

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



Fatores críticos para integração de cadeias de suprimentos

JÚLIA ATHAYDE MARTINS FERREIRA

MONOGRAFIA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
Departamento de Engenharia de Produção

JÚLIA ATHAYDE MARTINS FERREIRA

Fatores críticos para integração de cadeias de suprimentos

Monografia apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Juliana Keiko Sagawa

SÃO CARLOS-SP
2021

Dedico este trabalho à minha família, a qual serei eternamente grata, por tanto amor, incentivo e acolhimento que sempre recebi.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Mauro e Clycie, e à minha irmã, Luísa, por serem meu alicerce, meu amparo e minhas maiores inspirações na vida.

Aos meus avós, tios e primos, por tanto carinho e apoio que sempre me deram.

Às minhas amigas-irmãs Milena, Lisandra, Lígia e Raquel, por terem feito da nossa casa em São Carlos um porto-seguro.

Aos meus amigos, por terem feito essa jornada mais leve, divertida e completa.

Aos grupos Produção Jr e Liga de Mercado Financeiro de São Carlos, pelas oportunidades de crescimento pessoal e profissional e pelas pessoas incríveis que tive oportunidade de conhecer.

Agradeço também a minha orientadora, Juliana Keiko, por toda dedicação e apoio.

A todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para minha formação e realização deste trabalho.

RESUMO

Com a globalização, avanços tecnológicos e de meios de produção, aumentou-se competitividade entre as empresas e elevou-se o nível de serviço requerido. Com isso, o mercado exigiu que as cadeias de suprimentos fossem mais ágeis e eficientes, realizando integrações para ganhar vantagens competitivas. Assim, o objetivo deste trabalho é identificar o impacto de fatores nos projetos de integração de cadeias de suprimentos através de uma revisão bibliográfica sistemática na literatura e estudo de caso de integração de *supply chain* após uma aquisição de uma empresa de varejo por outra do mesmo setor. Dessa maneira, foram estudados os impactos dos fatores: confiança, compartilhamento de informações, cultura e relacionamento, lucratividade, comprometimento e poder. Notou-se que os constructos de cultura e relacionamento, lucratividade e compartilhamento de informações foram os mais decisórios no caso estudado. Esse trabalho contribui com a literatura por relatar um caso de integração na cadeia de suprimentos de empresas parceiras que passaram por um processo de aquisição, e a maioria dos estudos é voltados para integração em contextos de companhias distintas e independentes; e por trazer uma visão agregada do impacto dos constructos e dimensões analisados.

Palavras-Chave: Integração, Cadeia de suprimentos, Fatores críticos de sucesso, Estudo de caso, Varejo, Estratégia de integração horizontal.

ABSTRACT

With globalization, advances in technologies and means of production, competitiveness among companies has increased the level of service required. As a result, the market demanded that supply chains be more agile and efficient, integrating to gain competitive advantages. Thus, the objective of this study is to identify which are the critical factors of success and failure in supply chain integration projects through a systematic literature review and supply chain integration after an acquisition of a retail company by another in the same sector. In this way, the impacts of the factors were studied: trust, information sharing, culture and relationship management, profitability, commitment and power. It was possible to identify, in the study, that profitability, culture and relationship management and information sharing were the most critical in the case studied. This work contributes to the literature by reporting a case of integration in the supply chain of partner companies that went through an acquisition process, and most studies are focused on integration in contexts of distinct and independent companies; and bringing an aggregated view of the impact of the analyzed constructs and dimensions.

Key-words: Integration, Supply Chain, Critical success factors, Case study, Retail, Horizontal integration strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores críticos da SCI	17
Quadro 2 – Maturidade da Confiança	19
Quadro 3 – Diagrama Capacidade de Desempenho x Comprometimento.....	26
Quadro 4 – Critérios para seleção de artigos.....	30
Quadro 5 – Resultado dos filtros da RBS	32
Quadro 6 – N° de artigos x Ano.....	33
Quadro 7 – Quantidade de artigos por periódicos.....	34
Quadro 8 – Constructos e dimensões dos fatores críticos da SCI.....	37
Quadro 9 – Fases do Processo de Análise da Rede Logística.....	44
Quadro 10 – Etapas do plano de implantação dos CD's e rede logística.....	45
Quadro 11 – Análise das dimensões do constructo de lucratividade	47
Quadro 12 – Análise das dimensões do constructo de poder	49
Quadro 13 – Expressões de poder apresentadas por Ke <i>et al.</i> (2009) e Zhao <i>et al.</i> (2013)	50
Quadro 14 – Análise das dimensões do constructo de comprometimento.....	52
Quadro 15 – Análise das dimensões do constructo de confiança	54
Quadro 16 – Maturidade da confiança no caso estudado.....	56
Quadro 17 – Análise das dimensões do constructo de cultura e relacionamento	58
Quadro 18 – Análise das dimensões do constructo de compartilhamento de informações	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA.....	8
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	10
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	12
2.2 INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	14
2.3 BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	16
2.4 FATORES CRÍTICOS DA INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	16
2.4.1 Confiança.....	18
2.4.2 Compartilhamento de informação	21
2.4.3 Cultura e relacionamento.....	23
2.4.4 Lucratividade	24
2.4.5 Comprometimento	25
2.4.6 Poder.....	27
3 MÉTODO DE PESQUISA	29
3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA	29
3.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA.....	32
3.3 ESTUDO DE CASO	35
3.3.1 Contexto estudado	35
3.3.2 Protocolo de pesquisa	36
3.3.3 Seleção dos entrevistados e coleta de dados.....	36
3.3.4 Análise de dados.....	37
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 ESTUDO DE CASO	40
4.1.1 Contextualização das empresas envolvidas.....	40
4.1.2 Descrição do projeto.....	41
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.2.1 Fatores críticos na integração das CS das Empresas A e B.....	46

5 CONCLUSÃO	64
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	66
5.3 PROPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS	67
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DA PESQUISA	73
APÊNDICE B – TABELA DE CODIFICAÇÃO	77

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por finalidade a apresentação do trabalho realizado, por meio da caracterização do tema de pesquisa e seus principais conceitos, da formulação do problema de pesquisa e dos objetivos dela. A partir desses, também é apresentada a justificativa para o estudo e é mostrada a organização dos capítulos subsequentes.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA

Mudanças de paradigmas e dos meios de comunicação e produção têm revolucionado a estrutura e funcionamento das empresas. Nesse contexto, Tsanos e Zografos (2019) relatam que o aumento da interconexão do comércio mundial, a dinamicidade e competição do mercado e a constante exigência de mais eficiência e eficácia da cadeia de suprimentos (CS) fez com que a relação de parceria e colaboração entre fornecedores e clientes tornasse um pré-requisito para o sucesso de um negócio. A concorrência global exigiu que as organizações repensassem a necessidade de construção de parcerias na cadeia de suprimentos, em que todos os envolvidos tivessem benefícios, a fim de obter vantagem competitiva (MATHU; PHETLA, 2018).

A nova perspectiva do ambiente de negócio aumentou a complexidade das relações cliente-fornecedor, requerendo cadeias de suprimentos mais ágeis e resilientes. Assim sendo, os autores Mathu e Phetla (2018) afirmam que as empresas têm desenvolvido diversas iniciativas para otimização do desempenho da cadeia de suprimentos.

A criação e o gerenciamento efetivo das relações de longo prazo e de colaboração entre parceiros na cadeia de suprimentos garantem diversos ganhos para as empresas, como redução de estoque, custos, aumento no nível de serviço e satisfação do cliente e trazem maior responsividade. Grandes corporações, como Motorola, Sony e Starbucks, adotaram em suas principais operações da rede de fornecimento interações de parceria, obtendo êxito em seus esforços (TSANOS; ZOGRAFOS, 2016).

Tais benefícios são possíveis de serem obtidos a partir da integração bem-sucedida da cadeia de suprimentos. Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem tal processo como a integração dos principais processos do negócio, englobando toda a cadeia de fornecedores até o usuário final, de maneira a maximizar o valor para o cliente ou para parte interessada. Para promover esse sistema, fatores como o compartilhamento de informações, colaboração no

design de processos e produtos, tomada de decisão conjunta e coordenação são necessários (ATASEVEN; NAIR, 2017).

Apesar de a integração na cadeia de suprimentos ser o foco de pesquisas e da literatura sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos nos últimos vinte anos (ATASEVEN; NAIR, 2017), um dos grandes desafios é que os estudos não abordam como administrar e implementar a mesma (ZYBELL, 2017). Tsanos e Zografos (2016) relatam que uma *survey*, realizada em 2010, mostrou que dois em cada dez esforços para promover a colaboração entre integrantes da CS geraram resultados significativos, indicando que os fatores críticos de sucesso das relações colaborativas da CS podem não estar sendo adequadamente investigados.

Além da questão relatada acima sobre a definição dos facilitadores da integração da CS, Zybell (2017) comenta sobre a dificuldade, por ausência de informação, de como melhorar o desempenho de uma parceria de suprimento depois que a mesma foi estabelecida em níveis operacionais.

É necessário que se tenha conhecimento de quais são os principais fatores críticos, seus respectivos desenvolvimentos e impactos, para que o estabelecimento de parcerias entre os membros da cadeia de suprimentos tenha êxito. Pois, integrações implementadas de maneira errônea e desalinhadas da estratégia, produzem, no melhor cenário, poucas oportunidades tangíveis para as partes envolvidas e, na pior hipótese, prejudica as vantagens competitivas das corporações (POWER, 2005).

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Diante do cenário supracitado, o presente trabalho busca entender os diferentes fatores que impactam de maneira significativa as relações de parcerias de suprimentos. Dessa maneira, o problema de pesquisa pode ser traduzido na seguinte questão: *quais são os fatores críticos que mais impactam em projetos de integração da cadeia de suprimentos?*

Além disso, o trabalho tem como finalidade entender como os fatores críticos levantados na literatura impactaram o projeto de integração da cadeia de suprimentos de empresa de varejo que adquiriu uma outra companhia e realizaram integrações com objetivo de ganho de eficiência. Espera-se que os resultados contribuam para maior entendimento dos fatores críticos nos processos de integração de cadeias globais.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O ambiente competitivo moderno tem exigido a diminuição dos custos, maior eficiência operacional e aumento do valor de qualquer atividade desenvolvida. Diante de tal realidade, Yo e Huo (2019) afirmam que as organizações têm desenvolvido diversas iniciativas a fim de elevar o desempenho da CS para atender as necessidades do mercado.

Entretanto, os gerentes de operações têm enfrentado diversas objeções para implementação de um gerenciamento eficiente da CS, principalmente em países emergentes (DUBIHELA; OMORUYI, 2014).

Existem múltiplas operações e indicadores de desempenho para que possa ser promovida e administrada a integração da cadeia de suprimentos. Todavia, não se sabe sobre a consistências dessas dimensões e não é regra que elas são abordadas de forma agregada (ATASEVEN; NAIR, 2017).

A partir do contexto supracitado, observa-se que as organizações têm carência de uma maneira adequada de implementação e coordenação da cadeia de suprimentos. Além disso, a realidade tem sido oposta a um dos objetivos principais da integração, de ser mais ágil, já que as empresas têm realizado diversos esforços para promover colaboração, consumindo tempo e recursos, e os resultados são insatisfatórios.

O estado da arte da literatura contempla diversos artigos a respeito da Integração na Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Integration, SCI*), no entanto, o melhor entendimento e definição sobre quais são as variáveis que impactam o êxito das parcerias de suprimento, seus respectivos desenvolvimentos e relevância, é essencial. No presente trabalho, visando abordar a lacuna existente na literatura, procura-se investigar o tema SCI, contemplando a literatura mais recente sobre os fatores críticos de sucesso das parcerias em diversas perspectivas: as reais barreiras e facilitadores para promoção da integração da cadeia de suprimentos. Com isso, é possível mitigar os obstáculos e anexar e explorar as oportunidades do processo, tornando essa atividade mais assertiva e eficiente. Uma abordagem sistemática de revisão de literatura será utilizada. Apesar de existir um número razoável de revisões sistemáticas sobre aspectos diversos relacionados à cadeia de suprimentos, este trabalho se diferencia por seu foco específico e contribui para a atualização dos resultados de busca na literatura.

Além disso, na bibliografia existente são apresentados diversos casos de integração de cadeia de suprimentos no contexto de empresas independentes e distintas. Porém não são

apresentados muitos relatos de casos de integração em empresas que passaram por um processo de aquisição. O presente trabalho contribui para essa lacuna existente na literatura.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste Capítulo 1, *Introdução*, são descritos a caracterização do tema de estudo escolhido, a definição da questão e objetivos da pesquisa, justificativa para realização da mesma e organização do trabalho. No Capítulo 2 é apresentado o referencial teórico utilizado. Em sequência, no Capítulo 3, intitulado *Método de Pesquisa*, são relatados os dois procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, a revisão bibliográfica sistemática (RBS) e o estudo de caso. No Capítulo 4, *Apresentação dos Resultados*, são descritos os produtos da RBS e do estudo de caso realizado em uma empresa de varejo. No Capítulo 5 são mostradas as conclusões da pesquisa. Por fim, no Capítulo 6, são apresentadas as referências bibliográficas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica com os principais conceitos para o desenvolvimento do presente trabalho: cadeia de suprimentos e gerenciamento da cadeia de suprimentos, integração na cadeia de suprimentos, benefícios da integração da cadeia de suprimentos e fatores críticos na integração da cadeia de suprimentos.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A avaliação do desempenho dos fornecedores sempre foi uma atividade crítica para organizações comerciais, pois, resultados positivos garantem vantagens competitivas sustentáveis e de longo prazo. Empresas adoram planos e políticas de modo a maximizar a performance de cadeia de suprimentos (MAFINI; POOE; LOURY-OKOUMBA, 2016).

São encontradas múltiplas definições para o termo cadeia de suprimentos (CS). Cadeia de suprimentos pode ser entendida como um fluxo que se inicia com as matérias-primas, passando por produto em processo e termina com a entrega do item acabado para o cliente final (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010). A afirmativa de Lambert, Cooper e Pagh (1998) reforça a ideia de ligação desde os fornecedores até os clientes finais e acionistas, de modo que as atividades maximizem o valor para os consumidores e que as trocas entre os participantes envolvam informações, produtos e serviços. Mafini, Poe e Loury-Okoumba (2016) complementam o enunciado dizendo que a colaboração entre organizações objetiva melhoria de posicionamento estratégico e eficiência operacional, através da redução de estoque, melhor compartilhamento de informações e confiança mútua.

Com as facilidades garantidas pelo aumento da conexão global, o número de elos na CS elevou-se, tornando-a mais complexa e requerendo maiores esforços de gestão. O gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) é uma coordenação sistemática e estratégica, entre os elementos da rede, das funções gerenciais e táticas, de modo a propiciar melhoria no desempenho de longo prazo das unidades de negócio individualmente e em conjunto (MENTZER *et al.*, 2001).

Como supracitado, o gerenciamento da CS apresenta diversas complexidades, pois as redes de valor globais apresentam mais variáveis, como a dispersão de instalações produtivas e armazéns, quantidades de fornecedores e clientes, diversidade de sistemas logísticos,

complicações geradas pelas diferenças culturais, linguísticas, regulatórias, políticas e de infraestrutura e a carência por respostas rápidas (STOREY *et al.*, 2006; MENTZER *et al.*; 2001).

Steves e Johson (2016) abordam sobre a evolução do SCM, que, a princípio, tinha como alvo melhorias em gestão de estoques e em planejamento e controle da produção, de modo a melhorar a eficiência de utilização dos recursos. Em seguida, o objetivo do SCM voltou-se para uma sistematização de materiais, produção e logística, que foi possível através do MRP, MRP II e ERP. A partir da década de 1980, devido ao aumento da competitividade das empresas japonesas, práticas orientais, envolvendo principalmente qualidade e redução de inventário, foram colocadas em vigor na CS, como a Gestão da Qualidade Total (TQM) e Lean Manufacturing, além de práticas de melhorias, como o *Six Sigma*.

Aitken, Christopher e Towill (2002) destaca o aumento dos requisitos dos clientes. Tais necessidades eram incompatíveis com o modelo de CS rígido em vigor, fazendo-se primordial alterações de modo que as redes fossem flexíveis e ágeis (AITKEN; CHRISTOPHER; TOWILL, 2002). A evolução do gerenciamento ainda se deu pelo aumento da terceirização e remoção de diversas barreiras comerciais, o que impactou o suprimento pela inserção de diversos requisitos nas negociações (STEVES; JOHNSON, 2016), mudando também a maneira como as organizações asseguram sua produção competitiva.

Relata-se também sobre a evolução da cadeia de suprimentos com a tecnologia. Lee, Padmanabhan, Whang (1997) abordam sobre o efeito “chicote” de acordo com a progressão da informação à montante. O exemplo relatado pelos autores é um dos aspectos em que a inovação tem colaborado na atualidade, pois, com o aumento dos recursos, busca-se melhoria no fluxo de informação e maior conexão entre os elos dispersos geograficamente (STEVES; JOHNSON, 2016).

Segundo Storey *et al.* (2006), as principais tendências abordadas na literatura hodierna sobre cadeia de suprimentos revelam, notavelmente, a mudança de um modelo competitivo para um modelo cooperativo entre os elos, com intenso uso de ferramentas e técnicas para medição de desempenho e gestão de fornecedores, como Resposta Rápida (*Quick Response – QR*).

Outra tendência da CS é relacionada a cadeias verdes, sustentáveis e éticas, exigindo que as empresas relatem seus fornecedores e fontes de matéria-prima, o que tem gerado aumento de custo matéria-prima e diminuído a utilização de insumos de menores custos, os quais estão associados a direitos trabalhistas normalmente menores (STEVES; JOHNSON, 2016).

2.2 INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A Integração na Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Integration* – SCI) tem sido uma temática recorrente na literatura, principalmente pela revolução da informação, aumento dos níveis de concorrência global, com clientes mais exigentes e mercados orientados pela demanda (POWER, 2005). Todavia, devido a esse amplo universo de estudo, existe uma dificuldade em encontrar uma definição exata para o termo, assim como entender o que deve ser integrado e os custos e benefícios gerados pelo processo (ATASEVEN; NAIR, 2017).

Power (2005) define a integração na cadeia de suprimentos como um processo que visa elevar as ligações dentro de cada componente da cadeia, visando melhorar as tomadas e decisões e fazer com que ambas as partes sejam mais eficientes e que enxerguem seus gargalos mais facilmente. Ataseven e Nair (2017) destacam que a integração é um termo abrangente que engloba diferentes elementos tangíveis e intangíveis das operações das organizações, interna e externamente, para desenvolver eficiências em suas operações e atinjam vantagem competitiva, agilizando os processos de negócios e coordenando as atividades com parceiros de negócios. Mathu e Phetla (2018) simplificam o conceito, afirmando ser um alinhamento e interligação dos processos do negócio, de modo que os parceiros da cadeia interajam com o propósito de maximizar benefícios mútuos.

Outra definição de integração é explanada por Zybell (2012), que diz que a mesma se trata de uma relação comercial sob medida, que tem como base confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados para que o desempenho de ambas conjuntamente seja maior que de maneira individual.

Frohlich e Westbrook (2001) relatam duas formas de integração: a primeira no sentido dos fornecedores em relação ao consumidor final e a outra do cliente aos responsáveis pelos suprimentos.

O processo de integração se dá tanto externamente, quanto internamente, na unidade do negócio. A integração interna se concentra em aspectos intraorganizacionais, de modo com que exista colaboração entre as diferentes funções para atingir os objetivos de suprimentos e estratégicos. Já a integração externa pode ocorrer a montante e a jusante. A integração com os fornecedores refere-se às atividades de planejamento e coordenação de informações, processos, capacidades, gerando *insights* a respeito de restrições de capacidade e permitindo previsão, *design* de produto e processo e gerenciamento de transações mais eficazes (ATASEVEN; NAIR, 2017). Segundo Mafini, Poe e Loury-Okoumba (2016), essa atividade é chave, pois a garantia de atendimento dos requisitos dos clientes é dependente dela, portanto

o monitoramento do desempenho e da capacidade do fornecedor é de vital importância. A integração a jusante é essencial para atividades estratégicas, permitindo aproveitar melhor oportunidades de mercado, resposta rápida as necessidades e expectativas dos consumidores. (ATASEVEN; NAIR, 2017).

Um conceito adotado praticamente como sinônimo de SCI é a colaboração na cadeia de suprimentos (SCC). Essa pode ser definida como uma relação construída ao longo do tempo, em que fornecedor e cliente estabelecem organizações das relações de trabalho e agem como uma só (MATHU E PHETLA, 2018). De acordo com Fawcett *et al.* (2015), o termo significa operar além das fronteiras organizacionais com objetivo de criar e gerenciar processos de maior valor agregado, quando as vantagens de operar colaborativamente superam seus custos.

Segundo Kumar *et al.* (2016), as formas primitivas de colaboração dentro da cadeia de suprimentos se deram através do estoque gerenciado pelo fornecedor (VMI), que necessitava compartilhamento de informações e alguma cooperação entre os elos, porém o termo cadeia de suprimento colaborativa surge em meados dos anos 90, com os sistemas de previsão, planejamento e abastecimento colaborativos (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment* - CPFR).

Além de colaboração na cadeia de suprimentos, outro termo recorrente na literatura é parceria de suprimento. Hasse e Tanner (2017) descrevem essa como compromissos voluntários entre organizações com objetivos estratégicos parecidos e entrega dos elos as atividades em prol do beneficiamento mútuo. Porém, muitas parcerias são apenas possíveis de serem consolidadas se os *players* apresentarem bons resultados e desempenho econômico e também se conseguirem aumentar seu valor agregado através da ligação (COLICEV; GIOVANNI; VINZI, 2016).

Diante das definições supracitadas, é clara a necessidade de confiança, parceria, tecnologias de compartilhamento de informações, cooperação, porém, o mais desafiador é a mudança do gerenciamento de atividades isoladas para processos integrados (POWER, 2005). Segundo Colicev, Giovanni e Vinzi (2016), muitas pesquisas informam que relações entre os parceiros devem evoluir constantemente com base na experiência adquirida, todavia isso não é um processo aplicável para uma organização sem experiência com a integração, que faz com que a mesma apresente diversas atribuições na transição da maneira de administrar seus afazeres.

2.3 BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Os ganhos da realização da SCI eficiente são inúmeros, segundo diversos autores. Power (2005) enfatiza que os primeiros benefícios percebidos são a redução de custo e do tempo de ciclo. Mathu e Phetla (2018) enumeram vantagens relacionadas a redução da dependência da previsão de demanda e aplicação do processo *Just in Time (JIT)* de maneira mais assertiva com relação aos processos de compras e estoques. Segundo tais autores, com a integração, é possível que o tempo de resposta às demandas na cadeia se reduza, que a agilidade e nível de serviço ao cliente final sejam elevados e que se diminua o estoque, os custos e os inventários em todos os elos.

Outros privilégios contemplados na literatura sobre a questão são as facilidades geradas à inovação (relacionadas tanto a explorar nova necessidade do mercado, como também a novas práticas e pensamentos gerenciais), as economias de escala, a combinação de recursos e estruturas que trazem vantagem competitiva difícil de ser replicada e o compartilhamento de insumos. (PATEMAM; CAHOON; CHEN, 2016; PARK; CHANG; JUNG, 2017).

Colicev, Giovanni e Vinzi (2016) relatam exemplos da Ford de parcerias que trouxeram desenvolvimento ímpar para as unidades envolvidas pela escolha dos aliados corretos. A Uber coligou-se com a Spotify de modo que o cliente tivesse experiência única no seu deslocamento, encantando seu consumidor com suas *playlists* favoritas. O mesmo se dá entre a relação entre a IBM e a Apple, que uniram a sofisticação e elegância da marca de Steve Jobs com a computação robusta da IBM.

Porém, a realidade é que muitas parcerias não obtêm êxito. A IKEA rompeu com diversos fornecedores de carne após escândalos envolvendo carne de cavalo, em 2012, e a General Motors encerrou sua aliança com a Toyota em 2009, por a primeira ter entrado em falência e a segunda não ter conseguido produzir automóveis com maior qualidade e com redução de custos (COLICEV; GIOVANNI; VINZI, 2016).

2.4 FATORES CRÍTICOS NA INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Diante da realidade apresentada no tópico 2.2, nota-se que a integração entre elos da CS é um pré-requisito para a vantagem competitiva na realidade contemporânea, contudo muitas organizações falham no processo de implantação e gerenciamento dela. Portanto, o conhecimento dos fatores críticos é imprescindível para o sucesso dos projetos.

As próximas subseções contêm maiores detalhes dos fatores críticos identificados na literatura compilados no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Fatores críticos da SCI

Fator Crítico	Definição	Autores
Confiança	Uma relação de confiança mútua entre os parceiros da CS é a estimula a cooperação, lealdade e a comprometimento entre os elos. É um fator notório em relações de longo prazo. Além disso, propicia maior abertura para o compartilhamento de informações, recursos e experiências.	Hasse e Tanner (2017); Wei, Wonge e Lai (2012); Mafini, Pooe e Loury-Okoumba (2016); Morgan e Hunt (1994); Kumar <i>et al.</i> (2016); Fawcett, Jones e Fawcett (2012); Dowell e Morrison (2013); Park, Chang e Jung (2017)
Compartilhamento de informações	A distribuição do conhecimento e informação entre os elos é feita pela definição de objetivos conjuntos e planejamento de rede, que reflete em transparência e clareza das ações entre todos os elos e faz com que as informações obtidas sejam precisas, destinadas aos receptores corretos e sejam disponíveis em prazos estabelecidos.	Li e Kang (2019); Du <i>et al.</i> (2012); Tsanos e Zografos (2016); Fawcett <i>et al.</i> (2015); Hasse e Tanner (2017); Nair e Anbuudayasankar (2016)
Cultura e relacionamento	A construção de relacionamentos estratégicos deve ser pautada em envolvimento cultural, para evitar resistências entre os elos a mudanças de práticas e filosofias, promover harmonia e abertura para resolução de problemas em conjunto e troca de conhecimentos.	Omar <i>et al.</i> (2012); Anualrejal <i>et al.</i> (2017); Fawcett <i>et al.</i> (2015); Hasse e Tanner (2017); Griffith (2006); Kumar <i>et al.</i> (2016)

Lucratividade	A lucratividade é vista, em muitos estudos, como o fator precursor para formar, manter e encerrar relacionamentos. A lucratividade de elos envolvidos é essencial para acontecer um processo de integração.	Hasse e Tanner (2017); Nielson (1998); Colicev, Giovanni e Fenzi (2016)
Comprometimento	O comprometimento é refletido pelo nível de concordância mútua entre os elos envolvidos com a estratégia estabelecida pelos parceiros e dedicação para execução das ações. O maior comprometimento entre os elos fortalece o vínculo.	Hasse e Tanner (2017); Morgan e Hunt (1994); Fawcett, Jones e Fawcett (2017)
Poder	O poder é a capacidade que uma organização tem de influenciar as relações dentro de uma parceria, devido à dependência dos outros elos na relação.	Hasse e Tanner (2017); Park, Chang e Jung (2017); Ke <i>et al.</i> (2009); Zhao <i>et al.</i> (2013)

Fonte: Elaborada pela Autora

2.4.1 Confiança

Hasse e Tanner (2017) afirmam que muitos relacionamentos entre organizações não têm sido baseados na confiança e sim em acordos transacionais, que não enfocam as parcerias de longo prazo. Os autores alegam que fatores como lealdade, comprometimento, lucratividade e comunicação são afetados pela ausência do requisito em questão.

Wei, Wong e Lai (2012) pontuam que a confiança é um pré-requisito para que haja cooperação entre os elos. Ao apresentarem comportamento de confiança efetivo, os parceiros melhoram suas habilidades, conquistam maiores vantagens competitivas e torna a integração mais sólida (MAFINI; POOE; LOURY-OKOUMBA, 2016). Morgan e Hunt (1994) concordam, alegando que as consequências da mesma são mais compromisso com o relacionamento, maior acesso à informação e redução de conflitos.

Kumar *et al.* (2016) afirmam que a confiança entre os parceiros de suprimentos reflete em diversos aspectos das organizações, como o compartilhamento de recursos de operações

entre os elos, o planejamento conjunto do cronograma de atividades e partilha de informações sobre o mercado que estão inseridos.

Fawcett, Jones e Fawcett (2012) expõem que confiança é fundamentada por duas dimensões: benevolência e capacidade. Todavia, a literatura revela que a benevolência é inexistente nas relações entre organizações e, devido a competitividade dos negócios mundiais, estabelecer relação comercial com base em tal critério é irreal. Os autores mostram que a capacidade é analisada pelos negócios em termos de capacidade de desempenho e de compromisso com o relacionamento.

Dowell e Morrison (2013) definem confiança como sendo um estado psicológico que busca a aceitação de vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamentos do outro.

Park, Chang e Jung (2017) afirmam que confiança é relacionada com as expectativas que os elos têm relação as atitudes dos parceiros no relacionamento. Eles abordam que, para existir confiança, é necessário que se tenha entendimento dos negócios dos demais elementos da rede, que é a compreensão dos objetivos e políticas da organização parceira, e que a aliança irá propiciar resultados positivos.

São utilizados como indicadores de confiança na cadeia de suprimentos: resolução de problemas conjuntamente; compartilhamento de informações estratégicas e recursos visando melhoria operacional, busca por relação de benefício mútuo (FAWCETT; JONES; FAWCETT, 2012).

Fawcett, Jones e Fawcett (2012) argumentam sobre a maturidade da confiança, que é influenciada pelo tempo, experiência e intensidade dos relacionamentos. Com o maior grau de intensidade de participação de tais elementos, as parcerias tornam-se mais fortes. Os autores afirmam ter quatro estágios de confiança, com suas respectivas características: limitada, transacional, relacional ou colaborativa, que afetam o potencial de criação de valor, capacidade de desempenho, compartilhamento de informações, desenvolvimento de habilidades e empatia, como pode ser visto no Quadro 2:

Quadro 2 – Maturidade da Confiança

	Estágio 1 Limitada	Estágio 2 Transacional	Estágio 3 Relacional	Estágio 4 Colaborativa
Potencial de criação de valor	Empresas não têm capacidades distintas que conduzam a relações próximas e não se preocupam com melhorias de eficiência	Empresas não têm capacidades distintas que impulsionam relacionamentos próximos. Buscam eficiências	Empresas possuem capacidades complementares distintas que motivam a colaboração	Filosofia da empresa é que o sucesso é dependente da força da equipe da CS. Procuram reforçar competências complementares
Capacidade de desempenho	Não possuem processos/sistemas de modo que executem o que prometem sempre	Possuem processos/sistemas para executar o que prometem com consistência	Possuem processos/sistemas para executar o que prometem em alto nível	Possuem processos/sistemas para executar o que prometem em nível ainda mais alto
Investimentos Relacionais				
Compartilhamento de informações	Além de ordens, pouca informação é compartilhada	Históricos de pedidos e previsão de médio prazo são compartilhados em uma base contínua para auxiliar os parceiros tomar decisões	Históricos de pedidos e previsão prazo são totalmente compartilhados via web. Algumas informações estratégicas, incluindo a entrada no mercado e roteiros são compartilhadas	Históricos de pedidos e previsão prazo são totalmente compartilhados via web. Todas as informações estratégicas, incluindo a entrada no mercado e roteiros são compartilhadas
Empatia	Ganhos de curto prazo caracterizam a relação. As companhias não se preocupam	Pagamento e outros comportamentos favorecem o parceiro com maior poder. As empresas	São feitos esforços para criar uma atmosfera ganha-ganha: negociações visam a	Aprofundamento na intensidade do relacionamento apoiado pela tomada de decisão

com a saúde de cada uma no longo prazo	podem buscar ações corretivas se o parceiro reclama de decisões unilaterais	rentabilidade de todos no longo prazo; cliente paga na hora; fornecedor é sensível às exigências do cliente; empresas tomam as necessidades e levam em conta o bem-estar geral de forma proativa na tomada de decisões	conjuntas, eliminando decisões unilaterais: desenvolvimento de estratégia interorganizacional e novos produtos; resolução de problemas em conjunto caracterizam a relação; empresas de forma proativa avaliam e buscam oportunidades de renovação, como mudanças no ambiente competitivo
--	---	--	--

Fonte: Adaptado de Fawcett, Jones, Fawcett (2012).

2.4.2 Compartilhamento de informação

O compartilhamento de informação eficiente facilita o fluxo financeiro e de produtos através dos limites organizacionais, o que traz maior agilidade, adaptabilidade e alinhamento da cadeia de suprimentos. Além disso, a troca de dados entre fornecedores e clientes pode gerar melhoria da aprendizagem mútua, ampliação do entendimento das expectativas do mercado e adoção de novas práticas organizacionais (LI; KANG, 2019).

Um indicativo disso pode ser visto na Toyota, que disseminou seus conhecimentos por sua rede de fornecedores e, como consequência, todos os envolvidos tiveram melhorias em termos de receita, criaram recursos sustentáveis e obtiveram vantagem competitiva (LI; KANG, 2019).

A troca de conhecimento pode ser delineada como um processo para indivíduos ou organizações dividirem informações e gerarem novas e desenvolverem habilidades

competitivas. Esse processo deve envolver diferentes funções organizacionais e, em relação a atividade com parceiros externos, é considerado como uma maneira pela qual as empresas se questionam e entendem como outras executam suas funções (LI; KANG, 2019).

Du *et al.* (2012) alegam que o compartilhamento de informações acontece em diferentes níveis, desde o operacional ao estratégico. Os autores abordam que a integração se torna mais importante com a elevação da qualidade e confidencialidade do dado partilhado e que a interdependência dos elos, em tal caso, é maior.

Tsanos e Zografos (2016) relatam que, para serem visíveis os benefícios da coordenação de processos mais eficiente provindo do compartilhamento de informações em toda a cadeia, é necessário divulgar informações sobre o planejamento da direção geral da rede, pois as implicações são em todos os elos da cadeia colaborativa.

Nessa mesma abordagem, Fawcett *et al.* (2015) relatam sobre a importância da comunicação dentro da cadeia sobre métricas que influenciam no desempenho interno e externo da cadeia de suprimentos. O compartilhamento de objetivos e metas permite o alinhamento estratégico, que faz com que os elementos da rede agem em prol do mesmo alvo e conquiste maior colaboração e criatividade.

A partilha de conhecimentos pode ser analisada em dois aspectos: o primeiro relaciona-se em torno da tecnologia, serviços e informações sobre os produtos; a segunda é focada nas informações a respeito do mercado, que são essenciais para melhoria mútua dos papéis no relacionamento (HASSE; TANNER, 2017).

Diversas barreiras são identificadas no processo de troca de informações. Uma delas se refere à transparência. O desafio se dá, pois, as organizações não divulgam os dados por completo, devido à competitividade do ambiente; como as empresas se relacionam com organizações concorrentes, elas temem a confidencialidade dos dados (HASSE; TANNER, 2017). Sem o compartilhamento aberto de informações, as decisões estratégicas e táticas da cadeia de suprimentos não são otimizadas em seu potencial e futuros esforços de colaboração estarão em jogo (ABUALREJAL *et al.*, 2017).

Um ponto que pode ser um facilitador ou uma barreira são os sistemas de informações. Um apoio deficiente de tais sistemas pode ser crítico, pois as coordenações de atividades interfuncionais e intraorganizacionais é dependente do compartilhamento de dados. Outros pontos críticos são relacionados à disponibilidade, precisão e destino das informações, já que esses critérios podem garantir melhoria de desempenho na cadeia de valor, porém, caso sejam fornecidos dados tardios, imprecisos e para um destino incongruente, todo esforço é desperdiçado, assim como oportunidades. (HASSE; TANNER, 2017).

A implantação da tecnologia da informação e comunicação (ITC) é relatada por Nair e Anbuudayasankar (2016) como um divisor de águas para o SCM, devido às alterações de ligações entre processos físicos. A ITC influencia a SCM em três âmbitos: execução de transações, colaboração e coordenação e apoio à decisão. A partir de tal recurso, é possível o acesso às informações de maneira adequada, bem como o gerenciamento do diálogo e coordenação de processos, que faz com que a empresa amplie sua capacidade de resposta ao mercado. Eles também citam as vantagens promovidas pelas tecnologias de identificação automática, como código de barras e RFID, que garantem um gerenciamento eficaz do inventário, trazem visibilidade para os níveis de estoque e permitem otimização das rotas no gerenciamento logístico.

Fawcett *et al.* (2015) abordam sobre as falhas geradas pela ausência de troca de informações no momento da integração da cadeia de suprimentos, que implicam em anomalias na aplicação dos processos. Eles evidenciam que diversos conflitos são gerados pela ausência de clareza no desenvolvimento da parceria e que as operações são transferidas para outros departamentos ou organizações sem respaldo.

2.4.3 Cultura e Relacionamento

Mudar a configuração da cadeia de suprimentos requer a implementação de uma nova cultura organizacional. Sem essa cultura suportando a transição, a maioria dos esforços direcionados à integração entre os nós da cadeia não se realizam e falham (OMAR *et al.*, 2012). Porém, mudar de uma relação transacional e, em geral, de um relacionamento ganha-perde, para um mutuamente benéfico é um desafio significativo, que exige mudanças práticas e de filosofias (ABUALREJAL *et al.*, 2017).

Fawcett *et al.* (2015) alegam sobre “resistências sócio estruturais” que influenciam de maneira negativa a cultura organizacional. Os autores discorrem que, por a integração fazer com que os gerentes se tornem dependentes de outros elos para tomada de decisões, esses passam a ver a relação como um risco. Dessa maneira, pesquisas confirmam que administradores temem o perigo da mudança mais do que o de não mudar, optando pela manutenção de sistemas e crenças atuais.

Um ponto crítico é que muitas empresas, principalmente as que possuem maior poder de mercado, apresentam resistência em partilhar as vantagens econômicas nas relações de parceria. Porém, as mesmas sentem-se confortáveis em aproveitar do privilégio de divisão de

riscos, haja vista que essa proposta é mais atraente comparada à de dividir recompensas (ABUALREJAL *et al.*, 2017).

Hasse e Tanner (2017), a partir de um estudo empírico, concluíram que as satisfações dos relacionamentos estão intimamente ligadas com a comunicação entre os elos. Os autores citam que o contato frequente auxilia na exposição dos problemas e a ausência dele gera incerteza e alienação.

Fawcett *et al.* (2015) pontuam sobre a resistência das organizações a deixarem de operar isoladamente e desvalorizar as benfeitorias provenientes de um relacionamento. Os mesmos autores apontam necessidades de algumas habilidades, para que seja possível superar essa aversão e atingir a interação. Essas são:

- a. capacidade de visualizar fornecedores como uma fonte de vantagem;
- b. capacidade de avaliar o potencial de co-criação de valor;
- c. capacidade de avaliar a capacidade de colaboração do parceiro;
- d. capacidade de dedicar tempo a estratégias de colaboração;
- e. capacidade de compartilhar benefícios mutuamente.

Griffith (2006) aborda sobre o impacto do capital humano nos relacionamentos da cadeia de suprimento global. Dois fatores são críticos para as parcerias: o capital analítico, que se dá pelas habilidades de conceituar e resolver problemas, pela capacidade de estabelecer raciocínio lógico organizado e desenvolver pensamento analítico conclusivo; e capital social, referente à personalidade, ética, comunicação, autoconfiança, capacidade de lidar com ambiguidade e trabalhar sob pressão.

Kumar *et al.* (2016) enfatizam que a sobrevivência das parcerias é dependente do envolvimento cultural e da força do relacionamento. Essas variáveis são construídas com tempo e evoluem-se com a execução da integração. Eles pontuam que a força do relacionamento é essencial, por atuar como um mediador entre o envolvimento cultural e o desempenho e envolvimento cultural e atividades operacionais e por manter os parceiros juntos.

2.4.4 Lucratividade

Hasse e Tanner (2017) relatam que o fator mais importante nas parcerias de suprimento é em relação à rentabilidade gerada pela aliança, que é o fator preponderante para os *players*.

O valor contábil é o primeiro requisito avaliado antes dos relacionamentos serem desenvolvidos e as integrações podem ser facilmente sacrificadas se esse requisito se tornar

vulnerável. Se o mesmo estiver em risco, fatores como lealdade, comprometimento e confiança podem ser esquecidos em prol de obtenção de maior vantagem competitiva (HASSE; TANNER, 2017).

O lucro é a razão da formação, desenvolvimento e encerramento das alianças. À medida que as parcerias se tornam menos lucrativas, minimizam-se as interações, porém, o fim do relacionamento apenas ocorre se o custo do término da relação for baixo (NIELSON, 1998).

Colicev, Giovanni e Fenzi (2016) contrapõem os argumentos supracitados, afirmando que organizações que almejam ampliar a integração da cadeia de suprimentos não devem esperar, necessariamente, melhoria do desempenho econômico. Um dos motivos apresentados pelos autores é que muitas variáveis afetam a rentabilidade e diversas estão ligadas a fatores não controláveis pelas empresas, como o preço do combustível.

2.4.5 Comprometimento

Um fator intangível que também compromete o desempenho da SCI é o comprometimento entre os parceiros. São corriqueiras ações como renegação de promessas que implicam no término de uma aliança, solicitação de comprometimento sem reciprocidade e ações que incluem contornar os parceiros de modo a garantir um compromisso com um cliente. É notório que a variável confiança é extremamente flexível e, muitas vezes, de baixo valor e facilmente quebrável (HASSE; TANNER, 2017).

O comprometimento tem sido estudado visando fundamentações de constructos de compromissos nas relações entre empresas, que almejam a longevidade dos relacionamentos do negócio. Nota-se que ele é decorrente da evolução da parceria entre os elos; devido à frequência de interação, cria-se uma forte interdependência e o desejo de crescer o vínculo é recíproco (HASSE; TANNER, 2017).

Segundo Hasse e Tanner (2017), o comprometimento entre os elos no longo prazo, com alto nível de desempenho, implica em lealdade. Lealdade significa a repetição do comportamento, que, mesmo com as mudanças no mercado e até mesmo dentro das organizações parceiras, é capaz de oferecer consistência nos processos realizados em conjunto com qualidade nos entregáveis. Sendo assim, os autores comentam que o comprometimento com lealdade é o almejado pelas empresas que buscam integração da cadeia de suprimentos bem-sucedida.

Diversos antecedentes são correlacionados ao comprometimento. Morgan e Hunt (1994) enumeram: confiança, benefícios, custo de alternativas, valores compartilhados. Os mesmos autores trazem que o fruto do compromisso são cooperação, foco, concordância mútua, algumas vezes bajulações e busca de alternativas conjuntas. Hasse e Tanner (2017) alegam sobre os prejuízos de sua ausência, que são relacionados à redução da lucratividade, devido a piores condições de compras, deslealdade e má comunicação. Segundo Fawcett, Jones e Fawcett (2012), o desalinhamento estratégico e o desalinhamento dos incentivos fazem com que os elementos da cadeia de suprimentos não entendam seus papéis e que não tenha convergência entre os objetivos individuais e o da rede de fornecedores. Segundo eles, o resultado desses acontecimentos é uma influência negativa no comprometimento dos componentes da cadeia de suprimentos.

A vulnerabilidade do comprometimento está relacionada à dependência dos elementos humanos por trás das negociações, que dificulta a vigência do mesmo. A dificuldade em relação à garantia do mesmo se deve à competitividade industrial, ao dinamismo das mudanças das opiniões dos clientes e à aversão ao risco (HASSE; TANNER, 2017).

Fawcett, Jones e Fawcett (2012) revelam que o desejo das organizações para atingirem o comprometimento é alto, porém, muitas empresas não têm conhecimentos, experiências e recursos para desenvolverem relacionamentos duradouros e confiáveis. Eles apresentam um diagrama, ilustrado no Quadro 3, que revela quatro comportamentos das parcerias (desempenho baseado na confiança, confiança colaborativa, confiança limitada e comprometimento baseado na confiança) que deveriam ser esperados pelos elos à medida que alteram suas capacidades de desempenho e comprometimento com o relacionamento. O Quadro 3 é mostrado a seguir:

Quadro 3 – Diagrama Capacidade de Desempenho x Comprometimento

CAPACIDADE DE DESEMPENHO ALTO	Desempenho baseado na confiança	Confiança colaborativa
	<p>Vendido: Um forte desempenho transacional é prometido, mas nenhum compromisso com relação futura é feito.</p> <p>Entregue: Parceiro da cadeia de suprimentos realiza o que promete no curto prazo, mas é reticente em comprometer mais recursos para o relacionamento.</p> <p>Confiança: A base essencial para níveis mais altos de confiança está em vigor, mas a confiança inovadora não surge.</p> <p>Colaboração: Oportunidades para colaboração única são negligenciadas.</p>	<p>Vendido: Excelente desempenho transacional e investimentos em relacionamento futuro são prometidos.</p> <p>Entregue: Parceiro da cadeia de suprimentos realiza o que promete e trabalha para construir um relacionamento futuro mais forte.</p> <p>Confiança: Elevados níveis de confiança surgem e formam a base para um relacionamento de maior intensidade.</p> <p>Colaboração: Oportunidades inovadoras de colaboração são identificadas e alavancadas para inovação na colaboração e vantagem.</p>
BAIXO	Confiança limitada	Comprometimento baseado na confiança
	<p>Vendido: Forte desempenho é prometido.</p> <p>Entregue: Parceiro da cadeia de suprimentos não consegue realizar o prometido.</p> <p>Confiança: O mau desempenho e o oportunismo minam a confiança.</p> <p>Colaboração: O relacionamento racional e o relacionamento colaborativo não existem.</p>	<p>Vendido: O relacionamento estratégico é desejado e o desempenho excepcional é prometido.</p> <p>Entregue: Parceiro da cadeia de suprimentos não consegue realizar o prometido.</p> <p>Confiança: Percepção de confiabilidade é violada, minando relacionamentos futuros.</p> <p>Colaboração: Buscam colaboração, mas não estão dispostos a investir ou aceitar as vulnerabilidades com confiança significativa.</p>
	BAIXO	ALTO
	CAPACIDADE DE COMPROMETIMENTO	

Fonte: Adaptado de Fawcett, Jones e Fawcett (2012).

2.4.6 Poder

Hasse e Tanner (2017) abordam que o poder entre os componentes da cadeia pode ter influência na qualidade das parcerias. Park, Chang e Jung (2017) delinearão o poder como a capacidade da organização de origem de influenciar as intenções ou ações de uma empresa oposta. O poder também é definido como o potencial para persuadir o outro ou a capacidade de fazer outro agir da maneira desejada.

As maneiras mais conhecidas do poder se expressar nas relações organizacionais são expressas a seguir (KE *et al.*, 2009; ZHAO *et al.*, 2013):

a) poderes mediados:

- i. poder de coerção: capacidade de induzir punição quando os elos subordinados não encontram expectativa no relacionamento, fazendo com que o parceiro provedor de maior poder induza o consentimento do de menor; pode também se dar pela inclusão de advertências e ameaças caso não sejam satisfeitas as regras da parceria,
- ii. poder de recompensa: o elo detentor de maior autoridade oferece recompensa ao parceiro submisso, de modo que, quanto maior for a capacidade de bonificação, elavam-se os efeitos da mesma,
- iii. poder legítimo: poder resultante da posição do parceiro “superior” e da aceitação, por parte do “inferior”, de tal posicionamento.

b) poderes não mediados:

- i. poder de informação: o poderio é reflexo do controle ao acesso e/ou distribuição das informações,
- ii. poder especialista: influência gerada pelo respeito ao conhecimento técnico e/ou tecnologia que um dos elos detém. Essa autoridade é relevante para tomada de decisões ótimas e aconselhamento confiável,
- iii. poder de referência: em tal caso, os elos têm o mesmo posicionamento, porém, o predomínio de um se dá por meio da atratividade e carisma entre as organizações.

Estudos revelaram que os poderes mediados não apresentam interferências positivas em uma relação de SCI, contudo, fatores institucionais influenciam, como a criação de um ambiente mutuamente dependente e com reciprocidade. Além disso, poderes não mediados apresentam relação direta com a qualidade das alianças e com desempenho da SCM. Logo, tais elementos devem ser amplamente aceitos para melhoria de desempenho global (ZHAO *et al.*, 2013; PARK; CHANG; JUNG, 2017).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho visa o maior entendimento sobre os fatores que afetam o desempenho da integração da cadeia de suprimentos, portanto, uma pesquisa qualitativa é a mais conveniente. Deslauriers (1991) afirma que o objetivo de tal pesquisa é a capacidade de produzir novas informações e Minayo (2001) completa dizendo que essa trabalha com a relação entre os processos, valores, atitudes e crenças, não podendo ser reduzido a variáveis operacionais. Hart (1998) conclui que uma pesquisa qualitativa permite maior gama de informações sobre dado tópico a partir de estudos pré-existentes. A partir de tais definições, nota-se que o método é compatível com a busca, já que em uma cadeia de suprimentos diversos aspectos tangem as relações envolvidas entre os elos e seus impactos não são triviais.

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA (RBS)

Este trabalho utilizará a abordagem de revisão bibliográfica sistemática (RBS). A diferença dessa para revisão de literatura tradicional se dá por a inclusão de diversas pesquisas no tema e as análises das mesmas seguirem, com rigor, critérios específicos. Isso garante maior credibilidade e transparência para o estudo (GIL, 2002). Conboy (2009) destaca sobre a relevância em contemplar as pesquisas publicadas no estado da arte para o desenvolvimento de novas teorias. Delbufalo (2019) reforça que a RBS permite a conexão entre pesquisas já publicadas e facilita o desenvolvimento de abordagens a partir de evidências anteriores.

O método aplica-se bem ao tema do presente estudo, observando que o número de artigos publicados com assunto SCM tem crescido rapidamente. Pode ser evidenciado que, de 1982 a 2014, 19479 artigos foram publicados com a palavra-chave “*Supply Chain Management*” na base de dados Scopus (KAMAML; IRANI, 2014), e o objetivo do presente trabalho é a discussão dos fatores críticos para SCI e, em grande parte dos artigos, as objeções e facilitadores são abordados de maneira isolada. Portanto, a RBS é condizente por permitir explorar os trabalhos existentes e, a partir desses, fazer uma seleção de variáveis mais relevantes e abordar o comportamento das mesmas de maneira agregada, que é uma lacuna existente no estado da arte (ATASEVEN; NAIR, 2017).

A condução da pesquisa se deu em três fases, seguindo as ideias de Tranfield, Denyer e Smart (2003):

Fase 1:

A primeira etapa da RBS contempla os dados essenciais da pesquisa, necessários para elaboração do protocolo do estudo: problema, objetivos, fontes primárias de dados, *string* de busca, critérios de inclusão, critérios de qualificação, método, ferramentas e o cronograma.

A busca foi realizada nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. Além disso, foi realizado um estudo preliminar para definição das palavras-chave da *string* de busca. Foram feitos diversos testes primários, e realizou-se a leitura de alguns artigos para inserção de mais termos específicos do tema, de modo a contemplar com amplitude o conteúdo disponível. Assim sendo, as palavras-chave foram definidas e conectadas com operadores booleanos (AND, OR e AND NOT). A *string* definida foi: (*supply chain management*) AND (*integration OR collaboration OR partnership OR relationship*) AND (*barrier* OR critical fator* OR enabler* OR antecedent* OR issue* OR failure* OR success* OR unsuccess**) AND NOT (*green* OR sustain* OR environment**). Foi adicionada a exclusão de artigos relacionados a sustentabilidade, pois o volume de artigos com relação a cadeia de suprimentos verde era alto e esse não era o foco da pesquisa.

Além disso, foram estabelecidos na fase 1 os critérios para avaliação da inclusão ou exclusão dos artigos. Os critérios de aceitação e rejeição são apresentados no Quadro 4:

Todas as condições supracitadas foram seguidas com rigor para garantir a reprodutibilidade da pesquisa, assim como sua veracidade e credibilidade.

Fase 2:

Essa fase é um processo iterativo, em que o primeiro passo é a condução das buscas nas bases de dados. O processo na sequência é a análise dos resultados, que é realizado da seguinte maneira:

- a. filtro 1: leitura de título, resumo e palavra-chave;
- b. filtro 2: leitura da introdução e conclusão;
- c. filtro 3: leitura completa dos artigos.

Em todas as etapas de análise, parte da amostra pode ser rejeitada.

O terceiro passo é a documentação, cuja finalidade é o registro do conteúdo examinado e essa etapa que garante a transparência da análise e que oferece oportunidades para pesquisas futuras no mesmo tema. A atividade de arquivamento foi realizada com o uso do *software* StArt (*State of the Art through Systematic Review*), versão 3.3 beta, de acesso livre e gratuito desenvolvido pelo Laboratório de Pesquisas em Engenharia de *Software* da Universidade Federal de São Carlos (LaPES -UFSCar). A tecnologia permite o desenvolvimento do protocolo de pesquisa, importação de todos os artigos das bases de dados e aplicação dos filtros apresentados com apontamento das razões de aceitação ou rejeição.

Além disso, o *software* apresenta facilidades, como eliminação de arquivos duplicados, visualização de resultados em gráficos e grau de semelhança entre artigos.

Quadro 4 – Critérios para seleção de artigos

Critério	Critério de Inclusão	Critério de Exclusão
Tipo de documento	Artigos	Publicações que não fossem artigos
Acesso	Gratuito ou disponível pela Biblioteca da Universidade Federal de São Carlos	Artigo não disponível na íntegra
Requisitos teóricos	Aprofundar o tema de Integração da Cadeia de Suprimentos e/ou apresentar variável e seu relacionamento com SCI	<ul style="list-style-type: none"> - Não tratar o tema principal ou ter como foco cadeia de suprimentos sustentável - Artigo que trabalhe a integração na cadeia de suprimentos fora do enfoque da manufatura - Tratar de integração em demais áreas, não no contexto do SCI
Idioma	Inglês e português	Demais
Tempo	Artigos entre 2015 e 2020	Demais

Fonte: Elaborada pela Autora.

Nesta fase, foram inseridos um total de 964 artigos, provenientes das duas bases de dados escolhidas. Tais documentos atendiam o requisito de serem artigos em inglês e foram publicados entre 2015 e 2020, obedecendo os critérios de seleção. Dentre esses, foram excluídos, em primeira instância, 206 estudos, pois estavam duplicados.

A amostra é razoavelmente grande, dessa maneira, foi-se extremamente rigoroso com relação aos critérios de exclusão relativos aos requisitos teóricos no primeiro filtro. Ressalta-se que, quando houve dúvida a respeito da aderência do artigo, o mesmo foi incluso, para análise mais precisa no filtro em sequência.

Muitos trabalhos explanavam sobre SCI em áreas específicas, especialmente relacionadas à construção civil e cadeia de produção de alimentos (com ênfase na agricultura), o que se distancia da temática da pesquisa. Além disso, diversos artigos apresentavam modelos matemáticos de integração da cadeia de suprimentos, remetendo principalmente à otimização logística, que também não era o alvo deste documento.

Fase 3:

Essa etapa contempla a síntese dos resultados, que explana as principais respostas obtidas com a RBS; e modelos teóricos e hipóteses, que trazem oportunidades e direcionadores para pesquisas futuras e limitações da busca realizada. Os resultados são apresentados nos nas subseções posteriores.

3.2 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

Para iniciar a análise bibliométrica, foram considerados os 964 artigos, como citados anteriormente, encontrados nas bases de dados Scopus e Web of Science. Com a primeira análise de sensibilidade, em que foram excluídos os artigos duplicados, restaram 758 artigos. Esses, passaram por outros 3 filtros, o primeiro com leitura de título, resumo e palavras-chave, o segundo com leitura de introdução e conclusão, e o último de leitura completa dos artigos. Após os filtros, resultou-se em uma amostra final de 46 artigos. Como apresentado no Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Resultado dos filtros da RBS

Filtros – Forma de seleção	Nº de artigos
Filtro 1 – Leitura de título, resumo e palavras-chave	758
Filtro 2 – Leitura de introdução e conclusão	139
Filtro 3 – Leitura completa	76
TOTAL DE ARTIGOS FINAIS	48

Fonte: Elaborada pela autora.

A maior porcentagem de exclusão (81,66%) deu-se durante a leitura dos títulos, palavras-chave e resumo dos artigos (filtro 1), momento em que foram excluídos 619 artigos. Como tratado anteriormente, muitos artigos foram rejeitados por não tratarem do tema em

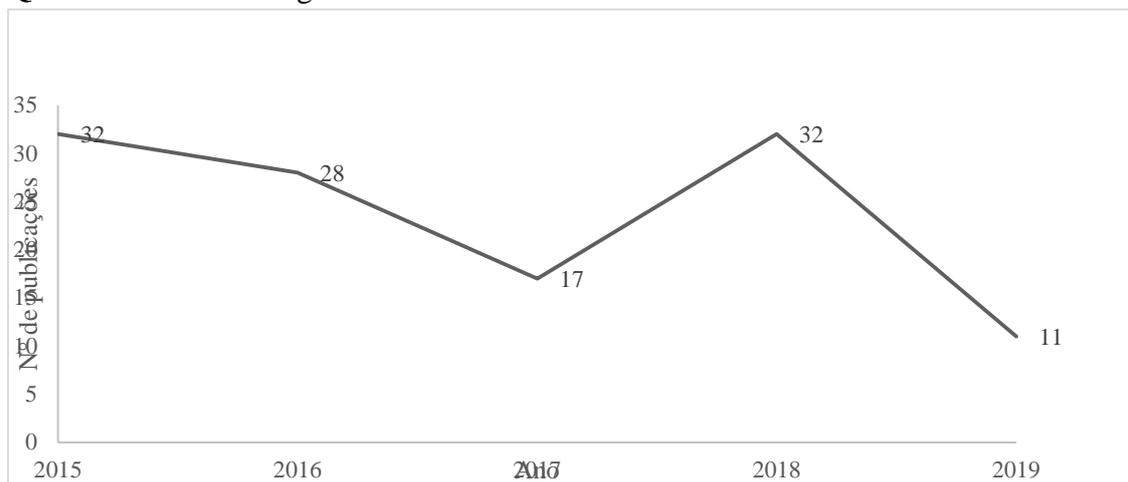
questão na íntegra do presente trabalho, envolvendo, por exemplo, questões características de alguns tipos de cadeia, como de agricultura e construção civil e sobre construção de modelos matemáticos, como abordado anteriormente.

No segundo filtro, de leitura de introduções e conclusões, foram excluídos 63 artigos, restando 76 para o último filtro, de leitura completa do artigo. Nesse filtro, foram excluídos diversos artigos por não estarem disponíveis na íntegra, artigos que não abordavam sobre integração dentro da ótica da manufatura ou que abordavam consequências e modelos de integração, mas não barreiras e facilitadores, focos do presente trabalho.

Com a leitura completa dos artigos, o filtro 3, foram rejeitados 28 artigos, restando 48 finais.

Uma análise importante realizada foi com relação à quantidade de publicações sobre o assunto nos últimos anos. Para essa análise, foram considerados todos os 139 artigos aceitos pelo primeiro filtro. Ao analisar os resultados, nota-se entre os anos de 2015 e 2016 foram publicados uma grande quantidade de artigos, tendo uma queda em 2017 e um pico novamente em 2018. 2019 não pode ser considerado como uma queda, pois só foram levantados trabalhos publicados até abril daquele ano. Como mostrado no Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – N° de artigos x Ano



Fonte: Elaborada pela Autora.

Analisando as 48 publicações resultantes da RBS, observou-se que foram publicados em 25 periódicos. Dentre esses, 15 apresentavam apenas 1 artigo sobre o tema. Os periódicos de maior destaque foram: Supply Chain Management – An International Journal (9 artigos), International Journal of Production Economics (4 artigos), International Journal of

Productivity and Performance Management (4 artigos) e International Journal of Logistics Management (4 artigos). A quantidade de artigos por periódico é apresentada no Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Quantidade de artigos por periódicos

Periódico	Nº de artigos	%
Supply Chain Management – An International Journal	9	18,75%
International Journal of Production Economics	4	8,33%
International Journal of Productivity and Performance Management	4	8,33%
International Journal of Logistics Management	4	8,33%
International Journal of Operations & Production Management	2	4,17%
Asian Journal of Shipping and Logistics	2	4,17%
Industrial Marketing Management	2	4,17%
Benchmarking – An International Journal	2	4,17%
Measuring Business Excellence	2	4,17%
International Journal of Physical Distribution and Logistics Management	2	4,17%
Industrial Management & Data Systems	1	2,08%
Journal of Enterprise Information Management	1	2,08%
Journal of Manufacturing Technology Management	1	2,08%
International Journal of Production Research	1	2,08%
Decision Sciences	1	2,08%
Serbian Journal of Management	1	2,08%
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	1	2,08%
Knowledge Management Research & Practice	1	2,08%
International Journal of Logistics-Research and Applications	1	2,08%
Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems	1	2,08%
Southern African Business Review	1	2,08%
Journal of Business and Industrial Marketing	1	2,08%

Journal of Business Research	1	2,08%
South African Journal of Business Management	1	2,08%
Eletronic Journal of Information Systems in Developing Countries	1	2,08%
TOTAL	48	100,00%

Fonte: Elaborado pela Autora.

3.3 ESTUDO DE CASO

Conforme discutido nas seções anteriores, diversos fatores são elencados como fatores críticos para integração de cadeias de suprimentos. Porém, nota-se na literatura muitos estudos abordando a integração em contextos de fornecedor/cliente, já relações de parcerias estratégicas nesse contexto são pouco estudadas. A pesquisa em questão tem como objetivo entender o impacto e interações entre os constructos e dimensões definidos com base na literatura em um projeto de aliança estratégica entre duas empresas, sendo, portanto, uma pesquisa de natureza exploratória e envolvendo métodos qualitativos.

Segundo Gil (2002), o Estudo de Caso é um estudo empírico que visa o aprofundamento dos conhecimentos, buscando maior levantamento de informações para o assunto. Yin (2001) e Miguel e Sousa (2012) completam afirmando que esse método de pesquisa busca examinar um fenômeno em seu respectivo contexto, principalmente quando objetiva-se aumentar a compreensão de um fato atual. Assim, com os resultados da revisão de literatura sistemática, foi possível definir os constructos e dimensões para o aprofundamento sobre o impacto dos fatores críticos nos projetos integração. Esses constructos e dimensões estão explicitados em subseções deste capítulo.

3.3.1 Contexto estudado

O estudo de caso deu-se em uma *holding*, que já era proprietária de uma empresa de varejo de presentes e decoração localizada em Florianópolis (SC), e realizou a aquisição de uma empresa do setor de vestuário, situada em São Paulo (SP). Foi desenvolvido um projeto de integração, em diversas etapas da cadeia de suprimentos, visando o aproveitamento das sinergias para obterem maior eficiência operacional. As duas maiores frentes do projeto, exploradas no presente trabalho, foram a desativação da fábrica da empresa de vestuário no

Brasil e transferência da atividade para China e a integração do centro de distribuição e rede logística das duas empresas.

Para realização desse estudo, foi realizado o contato com um dos membros da equipe de uma consultoria que acompanhou toda a criação, desenvolvimento e acompanhamento pós projeto. Ele foi um dos entrevistados, assim como o Diretor de Melhoria Empresarial da empresa de presentes e decoração.

Ambos os entrevistados consideram o projeto de integração estudado como um caso de sucesso, apesar de algumas tensões e falhas em ações planejadas. Os indicadores de eficiência operacional e a apreciação do valor de mercado da *holding* comprovam a afirmação. Além disso, outras trocas, principalmente culturais, que geraram atritos entre as companhias a priori, foram importantes para aprimoramento de diferenciais competitivos das duas empresas.

3.3.2 Protocolo de pesquisa

Para a realização do estudo, foram realizadas entrevistas *online* com líderes envolvidos no projeto de integração em questão, apresentados anteriormente. Diversas são as formas de entrevistas para coleta de dados em uma pesquisa, como: entrevista estruturada, semiestruturada, aberta, com grupos focais, história de vida e projetiva (BONI e QUARESMA, 2005). No estudo de caso realizado, optou-se pela entrevista semiestruturada, que é composta por um roteiro de perguntas preparados antes na entrevista e perguntas abertas, visando maiores informações e riquezas de detalhes (BONI e QUARESMA, 2005). Os entrevistados tiveram liberdade para aprofundarem como queriam nas respostas, para maior entendimento de todas as variáveis e condições envolvidas.

O roteiro da entrevista apresentado no Apêndice A, foi dividido em 3 partes: sendo a primeira contextualização do projeto de integração realizado, para entendimento dos papéis dos entrevistados, grandes objetivos e cenário envolvido; a segunda sobre questões específicas analisadas, para buscar explorar o impacto que os fatores críticos tiveram no projeto, como a disponibilidade de informação, relações de poder e envolvimento cultural; e a última de conclusões, para confirmar as percepções obtidas na entrevista, elencar os principais resultados, consequências e recomendações para projetos futuros.

3.3.3. Seleção dos entrevistados e coleta de dados

No momento em que o estudo foi realizado, o projeto já estava praticamente concluído. Por serem empresas pertencentes a mesma *holding*, evoluções são sempre projetadas e implantadas, mas os maiores desafios e ações do projeto de integração já tinham sido completamente estruturados. Por isso, foram selecionados para as entrevistas pessoas que tiveram papéis importantes no desenho estratégico do projeto, implantação e acompanhamento dos resultados.

Devido ao contexto de pandemia do Covid-19, as duas entrevistas semiestruturadas de 2 a 2:30 horas foram feitas *online*. Além disso, foi realizada mais uma conversa de 30 minutos com cada um dos entrevistados para maior entendimento de situações pontuais dias após as entrevistas. Vale ressaltar que foi estabelecido um canal aberto com os entrevistados para envio de informações extras, retirada de possíveis dúvidas e esclarecimento de comentários. Por diversas vezes, eles foram contactados e responderam prontamente.

As entrevistas foram complementadas com materiais extras, como notas divulgadas pelas empresas e documentos internos. Algumas dessas informações não foram autorizadas a serem relatadas no presente trabalho.

3.3.4 Análise de dados

Para análise dos dados, a princípio, foram resumidas as duas entrevistas, materiais extras compartilhados e notas tomadas para entendimento completo do caso estudado.

Bardin (2011) propõe que seja definido o *corpus* da investigação, que é o conteúdo a ser analisado. Para embasar a análise desse *corpus*, foram identificados, primeiramente, os principais fatores críticos da integração da cadeia de suprimentos sinalizadas pela RBS, definindo assim os constructos e suas respectivas dimensões, conforme mostrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Constructos e dimensões dos fatores críticos da SCI

Constructo	Definição	Dimensões
Confiança	Uma relação de confiança mútua entre os parceiros da CS estimula a cooperação, lealdade e a comprometimento entre os elos. É um fator notório em relações de longo prazo. Além disso, propicia maior abertura para o compartilhamento de informações, recursos e experiências.	<ul style="list-style-type: none"> . Tempo de colaboração entre os agentes da CS . Compartilhamento de informações estratégicas . Atendimento das expectativas da parceria
Compartilhamento de informações	A distribuição do conhecimento e informação entre os elos é feita pela definição de objetivos conjuntos e planejamento de rede, que reflete em transparência e clareza das ações entre todos os elos e faz com que as informações obtidas sejam precisas, destinadas aos receptores corretos e sejam disponíveis em prazos estabelecidos.	<ul style="list-style-type: none"> . Planejamento conjunto do cronograma de atividades . Disponibilidade e conciliação de dados . Políticas para compartilhamento e segurança dos dados . Ferramentas de gestão do conhecimento
Cultura e relacionamento	A construção de relacionamentos estratégicos deve ser pautada em envolvimento cultural, para evitar resistências entre os elos a mudanças de práticas e filosofias, deve promover harmonia e abertura para resolução de problemas em conjunto e troca de conhecimentos.	<ul style="list-style-type: none"> . Envolvimento cultural . Comunicação entre os elos . Gerenciamento de conflitos e resistências
Lucratividade	A lucratividade é vista, em muitos estudos, como o fator precursor para formar, manter e encerrar relacionamentos. A lucratividade dos elos envolvidos é essencial para acontecer um processo de integração. Redução de custos com ganhos de escala, eficiência e melhoria no desempenho e nível de serviço são fatores-chave nas parcerias de SC.	<ul style="list-style-type: none"> . Gestão de eficiência . Potencial de criação de valor

Comprometimento	O comprometimento é refletido pelo nível de concordância mútua entre os elos envolvidos com a estratégia estabelecida pelos parceiros e dedicação para execução das ações. O maior comprometimento entre os elos fortalece o vínculo.	. Execução das decisões tomadas conjuntamente . Alinhamento estratégico
Poder	O poder é a capacidade que uma organização tem de influenciar as relações dentro de uma parceria, devido à dependência dos outros elos na relação.	. Poder mediado e não mediado . Nível de autonomia

Fonte: Elaborado pela Autora.

A partir disso, os principais trechos das entrevistas foram selecionados, transcritos (ver Apêndice B) e categorizados de acordo com as dimensões e constructos aos quais se referiam.

Por fim, para o entendimento prático do impacto dos fatores críticos de sucesso na SCI, objetivo desse trabalho, foi analisado o impacto de cada um dos constructos e dimensões apresentados nas duas frentes mais relevantes do projeto (descontinuidade da fábrica da empresa de vestuário no Brasil de integração dos CD's e rede logística). O impacto de cada constructo na integração foi avaliado como:

- NA – neutro ou não se aplica,
- + - positivo, ou seja, foi um facilitador,
- - - negativo, ou seja, foi uma barreira.

Além disso, foi analisado o nível (intensidade) do impacto, categorizado de acordo com a escala a seguir:

- 1 – Baixo,
- 2 – Moderado,
- 3 – Alto.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentado o caso estudado no presente trabalho, assim como os resultados da pesquisa realizada.

4.1 ESTUDO DE CASO

4.1.1 Contextualização das empresas envolvidas

Para realização do estudo, foi escolhido um projeto que tinha como objetivo encontrar sinergias nas cadeias de suprimentos de duas empresas pertencentes a mesma *holding*, a fim de gerar eficiência. Foi acordado com as companhias a não revelação de seus nomes, por isso, no presente trabalho, elas são denotadas por letras (A e B).

A *holding*, que é controlada por uma gestora de investimentos, era detentora de três companhias e, em 2017, adquiriu uma quarta corporação. A tese de investimento de aquisição dessa nova empresa era regida pela busca de benefícios entre a empresa em questão, que atua no setor de vestuário, e outra varejista, que é uma das maiores redes de presentes e decoração do Brasil. A compra foi realizada em 2017 e os processos de integração iniciaram em 2018.

A empresa de presentes e decoração, denominada no trabalho de Empresa A, tem sede localizada em Florianópolis (Santa Catarina). Ela possui em seu portfólio produtos com referência por seus designs criativos e inovadores. Suas mercadorias são vendidas via franquias, lojas multimarcas e *e-commerce*. A referida empresa desenvolve no Brasil, no seu escritório de criação, todos os modelos de produtos, porém esses são manufaturados por fornecedores chineses escolhidos pelo escritório internacional localizado lá.

A Empresa A iniciou sua história na década de oitenta, mas a marca foi criada em 1991. Hoje, a empresa conta com mais de 200 lojas exclusivas e está presente em 600 multimarcas. A equipe atual tem mais de 750 colaboradores.

A Empresa A tem um forte aspecto cultural voltado para planejamento de produto. Suas coleções são divididas em 8 ciclos durante o ano. As mercadorias chegam nas franquias com calendários definidos de vitrines e ações, assim como os colaboradores são treinados para melhor apresentação dos itens.

A empresa de vestuário, referida nesse texto como Empresa B, tem sede localizada em São Paulo (São Paulo). Seu portfólio inclui meias, pijamas, roupas íntimas, moda praia e acessórios, com mais de 2.500 produtos exclusivos marcados por cores, estampas e humor. A empresa vende via franquias, lojas multimarcas e *e-commerce*.

A Empresa B foi fundada em 1988 e hoje está presente em mais de 20 países. No Brasil, a empresa conta com mais de 170 franquias monomarcas e possui *ticket* médio de R\$ 179,00.

Diferentemente da Empresa A, a Empresa B cresceu primeiramente através de multimarcas. Devido à concorrência enfrentada por outras marcas e com o intuito de fazer com que as lojas sempre aumentassem seus pedidos, a companhia desenvolveu uma cultura forte de vendas, sendo extremamente ágil para mudanças de coleções e ações de *marketing* de acordo com o resultado das vendas.

Para realização do projeto, as empresas contaram com o apoio de uma consultoria, que já ocupava cargos de gestão na Empresa A e participou do processo de análise da compra da companhia de vestuário, assumindo também posições de liderança nessa. À frente do projeto de integração estavam os diretores executivos e de operações de ambas as companhias e uma equipe mista especializada em *supply chain*.

O projeto de integração da cadeia de suprimentos das empresas não tinha como propósito unir as operações por completo, mas sim aproveitar das sinergias entre elas. Como pontos mais relevantes em comum das cadeias eram: as duas empresas importavam da China e as duas trabalhavam com franquias, principalmente em *shoppings*, sendo que a de vestuário, no início da integração, tinha mais de 150 lojas no país e, a de presentes, mais de 250.

4.1.2 Descrição do projeto

Para melhor entendimento dos processos, foram entrevistados o Diretor de Melhoria Empresarial da Empresa A, que estava na companhia há 4 anos e tinha experiência em cadeia de suprimentos em outros segmentos de mercado; e um consultor que fez parte da criação e implantação do projeto, que tinha 8 anos de experiência em processos de integração de cadeias de suprimentos, envolvendo principalmente gestão de transportes, modelos de rede, desenho e simulação de operações logísticas.

O projeto de integração das cadeias das Empresas A e B foi extremamente desafiador e complexo, durando mais de 2 anos e 6 meses. Como a tese para o investimento era a busca por oportunidades de ganho de escala e maior eficiência, diversas foram as áreas diretamente

envolvidas no processo, os departamentos mais impactados foram: compras, planejamento e controle da produção, desenvolvimento de produto e logística de ambas as empresas.

O início do projeto se deu com o mapeamento de todas os processos da Empresa B, buscando as maiores sinergias com as atividades já mapeadas da Empresa A. Como resultados desse mapeamento, foram elencadas oportunidades para ganhos de eficiência e foram realizadas suas frentes de projeto, como apresentados seguir.

- **Descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil**

A produção das mercadorias da Empresa B era localizada na Vila Leopoldina, na cidade de São Paulo (São Paulo). O aluguel do imóvel era extremamente alto, bem como os custos tributários e logísticos da região.

A Empresa B já tinha iniciado também a importação de parte pequena do seu portfólio de produtos da China, alocando uma pessoa no país para participação em feiras e identificação de parcerias promissoras, porém, havia diversas dificuldades em questões burocráticas e de comunicação. Outro problema era a falta de confiabilidade no nível de serviço e qualidade das empresas estrangeiras.

A Empresa A, que realiza toda sua produção no país asiático, tendo um escritório em Shenzhen e sede em Hong Kong, já tinha toda a cadeia de suprimentos estruturada, com benefícios fiscais, e tinha o processo de desenvolvimento de produto envolvendo os dois países estabelecido e gerido por diversos indicadores de desempenho.

Pelos anos nesse mercado, a Empresa A possuía grande experiência em recrutamento, formação de equipe multiétnicas e relacionamento com fornecedores do país.

Um grande diferencial é que a Empresa A detinha um vasto conhecimento sobre empresas no interior China, não se limitando às apresentadas nas principais feiras, locais onde se costumam iniciar as negociações internacionais. Dessa maneira, a empresa conseguia estabelecer negócios atraentes, aumentando as margens.

Outro ponto importante é com relação ao controle de qualidade. Na China, as regiões geográficas são divididas por tipo de indústrias e materiais trabalhados; como a Empresa A tem um portfólio diverso, ela já tinha desenvolvido uma equipe de qualidade volante, que realizava testes e controles em diversos fornecedores distribuídos por todo país, com competências complementares para uma avaliação completa dos produtos, sem necessidade de envio desses para o Brasil para aprovação.

Além disso, em pesquisa realizada pela empresa de consultoria atuante no projeto, o custo de produção de meia na fábrica nacional, que é o produto mais vendido da companhia, era duas vezes maior que a produção no exterior, incluído o custo de transporte para o Brasil. Para essa avaliação, foi projetado um produto com dimensões de fios e elasticidade com qualidades superiores às de produção em São Paulo.

Levar a produção da Empresa B para Ásia trazia vantagens na sua cadeia de suprimentos a montante, pois seus principais fornecedores seriam de lá, com vantagens em termos de custo e qualidade; e a jusante, pelas oportunidades logísticas de frete conjunto com a Empresa A.

Como a tese de investimento da aquisição da Empresa B foi pautada em oportunidades conjuntas entre as empresas da *holding*, a mudança da produção da Empresa B para China também trazia ganhos para a Empresa A. Com a unificação da estrutura de SC, o volume de mercadorias a serem transportadas aumentava consideravelmente, o que propiciava maior facilidade para fechamento de *container* para o Brasil, diminuição do tempo entre pedidos, maior poder de barganha em negociação de fretes marítimos e diminuição dos custos de *back-office*.

Dessa forma, em após 1 ano de estudos de análise de viabilidade e montagem da estrutura na Ásia, foram iniciadas as produções no país. No início, levou-se apenas a produção de 30% da demanda e, no momento de finalização do estudo de caso, 100% dos produtos já estavam sendo manufaturados na China.

- **Unificação do Centro de Distribuição e Rede Logística**

A Empresa A possuía um centro de distribuição (CD) em São José (Santa Catarina), próximo a Florianópolis. O CD era pequeno para o tamanho da companhia e apresentava limitações físicas que impediam possíveis expansões. Além disso, por ser uma região industrial, o valor do metro quadrado estava extremamente elevado.

Pelos motivos acima, antes mesmo do início do projeto de integração entre as cadeias das Empresas A e B, a Empresa A já estudava a mudança do seu CD para Biguaçu (Santa Catarina). A cidade ainda se encontra na região metropolitana de Florianópolis, porém a demanda por esses espaços é menor, propiciando vantagens competitivas de preço. Outro ponto relevante é que o imóvel em avaliação tinha muita capacidade ociosa e permitia ampliações.

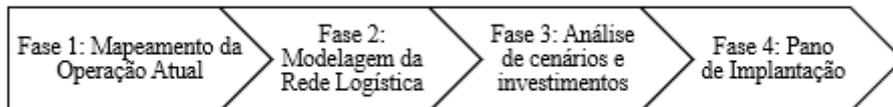
Já a Empresa B, possuía dois centros de distribuição, sendo que um localizava-se em São Paulo (São Paulo) e outro em Campo Grande (Mato Grosso do Sul). O CD de São Paulo (São

Paulo) apresentava um custo elevado e só era justificado pela produção ser, antes do projeto, naquela cidade.

Dessa maneira, foi estudada e aprovada a tese de unificação dos centros de distribuição das duas empresas em Biguaçu e a logística de distribuição para as franquias.

A metodologia que utilizaram para a análise da rede logística contemplou 4 fases, representadas no Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 – Fases do Processo de Análise da Rede Logística



Fonte: Elaborada pela autora

Na primeira fase, foram analisados os dados da operação atual. Os dados mais importantes nessa etapa foram: capacidade dos CDs, custo de frete dos fornecedores aos CDs, famílias de produtos, estudo das localizações dos CDs atuais, custo do frete de distribuição, localização dos clientes, fluxos de entrega demandas por regiões e restrições de atendimento.

Dados importantes levantados nessa análise:

- i) O custo de frete para distribuição dos produtos para franquias representava aproximadamente 8% do faturamento bruto para Empresa A e 6,5% para Empresa B,
- ii) Para ambas as empresas, o fator crítico mais importante na decisão de um frete era custo,
- iii) A Empresa B possuía um alto volume de gastos com fretes emergenciais, 30% a mais do que a Empresa A,
- iv) Devido ao volume de fretes emergenciais, a Empresa B não tinha conseguido boas negociações no último leilão de fornecedores realizado (BID), estabelecendo relações contratuais com 4 transportadoras.

Para a Fase 2, Modelagem da Rede Logística, foram construídos cenários possíveis, envolvendo aquisições de outros imóveis e melhor aproveitamento dos recursos existentes. Essa construção envolveu, além da equipe do projeto de SCI, as áreas de logística, comercial

e compras das duas empresas. O objetivo disso era que os cenários contemplassem as estratégias comerciais, de compras e logísticas de ambas as companhias.

Esses cenários foram testados alterando parâmetros em modelos matemáticos. A função objetivo utilizada buscava minimizar o custo logístico total e envolvia restrições de limite de produção (garantindo que a quantidade transportada não ultrapassasse a quantidade produzida), atendimento da demanda, atendimento de um cliente por apenas um CD, volumes mínimos e máximos de operação de um CD (garantindo que movimentações mínimas e restrição de capacidade), não negatividade e variáveis binárias.

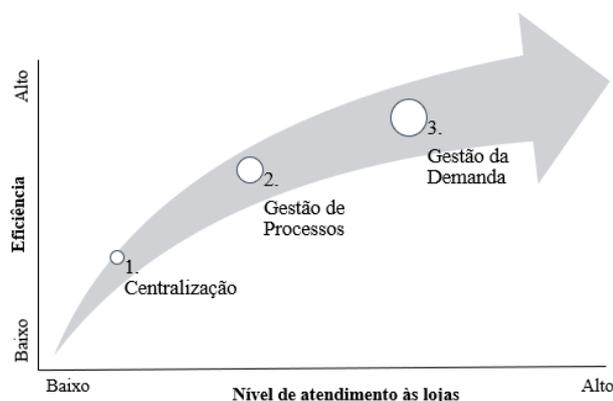
O modelo precisou ser ajustado, eliminando rotas menos representativas (utilizou-se 87% do volume transportado pelas duas empresas). A partir do ajuste, obteve-se a construção de curvas de frete, dando mais acurácia aos custos de transporte nos cenários testados.

A Fase 3, de Análise de Cenários e Investimentos, foi estudada a viabilidade econômica dos cenários mais atraentes definidos pela modelagem. Mais especificamente, foram analisados dois cenários: um em que envolvia aumentar o número de CD's e outro de unificação dos CD's e aumento da tecnologia envolvida. Os indicadores analisados foram: TIR, VPL e payback.

O cenário de maior eficiência apresentado pelo modelo indicava a unificação da rede logística de entrega de produtos para os franqueados, centralização dos CD's em Biguaçu (Santa Catarina) e utilização dos CD's da Empresa B em Campo Grande e São Paulo para descarte e armazenagem de cargas obsoletas, para depois realizar as baixas contábeis.

A quarta fase, que é o Plano de Implantação, foi dividido em 3 etapas. Nas duas iniciais, o principal objetivo era ganho de eficiência, e, a última, aumento do nível de serviço, como representado no Quadro 10:

Quadro 10 – Etapas do plano de implantação dos CD's e rede logística



Fonte: elaborada pela autora

Na Etapa 1, o objetivo era de Centralização de Atividades, na qual seriam unificados os CD's, redes logísticas e as áreas de *backoffice* ligadas a esses processos, visando sinergias de funções e aproveitamento de escala. Essa fase era a mais duradoura e complexa de todo o projeto.

A Etapa 2 tinha como objetivo a Gestão de Processos, buscando otimizações e padronizações das atividades. Em tal etapa, a eficiência era possível diminuindo os custos por transação, porém, aumentava-se o nível de burocracia e engessamento dos processos.

Já na última etapa, o principal motivo era a diminuição do número de transações internas e redução do número de viagens, através da educação da demanda. Essa etapa era crítica, pois iria envolver etapas estratégicas, pois gerava em impacto nas áreas de desenvolvimento de produtos e alterava a relação das empresas com seus franqueados.

O projeto em questão foi iniciado em 2019 e ainda está em execução, na Fase 3 atualmente.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo analisar as duas frentes de projeto apresentadas na seção anterior, orientada pelo objetivo da pesquisa de entender quais são os fatores críticos de sucesso para integração da cadeia de suprimentos. Foram feitas análises dos constructos e dimensões apresentados no Capítulo 3.

4.2.1 Fatores críticos na integração das CS das Empresas A e B

Por meio do estudo de caso realizado da integração da cadeia de suprimentos das Empresas A e B, foi possível identificar os principais fatores críticos de sucesso do projeto.

Segundo os entrevistados, as maiores barreiras enfrentadas em todo o projeto foram relacionadas às diferenças culturais das empresas e à utilização de *softwares* diferentes, que comprometia a disponibilidade e consolidação das informações. Para eles, os maiores facilitadores foram: a existência de objetivo financeiro conjunto e os bons resultados dos indicadores desse objetivo apresentados ao longo do desenvolvimento do projeto; a comunicação constante, que propiciou envolvimento dos líderes do projeto, que conseguiram engajar as equipes nos momentos adversos e transmitir mensagens efetivas a todos os colaboradores e elos, como mostram as unidades de registro 59 e 60 do Apêndice B.

Assim, foram realizadas discussões detalhadas dos constructos e dimensões apresentados nos tópicos a seguir:

- **Lucratividade**

No Quadro 11 é apresentada a análise das dimensões do constructo de lucratividade.

Quadro 11 – Análise das dimensões do constructo de lucratividade

Dimensão do constructo	Descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil			Unificação do CD e rede logística		
	Impacto	Nível	Observação	Impacto	Nível	Observação
Potencial criação de valor	+	3	Devido à conciliação das cargas, as empresas conseguiram diminuir a periodicidade entre os envios de containers para o Brasil, aumentando a eficiência da CS. Além disso, a qualidade da tecelagem dos produtos da Empresa B produzidos na China era superior ao de produção nacional.	+	2	Todo o projeto de unificação da rede logística buscava oportunidades de melhoria do nível de serviço prestado às franquias, principalmente em termos de responsividade.
Gestão de eficiência	+	3	A desativação da fábrica da Empresa B trouxe diversos benefícios financeiros, principalmente do custo de produção das mercadorias vendidas. Além disso, com a conciliação de cargas e centralização das atividades da CS do grupo, as duas empresas ganharam eficiência em termos de custos de frete para o Brasil e pessoal e burocracias de <i>backoffice</i> .	+	3	A unificação do CD e rede logística trouxe diversos benefícios econômicos, como centralização do <i>backoffice</i> , maior poder de barganha nos <i>Bidding Process</i> com fornecedores, otimização das rotas e diminuição dos fretes emergenciais. Além disso, as decisões eram feitas com base em indicadores financeiros, como TIR, <i>payback</i> e VPL.

Fonte: Elaborada pela autora.

Hasse e Tanner (2017) afirmam que o lucro é o principal e primeiro requisito avaliado e, no caso estudado, a aquisição da Empresa B foi feita para aproveitamento de sinergias entre as companhias. O caso estudado corrobora com a tese dos autores, pois os benefícios

financeiros foram preponderantes para compra da companhia e desenvolvimento do projeto, como afirmam os próprios entrevistados nas unidades de registro 1 e 2, do Apêndice B.

Além disso, para todas as ações a serem realizadas no projeto, os potenciais ganhos envolvidos eram apresentados no comitê de integração (um grupo formado por membros de ambas as empresas, pessoas da *holding* e da consultoria que realizava reuniões semanais para tomadas de decisão e gerenciamento do projeto). Além disso, nas reuniões do comitê e do conselho das empresas, eram acompanhados os indicadores financeiros. A diligência desse monitoramento foi essencial para as tomadas de decisões. Nielson (1998) cita que a lucratividade afeta as interações e desenvolvimento das alianças e o caso estudado confirma a afirmação.

Nota-se, pelo Quadro 11 apresentado, que nas duas frentes do projeto foi possível extrair sinergias e gerar eficiências por ganho de escala. No caso da descontinuidade da produção no Brasil da Empresa B, a companhia de vestuário conseguiu aproveitar dos benefícios fiscais que a Empresa A já tinha na China por ter escritórios em Shenzhen e sede em Hong Kong (unidade de registro 3 – Apêndice B) e o grupo teve expressiva redução nos custos com fretes marítimos (unidade de registro 13 – Apêndice B). Já na frente de unificação do CD e rede logística, a *holding* aproveitou-se do fato de que os principais clientes das duas empresas, as franquias, estavam nas mesmas localizações, o que facilitou na otimização das rotas e conciliação das cargas para ter maior poder de barganha no *Bidding Process* com transportadoras (unidades de registro 20, 22 e 23 – Apêndice B).

Mas, além disso, é importante ressaltar que os projetos trouxeram melhorias de nível de serviço e qualidade do produto oferecido, o que é essencial para o sucesso do projeto no longo prazo. Na unidade de registro 5, do Apêndice B, o entrevistado comenta sobre a melhoria do produto da Empresa B com a fabricação na China, devido à elasticidade e tecelagem oferecidos no produto importado serem superiores. Já a unificação do CD e rede logística, no curto prazo, elevou-se a burocracia e deixou o processo mais enrijecido, porém, por ser um CD único, o grupo optou por uma localização que permitia ampliações de acordo com as necessidades futuras (unidade de registro 17 – Apêndice B) e fez grandes investimentos tecnológicos de planejamento e controle da produção, fazendo com que as empresas tivessem mais controle das suas atividades (unidade de registro 20 – Apêndice B), o que traz melhorias do nível de serviço no médio/longo prazo.

- **Poder**

No Quadro 12 abaixo foi analisado o constructo de poder.

Quadro 12 – Análise das dimensões do constructo de poder

Dimensão do constructo	Descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil			Unificação do CD e rede logística		
	Impacto	Nível	Observação	Impacto	Nível	Observação
Nível de autonomia	-	3	A conciliação das cargas na China fazia com que empresas tivessem planejamento conjunto dos pedidos, diminuindo a autonomia, o que gerou tensões, pela maneira diferente de tomada de decisão das duas empresas.	-	1	Na unificação da rede logística, foi realizada a padronização das atividades, buscando diminuir o custo por transação, o que deixou o processo mais burocrático e dependente, porém com mais controles e otimizações.
Poder mediado e não mediado	+	2	Grande destaque para o poder não mediado especialista, pois a Empresa A já tinha grande expertise no mercado chinês e conseguiu trazer essas experiências nas discussões sobre a transferência da produção da Empresa B para o país asiático. Além disso, a desativação da fábrica trazia grandes resistências. Para controle de tensões, foi usado o poder não mediado de referência: pessoas chave das organizações foram selecionadas para fazer as comunicações.	NA	NA	Não identificado no caso estudado.

Fonte: Elaborada pela autora.

Analisando a dimensão do poder mediado e não mediado, nota-se grande relevância do poder de especialista que a Empresa A tinha pelo seu tempo de atuação na China. A companhia tinha *know-how* sobre a legislação e funcionamento do mercado asiático, tinha relacionamento com fornecedores no país e sabia como realizar essas negociações e já possuía

um time multiétnico no país com bom desempenho. Isso fez com que a Empresa A tivesse maior poder nessa frente, pois conseguia trazer exemplos de suas vivências, compartilhar lições aprendidas e ser referência para a Empresa B. Esse poder foi realçado pelos entrevistados nas unidades de registro 4, 6, 7 e 11, do Apêndice B.

Além disso, notou-se a presença do poder de referência, usado principalmente nas comunicações internas das empresas, visando reduzir as resistências. Um dos entrevistados comenta, no registro 48, do Apêndice B, sobre o aviso aos colaboradores da desativação da fábrica, que envolvia grande responsabilidade social. Apesar de ter sido penoso, foi importante ter escolhido funcionários antigos e bem quistos pelas pessoas para transmitir da melhor maneira a mensagem.

Ke *et al.* (2009) e Zhao *et al.* (2013) falam sobre como podem ser as expressões de poder nas relações organizacionais, divididas nos poderes mediados e não mediados. No Quadro 13 são apresentadas como essas expressões se deram no caso estudado:

Analisando-se a dimensão do nível de autonomia, observou-se a redução da autonomia das empresas nas duas frentes de projeto. A conciliação de cargas, tanto para envio da mercadoria da China para o Brasil, quanto do centro de distribuição para as lojas, exigia planejamento conjunto. No caso da desativação da fábrica da Empresa B no Brasil, o impacto foi mais relevante, devido ao custo da mudança. Uma alteração na colocação de pedido da China impactava a relação da Empresa A com o fornecedor, diminuía o poder de barganha nas negociações futuras e o frete adicional era muito elevado. Já no caso de uma alteração em uma entrega a uma loja no Brasil, esse custo e as burocracias eram menores.

Outro ponto importante no constructo de poder, por uma visão sistêmica da relação entre as companhias, é que, a Empresa A comprou a Empresa B buscando criar vantagens competitivas para ambos os negócios, porém, um risco existente é que a compradora, por ter feito a aquisição, sobressaísse-se e tivesse mais poder em tal relacionamento. Os entrevistados relataram, nas unidades de registro 37 e 40 do Apêndice B, que muito havia sido estudado sobre empresas que realizaram aquisições, por meio de *benchmarks*, especialmente com o caso de fusão das empresas farmacêuticas Raia e Drogasil. Uma grande preocupação deles era o comportamento da Empresa A em relação à Empresa B. Para evitar tal problemática, definiu-se que a área de *supply chain* não seria exclusiva de uma empresa, deixando unificada como uma área do grupo. Dessa forma, todas as decisões relacionadas à integração da cadeia de suprimentos passariam por uma área que foi formada por integrantes das duas empresas e outros contratados, usando-se, assim, do poder legítimo apresentado por Ke *et al.* (2009) e Zhao *et al.* (2013).

Quadro 13 – Expressões de poder apresentadas por Ke *et al.* (2009) e Zhao *et al.* (2013)

Poder mediado	Observação
Coerção	Não existente- As regras do relacionamento eram criadas em prol do benefício mútuo e a cultura das duas empresas não era pautada em advertências e ameaças.
Recompensa	Não existente - Como a relação estudada não é fornecedor/cliente, a recompensa, que no caso aplicado era maior autonomia para decisões, eram providas de maior entendimento da realidade do parceiro e não por uma ação realizada que trouxesse um benefício maior para a empresa com maior poder.
Legítimo	Existente - Apesar de o comitê de integração envolver a alta liderança das duas companhias, o poder de decisão maior era do diretor de <i>supply chain</i> do grupo.
Poderes não mediados	Observações
Informação	Não existente - A informação era dividida entre todos os membros do comitê, envolvendo pessoas chave das duas empresas, de forma transparente, de modo a favorecer o grupo.
Especialista	Existente - A Empresa A, devida à experiência com negociações na China, era sempre consultada e os pontos trazidos eram fatores-chave para tomadas de decisão de fornecedores, processos burocráticos e frete envolvendo o país asiático.
Referência	Existente- O poder de referência foi muito usado para influenciar os colaboradores das organizações e motivá-los com o projeto. No comitê, eram escolhidas as pessoas que transmitiriam as mensagens às empresas, assim como a forma. Como destaque, foi citado pelos entrevistados como esse poder foi essencial para comunicação do fechamento das atividades de produção da Empresa B em São Paulo.

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Comprometimento**

No Quadro 14 abaixo é analisado o constructo de comprometimento.

Quadro 14 – Análise das dimensões do constructo de comprometimento

Dimensão do constructo	Descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil			Unificação do CD e rede logística		
	Impacto	Nível	Observação	Impacto	Nível	Observação
Execução das decisões tomadas conjuntamente	-	2	Grandes impactos das alterações nas colocações de pedidos para os fornecedores asiáticos por parte da Empresa B, devido à sua cultura de rápida resposta às demandas do varejo.	NA	NA	Não teve um grande desafio, pois a logística no mercado nacional das duas empresas tornou-se uma só (do grupo).
Alinhamento estratégico	+	2	O alinhamento estratégico no comitê foi essencial, para que as empresas analisassem conjuntamente os indicadores de desempenho e trocassem expertises e não sobressaíssem benefícios individuais.	+	3	A definição conjunta dos objetivos da frente permitiu a otimização de rotas da rede logística e atendimento das expectativas dos clientes finais das duas marcas em termos de responsividade e eficiência.

- Fonte: Elaborada pela autora.

A Empresa A, como citado anteriormente, tinha uma gestão com processos definidos e planejados; já a Empresa B tinha direcionamento voltado às vendas, sendo mais ágil nas respostas ao mercado e, com isso, sua estrutura era mais flexível. Na teoria, a completude dessas competências geraria benefícios para ambas as companhias. Porém, na prática, esses posicionamentos estratégicos diferentes trouxeram desafios, afetando o comprometimento dos parceiros, principalmente na dimensão de execução das decisões tomadas conjuntamente na frente da descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil. Isso corrobora com o explicitado por Morgan e Hunt (2014) e Fawcett, Jones e Fawcett (2012), que alegam que a falta de comprometimento afeta o desempenho dos relacionamentos.

A Empresa A tinha como principal indicador de desempenho de suas franquias a margem líquida, que é a porcentagem do lucro líquido obtido por uma empresa em relação a sua receita total, e a Empresa B, o indicador “Same Store Sales”, que representa o quanto as

vendas aumentaram/diminuíram em uma mesma loja com relação a um período anterior. Apesar de os dois indicadores serem monitorados pelas duas empresas, ter um como principal implicava em diferentes posturas no momento de tomada de decisão: a Empresa A mantinha seus processos mais rígidos e eficientes, conquistando margens elevadas, e a Empresa B, pelo seu dinamismo, tinha uma capacidade de se reinventar a todo momento, conquistando um grande volume de vendas.

Isso fez com que, de acordo com as respostas do varejo, a Empresa B realizasse alterações nos seus pedidos na China, tendo grandes dificuldades em seguir as decisões tomadas conjuntamente por ter uma cultura com maior flexibilidade, devido, anteriormente, ter sua produção verticalizada. Os entrevistados reforçam isso nos registros 49 e 50 do Apêndice B. No comitê, foram traçadas diversas ações para mitigar esses problemas e não perder a essência varejista da marca. Porém, vale ressaltar, que se as empresas não pertencessem a um grupo e fossem apenas parceiras transacionais, os impactos poderiam levar ao fim da aliança, por conta de quebra de confiança, como relatam Hasse e Tanner (2017).

Já na dimensão do alinhamento estratégico, nas duas frentes de projeto, ter os objetivos definidos conjuntamente, assim como os indicadores de desempenho e acompanhamento deles foi um grande facilitador para o projeto, pois as empresas conseguiam ter visão completa dos benefícios para a rede, não priorizando benefícios individuais. Quando isso acontecia, como relatado acima, que priorizavam diferentes objetivos, a área neutra do grupo ponderava para gerar equilíbrio e tomar as melhores decisões. Fawcett, Jones e Fawcett (2012) abordam sobre a importância do alinhamento estratégico para o comprometimento e isso foi uma evidência no caso.

- **Confiança**

No Quadro 15 a seguir é feita a análise do constructo de confiança.

Com relação à dimensão de tempo de colaboração entre os agentes, não foi possível identificar no caso estudado algum impacto. Isso se dá, pois, no presente estudo, a integração aconteceu por uma aquisição visando sinergias. Com isso, é importante realçar que a integração não era uma condição optativa para as empresas, ela necessariamente iria acontecer.

Quadro 15 – Análise das dimensões do constructo de Confiança

Dimensão do constructo	Descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil			Unificação do CD e rede logística		
	Impacto	Nível	Observação	Impacto	Nível	Observação
Tempo de colaboração entre os agentes	NA	NA	As empresas, antes da aquisição, tinham relações transacionais, mas isso não foi um diferencial para construção da confiança do relacionamento.	NA	NA	As empresas, antes da aquisição, tinham relações transacionais, mas isso não foi um diferencial para construção da confiança do relacionamento.
Compartilhamento de informações estratégicas	+	2	Os principais indicadores de desempenho, ações e planos eram traçados no comitê. Isso foi essencial, para que as empresas conseguissem entender o posicionamento da outra diante do conflito de planejamento x vendas.	+	3	A área de SC do grupo analisava constantemente os dados das empresas, buscando mais sinergias a serem exploradas.
Atendimento das expectativas da parceria	-	1	No curto prazo, a parceria trouxe diversos conflitos devido às mudanças nas colocações de pedidos por parte da Empresa B. Porém, no médio prazo, as empresas conseguiram adaptar-se, resolveram as questões-problema e aderiram parte da estratégia da companhia parceira.	+	3	Os pontos mais relevantes da integração do CD eram dar mais velocidade na entrega aos franqueados e lojistas e diminuição do custo. Os dois objetivos foram atingidos pelo esforço do time de SC do grupo, que atendia as duas empresas.

- Fonte: Elaborada pela autora.

Já na dimensão de compartilhamento de informações estratégicas, as empresas desenvolveram um comitê, como já citado anteriormente, com representantes das duas marcas, com rotinas de alinhamento constantes. Um dos entrevistados cita, inclusive, na

unidade de registro 55 do Apêndice B, que a consistência do comitê foi essencial para o engajamento do projeto de integração. Outro ponto importante dessa dimensão é a criação da área de *supply chain* do grupo, que propiciava uma visão neutra e sistemática das cadeias, indicando pontos de falhas e sinergias a serem exploradas, como citado no registro 39 no Apêndice B.

Já com relação ao atendimento da expectativa da parceria, houve impacto negativo com relação à Empresa B por parte da Empresa A. Como relatado no tópico anterior, a Empresa B trabalhava respondendo prontamente às ações dos seus consumidores finais. Anteriormente ao projeto, por fabricar todos os itens da marca internamente, ela facilmente alterava as programações de produção de acordo com a demanda. Quando a manufatura passou a ser realizada na China, a empresa perdeu essa capacidade. Além das questões de tempo de produção e transporte para o Brasil, que deixavam a cadeia mais lenta, um desafio foi que todos os contratos estabelecidos no exterior tinham sido pautados em volumes, prazos e valores definidos. Algumas dessas negociações com fornecedores envolviam as duas empresas juntas, ganhando vantagens competitivas de escala. Dessa maneira, quando as franquias começaram a demandar mercadorias para as quais a Empresa B não tinha realizado os pedidos, os problemas se instauraram.

A Empresa B, acostumada a atender os pedidos dos franqueados, começou a fazer requisições de alteração das mercadorias aos fornecedores. Essas mudanças nos planos de produção impactaram as duas companhias, pois os fornecedores perderam a confiança no contrato estabelecido e começaram a cobrar taxas por isso, desgastando o relacionamento.

Como relatado por Fawcett, Jones e Fawcett (2012), não existe benevolência nas relações comerciais; essas são determinadas por capacidade de desempenho e compromisso com o relacionamento. Visto isso, pode-se perceber que os fornecedores chineses não poderiam apenas aceitar as alterações solicitadas, pois impactavam a produtividade e planejamento do seu negócio, bem como iam contra o compromisso estabelecido entre as partes no contrato.

Outro ponto é que tais demandas esporádicas afetavam a consolidação das cargas para transferência para o Brasil e as janelas de embarques. Isso fez com que, várias vezes, a Empresa B utilizasse do transporte aéreo para importação de mercadorias, aumentando muito o custo logístico, indo contra o principal motivador da integração.

Para solução dessa questão, o time envolvido no projeto de integração e os trabalhadores do escritório da *holding* na China decidiram por desvincular os pedidos para os fornecedores de produtos das suas marcas. Para isso, na sede do país, segregaram a estrutura

de suprimentos (*sourcing*) das duas companhias, assim, cada empresa realiza suas respectivas negociações com os fornecedores. As áreas de *backoffice* e qualidade, que ainda eram do grupo, ajudavam na conciliação das cargas. Essa segregação foi importante para que, para as grandes coleções, as empresas pudessem aproveitar dos benefícios de escala. Nos intervalos entre essas coleções, cada uma atuava de acordo com suas respectivas estratégias, tentando um benefício de escala com apoio das áreas mistas.

Na literatura, Fawcett, Jones e Fawcett (2012) abordam sobre a maturidade da confiança, como mostra o Quadro 2, do capítulo 2. Na mesma perspectiva apresentada pelos autores, a maturidade da confiança do relacionamento estudado foi analisada, conforme mostrado no Quadro 16.

Pelo quadro apresentado acima, é possível ver, principalmente por ser uma relação de empresas parceiras e não um caso de fornecedor/cliente, que a relação, na maioria dos pilares analisados, encontrava-se nos estágios Relacional e Colaborativa, que são os dois mais evoluídos da escala, propiciando maximizar os benefícios da integração.

Quadro 16 – Maturidade da confiança no caso estudado

O que afeta	Estágio	Observação
Potencial de criação de valor	4 - Colaborativa	A motivação do projeto com a aquisição da Empresa B é de aproveitamento das sinergias para vantagem competitiva do grupo. Além disso, as companhias tinham competências marcantes diferentes cujo aprendizado foi essencial para o crescimento das marcas (a organização do planejamento de compras e produção da Empresa A e o dinamismo e rápida resposta ao consumidor final pela Empresa B).
Capacidade de desempenho	3 - Relacional	As empresas passaram por transformações em processos, sistemas e criação de rotinas e áreas para conseguirem executar o prometido. Porém, ainda realizavam ajustes e melhorias constantes para suportar as necessidades da integração.
Compartilhamento de informações	3 - Relacional	Todas as informações eram compartilhadas, inclusive as empresas precisaram alterar as tecnologias utilizadas para padronização de envio de informações. Com isso, foi possível ver o aumento da maturidade do relacionamento, já que o custo de troca dos <i>softwares</i> utilizados é muito alta. Além disso, as informações estratégicas comerciais e de gestão eram debatidas conjuntamente no comitê de integração.
Empatia	4 - Colaborativa	As decisões eram tomadas no comitê, com representantes de ambas empresas e pessoas do grupo, sempre focando em vantagens competitivas para as duas companhias e resolvendo os conflitos de forma conjunta.

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Cultura e Relacionamento**

O constructo de cultura e relacionamento é analisado no Quadro 17:

Quadro 17 – Análise das dimensões do constructo de cultura e relacionamento

Dimensão do constructo	Descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil			Unificação do CD e rede logística		
	Impacto	Nível	Observação	Impacto	Nível	Observação
Comunicação entre os elos	+	2	A criação das áreas híbridas e o comitê foi essencial para a construção de uma comunicação transparente entre as empresas.	+	3	O grupo possuía uma única área de SC, fazendo a comunicação ser fluida e todas as áreas responderem a uma mesma liderança.
Envolvimento cultural	-	1	As companhias tinham grandes diferenças culturais relacionadas principalmente à resposta às vendas e ao planejamento. Isso gerou diversos conflitos, mas, no final, as empresas conseguiram se envolver culturalmente, trocando práticas e adquirindo competências importantes.	+	2	Foi criada uma área do grupo para realizar a integração do CD. Como muitos colaboradores eram novos, por estarem em outra localização, foi possível desenvolver a cultura que o grupo tinha como objetivo.
Gerenciamento de conflitos e resistências	+	2	Para resolução dos conflitos, os líderes das empresas usavam sempre da tese da integração, da visão dos objetivos e alinhavam-se no comitê para trazer engajamento dos demais colaboradores.	+	2	O gerenciamento dos problemas dava-se com o apoio de grandes lideranças dentro das companhias e alinhamento nas reuniões do comitê.

- Fonte: Elaborada pela autora.

Na dimensão de envolvimento cultural, as companhias, após a aquisição da Empresa B, necessitaram alterar práticas e processos de tomadas de decisão para conseguir realizar as integrações. Essa necessidade de mudança é citada por Abualrejal et al. (2017), principalmente relacionados à flexibilidade de colocação de pedidos. A divergência cultural foi uma barreira e, como citado por Omar et al. (2012), foi necessária a criação de uma

terceira cultura, que englobou os diferenciais de cada uma das empresas e trouxe soluções para que as marcas não perdessem suas identidades.

Com relação à comunicação entre os elos, os entrevistados citaram tal fator como o maior facilitador para o sucesso do projeto de SCI. Assim que a aquisição foi realizada e verificou-se as grandes sinergias entre as empresas, a primeira decisão do grupo foi criar, como citado acima, a área de *supply chain* da plataforma de varejo. Apesar de uma mudança na estrutura organizacional não ser uma alteração simples e envolver, no caso, colaboradores em estados diferentes e um escritório internacional, o processo foi o que mais agregou valor e trouxe segurança e engajamento para o projeto acontecer. A área criada, apesar de ser da *holding*, era segregada entre: SC da Empresa A, SC da Empresa B, comércio exterior e logística nacional (que olhava exclusivamente para o transporte de cargas do CD para as lojas e franquias – processo *outbouding*). Todas essas subáreas respondiam ao mesmo diretor. Essa alteração foi importante para que sempre existissem pessoas com a visão consolidada de todos os processos e dados relativos ao *supply chain* do grupo.

Porém, as mudanças planejadas no processo de integração das cadeias envolviam diversas áreas extremamente críticas. Para tanto, foi criado, desde um início, um comitê do projeto de integração, já citado anteriormente. O comitê foi citado várias vezes pelos entrevistados como ponto chave para o sucesso do projeto, como citam nos registros 41 e 42 do Apêndice B.

Um ponto relevante destacado pelos entrevistados foi o de fazer com que todas as pessoas envolvidas se sentissem parte do processo de transformação que os negócios estavam passando, engajando-as. Isso fez com que a resistência às mudanças diminuísse consideravelmente, mesmo em momentos extremamente difíceis, como o de decisão de descontinuidade da produção da fábrica da Empresa B no Brasil. Fawcett *et al.* (2015) discorrem sobre a importância de se ter as pessoas chave das organizações motivadas e de acordo com as ideias do projeto, o que foi confirmado pelos entrevistados.

Além disso, como apresentado por Hassé e Tanner (2017), o envolvimento das pessoas com o projeto de SCI está diretamente atrelado à comunicação. Os entrevistados comentaram sobre a importância de ter mantido a comunicação transparente e recorrente com todos envolvidos, evitando alienação das pessoas. Isso fez com que os participantes dos comitês se preocupassem com a forma com que iriam realizar as comunicações e todas as ações entre as empresas, pois estavam envolvidos na análise de todos os cenários e riscos envolvidos. Kumar *et al.* (2016) falam que a força relacionamento e envolvimento são essenciais para a

sobrevivência da parceria, e foi visto, no caso tratado, que foram peças fundamentais para que as ações fossem realizadas com menos incertezas.

Griffith (2016) trouxe a questão da capacidade analítica de resolver os problemas conjuntamente entre os parceiros. Um dos entrevistados citou que as reuniões do comitê traziam pautas e vieses muito diferentes entre si sobre uma mesma questão, por ter uma equipe de diferentes áreas e provindas de culturas diferentes. Ele relatou que as trocas fizeram com que, ao longo de todo o processo, as duas empresas trocassem várias boas práticas, fazendo evoluir o nível de serviço oferecido pelas marcas.

Por fim, com relação à dimensão de gerenciamento de conflitos e resistências, a criação do comitê de SC e envolvimento da liderança das duas empresas nos processos decisórios foram essenciais para que a barreira de 'resistência sócio estrutural' não fosse perceptível no processo. O grupo tem uma cultura forte de gestão de pessoas e soube administrar os conflitos trazendo as pessoas corretas para cada mensagem importante a ser passada e fazendo um bom gerenciamento dos riscos envolvidos para cada decisão a ser tomada. Além disso, Fawcett et al. (2015) elenca cinco capacidades para superação das aversões e todas elas (ver parceiro como fonte de vantagem, potencial de co-criação de valor, capacidade de colaboração do parceiro, dedicação de tempo a estratégia de colaboração e compartilhamento de benefícios mutuamente) foram exploradas pelas empresas, principalmente por não serem fornecedor/cliente e sim parceiros.

- **Compartilhamento da Informação**

No Quadro 18 abaixo é analisado o constructo de compartilhamento de informações.

Com relação à dimensão de planejamento conjunto do cronograma de atividades, no comitê, eram priorizadas e planejadas conjuntamente as ações e a direção geral da rede de *supply chain*, conseguindo refletir os impactos por toda a cadeia, como falado por Tsanos e Zografos (2016). O caso da descontinuidade da produção da Empresa B no Brasil foi mais desafiador, como relatado nos constructos analisados anteriormente, por questões culturais, porém, os entrevistados citaram, como no registro 43 do Apêndice B, que essas mudanças propiciaram o desenvolvimento de outras competências para as marcas e o planejamento conjunto passou a ter um impacto positivo no médio prazo. Já com relação a unificação do CD e rede logística, o cronograma das atividades estava sob responsabilidade de uma área única, do grupo, que conseguia trabalhar esse cronograma sem grandes problemas.

Quadro 18 – Análise das dimensões do constructo de Compartilhamento de Informações

Dimensão do constructo	Descontinuidade da fábrica da Empresa B no Brasil			Unificação do CD e rede logística		
	Impacto	Nível	Observação	Impacto	Nível	Observação
Planejamento conjunto do cronograma de atividades	-	2	O planejamento conjunto das atividades foi uma barreira, pois, a Empresa B trabalhava com um cronograma mais flexível e a Empresa A com um mais enrijecido.	+	2	Com a integração, o CD e rede logística ficaram dentro de uma única área, facilitando a construção do cronograma.
Disponibilidade e conciliação de dados	-	2	As empresas utilizavam <i>softwares</i> diferentes, o que comprometia a visão consolidada de colocação de pedidos e prazos, dificultando a gestão das cargas na China.	-	2	As empresas geriam seus estoques e rede logística por sistemas diferentes, o que era impossível dentro de uma área única que envolvia as duas marcas.
Políticas para compartilhamento e segurança dos dados	+	3	Como as empresas eram do mesmo grupo e eram parceiras que necessitavam atingir os mesmos objetivos, as companhias tinham grande transparência e liberdade para compartilhamento dos números e desafios. Além disso, as políticas de segurança dos dados eram as mesmas para as duas companhias.	+	3	Como as empresas eram do mesmo grupo e eram parceiras que necessitavam atingir os mesmos objetivos, as companhias tinham grande transparência e liberdade para compartilhamento dos números e desafios. Além disso, as políticas de segurança dos dados eram as mesmas para as duas companhias.
Ferramentas de gestão do conhecimento	+	3	A Empresa A conseguiu contribuir muito com a B no processo de transferência da operação para China, devido a sua expertise no país desenvolvida pelos anos de experiência. Outro ponto relevante foi a troca de conhecimento em relação as respostas ao varejo.	NA	NA	Não comentada pelos entrevistados.

Fonte: Elaborada pela autora.

Com relação à disponibilidade e conciliação de dados, tanto no processo de consolidação de carga na China para transferências das mercadorias para o Brasil, quanto no controle no centro de distribuição e planejamento da logística interna no país, dois grandes desafios foram a falta de padronização e dificuldade para conciliar as informações. As empresas utilizavam

softwares diferentes, por isso não era possível ter uma visão agregada das duas companhias, o que tornou uma barreira, como falado por Hasse e Tanner (2017). No registro 56 do Apêndice B, o entrevistado cita como a disponibilidade e dificuldade na conciliação foi uma barreira ao projeto. A compatibilidade dos sistemas era um fator essencial para que a integração das cadeias acontecesse, principalmente para rastreo de informação e indicadores de desempenho.

Para isso, foram analisadas, no comitê, todas as funções dos sistemas utilizados, possibilidades de informações geradas, nível de atendimento recebido e custo de troca, para se tomar a decisão de quais sistemas/*softwares* seriam os escolhidos.

A decisão final foi de utilizar o *software* de *Warehouse Management System* (Sistema de Gerenciamento de Armazéns) utilizado pela Empresa A para toda a cadeia logística no Brasil. Além disso, optaram pela implantação de um novo sistema na China que tinha funcionalidades importantes para o acompanhamento das especificações técnicas dos produtos, envio das ordens aos fornecedores, acompanhamento dos pedidos, controle de qualidade e consolidação das cargas para envio para o Brasil. Nair e Anbuundayasankar (2016) afirmam que a tecnologia é um divisor de águas para o SCM e o caso estudado corrobora com a tese, pois a integração foi essencial para gerenciamento e coordenação dos processos.

Um ponto de destaque para as políticas para compartilhamento e segurança dos dados é o fato de o caso estudado ser de uma parceria entre empresas do mesmo grupo em que a CS de ambas estava sob o controle de uma área única da *holding*. Isso fez com que essa dimensão fosse um facilitador, pois a criação de uma área do grupo e o comitê com representantes de ambas as empresas diminuiu a burocracia para o compartilhamento de informações, seguindo as normas do grupo. Os entrevistados citam que, desde o início, números extremamente críticos de cada companhia foram apresentados à outra no comitê.

Já com relação à dimensão de ferramentas de gestão do conhecimento, no comitê, eram compartilhadas expertises de mercado das duas empresas envolvidas, além de estudos de mercado trazidos pela consultoria que acompanhou o processo. Isso foi essencial para o desenvolvimento de outras competências entre as empresas e melhoria no relacionamento, como explicitado por Hasse e Tanner (2017). Todos os materiais das reuniões dos comitês eram compartilhados com as partes interessadas, para estudo mais aprofundado se necessário.

Muito foi comentado nas entrevistas sobre a expertise que a Empresa A tinha no mercado chinês. Devido ao tempo de operação no país, a companhia possuía expertise no relacionamento com fornecedores e colaboradores de outras etnias, entendia dos processos

burocráticos etc. Com isso, a Empresa A pôde muito contribuir com sua experiência prática para a Empresa B, como relatado nos registros 4 e 7, do Apêndice B.

Outro ponto de grande destaque em relação à troca de conhecimentos entre as empresas referiu-se à resposta ao varejo. Aos poucos, a Empresa B começou a se organizar melhor e seguir seus cronogramas com menos flexibilidade e a Empresa A, ao contrário, aprendeu a entender o comportamento da ponta, ou seja, das vendas para os consumidores finais e realizar ajustes necessários no seu planejamento.

Nas entrevistas, foram solicitados aos entrevistados recomendações para o desenvolvimento de projetos de integração na cadeia de suprimentos. A principal recomendação, trazida por ambos, foi sobre a importância de manter-se um veículo de comunicação para engajar os envolvidos nas transformações. Os respondentes alegaram sobre a importância de se ponderar, antes das tomadas de qualquer decisão, os riscos envolvidos conjuntamente, bem como de se definir as expectativas e objetivos, para que nenhuma parte se sinta lesada e contribua ativamente nas atividades.

5 CONCLUSÃO

Nesse capítulo, são apresentadas as considerações finais do trabalho, as limitações da pesquisa e propostas de trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de globalização expandiu os possíveis mercados consumidores, assim como a concorrência e os potenciais parceiros para as organizações. Isso fez com que as empresas repensassem suas estratégias de negócios, a fim de se tornarem mais eficientes e agregarem diferenciais competitivos, como o aumento do nível de serviço. Nesse contexto, a pauta de integração das cadeias de suprimentos tem se tornado cada vez mais comum.

A integração das cadeias de suprimento permite a criação de uma parceria de longo prazo entre os elos. Assim, os envolvidos desenvolvem estruturas conjuntas, que beneficiam ambas as companhias, que permitem otimização dos fluxos, comunicação ágil e maior responsividade nos serviços prestados.

Porém, embora já tenham sido produzidas diversas metodologias e estudos que contribuem para a realização dos processos de integração, esses ainda são grandes desafios para as empresas.

A partir disso, a literatura levanta diversos fatores críticos na integração da cadeia de suprimentos, que podem, a depender de como são trabalhados, serem facilitadores ou barreiras no processo. São esses: confiança, compartilhamento da informação, relacionamento e cultura, lucratividade, comprometimento e poder.

No presente trabalho, com objetivo de identificar as influências dos fatores críticos para SCI abordados na literatura, foi realizado um estudo de caso que abordou o processo de integração entre duas empresas do varejo. A pesquisa teve como referência um projeto que envolvia a descontinuidade da produção de uma das organizações no Brasil e transferência da atividade para China, usando toda a estrutura da empresa parceira no país asiático e aproveitando dos ganhos de escala de consolidação das cargas; e um projeto de unificação dos centros de distribuição das duas empresas e integração da logística nacional de distribuição das mercadorias aos franqueados.

No estudo de caso, como visto na literatura, o fator preponderante para SCI foi a lucratividade a ser obtida por ambos os parceiros. A geração de eficiência visando o aproveitamento das sinergias entre as empresas foi a causa raiz da aquisição da Empresa B pela Empresa A. Além disso, pelas expertises de cada companhia, por participarem do mesmo setor (varejo) e posicionarem seu produto em praças semelhantes, as empresas conseguiam contribuir para a criação de valor para a marca parceira, tornando a relação entre elas mais forte.

Nota-se que o constructo de cultura e relacionamento, pôr as empresas terem diferentes abordagens de lidar com as respostas do varejo, em vários momentos, tiveram dificuldades para se relacionar, sendo uma grande barreira no desenvolvimento da parceria. Porém, no médio prazo, essas diferenças trouxeram completude de competências para as marcas, que não mudaram sua principal essência, mas adquiriram habilidades mercadológicas importantes.

Nesse mesmo constructo, nota-se que a dimensão de comunicação entre os elos foi um grande facilitador. O comitê de *supply chain* e a área híbrida, que envolvia as duas empresas, conseguiram manter as duas organizações alinhadas nos momentos de tomada de decisão, trouxeram transparência e mantiveram todos sempre à par das ações e riscos, gerando mais comprometimento das equipes.

O constructo de poder foi relevante principalmente pelo uso do poder não-mediado. Ele foi usado tanto na perspectiva de especialista, quando a Empresa B consultava a Empresa A para decisões que envolviam a produção na China, e na perspectiva de poder de referência, utilizado dentro de cada uma das organizações, para trazer engajamento. Os líderes do projeto de integração preocuparam-se em ter as pessoas chave dos negócios como aliados, usando do poder deles para conquistar os colaboradores e quebrar resistências operacionais.

Com relação ao constructo de compartilhamento de informações, nota-se que o caso estudado diverge dos casos estudados na literatura com relação à política de compartilhamento de dados. Nas bibliografias, são apresentados muitos desafios pela questão da segurança da informação, o que não foi um problema para o presente estudo, pois as empresas pertenciam ao mesmo grupo. Nesse mesmo constructo, foi visto que a disponibilidade dos dados é um fator crítico e corrobora com a bibliografia que ressalta a necessidade da integração tecnológica para o compartilhamento e conciliação de dados entre os elos. A dificuldade no acesso às informações foi uma grande barreira ao projeto, que não

pode ter parte de suas execuções iniciadas antes da padronização do *software* utilizado pelas companhias.

Com relação ao constructo de confiança, dentro da dimensão de compartilhamento de informações estratégicas, nota-se que o caso estudado não pode ser comparado à literatura. Nas bibliografias, é ressaltado sobre a falta de confiança em um elo pelo risco de a informação ser compartilhada com concorrentes. No estudo feito, as empresas são parceiras e tinham áreas e gestores responsáveis pelas duas companhias.

Por fim, dentro do constructo de confiança, a dimensão de expectativa da parceria foi um fator que foi abalado em partes das relações do projeto, gerando desgaste no relacionamento. Nota-se que, caso as empresas não fossem da mesma *holding*, possivelmente a integração poderia ter sido desfeita.

Dessa maneira, os resultados obtidos neste estudo apontam que os principais fatores críticos na integração da cadeia de suprimentos são: lucratividade, relacionamento e cultura e compartilhamento da informação, como apontado na literatura por Hasse e Tanner (2017), Nair e Anbuudayasankar (2016), Fawcett *et al.* (2015), entre outros.

A análise dos constructos e dimensões apresentados complementa a literatura, porque, na bibliografia, já existem diversos estudos sobre o impacto de fatores críticos para integrações de cadeias de suprimentos, porém poucos trabalhos apresentam estes fatores de maneira agregada. O estudo traz a visão consolidada de diversos fatores críticos em um projeto, propiciando uma visão integrada dos efeitos desses fatores.

Outro ponto importante é que na literatura são estudados casos de integração de cadeia de suprimentos na perspectiva cliente/fornecedor. O presente trabalho ilustra uma situação de parceria, em que a integração não era uma condicional, trazendo uma nova perspectiva sobre fatores críticos em projetos de integração da cadeia de suprimentos.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na perspectiva da literatura levantada para revisão bibliográfica, a pesquisa desenvolvida mostrou-se satisfatória. No entanto, algumas limitações foram encontradas na aplicação do estudo de caso.

Nota-se que a amostra (2 entrevistados) é pequena para poder assumir que a visão deles era semelhante à de todos envolvidos nos projetos estudados. Os entrevistados eram pessoas que participavam dos comitês e estiveram no gerenciamento do projeto, não envolvendo as pessoas que operacionalizaram as ações.

Outro ponto de limitação é que os casos analisados foram de projetos extremamente robustos e complexos, que envolvia diversos projetos. Porém, nas entrevistas e documentos extras fornecidos, não foram relatados muitos detalhes que podem terem sido críticos no desenvolvimento da integração.

Uma das limitações é que o projeto de integração envolvia a relação de aquisição de uma companhia, fazendo com que, por pertencerem ao mesmo grupo e as cadeias de *supply chain* de ambas estarem regidas pelas mesmas pessoas, o processo de tomada de decisão e acesso as informações fossem mais simplórias. Além disso a integração das cadeias não era uma condicional.

Por fim, outra limitação é que os dois projetos estudados foram realizados nas mesmas empresas. Seria interessante analisar o efeito dos mesmos fatores críticos levantados em outras organizações.

5.3 PROPOSTA DE TRABALHOS FUTUROS

Apresentado as limitações da pesquisa, sugere-se que seja realizada uma *survey* envolvendo uma maior quantidade de pessoas envolvidas no projeto de integração para comparar os resultados obtidos.

Outra sugestão para estudo futuro é realizar um estudo comparativo com outras empresas do setor varejista que passaram por um processo de aquisição e integração de suas cadeias de suprimentos.

Além disso, recomenda-se um estudo aprofundado para gestão do relacionamento entre os *stakeholders* em projetos de integração da cadeia de suprimentos e criação de uma metodologia para trazer engajamento, comprometimento e evitar resistências. Em tal estudo, é interessante o envolvimento de como realizar o gerenciamento das comunicações, podendo

ser analisadas ferramentas tecnológicas envolvidas e gestão de rotina dos indicadores de desempenho do projeto.

REFERÊNCIAS

- ABUALREJAL, H. *et al.* Barriers of supply chain management practices in manufacturing companies in republico f Yemen: pre-war perspective. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 6, n. 3, p.246-251, 2017.
- AITKEN, J.; CHRISTOPHER; M.; TOWILL, D. Understanding, implementing and exploiting agility and leannes. **International Journal of Logistics Management**, v. 5 n. 1, p. 59-74, 2002.
- ATASEVEN, C.; NAIR, A. Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 185, p. 252-265, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.
- CHRISTOPHER, M. The agile supply chain: competing in volatile markets. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 37-44, 2000.
- BONI, V.; QUARESMA, S.J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v.2, n 1, p. 68-80, 2005.
- COLICEV, A.; GIOVANNI, P.; VINZI, V. An empirical investigation on the antecedentes of partnering capability. **International Journal Production Economics**, v. 178, p. 144-153, 2016.
- CONBOY, K. Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information system development. **Information Systems Research**, v.20, n.3, p.329-354, 2009.
- DESLAURIERS J. P. Recherche qualitative: guide pratique. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.
- DOWELL, D.; MORRISON, M. Trust Formation at the Growth Stage of a Business-to-Business Relationship: A Qualitative Investigation. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v.16, n. 4, p. 436-451, 2013.
- DU, T *et al.* Willingness to share information in a supply chain: a partnership-data-process perspective. **Information & Management**, v.49, n.2, p.89-98, 2012.
- DUBILEHA, J; OMORUYUI, O. Barriers To Effective Supply Chain Management, Implementation, And Impact On Business Performance Of SMEs In South Africa. **The Journal of Applied Business Research**, v. 30, n. 4, p. 1019 - 1030, 2014.
- FAWCETT, S.; JONES, S.; FAWCETT, A. Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. **Business Horizons**, v.55, n.2, p.163-178, 2012.

- FAWCETT, S. *et al.* Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, p. 648-663, 2015.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRIFFITH, D. A. Human capital in the supply chain of global firms. *Organizational Dynamics*, v.35, n.3, p.251-263, 2006.
- HART, C. **Doing a literature review**: releasing the social science research imagination. Sage Publications: London, 1998.
- HASSE, I.; TANNER, M. An investigation into the ICT Vendor – value added reseller partnership satisfaction in South Africa. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v. 80, n. 1, p. 1-21, 2017.
- KAMAL, M.; IRANI, Z. Analysing supply chain integration through a systematic literature review: a normative perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.10, n.4, p. 252-263, 2014.
- KE, W. *et al.* How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of trust and institutional pressures. **Decision Support Systems**, v. 46, n. 4, p. 839–851, 2009.
- KUMAR, G. *et al.* Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: a supply chain perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 5, p. 587-599, 2016.
- LAMBERT, D.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n.2, p. 1-20, 1998.
- LAMBERT, D.; COOPER; M. Issues in supply chain management. **The International Journal of Logistics Management**, p. 1-19, 1998.
- LEE, H.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. **Management Science**, v. 43, n. 4, p. 546-558, 1997.
- LI, K.; KANG, Y. Knowledge sharing willingness and leakage risk: an evolutionary game model. **Sustainability**, v. 11, p. 1-21, 2019.
- LIN, Y.; WANG, Y.; YU, C. Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: A strategy orientated perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 127, p. 320–332, 2010.
- MAFINI, C.; POOE, D.; LOURY-OKOUMBA, V. Interrogating antecedentes to SME supplier performance in a developing country. **Southern African Business Review**, v.20, p. 259-285, 2016.
- MATHU, K.; PHETLA, S. Supply chain collaboration and integration enhance the response of fast-moving consumer goods manufacturers and retailers to customer’s requirements. **South African Journal of Business Management**, v. 49, 2018.

- MENTZER, J. *et al.* Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.
- MIGUEL, P. *et al.* O Método do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: MIGUEL, P.; FL. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. p. 131-148.
- MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: http://cliente.argos.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html. Acesso em jun. 2019.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, n.3, p. 20-38, 1994.
- NAIR, P.; ANBUUDAYASANKAR, S. An investigation on the benefits of ICT deployment in supply chain management (SCM). **Indian Journal of Science and Technology**, v.9, 2016.
- NIELSON, C. An empirical examination of the role of closeness in industrial buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v.32, n.5, p. 441-463, 1998.
- OMAR, A. *et al.* Exploring the complex social processes of organizational change: supply chain orientation from a manager's perspective. **Journal of Business Logistics**, v.33, n.1, p. 4-19, 2012.
- PARK, K.; CHANG, H.; JUNG, D. How do power type and partnership quality affect supply chain management performance? **Sustainability**, v.9, p. 1-16, 2017.
- PATEMAN, H.; CAHOON, S; CHEN, S. The role and value of collaboration in the logistics industry: na empirical study in Australia. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v.32, p. 33-40, 2016.
- POWER, D. Supply chain management integration and implementation: a literature review". **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 4, p.252-263, 2005.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- STEVES, G.; JOHNSON, M. Integrating the Supply Chain... 25 years on. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 1, p. 19-42, 2016.
- STOREY, J.; EMBERSON, C.; GODSELL, J.; HARRISON, A. Supply chain management: theory, practice and challenges. **International Journal of Operations & Production Management**, v.26, n.7, p. 754-774, 2006.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2013.

TSANOS, C.; ZOGRAFOS, K. The effects of behavioural supply chain relationship antecedents on integration and performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.21, n.6, p.678-693, 2016.

WEI, H.; WONG, C.; LAI, K. Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. **International Journal of Production Economics**, v. 139, n. 2, p. 642-653, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. Porto Alegre: Bookman Editora LTDA. 2015.

Yo, Y.; Huo, B. Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 23, n. 3, p. 188-206, 2018.

ZHAO, L. *et al.* The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 18, n. 2, p. 115–131, 2013.

ZYBELL, U. Partner management – managing service partnerships in the supply chain – a systemic perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.43, n. 3, p. 231-261, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

Caracterização do Respondente:

Escolaridade:

Cargo:

Tempo de empresa quando iniciou o projeto de integração:

Tempo de experiência na área:

Parte I - Contextualização

C1: Poderia falar um pouco sobre sua trajetória, antes de chegar na empresa?

C2: Sobre a cadeia de suprimentos em questão. Como o processo acontecia antes do projeto de integração?

C3: Quais os fatores motivaram a criação do projeto?

C4: Qual era o objetivo do projeto de integração da cadeia de suprimentos?

C5: Quantos elos (empresas) participaram do projeto?

C6: Como foi feita a escolha de quais elos seriam inclusos no projeto?

C7: Como era o relacionamento com os demais elos antes do projeto de integração?

C6: Quanto tempo durou a implantação do projeto?

Parte II - Questões Específicas Em relação a Facilitadores e Barreiras da Integração da Cadeia de Suprimentos

E: Como foi feito o planejamento de quais seriam as atividades a serem desempenhadas por cada entidade? Foi feita alguma gestão de rotina para acompanhamento?

E: Com relação aos problemas que existiram durante a integração, como eram resolvidos? Como se dava o gerenciamento de conflitos?

E: Como se dava a comunicação entre os elos?

E: Como era a disponibilidade entre os agentes para troca de informações durante o processo? As restrições de tempo eram críticas no processo?

E: Que tipo de informação era compartilhada entre os participantes? Como era feito esse compartilhamento? Com que frequência?

E: Existia algum tipo de padronização para o compartilhamento de informação?

E: Existia grande diferença de infraestrutura tecnológica entre os parceiros que impactava o processo? Existiram falhas de comunicação nos processos?

E: Como os processos entre os elos se conectavam? Nesses pontos, existia compartilhamento de recursos?

E: Como foi feita a gestão dos custos do projeto?

E: O projeto teve sofrido com restrições de recursos financeiros e humanos? Como vocês lidaram com isso? Como impactou o resultado?

E: Como o projeto impactou o cliente final de cada elo? Como essa orientação para o cliente foi discutida durante o projeto?

E: Como a cultura organizacional de cada elo impactou o projeto? Os valores e crenças eram parecidos?

E: Existia uma relação de confiança entre os participantes? Existia autonomia das pessoas?

E: Como as estruturas organizacionais influenciaram o projeto?

E: Como a alta direção relacionava-se com o projeto? Como o comprometimento dessas pessoas influenciava o projeto?

E: Existia diferença de poder entre os elos? Como isso refletiu no projeto?

E: Como eram medidos os resultados do projeto? As métricas eram as mesmas para todas as organizações?

E: O nível técnico dos participantes do projeto eram parecidos? Houve algum problema causado por diferença no nível de conhecimento?

E: Como eram compartilhados os conhecimentos e boas práticas percebidos ao longo do processo?

E: Foi feita a gestão de conhecimento desse projeto? Se sim, como ela se deu?

Parte III - Conclusões

C: Para você, quais os maiores facilitadores para um projeto de integração na cadeia de suprimentos? E as maiores barreiras?

C: Existe um caso de insucesso de tentativa de integração na cadeia de suprimentos que você participou?

C: Para você, quais foram as principais consequências e resultados do projeto?

C: Em termos de conhecimento sobre o processo de integração, o que esse projeto trouxe de maior contribuição para a empresa?

C: Um projeto de integração traz vários benefícios, porém é complexo e demanda grandes esforços. Uma consequência disso é um aumento no custo de troca de um parceiro. Como você enxerga esse *trade-off*?

C: O que você recomendaria para uma empresa que quer implantar um processo de integração da cadeia de suprimentos?

APÊNDICE B – TABELA DE CODIFICAÇÃO

N°	Entrevistado	Unidade de Registro	Constructos					
			Confiança	Compartilhamento de Informações	Relacionamento e Cultura	Lucratividade	Comprometimento	Poder
1	Entrevistado 1	"Os objetivos da integração visavam o objetivo do grupo, que era pautado na tese de investimento. A tese de compra da Empresa B era aproveitar as sinergias que existiam entre as empresas envolvidas."				Gestão de eficiência		
2	Entrevistado 2	"O grande valor da compra da Empresa B era o aproveitamento das sinergias com a Empresa A. Precisávamos gerar <i>savings</i> e aproveitar os potenciais."				Gestão de eficiência		
3	Entrevistado 1	"Começando com o aproveitamento de <i>backoffice</i> , mas, mais que isso, a Empresa A já tinha um escritório na China, com registros em Shenzhen, já aproveitava de benefícios fiscais, por ter uma sede em Hong Kong"				Gestão de eficiência		

4	Entrevistado 1	"A Empresa A já tinha 4 líderes no escritório da China, com grande expertise sobre o mercado e conseguia utilizar desses aprendizados nas negociações da Empresa B."		Ferramentas de gestão do conhecimento				Poder mediado e não mediado
5	Entrevistado 1	"A Empresa B tinha sua produção na Vila Leopoldina, em São Paulo. Não fazia menor sentido. Altíssimo custo o metro quadrado. Um par de meia simples era quase o dobro, em reais, sendo produzido no Brasil, do que produzido na China e trazido para o Brasil. Além disso, a qualidade do produto era melhor. Falando de parte técnica, a elasticidade e tecelagem eram superiores."				Potencial de criação de valor/ Gestão de eficiência		
6	Entrevistado 1	"Uma parte da tese importante era aproveitar do conhecimento que a Empresa A tem, em recrutar e gerir times multietnias."				Potencial de criação de valor		Poder mediado e não mediado

7	Entrevistado 1	"A China tem regiões divididas por materiais e indústrias, por isso é importante ter equipes volantes que trabalham no controle de qualidade em empresas que trabalham diversos tipos de produto. A Empresa A tinha aprendido isso e desenvolvido bem."		Ferramentas de gestão do conhecimento				Poder mediado e não mediado
8	Entrevistado 1	"A Empresa B já tinha alocado uma pessoa para ficar na China e importar parte de suas produções, mas estavam sofrendo com processos burocráticos e escolha de fornecedores. Eram muitos problemas! As mercadorias sempre voltavam para a China por qualidade inferior a desejada."				Gestão de eficiência		
9	Entrevistado 1	"A Empresa B começou a aumentar seu portfólio trazendo produtos chineses. Participavam das feiras, mas não sabiam negociar. Tiveram muita dificuldade com a parte de controle de qualidade das mercadorias."				Gestão de eficiência		

10	Entrevistado 2	"A Empresa B não confiava no nível de serviço dos fornecedores chineses. Ter os dados da Empresa A de resultado foram essenciais para segurança deles."				Potencial de criação de valor		
11	Entrevistado 2	"A Empresa A já conhecia os fornecedores chineses. Já sabia onde se localizavam, como abordar. Além disso, eles tinham desenvolvido um time que fazia avaliação completa do produto antes do envio para o Brasil."				Potencial de criação de valor/ Gestão de eficiência		Poder mediado e não mediado
12	Entrevistado 1	"A Empresa A realiza monitoramentos com diversos indicadores operacionais há anos. Com isso, foi possível fazer avaliações que desativando as operações da fábrica de São Paulo da Empresa B e aproveitando a cadeia de <i>supply</i> da Empresa A na China, transformando essa cadeia em cadeia do grupo, já teria um grande ganho, em liberação de caixa, qualidade de produtos e CMV. Você liberava caixa,				Potencial de criação de valor/ Gestão de eficiência		

		por gerenciar melhor o estoque, qualidade com menores problemas e produção com maior escala."						
13	Entrevistado 2	"Uma das maiores vantagens que conseguimos com a integração na China foi a negociação dos fretes marítimos. A diminuição de custo e eficiência foram muito significativos para os resultados."				Gestão de eficiência		
14	Entrevistado 2	"Uma vantagem que vi de perto, mesmo que tivemos problemas com as colocações de pedidos da Empresa B, foi podermos diminuir o intervalo entre envios de mercadorias para o Brasil. Juntando as mercadorias de ambas as marcas, conseguimos dar mais rotatividade no estoque no Brasil."				Potencial de criação de valor/ Gestão de eficiência		

15	Entrevistado 2	"Não desativamos tudo de uma vez. Primeiro passamos 30% da produção para China, aprendemos com isso. Mas depois não pudemos ir gradualmente, pois o custo fixo de produção é elevado. Então tivemos que saltar direto para migração total da manufatura na China."				Gestão de eficiência		
16	Entrevistado 1	"A Empresa A também tinha um modelo de benefícios fiscais atuando em São José, próximo a Florianópolis. Mas ela já estava avaliando uma expansão de CD mudando para Biguaçu."				Gestão de eficiência		
17	Entrevistado 1	"A avaliação do terreno em Biguaçu era atrativa. Apesar de ser mais distante, o metro quadrado era bem mais barato e com grandes margens para expansões. Não era limitado, como era o CD anterior da Empresa A em São José."				Gestão de eficiência		
18	Entrevistado 2	"A única justificativa para o CD da Empresa B em São Paulo era a produção."				Gestão de eficiência		

		Financeiramente falando, só via desvantagens."						
19	Entrevistado 1	"A rede logística interna da Empresa A era extremamente organizada e eficiente."				Gestão de eficiência		
20	Entrevistado 1	"A Empresa B tinha um CD em Campo Grande e outro em São Paulo. A unificação, é claro, aumenta burocracia e controle, isso é evidente, mas esse controle também era importante e traria resultados melhores, estava na tese da integração. A Empresa B não tinha isso bem amarrado."				Potencial de criação de valor/ Gestão de eficiência		
21	Entrevistado 2	"Foram realizados muitos estudos para validação da unificação dos CDs. Mesmo que as duas empresas precisavam mesmo alterar a localização dos CDs, isso não é simples, o custo de troca é alto. Temos que ver rede logística, disponibilidade de pessoal, fornecedores, benefícios fiscais."				Gestão de eficiência		

22	Entrevistado 2	"A unificação da rede logística e do CD gerava eficiência surpreendente. Um ponto relevante de muita sinergia é que os clientes dessas empresas estavam, em sua maioria, nos mesmos lugares, os <i>shoppings</i> . Com isso, fizemos BID e negociamos buscando eficiência e responsividade."				Gestão de eficiência		
23	Entrevistado 2	"O modelo matemático foi ajustado, deixamos focado nas principais rotas, nas cidades-chave, focando nas franquias."				Gestão de eficiência		
24	Entrevistado 1	"É importante entender o processo de criação e histórias das marcas para entender a cultura. A Empresa B foi fundada por dois irmãos que vinham de uma família com histórico na indústria têxtil. Eles quiseram criar um novo negócio. Já a Empresa B nasceu com uma designer, que era arquiteta e mudou de ramo, que criou a marca, e seu marido que ajudava na gestão, mas era			Envolvimento cultural			

		médico. As duas empresas tinham fundadores com dinheiro de berço, o negócio era por paixão, então a cultura era muito importante nos dois casos."						
25	Entrevistado 1	"Tem uma grande diferença na essência das marcas. Isso é bem forte. A Empresa B tinha uma pegada forte de conexão entre pessoas, conexão de pais e filhos e esse é o DNA da marca. A loja conecta várias gerações. Os pais voltam a ser crianças, brincam com os filhos no provador, tem uma parte lúdica. A Empresa A já é mais requintada, loja preta, frases, momentos únicos."			Envolvimento cultural			
26	Entrevistado 1	"A Empresa A tinha como pauta a inovação e muito menos de cobrança. Mas ela já tinha passado por um processo forte de profissionalização, afastando a família da			Envolvimento cultural			

		gestão, tinha trazido de mercado um CEO que vinha de uma multinacional de varejo, trazendo grande controle de mercado."						
27	Entrevistado 1	"A Empresa A sabia muito bem fazer o controle e desenvolvimento de produto."				Gestão de eficiência		Poder mediado e não mediado
28	Entrevistado 1	"A Empresa B era fábrica, mas era focada para vender. A venda mandava na Empresa B. Por isso a logística era uma bagunça. A ponta mostrava que não estava vendendo, eles simplesmente trocavam todas as vitrines."				Envolvimento cultural		
29	Entrevistado 2	"Lembro que uma vez que ouvi de pessoas da Empresa B para esquecer o calendário. Se não estava vendendo, não tinha que seguir o calendário. A Empresa B seguia o bumbo do varejar. Era fantástica a resposta que eles davam ao varejo."				Envolvimento cultural		

30	Entrevistado 1	"A Empresa A tinha planejamento e calendário, ciclos de compras e desenvolvimento de produto, inovação, qualidade, ciclos de coleções na China, sistemas e processos estruturados. Mas quando a venda não respondia a expectativa, era tudo muito amarrado, as pessoas eram ligadas no controle dos processos."			Envolvimento cultural			
31	Entrevistado 2	"A Empresa A não tinha espontaneidade do varejo, não mudava preço, era burocrático, pelo seu foco nos indicadores operacionais. O planejamento mandava mais que a venda."			Envolvimento cultural			
32	Entrevistado 1	"A Empresa B nasceu mais forte como multimarca e não como franquia. Como o cliente da multimarca pode comprar de vários fornecedores e você quer que ele compre de você, a Empresa B aprendeu a negociar. A história dela fez ela ser pró-venda."			Envolvimento cultural			

33	Entrevistado 1	"A Empresa B olhava para indicador de venda, a Empresa A só olhava para margem. Às vezes, a Empresa A tinha um produto fantástico, mas como ele estava abaixo da meta de margem, não era lançado."			Envolvimento cultural			
34	Entrevistado 2	"Recordo que em uma das primeiras reuniões do comitê, quando foram apresentados o histórico de resultados das empresas, uma se surpreendeu com o resultado da outra."		Políticas para compartilhamento e segurança dos dados				
35	Entrevistado 1	"Juntar a cultura do varejo e de eficiência operacional parece ser complementar, mas na prática isso gerava tensão e o <i>supply</i> ficava no meio disso na integração."			Envolvimento cultural			
36	Entrevistado 1	"Quando houve a integração das cadeias, a Empresa A não sabia lidar com a espontaneidade da Empresa B."	Atendimento das expectativas da parceria		Envolvimento cultural		Execução das decisões tomadas conjuntamente	

37	Entrevistado 1	"Tivemos que fazer um bom trabalho para não existir arrogância da Empresa A. Como houve compra, as pessoas da Empresa A não se conformavam da Empresa B não sabe qual foi a ruptura deles. Assim, a gente levava indicadores, como de Same Store Sales, que era completamente fora dos padrões de mercado, para não ter esse conflito."		Políticas para compartilhamento e segurança dos dados	Gerenciamento de conflitos e resistências		Alinhamento estratégico	Poder mediado e não mediado
38	Entrevistado 2	"As culturas tinham aspectos muito parecidos em alguns pontos, eram abertas, jovem, <i>fun</i> . Mas o planejamento e capacidade de responder as demandas da ponta eram bem diferentes. Foi chave ter um comitê único para discussão. As pessoas, mesmo nas tensões, conseguiam ter empatia. Gestão da mudança não é simples, mas foi importante para um ir aprendendo com o outro e conseguirmos o objetivo proposto."		Planejamento conjunto do cronograma e atividades/ Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural/ Gerenciamento de conflitos e resistências			

39	Entrevistado 2	"Criamos uma área de <i>supply</i> do grupo. Nessa área, tinha o comércio exterior, que olhava para tudo que era burocrático na China e transporte para o Brasil, logística interna nacional e duas áreas para olhar para a cadeia produtiva de cada empresa. Isso foi genial. Conseguimos ter pessoas neutras, pessoas que tinham visão sistemática das duas empresas e viam as outras sinergias a serem exploradas. Conseguimos mais consistência e confiança nos processos."	Compartilhamento de informações estratégicas	Planejamento conjunto do cronograma e atividades/ Disponibilidade e conciliação dos dados	Comunicação entre os elos		Alinhamento estratégico	
40	Entrevistado 1	"Estudar casos de sucesso e insucesso desses projetos em outras empresas foi muito importante para não criar um peso nas decisões maior para Empresa A. O case da Raia e Drogasil foi bem importante."						Poder mediado e não mediado
41	Entrevistado 2	"O comitê foi essencial para conseguirmos unir as pessoas. O time todo junto tomando as decisões difíceis, acompanhando os		Planejamento conjunto do cronograma e atividades/ Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural/ Comunicação entre os elos	Potencial de criação de valor / Gestão de eficiência	Alinhamento estratégico/ Execução das decisões tomadas conjuntamente	

		resultados e, principalmente, alinhando as comunicações."						
42	Entrevistado 1	"As reuniões do comitê garantiam o controle de tudo. Existia rotina e tempo focado para discussão."		Planejamento conjunto do cronograma e atividades	Envolvimento cultural/ Comunicação entre os elos		Alinhamento estratégico/ Execução das decisões tomadas conjuntamente	
43	Entrevistado 1	"Com o tempo, essa troca de conhecimentos foi muito importante entre as marcas. A Empresa A aprendeu trocar vitrine, mudar as campanhas, mas fazendo isso dentro de um limite saudável de planejamento e controle."		Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural			
44	Entrevistado 1	"No começo, quando a Empresa A começou a aplicar essas práticas da Empresa B de resposta mais rápida as vendas, os franqueados pediram reuniões, acharam que as coisas estavam indo para um processo maluco e desorganizado, se preocupavam com o treinamento dos		Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural/ Gerenciamento de conflitos e resistências			

		funcionários. Mas é a gestão da mudança. Com o tempo, eles colocaram replanejamentos com as lojas e os resultados vieram."						
45	Entrevistado 2	"Tem uma equipe multidisciplinar no comitê e das duas empresas fez a gente conseguir pensar diferente. Passando os conhecimentos aos poucos, mesmo que não tenha sido simples, foi um processo agregador."		Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural			
46	Entrevistado 1	"Nós transformamos a visão da Empresa B ser desorganizada e a Empresa A engessada para uma visão de 'olha que bacana, se eu me planejar, meu caixa fica melhor e consigo comprar mais novidades e a Empresa A pode me ajudar!' e na Empresa A de adotar políticas e estratégias realizadas pela Empresa B ajudaram a vender mais, mesmo produtos que iam mal."		Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural			

47	Entrevistado 1	<p>"As comunicações eram muito importantes. Tivemos que explicar para a Empresa B o motivo de que quando colocávamos os pedidos na China precisamos olhar muitos fatores. Porque antes, era muito simples para eles, as lojas vendiam mais da meia X do que na Y, eles alteravam a quantidade de cada um dos pedidos e era feito. Quando você passa por um processo de planejamento, previsão de pedido e colocação de pedido na China, sua capacidade de reinvenção e mudança não cabe. Dentro do processo que envolve a Empresa A, isso era impossível."</p>	Atendimento das expectativas da parceria	Planejamento conjunto do cronograma e atividades/Ferramentas de gestão do conhecimento			Alinhamento estratégico/ Execução das decisões tomadas conjuntamente	
48	Entrevistado 2	<p>"O dia que comunicamos a descontinuidade da fábrica da Vila Leopoldino foi muito difícil. Mas ter feito isso com o apoio de alguns colaboradores antigos da casa e com cuidado com as pessoas, foi menos penoso. Por isso a importância de</p>			Comunicação entre os elos/ Gerenciamento de conflitos e resistências			Poder mediado e não mediado

		saber passar os recados bem."						
49	Entrevistado 1	"As solicitações de alteração de pedidos da Empresa B eram inadmissíveis no processo. A equipe de <i>supply</i> juntava os pedidos, escolhia os fornecedores para serem mais eficientes, mas as mudanças geravam incertezas nos fornecedores, que começavam a encarecer e diminuir as margens no pedido seguinte."	Atendimento das expectativas da parceria				Gestão de eficiência	Alinhamento estratégico/ Execução das decisões tomadas conjuntamente
50	Entrevistado 2	"As demandas não previstas da Empresa B gerava transtornos na consolidação das cargas. Algumas vezes, tivemos que usar o transporte aéreo para fazer isso. Ia totalmente contra o objetivo da integração e isso era muito discutido no comitê."	Atendimento das expectativas da parceria				Gestão de eficiência	Alinhamento estratégico/ Execução das decisões tomadas conjuntamente

51	Entrevistado 1	"Nós fomos aprendendo a lidar com as diferenças. A Empresa A entendeu a importância de existir uma flexibilidade na cadeia e a Empresa B sobre o planejamento e controle."	Atendimento das expectativas da parceria	Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural/ Gerenciamento de conflitos e resistências		Alinhamento estratégico	Nível de autonomia
52	Entrevistado 1	"Uma das soluções foi segregar a cadeia de produção das duas empresas. Na China, criamos um líder de alto nível para cada uma das empresas, que respondia a uma pessoa que analisava tudo. Com isso, ainda era possível obter os benefícios fiscais, logísticos e com pessoal, mas não amarrava o desenvolvimento de produto."		Planejamento conjunto do cronograma e atividades		Potencial de criação de valor/ Gestão de eficiência		
53	Entrevistado 1	"Antes, o escritório da China atendia qualquer marca. Aos poucos, criamos um grupo que atendia cada uma das marcas em termos de desenvolvimento de produto, a parte comercial, mas mantivemos áreas do grupo. Estar em um escritório e ter uma pessoa		Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural/ Comunicação entre os elos	Potencial de criação de valor/ Gestão de eficiência	Alinhamento estratégico	

		única acima dos dois grupos era essencial, pois trocavam muitas práticas, principalmente de negociação."						
54	Entrevistado 1	"Antes, entendíamos como integração ideal ter todos os fornecedores como do grupo. Entendemos no processo que era segregação era importante, pois, no fim das contas, afetava criativamente, diminui o valor e essência da marca."					Potencial de criação de valor	
55	Entrevistado 1	"A grande sacada foi a consistência do comitê, para manter as pessoas compradas com projeto, comunicando bem as abordagens e formas e ver as ações."	Compartilhamento de informações estratégicas	Planejamento conjunto do cronograma e atividades/Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural/ Comunicação entre os elos/ Gerenciamento de conflitos e resistências			
56	Entrevistado 2	"As empresas tinham grande abertura para trocarem dados e informações. Mas o problema era a disponibilidade. Os sistemas usados eram diferentes. Virou o caos	Compartilhamento de informações estratégicas	Disponibilidade e conciliação dos dados/ Políticas para compartilhamento e segurança dos dados				

		quando unimos a colocação dos pedidos na China. As pessoas precisam ter informações <i>real time</i> e, mesmo que as pessoas tinham acesso aos dois dados o tempo todo, porque isso existia nas áreas do grupo, mas a conciliação é essencial."					
57	Entrevistado 2	"Analisamos as vantagens e desvantagens de cada sistema, as limitações, custo de troca, facilidade de utilização. Isso foi aprovado em conjunto no comitê. Mesmo que chato, era um passo primordial. Ficamos com o <i>software</i> da Empresa A, ele tinha mais recursos, mais possibilidades de customizações para o CD no Brasil e escolhemos um outro para China, que atenderia bem as duas empresas."		Disponibilidade e conciliação dos dados/ Políticas para compartilhamento e segurança dos dados			
58	Entrevistado 2	"O <i>software</i> que ficamos para China dava para colocar todas as especificações técnicas de produto, além de enviar		Disponibilidade e conciliação dos dados/ Políticas para compartilhamento e segurança dos dados		Gestão de eficiência	

		ordens para os fornecedores e programar as conciliações de carga. Diminuiu muito o trabalho operacional."						
59	Entrevistado 1	"Para mim, os maiores facilitadores de um projeto de integração são comunicação e cultura."		Planejamento conjunto do cronograma e atividades/ Ferramentas de gestão do conhecimento	Envolvimento cultural/ Comunicação entre os elos/ Gerenciamento de conflitos e resistências			
60	Entrevistado 2	"O comitê para mim foi o maior facilitador do nosso projeto. Tomada de decisão e risco conjunto é importante para que as pessoas se sintam parte e o resultado é fruto da decisão de todos. Gera comprometimento!"	Compartilhamento de informações estratégicas	Planejamento conjunto do cronograma e atividades	Envolvimento cultural/ Comunicação entre os elos/ Gerenciamento de conflitos e resistências		Alinhamento estratégico/ Execução das decisões tomadas conjuntamente	