

## CADEIA PRODUTIVA: VISÃO EM REDE E OS FATORES DE DECISÃO E GESTÃO DA REDE. *PRODUCTION CHAIN: NETWORK VISION AND NETWORK DECISION AND MANAGEMENT FACTORS.*

Juvenal Laurinda da Silva Chadreque  
Malaquias José Manhiça

### RESUMO

O mercado cada vez mais globalizado tem exigido das empresas uma maior flexibilidade e adoção de instrumentos inovadores na Gestão da Cadeia de Suprimentos, em especial na gestão dos relacionamentos entre os atores envolvidos. Os relacionamentos cliente-fornecedor vêm passando por profundas mudanças de padrão, em função das novas tendências impostas pelos mercados mundiais. A abrangência dos relacionamentos cliente-fornecedor está se ampliando, dando origem a outras teorias mais evoluídas, como redes de cooperação, nas quais participam também os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes. As empresas, por um lado, estão a implementar no seu processo de decisão planos de redução de mão de obra humana e substituído por máquinas, pois o custo de manutenção é barato. Por outro lado, as empresas não argumentam perante a pessoa humana, que tem o direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego. A metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho é a exploratória descritiva, que se baseia em trabalhos e documentos que existem sobre a matéria. Conclui-se que, existe uma necessidade de criar sinergias. No processo de tomada de decisão, as empresas devem olhar para todos os aspetos inerentes a cadeia de produtividades e gestão de rede.

**Palavra-chave:** Cadeia Produtiva; Decisão; Gestão de Rede.

### ABSTRACT

The increasingly globalized market has demanded from companies a greater flexibility and the adoption of innovative instruments in Supply Chain Management, especially in the management of relationships between the actors involved. Customer-supplier relationships have undergone profound changes in pattern, due to new trends imposed by world markets. The scope of customer-supplier relationships is expanding, giving rise to other more advanced theories, such as cooperation networks, in which suppliers of suppliers and customers of customers also participate. On the one hand, companies are implementing plans to reduce human labor in their decision-making process and replace them with machines, as maintenance costs are cheap. On the other hand, companies do not argue before the human person, who has the right to work, free choice of work, fair and satisfactory working conditions, and protection against unemployment. The methodology adopted for the development of this work is the exploratory descriptive, which is based on works and documents that exist on the subject. We conclude that there is a need to create synergies. In the decision-making process, companies must look at all aspects inherent to the productivity chain and network management.

**Keyword:** Productive Chain; Decision; Network Management.

### 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, o mercado tem exigido das empresas mais flexibilidade e adoção de instrumentos inovadores na Gestão da Cadeia produtiva, os processos de tomada de decisão na gestão dos relacionamentos entre os atores envolvidos. A relação cliente-fornecedor vem experimentando mudanças de padrão, em função das novas tendências impostas pelos mercados mundiais.

À semelhança, os processos internos de análise e tomada de decisões vêm passando por contínua mutação, de modo a assimilar com celeridade o quanto possível as mudanças nas variáveis de competitividade à medida que ocorrem. Diversos estudos vêm tentando incorporar as mudanças, sugerindo sistemas de acompanhamento e controle de desempenho mais flexíveis. Um modelo para tomada de decisão deve, no caso, prever as implicações que possam ocorrer num processo produtivo com a necessidade constante de coordenação de diversos atores com dinâmicas e, muito possivelmente, interesses diferentes.

Devido à evolução constante, pode-se perceber o surgimento de modelos não exaustivos, aptos de dotar as empresas de informações e ferramentas a fim de perceber e alterar pontualmente respectivos posicionamentos estratégicos e garantir competitividade no meio em que operam.

O presente trabalho tem a intenção, apresentar e discutir a cadeia de produtividade: visão em rede e os fatores de tomada de decisão e gestão de redes, que perante as mudanças na conjuntura econômica mundial, surge a necessidade de aprofundar o entendimento das relações e a compreensão dos pressupostos norteadores, identificar uma hierarquia de importância para a consideração em um sistema de tomada de decisões. A abordagem é composta por três enfoques conceituais, Redes Simultâneas, Classificação do Nível de Dependência dos Relacionamentos e Densidade da Rede de Empresas. Foi formulado um contexto de aplicação que possa possibilitar a análise da formação de alianças estratégicas e parcerias entre fornecedores e clientes, o grau de aprofundamento e possíveis contribuições para a ampliação da competitividade das empresas.

Foi adotada uma metodologia exploratória descritiva, que se baseia em pesquisa e documentos editados e não editados associados à matéria. Concluiu-se que, existe uma necessidade de criar sinergias e automação para tornar a cadeia de produção mais eficiente nos processos de tomada de decisões, há que se considerar presença do ser humano como chave de todos os processos que geram a cadeia de produção.

Foi recorrida a pesquisa bibliográfica com vista a aferir teorias já desenvolvidas por autores sobre cadeias produtivas, tomadas de decisões e gestão de redes. O enfoque qualitativo adotado visou obter dados descritivos que permitissem compreender os processos interativos da rede, mediante contacto direto com funcionários das empresas envolvidas.

O modelo proposto foi aplicado a um exemplo prático em duas empresas do sector de autopeças, evidenciando o respetivo posicionamento na rede, os relacionamentos com fornecedores e a montadora do sector automobilístico. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Cada relacionamento foi classificado segundo os critérios definidos nas abordagens teóricas e lançados no quadro síntese criado para possibilitar uma visão panorâmica da rede.

A análise dos resultados obtidos constituiu-se em material suficiente para se avaliar a participação de cada interveniente na cadeia entre os atores integrantes da rede, a respetiva influência na competitividade das empresas envolvidas e a importância relativa como ponto a considerar num sistema de tomada de decisões com a amplitude da rede.

## 2. PROBLEMA

Nos tempos que correm, nota-se que a intervenção do ser humano na vida das empresas tende a reduzir pela automação. Com a pandemia associada à Covid-19, o elevado índice de contaminações surgiu a necessidade do distanciamento social e demais práticas preventivas, as empresas viram-se forçadas a redesenhar ou reinventar novas formas de garantir uma continuidade das atividades do dia a dia sob pena de paralisação das atividades, o que gerou investimentos avultados com o intuito de salvaguardar a vida humana.

Embora o cenário proporcione redução da intervenção do ser humano mostra-se desafiadora na medida em que, para além de apenas trazer vantagens, eleva os desafios de gestão na gestão das diversas plataformas eletrônicas, adotar e gerir redes intraorganizacionais bem como a conexão das redes internas com o resto do meio em que as empresas operam.

Para além de trazer mais desafios na gestão, as redes trazem ainda a componente de redução da pessoa no mercado laboral e ainda a necessidade de melhorias nas competências e habilidades dos profissionais no decurso das respetivas atividades a fim de responder às exigências associadas ao uso das tecnologias de um modo singular e ainda na conexão das diversas redes em que as organizações possam estar conectadas.

Posto isto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa:

**Será que a cadeia produtiva impacta na decisão de conexão em gestão de redes?**

2

## 3. METODOLOGIA

Segundo Gil (2008), a indicação da metodologia a ser adotada numa pesquisa se mostra importante na medida em que para além de orientar o trabalho do pesquisador promove a conectividade no foco do trabalho sem desviar os esforços do pesquisador.

A metodologia adotada para desenvolver este trabalho é a exploratória descritiva, que se baseia em trabalhos e documentos que existem sobre a matéria. Concluiu-se que, existe uma necessidade de criar sinergias. A adoção de um modelo de produtividade que seja indispensável para ambos, seres humanos e empresas. No

processo de tomada de decisão, há que ter em consideração a presença do ser humana como chave de todos os processos que geram a cadeia de produção.

O modelo proposto foi aplicado a um exemplo prático em duas empresas, enfocando seus posicionamentos na rede, seus relacionamentos com fornecedores, mediante utilização do modelo proposto, cada relacionamento foi classificado segundo os critérios definidos nas abordagens teóricas, sendo seus resultados constatados lançados no quadro síntese criado para possibilitar uma visão panorâmica da rede.

#### 4. REVISÃO DA LITERATURA

Para Castells (2000), Cadeia produtiva é um conjunto de etapas consecutivas, onde diversos insumos da produção sofrem certa transformação até ao produto acabado podendo ser um bem ou serviço. Para o autor a cadeia produtiva pode ser considerada uma sucessão de operações integradas, realizadas por diversas unidades interligadas como uma corrente, desde a extração e manuseio ou ainda estágios técnicos de produção e de distribuição.

Segundo Agostinho (2018), a cadeia produtiva é um encadeamento de modificações da matéria-prima, com finalidade econômica, partindo da exploração de matéria-prima do respetivo habitat natural, até o seu retorno à natureza, passando pelos circuitos produtivos, de consumo, de recuperação, tratamento e eliminação de em forma de resíduos.

Agostinho advoga ainda que, os sectores de fornecimento de serviços e insumos, máquinas e equipamentos, bem como os sectores de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de atacado ao retalhista ou extensionista, serviços de apoio (assistência técnica, crédito, e demais alicerces).

##### 4.1. Etapas da cadeia produtiva

Para Castells (2000), numa cadeia produtiva, cada produto tem suas particularidades e cada empresa envolvida executa seu papel à sua própria maneira com diferentes etapas, a saber: extração de matéria-prima, transformação da matéria-prima em produto, distribuição do produto final.

Castells sustenta ainda que, nas etapas de produção pode se ter estágios intermediários como sejam de controlo de qualidade, armazenamento e transporte, que vão garantir o bom estado dos materiais.

##### 4.1.1. Extração de matéria-prima

Segundo Castells (2000), a capacidade de extrair recursos do ambiente sempre foi uma preocupação recorrente na história humana, a disponibilidade de matéria-prima é essencial para a produção sendo a etapa inicial da cadeia produtiva.

Castells sustenta que a localização das indústrias extrativas é em larga escala próxima a grandes fontes dos recursos extraídos, como solos ricos em minérios ou propícios ao cultivo, o bom desempenho das atividades de extração, carece do emprego de máquina de grande porte para garantir uma produção em massa a fim de alimentar toda a cadeia e obter-se um retorno significativo.

##### 4.1.2. Transformação de matéria-prima em produto

Segundo Andrade (2002), uma vez extraídos os recursos, é necessário refiná-los para depois que se tornem aptos a serem utilizados, sendo regra geral reservado a indústrias metalúrgicas, siderúrgicas e petroquímicas quem garante a pureza dos materiais.

Para Andrade há casos em que uma indústria esteja presente na extração e elaboração da matéria-prima visto que o processo de preparação envolve quantidades massivas de recursos e energia, é preferível que todo custo adicional seja eliminado. O autor defende ainda que com o avanço da tecnologia, as indústrias intermediárias têm-se tornado cada vez mais automatizadas e flexíveis pela presença crescente de elementos não humanos no processo produtivo.

Castells (2000), refere que os equipamentos afetos à indústria transformadora têm a respetiva cadeia produtiva, a produção e disponibilização de um produto vai depender de múltiplas cadeias dos equipamentos envolvidos.

### 4.1.3 Distribuição do produto

Segundo Andrade (2002), os investimentos com a logística ganham espaço a fim de garantir não apenas durante a etapa de distribuição, atuando também nas anteriores, todos os custos envolvidos com a produção podem ser afetados por um transporte ineficiente que danifique ou extravie suas mercadorias.

Para o autor dependendo do modelo de negócio, pode haver apenas uma distribuidora para dar conta do escoamento da produção, em outros casos, com foco em empresas grandes, será necessário um conjunto de distribuidoras e revendedoras que garantam a entrega dos produtos a nível nacional ou internacional.

Andrade defende ainda a necessidade de adequação da cadeia produtiva em relação à demanda. É importante que o fluxo de produtos seja suficiente para a pronta entrega, sendo que, produção excedente ajuda a desvalorizar seus produtos.

Para Agranofe e McGuire (2001), nas análises sobre o aparelho produtivo o esquema da cadeia produtiva era utilizado para denotar a dependência de uma unidade produtiva, por um lado, do suprimento de insumos, por outro lado, da existência de um mercado capaz de dar vazão aos seus produtos. Os autores sustentam ainda que na perspectiva da análise de projetos, a importância de uma unidade produtiva era determinada pela sua dependência bilateral “para frente” e “para trás”, gerando assim maiores oportunidades e, pelo seu grau de inserção medido pelos seus coeficientes de aquisição e venda de insumos fornecidos pelas matrizes de insumo-produto.

### 4.2. Cadeia Produtiva e gestão da rede

Castells (2000), advoga que a predominância das redes no mundo coloca em xeque categorias e conceitos tradicionais dentre os quais o individualismo e as relações de poder. No contexto empresarial, considera-se rede como alternativa para o modelo hierárquico amplamente adotado pelas empresas. Redes são arranjos multi-empresariais para a resolução de problemas que não podem ser abordados, ou abordados facilmente, através de uma única empresa.

Castro (2001), sustenta que a rede pode ser entendida como sendo um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses comuns com relação a uma política, e que trocam recursos para satisfazer esses interesses compartilhados, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de atingir objetivos comuns. O autor defende existência de dois tipos: i) verticais, tidas como um conjunto de fornecedores e distribuidores coordenados por uma terceira empresa que, embora retire a autonomia dos agentes, assegura o controle estratégico da cadeia produtiva; ii) horizontais, nas quais as empresas concorrentes estabelecem alianças entre si, dando origem a um formato organizacional que se caracteriza por centralizar recursos para a execução de determinadas atividades comuns, mantida a autonomia estratégica dos agentes.

Para Castells (2000), estar em rede associa-se à existência social, política e econômica assim como à riqueza e o não estar em rede associa-se a antigas e novas formas de exclusão, de miséria e de violência. No mundo em rede, a identidade sofre influência de novos códigos e a vida - como resultado de uma rede de interações de naturezas diversas - é um fluxo que corre em uma velocidade sem precedentes em um tempo-espço altamente tecnológico. Para uma melhor gestão da rede, é essencial que se crie uma estrutura, que se estabeleçam os recursos e mecanismos necessários para implantar e sustentar a rede, e que se tente antever as dificuldades inevitáveis que surgirão no planejamento e operacionalização da cadeia produtiva.

Castro (2001), defende que a inserção externa da economia pode ser melhor apreendida analisando-se a articulação das cadeias nacionais com cadeias internacionais. Indústrias exportadoras inseridas como fornecedoras em cadeias internacionais, ampliam o mercado às atividades a montante da cadeia nacional e indicam possíveis fragilidades ou baixo dinamismo nos setores das empresas. Indústrias importadoras apontam deficiências de dinamismo ou de competitividade nas atividades a montante da cadeia, sinalizando áreas potencialmente críticas no caso do agravamento das restrições externas ao crescimento da economia.

### 4.3. Competitividade

Merli (1994), o cliente moderno, de modo geral, tende a não mais aceitar o mesmo produto ou serviço sendo oferecido repetidamente ano após ano, numa busca contínua por versões que contemplem maior qualidade, facilidade de acesso e preços mais justos. Do mesmo modo, a logística e o gerenciamento dos processos passam a ser vistos como as alavancas principais para atender e exceder tais necessidades e, por conseguinte,

aumentar o potencial de competitividade das operações correspondentes.

Merli defende ainda que, os anos 90 ficaram conhecidos como a “Década do Cliente”, onde o que importava era satisfazê-lo melhor do que a concorrência, como forma de adquirir vantagem competitiva e sua consequente permanência no mercado, as empresas vêm buscando novas sistemáticas para flexibilizar a sua fabricação (SFF), novas abordagens de stocks baseados em métodos de planejamento de necessidades de materiais (MRP) e Just in time (JIT) e uma ênfase constante na qualidade.

Para Castells (2000), para tornarem-se competitivas, as empresas necessitam operar de acordo com um determinado “perfil” de critérios de produtividade, qualidade no processo e tecnologia, com estoques reduzidos, além de pessoal capacitado e participativo. Tal processo exige das empresas a busca por integrações ao ambiente externo, o qual se inclui fornecedores e clientes, criando uma forma integrada de planejamento e controle do fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final.

#### 4.4. Cadeias de fornecimentos e Elementos estruturais

Segundo Porter (1999), o sucesso competitivo depende da criação e da renovação das vantagens competitivas, em um esforço voltado à diferenciação e ao custo mais baixo. A vantagem competitiva, portanto, se origina do conjunto de atividades que a empresa busca no projeto, na produção, no “marketing”, na logística e suporte dos produtos, configurando o que chama de cadeia de valor a qual, por sua vez, encaixa-se em uma corrente maior de atividades, o sistema de valor, que abrange os fornecedores, distribuidores e clientes. As atividades estão relacionadas através de elos e que, a partir do gerenciamento de tais elos, abrem-se as oportunidades para a obtenção da vantagem competitiva.

Segundo Fusco et al (2004), a utilização de indicadores que enfatizam apenas o espeto financeiro quando houver objetivos importantes não diretamente vinculados ao lucro, por colaboração em alianças de longo prazo, redução inerente do negócio, obstrução da entrada de novos competidores e outros. Para os autores muitas empresas buscam unir esforços a fim de alcançar vantagens de escala, escopo e velocidade, aumentar sua competitividade em mercados tanto domésticos quanto internacionais, estimular novas oportunidades de negócios, inovar e comercializar novos produtos e serviços, aumentar exportações, formar novas bases de capitais, criar novos negócios e reduzir custos. Entretanto, neste contexto, não se pode deixar de mencionar a rede física, por onde as coisas acontecem de forma real.

Ainda Fusco et al (2004), salientam que, para que haja eficiência na rede física é preciso criar-se uma estratégia de atuação. A estratégia pode ser definida como o processo por meio do qual uma organização se diferencia da concorrência para tal, torna-se necessário relacionar uma organização ao seu meio ambiente do qual abrange tanto forças sociais quanto econômicas. O grau da concorrência de uma organização depende de cinco forças básicas: ameaças de entrada, intensidade da rivalidade entre os concorrentes, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Entretanto, não se pode deixar de mencionar uma sexta força: O Estado que, cada vez mais influencia as decisões estratégicas das organizações. A consideração de elementos estruturais e não-estruturais para balizar a definição do papel estratégico das empresas em uma rede de fornecimentos.

Para Coutinho e Ferraz (1996), os elementos estruturais, englobam decisões referentes à capacidade, instalações, máquinas e sistemas de produção, bem como ao uso de recursos externos e internos para que se coloquem as operações em funcionamento. Já os fatores não-estruturais estão ligados ao mercado, ou seja, itens como complexidade, variabilidade do negócio e incerteza, ligados aos aspectos do contexto econômico compõem o chamado “risco do negócio”. Tais fatores balizadores da competitividade e estratégia empresarial são extremamente importantes na determinação da dinâmica necessária e que deve ser considerada no desenho do sistema logístico e da cadeia de fornecimentos. Os autores advogam ainda que gerir a cadeia de suprimentos, em uma visão mais holística, consiste em estar continuamente monitorando e controlando a dinâmica dos processos que resultam nos valores oferecidos ao mercado, sejam os processos físicos, de obtenção de produtos e conceitos tangíveis, ou de negócios, que viabilizam os movimentos das operações no contexto concorrencial. O valor percebido é formado pelas seguintes variáveis: necessidade do cliente pelo produto, qualidade do produto e suporte pós-venda. É, portanto, com base no valor percebido que se desenvolve o processo de decisão de compra pelo cliente.

Segundo Porter (1991), muitas empresas têm percebido que os processo de tomada de decisão tem estado a alterar o curso de gestão das instituições o que vem estimulando o surgimento de um novo modelo empresarial a ‘empresa-rede’ caracterizado por uma forte coordenação de atividades entre empresas que,

apesar de independentes, atuam estrategicamente alinhadas. No novo modelo é fundamental que todos os envolvidos considerem a importância de: i) Foco nas competências centrais; ii) Habilidade de participar simultaneamente em mais de um sistema de criação de valor; iii) Habilidade de assegurar conexões orgânicas com outros agentes econômicos participantes dos sistemas de criação de valor; iv) Habilidade de trabalhar os processos com alto grau de integração interna; v) Flexibilidade interna e externa na forma de fazer as coisas.

Para Harland (1996), torna-se necessário vincular a estratégia empresarial que diz respeito aos objetivos típicos de cada empresa, à estratégia da cadeia que se relaciona com outras empresas, buscando atender as prioridades dos clientes dos bens de consumo final, desenvolvendo as correspondentes habilidades necessárias a que isto ocorra. Tais assuntos devem estar presentes nos diferentes agentes da cadeia de suprimentos para que o atendimento e a entrega do conceito adquirido pelos clientes resultem em sucesso das operações desenvolvidas nos mercados explorados.

Harland defende ainda que para servir de “ponte” entre as variáveis estratégicas e o chamado “chão de fábrica”, tem se desenvolvido modelos para ajudar a definir o que exatamente deve ser feito pelas pessoas, internamente aos sistemas produtivos. Nesta perspectiva, sugere-se um modelo de desempenho com cinco objetivos: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. O autor advoga que a finalidade de um modelo desse tipo é servir como uma espécie de “filtro”, traduzindo as necessidades ou condições a serem atingidas no mercado em parâmetros, dados e informações que possam ser efetivamente entendidas dentro do ambiente operacional das empresas. Com esse entendimento, fica facilitada a tarefa de transformar tais necessidades em realidade, mediante processos, físicos ou não, para obtenção de produtos ou serviços.

#### 4.5. Cadeias de Fornecimento e Redes de Empresas

Para Slack et al (2002), as mudanças de ordem econômica e tecnológica vêm transformando o Supply Chain Management ou Cadeia de Fornecimento em um dos conceitos gerenciais mais importantes do momento. Supply Chain Management (SCM) trata da integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente. Esses autores afirmam que a Cadeia de suprimentos é uma rede de organizações envolvidas nos diferentes processos e atividades, com o objetivo de produzir valor sob a forma de produtos e serviços nas mãos do consumidor final.

Segundo Grandori e Soda (1995), pode se considerar SCM como sendo uma perspectiva expandida, integrada e atualizada da tradicional administração de materiais. O SCM abrange a gestão de toda a cadeia produtiva, pressupondo que as empresas devem redefinir suas estratégias competitivas e funcionais como meio de fortalecer seus posicionamentos, como fornecedores ou como clientes dentro das cadeias produtivas das quais participam. Adotar uma abordagem sistêmica na gestão de uma cadeia de fornecimento abre o leque de oportunidades para análises e melhorias.

Para os autores uma Rede de Empresas pode ser considerada como sendo um arranjo organizacional baseado em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de relacionamentos que permite uma melhor coordenação das atividades econômicas. As redes de empresas atrelam-se à administração das operações estratégicas e à busca do posicionamento competitivo para toda a rede coletiva, pressupondo forte integração Inter organizacional e coesão massiva dos processos de negócios das empresas. Nas redes, prevalece a focalização dos negócios e a flexibilidade coletiva, incrementando-se continuamente, a rentabilidade das empresas, através de uma gama estreita de processos, tecnologia de produtos e core business.

Gnyawali e Madhavan, (2001), na análise do posicionamento estrutural dos relacionamentos dos atores, a densidade é uma propriedade das redes que permite dimensionar a extensão da interconexão entre os atores da rede. Assim quanto maior for a interconexão entre os participantes mais densa será a rede e, à medida que esses relacionamentos se apresentam com menor grau de interconexão, a rede é considerada difusa.

Barbosa e Sacomano (2001), densidade inserido na análise conceitual de posicionamento estrutural, é entendido como sendo a intensidade com que ocorrem as interconexões entre os atores da rede quanto maior a intensidade da interconexão, maior sua densidade. Uma interconexão pode ser representada por contratos de longo prazo, mecanismos de coordenação mais complexos, informações qualitativamente diferentes, confiança dos atores e, ainda, arranjos para resolução de problemas de outros aspetos.

#### 4.6. Alianças Estratégicas

Trocçoli e Soares (2003), a aliança estratégica é um relacionamento estabelecido entre duas ou mais partes, que visa um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, podendo resultar em benefícios a todos os envolvidos, uma aliança é estratégica, só adquirindo essa qualificação quando estabelecida com vistas à manutenção ou a criação de vantagem competitiva.

Thompson e Strickland (2004), as alianças estratégicas são acordos de cooperação entre empresas que vão além dos negócios normais de empresa para empresa, mas que não chegam a ser fusões nem parcerias. Uma aliança pode envolver esforços conjuntos de pesquisa, compartilhamento de tecnologia, utilização conjunta de instalações produtivas, comercialização mútua dos produtos ou concentração de esforços para fabricação de componentes ou montagem de produtos acabados.

Para os autores a formação de alianças estratégicas ocorre quando se identifica uma expectativa de expansão de mercado, aquisição de know how tecnológico, oportunidade de negócios e de melhoria de sua posição competitiva, que não seria viável em outra situação.

Para Gnyawali e Madhavan (2001), uma forma teórica de definir alianças estratégicas é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre “mercado” e, de outro, a internalização total “hierarquia”, baseada na chamada teoria do custo de transação. Essa escala indica que quanto maior o grau de integração, maior a possibilidade de formação de alianças estratégicas.

Segundo Williamson (1985), muitas empresas que desfrutam de um segundo lugar, desejando preservar sua independência, têm lançado mão das alianças ao invés de fazer fusões de empresas, na tentativa de fechar a lacuna competitiva em relação à empresa líder, representam um estágio intermediário entre o formato convencional de relacionamento comprador fornecedor e alianças estratégicas. No relacionamento tradicional, que prevaleceu durante toda a era da industrialização, cada parte busca exclusivamente atender seus interesses sem se preocupar com as necessidades da outra parte.

Para Williamson nas parcerias já se podem verificar alguns acordos que trazem facilidades para ambos os atores e começa a se desenvolver um relacionamento de maior confiabilidade parceria “ganha-ganha”, são negociadas as condições favoráveis para as duas partes, restritas ao campo dos suprimentos de produtos e serviços. Nessa modalidade de relacionamento cliente-fornecedor, ainda não se verifica o compartilhamento das estratégias de cada organização. Mantém-se uma certa reserva sobre como cada empresa planeja atuar no mercado.

Segundo Thompson e Strickland (2004), um dos requisitos fundamentais para o sucesso de uma aliança estratégica ou de uma parceria é a busca contínua de uma relação de confiança. A confiança é definida como a crença de uma das partes em que suas necessidades serão satisfeitas, no futuro, por ações tomadas pela outra parte. Assim a confiança é um “tipo de expectativa que alivia o medo de que o parceiro do intercâmbio atue de forma oportunista”. O comportamento oportunista rapidamente destrói reputação, e a reputação tem um grande valor econômico quando estabelecendo relacionamentos, porque ela é que sustenta a confiança.

Para os autores é necessário avaliar um espeto relevante que é o risco de uma dependência no tratamento de habilidades e processos em longo prazo. A fonte defende que se deve escolher um parceiro compatível, escolher um parceiro cujos produtos e mercados se complementam, em vez de competir entre si pela mesma base de clientes, aprender o máximo possível sobre tecnologia e gerência da empresa parceira, transferindo as boas ideias e práticas para a própria operação rapidamente, tomar cuidado para não divulgar informações competitivamente sensíveis para a parceira, a aliança como temporária de 5 a 10 anos e continuar a aliança somente se ela for benéfica.

#### 4.7. O modelo de redes simultâneas

Para os autores, a diferença do modelo em relação a outros reside no fato de partir da rede de operações global, ou do composto formado por todas as empresas interconectadas. O modelo procura definir de uma forma estruturada as sub-redes componentes, considerando três dimensões básicas principais que contém as empresas e as atividades que executam nos relacionamentos com os mercados explorados<sup>1</sup>.

De forma resumida, as tabelas a seguir apresentam as redes, sub-redes e suas respectivas atividades típicas, bem como os principais atores:

**Tabela 1 - As redes e suas atividades**

	Atividades ou Funções
<b>Rede de Negócios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir as necessidades ditadas por um determinado mercado;</li> <li>• Descobrir necessidades e repassar para os parceiros de negócios;</li> <li>• Desenvolver e executar atividades para facilitar</li> <li>• Determinar quem faz o quê na rede global.</li> </ul>
<b>Rede de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver alternativas para a obtenção das condições que permitam atender</li> <li>• Aferir e medir a obtenção dos valores definidos.</li> </ul>
<b>Rede Física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilizar o atendimento físico (ou objetivo) das necessidades</li> <li>• Desenvolver alternativas para a obtenção da condição</li> <li>• Determinar quem faz o que dentro da rede global;</li> <li>• Medir a obtenção dos valores definidos;</li> <li>• Fluxo físico de bens ou linhas de fluxo de serviços</li> <li>• Aferir e medir variáveis de fluxo;</li> <li>• Atender programa de pedidos.</li> </ul>

**Fonte:** Fusco et al, 2004

**Tabela 2 - As redes e seus participantes**

	Quem participa (atores)
<b>Rede de Negócios</b>	Representante comercial Retalho Intermediários financeiros Grossistas Empresas com suas áreas comerciais e de “marketing”. Empresas de pesquisa de mercado, Infomediários, intermediários de informações. Seguradoras.
<b>Rede de Valor</b>	Empresas ou atores dentro da rede física ou não; Empresas com suas áreas de projeto de produtos Empresas ou atores ligados á obtenção de um determinado item de valor.
<b>Rede Física</b>	Empresas que produzem os bens e serviços físicos ou não Empresas que transportam fisicamente ou não, bens e serviços Empresas que fazem a distribuição ao mercado.

**Fonte:** Fusco et al, 2004

**Tabela 3 – Respostas estratégicas como função da extensão do relacionamento.**

RELACIONAMENTO	RESPOSTA ESTRATÉGICA
<b>Nível 1</b> Alta dependência do comprador Alta dependência do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma estratégia comum, alinhada com o consumidor final cliente do comprador.</li> <li>• Cultura de “parceria”, alinhada com o consumidor final.</li> <li>• Plano de Negócios para parceria.</li> <li>• Sistema estruturado de comunicações.</li> <li>• Informação integrada.</li> <li>• Negociação aberta.</li> <li>• Intercâmbio pessoal.</li> <li>• Contrato de longo prazo.</li> </ul>
<b>Nível 2</b> Baixa dependência do comprador Alta dependência do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O vendedor desenvolve uma estratégia alinhada à cultura do comprador.</li> <li>• Tendência do vendedor para se espelhar na cultura do comprador.</li> <li>• Sistema regular de feedback do vendedor para o comprador ao invés de comunicações em duas vias.</li> <li>• A estratégia do vendedor inclui alguma diferenciação para construir dependência.</li> <li>• Prazo do contrato. Sob o ponto de vista do vendedor, deve ser o maior possível.</li> </ul>
<b>Nível 3</b> Alta dependência do comprador Baixa dependência do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia do vendedor voltado a obtenção de sinergia com outros negócios.</li> <li>• Estratégia do comprador busca acordos de exclusividade e contingências.</li> <li>• O vendedor reconhece as motivações do comprador, mas não necessariamente muda sua cultura.</li> <li>• Os preços deverão refletir o desequilíbrio de interesses.</li> </ul>
<b>Nível 4</b> Baixa dependência do comprador Baixa dependência do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria estratégica de negócios não é apropriada.</li> </ul>

Fonte: Gattorna e Walters, 1996.

## CONCLUSÃO

Desenvolvida a pesquisa foi possível constatar que a cadeia produtiva mostra que todo produto ou serviço passa de uma cadeia produtiva, sendo que dependendo da complexidade do produto a cadeia torna-se extensa ou restrita.

A cadeia produtiva inicia na fonte primária dos recursos para onde retornarão, inicia com a extração dos insumos, passa pela transformação e por fim a distribuição, onde, a cada estágio pode se notar estágios intermédios podendo ser mais intensos ou não dependendo da complexidade do produto em causa.

Nas cadeias produtivas torna-se imprescindível o estabelecimento de alianças estratégicas a fim de garantir sinergias e elevação da competitividade, empresas que estabelecem alianças estratégicas eficientes conseguem ocupar melhores posições no mercado competitivo.

O modelo de cadeia produtiva e os processos de tomada de decisão frente, podem criar sinergias, mostra que existe a necessidade de equilíbrio entre os relacionamentos das três redes que são operacionalizadas simultaneamente. Do mesmo modo, qualquer processo de tomada de decisão deve considerar os reflexos possíveis em todas as dimensões de resultados e em todos os parceiros envolvidos nas operações.

O caso apresentado permite visualizar a utilidade da abordagem sugerida, uma vez que os resultados revelam aspectos não somente das redes simultâneas, mas também as inter-relações necessárias para se atingir um maior equilíbrio dos relacionamentos entre os atores envolvidos.

9

Qualquer processo de tomada de decisão em uma rede deve considerar as dimensões que definem os relacionamentos entre as empresas que dela fazem parte. O desenvolvimento de operações em conjunto requer, para ter sucesso, que todos os envolvidos partilhem da mesma perspectiva no que tange ao que é preciso fazer para ser competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. **O Consórcio Modular da VW: um novo modelo de produção**. São Paulo, Scritta, 1997.
- AGRANOFF, R.; McGUIRE, M. “Big questions in public network management research”. In: **Journal of Public Administration Research and Theory**, n. 11, 2001.
- BORZEL, T. (1998) “Organizing Babylon – On the different conceptions of policy networks”. In: **Public Administration**, v.76, Verão.
- BROOKS, W. T. **Vendendo para nichos de mercado**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CONTADOR, J.C. **Modelo para aumentar a competitividade Industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.
- CORREA, H.L. VW Resende: mudanças no projeto original e uma breve avaliação. In: **III SIMPOI - ANAIS**, FGVSP, 2000.
- COUTINHO, L. e FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade na Indústria Brasileira**. Campinas: Ed. Unicamp e Papirus Editora, 1996.
- CASTELLS, M. **Internet y la sociedad red**. Universitat Oberta de Catalunya, 2000.
- DIAS, C. A. V. As fábricas do futuro na indústria automobilística brasileira: condomínios industriais e o consórcio modular. In: **Revista de Relações Humanas da Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN**. São Paulo: n. 17, 1999.
- FERRO, J. R. **Paraná Automotivo – Em consolidação**. Curitiba: Gráfica Capital, 2000.
- FRANCISCHINI, P.G; GURGEL, F. do A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- FUSCO, J. P. A. et al. **Administração de Operações: da formulação estratégica ao controle operacional**. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.