconfiança, entre outros entraves.

No entanto, observou-se que, nas reuniões logísticas, as negociações são constantes. Essas negociações dizem respeito à flexibilidade de mudança de parâmetro no sistema de reposição automática de pedido e à troca de informações estratégicas, como dados de estoque, de ponto de venda e de previsão de demanda, etc. Quando se tem confiança na relação, pré-disposição para acordos, maior interdependência entre partes e envolvimento da alta gerência, essas negociações são mais fáceis e novos projetos de colaboração emergem.

Tudo isso reforça a ideia de que a integração interpessoal deve ser tratada como uma questão de excelência no processo de colaboração.

O Quadro 2 resume os principais elementos de colaboração identificados no estudo e considerados fundamentais para avaliar os relacionamentos entre os parceiros.

4.2. Elementos de desempenho logístico

A rede utiliza três índices de desempenho logístico para avaliar os seus fornecedores:

- 1 Nível de serviço: mede o percentual de pedidos entregues, a pontualidade das entregas, os pedidos

em ruptura, o cumprimento da agenda de entrega e itens que não foram entregues.

- 2 Adequação ao cliente: mede o prazo de entrega, a frequência de entrega na semana, o número de pedidos realizados por meio do EDI e apoio pós-entrega (comparecimento em reuniões, comprometimento e reciprocidade na relação).
- 3 Projetos: mede a quantidade de projetos desenvolvidos ao longo do ano, como novas embalagens, *cross-docking*, VMI, entre outros.

O desempenho logístico é diferenciado por categoria. No setor mercearia, o setor de higiene e limpeza, embora seja o de maior número de itens, é o que tem os melhores índices de desempenho logístico. A razão disso é a integração interpessoal e interorganizacional entre os parceiros. O setor de *commodities* (que inclui arroz, por exemplo), embora tenha poucos itens, tem giro dos produtos e custo de armazenagem elevados, o que dificulta o bom desempenho logístico. São produtos que geralmente vem do Sul do País, o que aumenta

Quadro 2. Elementos de colaboração avaliados na parceria.

Elementos de colaboração
Estratégico
Conhecimento das dificuldades logísticas e estratégias do parceiro Frequência de visitas técnicas Conhecimento das dificuldades e das estratégias logísticas do parceiro Participação da alta gerência na definição dos acordos logísticos
Ações conjuntas
Participação das equipes em conjunto (das duas empresas) nos projetos de logística Transparência na comunicação para resolução de contingências logísticas Padronização e documentação de processos
Compartilhamento de custos e ganhos logísticos
Projetos de parceria (cross docking, cpfr, etc.) Adicional logístico para entregas centralizadas Uso frequente de sistemas de troca eletrônica de dados Compartilhamento de custos de entrega
Compartilhamento de informações logísticas e comerciais
Troca automática de dados Envolvimento da área comercial Conhecimento e treinamento em logística da área comercial
Interpessoal
Reuniões logísticas Relações de confiança interpessoal e interorganizacional, reciprocidade, flexibilidade e interdependência

problemas com ruptura, como de atendimento de pedido urgente e de embalagens (por causa do transporte).

Já o setor de bebidas apresenta alto índice de devolução quando comparado com os demais setores de mercearia. A maioria destes produtos é de baixo valor agregado, de difícil manuseio, que ocupam muito espaço e com alto risco de avarias. Vale lembrar que cada setor apresenta um índice de referência diferente de outro. Por exemplo: enquanto o índice de devolução acima de 100% para o setor de bebidas é altíssimo, para o setor de eletroeletrônicos, este mesmo índice se encontra dentro dos patamares do mercado. Estes últimos são oriundos principalmente de Manaus, sendo o transporte realizado via balsa e carretas (fora de São Paulo) e por operador logístico (dentro do Estado de São Paulo). No trajeto desde a origem (Zona Franca de Manaus) ao destino final (rede varejista), existe alta probabilidade de avarias, roubo e atrasos na entrega, que contribuem para diminuição do desempenho logístico. Logo, raramente pedidos urgentes ou em períodos de demanda alta são cumpridos na data programada. Os custos são elevados não só pelo transporte da origem, mas também pela inexistência de carga de retorno. Produtos originados do Sul (*commodities*) e do Norte (eletroeletrônicos) são transportados como carga estivada (ou a granel) e depois paletizados no destino.

O setor têxtil é um dos que apresenta os menores desempenhos logísticos. Geralmente, são fornecedores de pequeno e médio porte, que produzem produtos sob encomenda e mesmo os grandes fornecedores deste setor têm o varejo como pequena parcela de seu faturamento (em torno de até 3%). Além da falta de colaboração (por meio de ações conjuntas, compartilhamento de informações e integração interpessoal), é um setor que apresenta ainda problemas básicos de logística, como: entrega de carga não paletizada; baixa utilização de EDI; alta oscilação de devolução de pedido (5 a 50%); embalagens sem a identificação do pedido, sem data de validade ou com código de barras ilegível ou ausente; embalagens reaproveitadas de outros fornecedores, etc. Tais problemas contribuem para o baixo desempenho logístico. Por outro lado, falta planejamento de estoques e de pedidos por parte da rede varejista. Segundo um coordenador (varejo), “... às vezes o comercial compra um pequeno volume e, de repente, por meio de ações comerciais (por exemplo, descontos no pedido) pede um alto volume para o cliente e para uma data que este não tem condições de atender. Logo, o fornecedor tem

que contratar mão-de-obra temporária, comprar matéria prima urgente, planejar a produção, os estoques, etc. A logística, neste caso, fica por último... no nosso caso, tem consequência direta na armazenagem, pois como geralmente são produtos volumosos, de baixo giro e que ocupam grandes áreas, os custos acabam sendo maiores do que os benefícios...”

Quando os fornecedores são pequenos, observou-se que grande parte da produção é dedicada à rede e, como este é um dos principais clientes varejistas, sempre há planos contingenciais para atendimento de pedido emergencial. Segundo um fornecedor, “... atender a este cliente é preferencial. Ele é o nosso referencial. Se o produto está faltando nele, no mercado também estará faltando...”.

4.3. Elementos de custos de transação

4.3.1. Especificidade de ativo

Observa-se que a rede varejista tem investido em recursos humanos para atendimento aos seus fornecedores. Para cada setor, há um analista e um coordenador que realiza reuniões mensais, sendo que alguns fornecedores estratégicos recebem atenção diferenciada em relação a outros.

Por outro lado, os fornecedores têm investido em tecnologia de informação (EDI, programas de planejamento de produção e otimização de carga, etc.) e em linhas de produção dedicadas para se adequar às grandes redes de varejo. Há vários casos em que o fornecedor teve de mudar a sua estrutura logística (equipes dedicadas e linhas de produção) para atendimento exclusivo da rede. Segundo um grande fornecedor, “... utilizamos um rolo de stretch film de melhor qualidade só para atender à rede varejista. Além disso, colocamos funcionários treinados para amarrar a carga e acompanhar a entrega da carga ao destino final...”. Para outro fornecedor, de pequeno porte, “... este é o meu maior cliente e para atendê-lo contrato transportadoras que já conhecem as exigências da rede e que garantem a entrega. Logicamente, os custos disso são repassados de alguma forma para a rede...”. Segundo outro grande fornecedor, “... tenho uma linha dedicada e docas separadas para atender aos pedidos da rede diariamente...”. Porém, o mesmo fornecedor relata: “... este varejo é a minha prioridade, pois as minhas metas dependem desse fornecimento...”.

Segundo os fornecedores do setor de *commodities*, é dispendioso investir em recursos humanos, pois eleva os custos de operação que são altos devido à distância para entrega dos produtos. Segundo um diretor, “... o frete para as grandes redes (CIF) encarece até 11% no preço dos produtos a mais do que para o pequeno varejo (frete FOB), pois nas grandes redes temos que pagar adicional logístico, transportadoras especializadas, veículos novos e motoristas já treinados para trabalhar com essas redes...”.

Os fornecedores também investem em treinamento de seus funcionários para atendimento específico da rede varejista. Alguns analistas são exclusivos para atendimento à rede.

4.3.2. Incerteza

A incerteza de fornecimento é gerada pela demora na renegociação dos contratos anuais. Eles envolvem elevados custos de transação, pois até que ocorra um acordo entre as partes, além do próprio custo de contrato – elaboração de novas regras, tempo despendidos em reuniões, etc. –, podem-se reduzir as transações entre as partes e prejudicar o desempenho logístico, pois a falta do contrato gera desconfiança e desinteresse em atender aos pedidos com os níveis de serviço desejáveis. Segundo um gerente (fornecedor), “... nós ficamos cinco meses negociando o acordo anual e, durante este tempo, os nossos produtos, que são os mais procurados dentro da categoria, ficaram em ruptura (chegamos a entregar um único item enquanto que a nossa carteira para este cliente é de 700 itens). Diante da falta de acordo, o nosso desempenho logístico foi baixíssimo, pois nunca se formava carga que compensasse a entrega dos produtos, o que acarretava pedido não entregue ou pedido entregue incompleto”.

A incerteza também está relacionada ao tempo de espera para a efetivação de novos acordos logísticos. Esse tempo se eleva à medida que aumenta a complexidade da estrutura organizacional das empresas. Durante os 11 meses de observação, alguns acordos logísticos – como fretes de retorno e CPFR – não chegaram a gerar projetos pilotos. Percebeu-se que as principais razões para isso foram a demora na efetivação dos contratos, que envolvia várias áreas funcionais (principalmente a Comercial que não observava prazos, quantidades e previsões acordadas entre as áreas de logística das duas empresas), e a pequena participação efetiva da alta gerência. Como causas, podem-se citar poucas ações conjuntas e também a saída de pessoas-chave

das equipes responsáveis pelo projeto, tanto pelo lado fornecedor como pelo lado varejista.

As incertezas são mais evidentes ainda quando os fornecedores são pequenos. Alguns deles têm operações dedicadas à rede varejista e, às vezes, deixam de atender pedidos de outros clientes para manter o bom nível de serviço para esta. Porém, isso acarreta custos extras com armazenagem, com compra antecipada de material e com produção dedicada.

4.3.3. Frequência

A frequência de entrega reduz o custo de manutenção de estoques para a rede e aumenta os custos logísticos para o fornecedor, pois este tem um custo fixo por entrega e menor economia de escala na produção de lotes menores. Por outro lado, quando as entregas são automáticas, a entrega é realizada segundo um planejamento de produção, pois o fornecedor é suprido com melhor previsão de vendas. O aumento da frequência de entrega eleva o número de repeditos e contribui para reduzir as incertezas da relação, devido à confiança, à troca de informações constantes e à segurança no abastecimento, sendo os processos mais padronizados.

Do lado do varejo, os custos de estoques diminuem, pois não há a necessidade de manter estoques nos centros de distribuição, apenas nas lojas. Logo, uma maior frequência de entrega leva ao aumento de transações recorrentes, maior credibilidade para as partes e, portanto, menores custos de transação. Porém, salvo se o volume de vendas for elevado, geralmente aumentam-se os custos logísticos para o fornecedor. Maior frequência exige melhor monitoramento das entregas, pois aumenta a probabilidade de falta de produto na gôndola. Quando isso acontece, os custos logísticos se elevam, pois os pedidos devem ser atendidos em situações emergenciais, o que mobiliza as equipes operacionais das empresas para se regularizar a situação.

5. Considerações finais e implicações gerenciais

O artigo apresentou uma breve revisão da literatura pertinente ao tema pesquisado e, por meio de um estudo de caso, buscou contribuir para a construção de uma base teórica sobre os elementos de colaboração logística, trazendo evidências empíricas de uma forma viva. Durante os meses de investigação, concluiu-se, por meio

dos depoimentos de participantes das equipes de logística dos fornecedores e da rede varejista, que o relacionamento interpessoal é fundamental para uma parceria ativa e produtiva. Com maior integração das equipes, resolvem-se com maior facilidade problemas operacionais que escapam à formalidade da TI e problemas estratégicos conforme o melhor conhecimento dos parceiros.

A participação e o envolvimento da alta gerência nos projetos de logística promovem maior longevidade nos acordos e segurança da equipe nas negociações, pois transmitem maior comprometimento. O relacionamento interpessoal também é importante para o nível estratégico, pois leva a conhecer as dificuldades e as estratégias do parceiro, permitindo identificar melhor as oportunidades de colaboração. Isto pode ocorrer por meio de reuniões logísticas e, principalmente, de visitas técnicas.

Não só a colaboração externa importa. A logística não é uma área funcional desvinculada das outras, particularmente da comercial. Existem processos gerenciais que envolvem ambas e muitas ações de uma influenciam diretamente os campos de ação da outra. Por exemplos: a postergação de pedido por falta de espaço no supermercado; os pedidos exagerados do produto para aproveitar condições comercialmente atraentes; os itens faltantes por desconhecimento das limitações do fornecedor, e produtos recebidos com avarias ou baixa qualidade deteriorada. Tais ocorrências podem ser claros resultados de má coordenação entre essas áreas.

O compartilhamento de informações logísticas e comerciais talvez seja também uma das prioridades para a melhoria do desempenho logístico dos fornecedores e para a diminuição de custos com retrabalho. Além disso, maior integração entre as áreas funcionais das empresas e a melhoria da transparência na comunicação, ou seja, mais ações conjuntas, podem reduzir os custos de transação envolvidos na parceria e criar novas oportunidades de colaboração.

Entende-se que colaboração também exige pré-disposição, tempo de relacionamento (por meio de renovação de acordos e tempo de transação) e investimentos iniciais que podem refletir em ganhos futuros. Além disso, nem todos querem – ou estão preparados – para esse convívio íntimo e diário. E pode ser ainda que lhes falte, mesmo, a visão de longo prazo necessária para entender os benefícios da colaboração.

Por fim, embora a discussão dos elementos necessários para uma colaboração logística entre os parceiros no caso estudado tenha se apresentado

coerente com os objetivos propostos, procurando amalgamar conceitos importantes para tratar o tema, este merece continuidade em maior escala. O assunto é instigante e inspira novas pesquisas na medida em que se observa uma maior concentração das grandes redes de varejo e das empresas fornecedoras, uma crescente competição e uma redução das margens de lucro, pressionando a redução dos custos logísticos.

Deve-se citar como limitação da pesquisa o período de coleta dos dados (11 meses com mais de 250 horas de entrevistas e interações). Mesmo sendo longo, este pareceu, para os autores, reduzido para um estudo aprofundado de colaboração. As análises das parcerias e o acompanhamento de reuniões e interações entre as empresas envolvidas demandam tempo e são complexas, pois envolvem várias áreas funcionais, diferentes níveis gerenciais e vários processos tanto internos quanto externos à empresa.

Para trabalhos futuros, sugere-se a formalização de modelos de colaboração que permitam a quantificação dos elementos levantados e discutidos nesta pesquisa. Isso proporcionaria maior evidência e generalização empírica e, ainda, contribuiria para outras pesquisas, por exemplo, sobre as redes de varejo em geral.

Referências

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an International Journal*, v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.
- BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. F. B.; PEDROZO, E. A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 2, p. 311-322, 2007.
- CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. *Gestão e Produção*, v. 11, n. 3, p. 441-453, 2004.
- ELLRAM, L. M. Life-cycle patterns in industrial buyer-seller partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 21, n. 9, p.12-21, 1991.
- FORTUIN, L. Performance indicators. Why, where and how. *European Journal of Operation Research*, v. 34, n. 1, p.1-9, 1988.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 27, n. 1, p. 24-36, 1990.
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 2, p. 32-44, 1992.

- KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.
- MAYLETT, T.; VITASEK, K. For closer collaboration, try education. *Supply Chain Management Review*, v. 11, n. 1, p. 58, 2007.
- MORASH, E. A.; CORNELIA, L. M. D.; SHAWNEE, K. V. Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of Business Logistics*, v. 17, n. 1, p. 1-21, 1996.
- PIGATTO, G. *Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica*. São Carlos, 2005. 239 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos - UFSCar.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão e Produção*, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.
- SANDBERG, E. Logistics collaboration in supply chains: practice vs. theory. *International Journal of Logistics Management*, v. 18, n. 2, p. 274-293, 2007.
- SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. *International Journal of Logistics Management*, v. 3, n. 1, p. 15-30, 2002.
- SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 35, n. 1, p. 44-62, 2005.
- VIEIRA, J. G. V. *Avaliação do estado de colaboração logística entre indústrias de bens de consumo e redes de varejo alimentar*. São Paulo, 2006. 207 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo - USP.
- VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; DIAS, D. F. Estudo da relação entre colaboração e custos logísticos e de transação na cadeia de suprimento do varejo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 27, 2007. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO, 2007.
- VIEIRA, J. G. V.; COUTINHO, D. P. Avaliação da colaboração logística entre uma distribuidora e seus fornecedores. *Revista Eletrônica Produção e Engenharia*, v. 1, n. 1, p. 53-68, 2008. Disponível em: <http://www.revistaproducaoengenharia.org/artigos/109_53.pdf>.
- VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; HO, L. L. Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. *Supply Chain Management Review*, v. 4, n. 1, p. 11-21, 2009.
- WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R.; DAUGHERTY, P. Information support for alliances: performance implications. *Journal of Business Logistics*, v. 23, n. 2, p. 67-82, 2002.
- WHIPPLE, J. M.; RUSSELL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. *International Journal of Logistics Management*, v. 18, n. 2, p. 174-196, 2007.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985. 450 p.
- ZANQUETTO, H. F.; FEARNE, A.; PIZZOLATO, N. D. The measurement of benefits from and enablers for supply chain partnerships in the UK fresh produce industry. *Chain and Network Science*, v. 3, n. 1, p. 59-74, 2003.

Agradecimento

Os autores agradecem a CAPES pelo financiamento parcial desta pesquisa e aos que colaboraram no fornecimento de informações.

An exploratory study of collaborative logistics in a large supermarket chain

Abstract

This research discusses the logistic cooperation elements important for building a better relationship between a retailer and its suppliers. These elements were identified in the literature and observed in a case study based on a large supermarket chain. The research refers to the theories concerning the nature of collaboration, the logistic performance and the economy of transaction costs. Among the factors commonly cited in the collaboration process, such as trust, reciprocity, information sharing, interaction between functional areas, joint objectives and targets, and interpersonal integration, the results suggest that the latter particularly is the most important in the collaborative process.

Keywords

Collaboration. Logistics performance. Transaction costs. Retail.