

**Elementos para colaboração na cadeia de suprimentos entre empresas concorrentes: Estudo de caso setor automobilístico****ANA PAULA ANTÃO ALVES**UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
apalves@hotmail.com**ROSANGELA M VANALLE**UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
rvanalle@uni9.pro.br



## **ELEMENTOS PARA COLABORAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS ENTRE EMPRESAS CONCORRENTES: ESTUDO DE CASO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**

### **Resumo**

Empresas buscam continuamente a vantagem competitiva. A Colaboração entre empresas pode ser um fator importante para se manter competitivo, gerando a necessidade de olhar fora de suas organizações por oportunidades de colaboração com outras empresas para assegurar que a cadeia de suprimentos seja eficiente e responsiva de acordo com as necessidades de mercado (CAO, ZHANG, 2011). Neste contexto, a colaboração na cadeia de suprimentos entre empresas concorrentes, se tornou relevante estratégica para as empresas (MINÀ, DAGNINO, 2016). Esta relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em algumas atividades e ao mesmo tempo, competem entre elas em outras atividades é aqui referenciado como 'coopetição'. Este estudo tem como objetivo descrever e discutir os principais elementos da coopetição no setor de autopeças. Estudo de caso foi feito em empresas que fazem a colaboração durante a produção e são concorrentes no ponto de vendas. Pesquisa bibliográfica foi realizada a fim de levantar quais são os elementos para a efetiva implementação da colaboração entre empresas concorrentes. A partir daí, foi comparada a teoria com estudo de caso em empresa fabricante de autopeças. Como resultado, foi confirmado a teoria com a prática na empresa do setor de autopeças, apenas adicionamento o elemento *compliance*.

**Palavras-chave:** colaboração na cadeia de suprimentos, empresas concorrentes, coopetição, estudo de caso, indústria automobilística.

### **Abstract**

Companies continually seek competitive advantage. Collaboration between companies can be an important factor to remain competitive, generating the need, in the last decades, to look outside their organizations for opportunities to collaborate with other companies to ensure that the supply chain is efficient and responsive according to the market needs (CAO, ZHANG, 2011). In this context, collaboration in the supply chain between competing companies has become strategic relevance for companies (MINÀ, DAGNINO, 2016). This paradoxical relationship that emerges when two companies cooperate in some activities and at the same time compete among them in other activities is referred to herein as 'coopetition'. This study aims to describe and discuss the main elements of coopetition in the auto parts market. Case study was done in companies that use the same factory for the manufacture of similar automotive products and thus, do the collaboration during the production and are competitors at the point of sale. Bibliographic research was carried out to identify the key constructs for the effective implementation of collaboration between competing companies. From there, the theory was compared with case study in a company that manufactures auto parts. As a result, it was confirmed the theory with the practice, only adding the compliance element to the items surveyed.

**Key words:** supply chain collaboration, competitors, coopetition, case study, automotive industry.



## 1. Introdução

Colaboração na cadeia de suprimentos (CCS) é uma ação recente que teve início nos meados de 1990 (BARRAT, 2004). A CCS mostra-se uma ferramenta que gera vantagem competitiva frente a competitividade crescente, globalização e expectativa elevada dos clientes e fornecedores (SIMATUPANG, SRIDHARAN, 2002).

O uso da CCS tem sido ampliado de ambientes internos da empresa, para fornecedores, clientes, empresas autônomas e até concorrentes. Este artigo relata sobre a colaboração entre concorrentes, um fenômeno que tem capturado um grande nível de atenção devido a crescente prática nas empresas (RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014) mas ainda com poucos estudos (BENGTTSSON, KOCK, 2000; RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014).

A implementação da CCS tem obtido resultados aquém da expectativa o que é surpreendente considerando os benefícios que são reivindicados e da aparente simplicidade desta prática (SIMATUPANG, SRIDHARAN, 2002; BARRAT M., 2004; HOLWEG et al., 2005, DAUGHERTY et al, 2006). Apesar de estarmos numa época em que todos falam de colaboração, desde os colaboradores de chão de fábrica até o presidente, ainda não se domina como gerenciar / conduzir a CCS (DAUGHERTY P. et al, 2006).

Desta forma, este estudo tem como objetivo estudar a colaboração na cadeia de suprimentos entre concorrentes e entender os principais elementos para uma colaboração bem-sucedida. O objetivo é responder a seguinte questão: Quais são os principais elementos para uma implementação com sucesso da CCS entre empresas concorrentes?

Para responder a esta questão foi realizado um estudo de caso em uma fábrica que produz auto-peças. São manufaturados produtos com a mesma finalidade com marca própria e marca de terceiros. Desta forma, existe a **colaboração** durante a produção através do uso do mesmo recurso produtivo e a **competição** na venda para montadora e revendedores *after-market*.

O estudo contribui para o conhecimento da CCS através da teoria abordada, análise de resultados obtidos em um estudo de caso em uma empresa no setor de autopeças e da identificação dos principais atributos para efetivação da CCS, auxiliando as empresas no processo de tomada de decisão sobre implementação CCS entre empresas concorrentes.

Nas próximas seções são apresentados o ambiente teórico da CCS, consolidação dos principais elementos sobre a CCS e metodologia utilizada. Os resultados obtidos são discutidos em relação ao referencial teórico. Posteriormente, considerações e conclusões são apresentadas.

## 2. Fundamentação Teórica

A seguir, é apresentada a fundamentação teórica, abordando definição, objetivos, elementos e formatos da CCS.

### 2.1 Colaboração na Cadeia de Suprimentos

A colaboração na cadeia de suprimentos (CCS) ocorre quando duas ou mais empresas ou setores autônomos trabalham de forma integrada no planejamento e execução de operações na cadeia de suprimentos (CAO, ZHANG, 2011; SIMATUPANG, SRIDHARAN, 2002), caracterizando-se pelo compartilhamento de processos, tecnologias e dados a fim de maximizar o valor para todo o grupo e respectivos clientes (CAO, ZHANG, 2011; DAUGHERTY et al., 2006; GOMES, 2014).

Parceiros da cadeia de suprimentos trabalham juntos através de objetivos comuns e obtêm mais benefícios juntos do que se atuassem isoladamente (DAUGHERTY et al., 2006;



MANTHOU, VLACHOPOULOU, FOLINAS, 2004; SHEU, YEN, CHAE, 2006). Atualmente, cadeias de suprimento globais de sucesso são colaborativas e envolvem pessoas, processos e tecnologias (TERRERI, 2010).

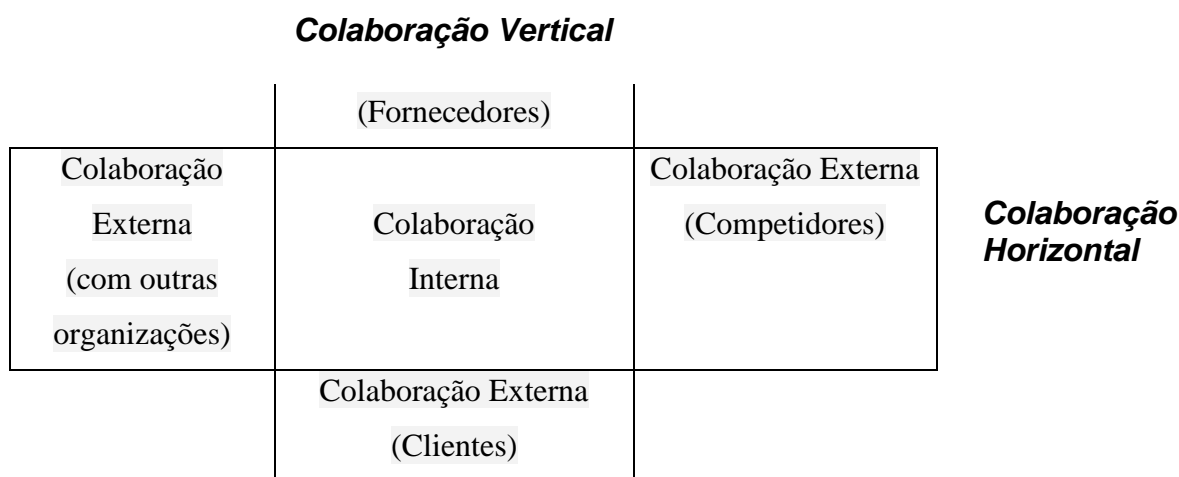
Conforme relatam Rodrigues e Sellito (2008), dado que uma empresa não possua todas as capacitações e recursos para alcançar um ótimo sistêmico, podem ser necessárias colaborações além-fronteiras, que supram habilidades e competências complementares. Iniciativas colaborativas em cadeias de suprimentos proporcionam o surgimento de métodos e práticas que corroboram a ideia de que a competitividade não se dá mais entre empresas isoladamente, e sim entre cadeias (GOMES, 2014)

O tema de CCS vem sendo abordado como forma de gerar vantagem competitiva (GOMES, 2014; ZENG et al., 2012). De acordo com Zeng et al. (2012), o maior objetivo da CCS é criar sinergias para obter vantagem competitiva entre parceiros da cadeia de suprimentos.

Há uma variedade de formatos de CCS. Barrat (2004), Naesens, Gelders e Pintelon (2009) afirmam que este escopo pode ser dividido entre duas principais categorias (Figura 1):

- Vertical: colaboração ocorre dentro da mesma cadeia de suprimentos. As áreas ou setores realizam atividades ou serviços complementares. Inclui a Colaboração entre Clientes, Fornecedores e interna (entre funções);
- Horizontal: colaboração ocorre entre cadeias de suprimentos diferentes, realizando mesmo tipo de atividade e/ou serviços. Inclui a Colaboração com Competidores, entre Empresas não-concorrentes e interna.

**FIGURA 1: ESCOPO GERAL DA COLABORAÇÃO**



Fonte: Barrat (2004)

Os processos colaborativos iniciaram na década de 1990 com a colaboração do tipo vertical através da implementação dos conceitos como *Vendor Management Inventory* (VMI) - Gerenciamento de Inventário pelo Fornecedor, *Continuous Replenishment* (CR) - Reposição Contínua e *Collaborative Forecasting Planning Replenishment* (CPFR) - Planejamento, Previsão e Reposição Colaborativa (BARRAT, 2004; HOLWEG et al., 2005). No VMI, o fornecedor assume a responsabilidade pelo gerenciamento dos níveis de estoque do cliente, passando a agir como parte do departamento de administração de materiais do cliente



(GOMES, 2014). Pelo CR, o posto de venda envia os dados para os fornecedores para suprir o estoque, e assim, a prática do CR serve de complemento ou até substituto do VMI, pois sua política de estoque se dá com base na previsão das vendas (GOMES, 2014). No CPFR, as empresas integrantes da cadeia de suprimentos compartilham sistemas e processos de previsão de vendas (GOMES, 2014). Estes processos são amplamente aceitos pois criar uma cadeia de suprimentos sincronizada, melhora o nível de serviço e reduz custos de inventário (DAUGHERTY et al., 2006; HOLWEG et al., 2005).

Com a CCS, as organizações tornam-se sistemas mais abertos, com fronteiras menores e mais permeáveis e, em alguns casos, difíceis até de se identificar (RODRIGUES, SELLITO, 2008). Muitas vezes, empresa e ambiente confundem-se, misturando fornecedores e clientes em ciclos fechados: uma organização pode ser, ao mesmo tempo, cliente e fornecedora de uma empresa focal, dificultando discernir entre cooperação e competição (RODRIGUES, SELLITO, 2008). Desta maneira, CCS possui formatos, características e aplicações distintas.

Todavia, a implementação da CCS tem obtido resultados aquém da expectativa o que é surpreendente considerando os benefícios que são reivindicados e da aparente simplicidade desta prática (SIMATUPANG, SRIDHARAN, 2002; BARRAT M., 2004; HOLWEG et al., 2005; DAUGHERTY et al., 2006; CAO, ZHANG, 2011). Foi sugerido que:

- Há falha na seleção dos parceiros para a colaboração, no alinhamento das necessidades e capacidades entre as empresas, na definição clara dos objetivos, procedimentos e métricas de desempenho (DAUGHERTY et al., 2006). Estabelecer, desenvolver e manter a Colaboração entre empresas requer tempo e recursos e, desta forma, checar a compatibilidade das companhias previamente é muito importante (LUO, 2007; NAESENS, GELDERS, PINTELON, 2009).
- CCS é difícil de implementar (BARRAT, 2004);
- Falta confiança entre os parceiros da colaboração (ARYEE, 2006; BARRAT, 2004; DAUGHERTY et al, 2006).

Assim, apesar de estarmos numa época em que todos falam de colaboração, desde os colaboradores de chão de fábrica até o presidente, ainda não se domina como gerenciar / conduzir a CCS (DAUGHERTY et al, 2006). CCS tem grande potencial, mas mais investigação é necessária para reconhecer este valor (CAO, ZHANG, 2011; DAUGHERTY et al, 2006).

## **2.2 Colaboração na cadeia de suprimentos entre empresas concorrentes.**

Extensiva pesquisa acadêmica endereça a colaboração entre parceiros da cadeia de suprimentos (colaboração do tipo vertical), colaboração com empresas de outras cadeias de suprimentos (colaboração do tipo horizontal) não foi ainda amplamente explorado apesar da sua crescente importância (GNYAWALI, PARK, 2011; NAESENS, GELDERS, PINTELON, 2007) e de se tornar estratégia de muitas empresas (BENGTSSON, KOCK, 2014; GNYAWALI, PARK 2011; RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014). Isto é devido ao dinâmico e complexo contexto empresarial atual que alterou a lógica da empresa tradicional com foco em recursos internos, para uma nova lógica de empresa baseado na habilidade de integrar recursos externos através *networking* (BENGTSSON, KOCK, 2014). Sua ascensão é atribuída pela interdependência das empresas com atividades de colaboração e competição a fim de obter alcance global, expansão e lucro (LUO, 2007).

A relação paradoxal que emerge quando duas empresas cooperam em algumas atividades e ao mesmo tempo, compete entre elas em outras atividades é aqui referenciado como





‘coopetição’. Assim, se ambos os elementos de cooperação e competição são visíveis, o relacionamento entre as empresas é chamado coopetição (BENGTSSON, KOCK, 2000; LUO, 2007).

A estratégia de Coopetição é referenciada inicialmente na década 1980 por Raymond Noorda, da Novell, empresa americana de tecnologia (LUO, 2007):

“You have to compete and cooperate at the same time”  
(Você tem que competir e cooperar simultaneamente)

- Raymond Noorda, CEO e Chairman da Novell (1924- 2006)

Há uma ampla definição sobre o termo coopetição e não há um consenso numa simples definição exceto que é um fenômeno que consiste de uma lógica de ambos cooperação e competição (BENGTSSON, RAZA-ULLAH, 2016). Estes autores fizeram uma pesquisa sobre as várias definições deste termo, conforme Quadro 1. Neste estudo será adotado a definição elaborada por Gnyawali e Park (2011) que é a estratégia de colaboração e competição simultânea entre empresas.

#### QUADRO 1: EXEMPLOS DE CONCEITOS DE COOPETIÇÃO

| Conceito   | Autores                         |
|--|---------------------------------|
| Coopetição se baseia na teoria dos jogos e valor-net, refere a criar uma <i>pie</i> (torta) maior para aumentar benefícios para todos os envolvidos através da cooperação (foco no crescimento do mercado) e dividindo a <i>pie</i> entre os envolvidos através da competição (foco no market share) | Nalebuff e Brandenburger (1997) |
| Coopetição inclui vários <i>players</i> como clientes, fornecedores, alianças com parceiros com quem a empresa focal compete e colabora.   | Afuah (2000)                    |
| Coopetição é um jogo em que a empresa e seus diferentes <i>stakeholders</i> engajam em cooperação para nivelar valor enquanto competem simultaneamente para apropriar ganhos econômicos.   | Stamboulis et al. (2007)        |
| Coopetição envolve atores em uma rede que desenvolvem jogos estratégicos e cooperam e competem entre si. A posição relativa na rede afeta o grau de cooperação e competição na rede.   | Pathak et al. (2014)            |
| Coopetição é uma estratégia de cooperação e colaboração simultânea entre empresas.   | Gnywalli, Park (2011)           |
| Coopetição é uma relação paradoxal que envolve lógica contraditória de interações de cooperação e competição simultânea.   | Raza-Ullah et al. (2014)        |
| Coopetição significa relação colaborativa entre dois fornecedores concorrentes para atender a um cliente em comum que é capaz de direta ou indiretamente motivar os fornecedores concorrentes a compartilhar conhecimento.   | Ho, Ganesan (2013)              |



---

Coopetição é um relacionamento de tensão entre empresas competidoras que cooperam (ou são forçadas a cooperar) entre si em projetos mútuos. Fernandez et al. (2014)

---

Autor: adaptado BENGTTSSON, RAZA-ULLAH (2016)

O desenvolvimento de pesquisa sobre coopetição tem tido grande desenvolvimento desde a fundação *Global Coopetition Research Network* há mais de dez anos, do primeiro *European Institute for Advanced Studies Workshop* sobre estratégia de coopetição em 2004 (BENGTTSSON et al., 2016) e criação do *blog* [www.coopetitionworld.com](http://www.coopetitionworld.com) onde agrega os principais artigos acadêmicos sobre este assunto.

Empresas que obtêm sucesso em suas estratégias e atividades cooperativas estão bem posicionadas para obter vantagem competitiva (BENGTTSSON, ERIKSSON, WINCENT, 2010; RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014) sendo que a obtenção e manutenção da vantagem competitiva é a base fundamental para o sucesso a longo prazo de uma organização (DUBEY, GOEL, 2013). Por exemplo, a Amazon.com utiliza a coopetição como a maior parte do modelo de negócios, o que impactou na sobrevivência, crescimento e evolução da empresa, não apenas para a Amazon.com mas também para os competidores que fazem parte desta colaboração (RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014). Conforme relatam estes autores, a Amazon.com começou como uma livraria on-line nos Estados Unidos em 1995. Depois de três anos, a empresa começou agressivamente a diversificar suas ofertas incluindo outras categorias de produtos como música, vídeos, brinquedos e eletrônicos. Isto foi feito através de disponibilização aos vendedores destes produtos ao acesso no Amazon.com, numa estratégia de loja única. Em outras palavras, a mesma página na website oferece ao cliente a escolha entre um produto da Amazon.com ou um produto de outro vendedor (exemplo, competidor da Amazon.com). Com esta estratégia, a Amazon.com se tornou o maior site de vendas de produtos on-line presentes no mundo. Assim, empresas em competição podem criar valor colaborativamente através do aumento Market share dos mercados atuais, criação de novos mercados, eficiência no uso de recursos e melhoria da posição de competição das empresas.

A estratégia da coopetição tem ampla aplicação em indústrias e serviços (BEGTSSON et al., 2010). A Apple, IBM e Motorola criaram a aliança AIM na década de 1990, cujo objetivo foi criar e produzir uma nova geração de microprocessadores para concorrer com mercado dominado pela Microsoft e Intel. Durante esta aliança, Apple e IBM eram competidores diretos no mercado computador pessoal. A colaboração entre os rivais Apple e IBM teve como objetivo aumentar a competitividade frente a Microsoft e Intel, criar novo valor além dos mercados atuais e também criar valor através de nova oportunidade para ambas as empresas com a introdução de um novo tipo de arquitetura de microprocessador (RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014).

Companhias aéreas fazem coopetição a fim de obter eficiência no uso de recursos. Neste caso, alianças são formadas sobre *brands* (marcas) como “Star Alliance” ou “OneWorld” e são usadas para redução de custos marketing, emissão de bilhetes e logística (RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014).

Dois grandes jornais brasileiros, O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo, partiram para a criação de uma empresa de distribuição conjunta, a SPDL – São Paulo Distribuição e Logística, encarregada de distribuir jornais de ambas as empresas em domicílios e bancas. Estas duas empresas chegaram à conclusão que poderiam obter economia de escala e



eficiência com esta colaboração na distribuição e continuar concorrendo naquilo que têm mais de característico: o conteúdo (ALDEIACOM, 2016).

De acordo com estudo elaborado por Cuervo, Vanovermeire e Sorensen (2016), 27% dos caminhões trafegam vazios pelas rodovias dos Estados Unidos, e se houvesse uma colaboração com os concorrentes a fim de otimizar o espaço destes caminhões, haveria uma redução de custo de transportes significativa, eficiência ambiental e, assim, tornariam as empresas mais lucrativas.

Conforme cita Luo (2007), a coopetição não lida com casos em que cooperação ocorre durante um período e a competição ocorre em outro período, além disto, na coopetição os rivais colaboram em algumas áreas enquanto competem em outras. Assim, a competição e a colaboração em uma mesma atividade é impossível, e estes dois tipos de interação são separados por atividades ou diferentes unidades de negócios ou áreas de produtos (BENGTSSON, KOCK, 2010). Como exemplos, GM e Toyota montam automóveis mas competem no ponto de vendas (HAMEL, DOZ, PRAHALAD, 1989).

Todavia, coopetição também envolve desafios. Como citam Zhang e Frazier (2011) a relação de colaboração nem sempre se sustenta. Conforme exemplificam os autores, a Walt Disney Company fez uma parceria com a eBay.com para construir *co-branded* (ambas marcas) *shopping website* em 2000, mas a Disney terminou a parceria em 2006 criando sua própria marca de *shopping website*.

### 2.3 Elementos para colaboração na cadeia de suprimentos

Utilizando as palavras-chave colaboração na cadeia de suprimentos, empresas concorrentes e estudo de caso, foi feita revisão bibliográfica onde se apurou os principais elementos necessários para o sucesso da Colaboração entre parceiros. Inicialmente foram revisados treze artigos, porém oito artigos foram selecionados pois estes citavam no mínimo dois constructos, conforme informação constante no Quadro 2:

**QUADRO 2: PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA SUCESSO DA COLABORAÇÃO**

|  | Aryee, Gilbert (2006) | Mei Cao, Qingyu Zhang (2011) | Yong Zeng et al. (2012) | Gunther Schuh et al. (2014) | Kobe Naesens, Ludo Gelders, Liliane Pintelon (2009) | Cuervo, Daniel et al (2016) | Barratt M. (2004) | Daugherty P. et al. (2006) | Total |
|--|-----------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|-------------------|----------------------------|-------|
| Confiança  | X                     |                              | X                       |                             | X   | X                           | X                 | X                          | 5     |
| Compartilhamento da informação                   |                       | X                            |                         | X                           |   |                             | X                 | X                          | 5     |
| Visão estratégica/ Compatibilidade dos parceiros |                       |                              |                         |                             | X   | X                           | X                 | X                          | 4     |
| Coordenação (alinhamento)                        |                       | X                            |                         | X                           |   |                             | X                 |                            | 3     |





|   |  |   |   |   |  |  |   |  |   |
|---|--|---|---|---|--|--|---|--|---|
| divisão dos recursos)                   |  |   |   |   |  |  |   |  |   |
| Segurança das informações confidenciais |  | X | X |   |  |  |   |  | 3 |
| Cooperação (objetivo congruente)        |  | X |   | X |  |  | X |  | 3 |

*Confiança* é tido como essencial no processo da Colaboração. Cria uma atmosfera onde as pessoas vão deliberar e renegociar numa base de dar e receber, em vez de desistir quando conflitos surgirem. Reduz custos que podem ocorrer devido a monitoramento e controle por evidências de oportunismo que podem ocorrer quando não há relações de confiança (ARYEE, 2006).

*Compartilhamento da informação* cria sinergias para obtenção de vantagem competitiva entre parceiros que é o maior objetivo da CCS (ZENG et al, 2012). Como citam CAO e ZHANG (2011), isto se refere a troca de dados relevante, de forma acurada, completa. A informação é partilhada em tempo hábil com os parceiros da cadeia. É a disposição de tornar os dados estratégicos e táticos, como o nível de estoques, previsões, promoção de vendas, estratégias de marketing e estratégias disponíveis para as empresas que colaboram da cadeia de suprimentos. A *Visão Estratégica*, conforme relatam DAUGHERTY et al. (2006) engloba selecionar os parceiros compatíveis, atender as necessidades e capacidades inter-organizacionais, definir padrões, métricas, objetivos e procedimentos em um horizonte de 1 a 5 anos. Esforços de colaboração frequentemente falham porque estes fatores críticos de longo prazo são negligenciados. Estabelecer, desenvolver e manter a Colaboração entre empresas requer tempo e recursos e, desta forma, checar a compatibilidade das companhias previamente é muito importante (NAESENS K, GELDERS L., PINTELON L., 2009).

*Coordenação* exige gerir recursos disponíveis de seus membros, sincronizar tarefas e alinhar as atividades. Esta definição está diretamente relacionada a produtividade. Desta forma, otimizar coordenação entre atividade intra-organizacionais frequentemente resulta em ganhos de produtividade comparando-se em atuar isoladamente. (GUNTHER et al, 2014).

A Colaboração requer massiva troca de informação entre os parceiros. Todavia, os parceiros podem ser também potenciais competidores e desta forma, a *Segurança nas informações confidenciais*, principalmente as propriedades intelectuais, durante a Colaboração é um importante desafio (ZENG et al, 2012) e está estritamente relacionada ao item *Compartilhamento da Informação*, citado acima.

*Cooperação* indica que as entidades envolvidas reconhecem o objetivo da CCS e, consequentemente trabalham em conjunto a fim de alcançá-lo. Há uma congruência de objetivos entre os parceiros e toda a cadeia de suprimentos (CAO, ZHANG, 2011). É o alinhamento dos objetivos. O comportamento cooperativo induz a um melhor desempenho das organizações e deve ser facilitado e incentivado através da liderança (GUNTHER et al, 2014).

### 3. Metodologia

Na elaboração deste artigo utilizou-se como metodologia uma pesquisa de caráter exploratória, através de uma revisão bibliográfica a fim de criar uma ampla compreensão sobre o conhecimento do tema CCS. Foram selecionados por meio de mídia eletrônica e bibliografias, autores e estudos que abordassem o assunto da pesquisa, considerando-se a questão problema deste estudo. A partir disso, construiu-se uma tabela na qual foram consolidados os constructos necessários para efetivação da CCS.



Um estudo de caso do tipo longitudinal, ou seja, que investiga o presente, foi realizado para comparar prática e teoria dos atributos críticos na colaboração do tipo horizontal e entre empresas concorrentes.

Foi feita uma entrevista semi- estruturada numa empresa que fabrica peças automotivas para montadoras e revendedores *after-market*. Nesta fábrica, é manufaturado produtos com a mesma finalidade com marca própria e marca de terceiros. Desta forma, existe a colaboração durante a produção utilizando a capacidade produtiva ociosa para produção de produtos similares, mas de outras marcas, e a competição na venda para montadora e revendedores *after-market* destes produtos.

#### 4. Resultados e discussão

A Empresa estudada é uma multinacional que atende a vários setores industriais há mais de 50 anos no Brasil. O estudo se restringiu na a área de filtração de ar de cabines para aplicações automotivas. A empresa é líder de vendas para as montadoras mas tem uma pequena parcela de *share* de mercado de reposição *after-market*.

Os produtos de auto-peças devem atender as características de performance, material e dimensional. Sendo que esta última, a dimensional, não se altera entre as várias marcas, as demais características podem ser alteradas conforme especificação do cliente. Assim, o uso final das auto-peças é o mesmo, mas há alteração na especificação de material e performance conforme o fabricante/ marca.

Quais os critérios para a Empresa fazer a Colaboração com os concorrentes? Conforme entrevista, estes constructos foram abordados:

- *Confiança*: é feita a Colaboração apenas com empresas que tem renome, geralmente multinacionais, reconhecimento consolidado no mercado.
- *Compartilhamento e Segurança das informações*: as características do material e respectiva performance é feita de forma confidencial através de contrato entre ambas as partes. Demais informações são obtidas em processos normais de planejamento e comercial. Assim, o compartilhamento e segurança das informações estão interligados, conforme já identificado na teoria.
- *Visão estratégica*: a visão do fabricante é manter sua marca própria líder nas montadoras automotivas, as quais reconhecem a qualidade e performance superior de seus produtos. Ser líder no setor de reposição *after-market* não é primordial. A marca própria do fabricante não tem reconhecimento neste mercado, a demais marca tem um reconhecimento maior. E desta forma, fazer a colaboração na produção com empresas líderes nesta área não é uma ameaça, é uma estratégia.
- *Coordenação*: as atividades de produção, visando aumentar a produtividade e atender a todos os pedidos é feito pelas áreas de Planejamento e Comercial entre as empresas.
- *Cooperação*: isto ocorre naturalmente entre as diversas áreas das empresas, principalmente Comercial e Planejamento.

Um outro constructo que foi abordado durante a entrevista foi *Compliance*, que significa agir com ética, em conformidade com leis, regulamentos externos e internos, bem como detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa correr. Para o processo em estudo,



implica em fazer produtos que atendam as especificações e performance solicitadas pelo Cliente. Estar em *compliance* é uma preocupação essencial para este fornecedor.

Desta forma, todos os constructos abordados na teoria foram introduzidos pela Empresa deste estudo de caso, adicionando-se o constructo *Compliance*, devido a crescente preocupação com a atendimentos aos regulamentos internos e externos.

## 5. Conclusão

Este estudo teve como objetivos conceituar os processos de colaboração na cadeia de suprimentos e compreender os principais elementos na colaboração entre empresas concorrentes, que é uma ação crescente nas empresas e ainda não é totalmente compreendido pela literatura.

Estudo de caso em uma empresa de auto-peças foi realizado a fim de relacionar os constructos abordados entre a literatura e a pratica. O presente estudo de caso confirmou os constructos presentes na teoria como Confiança, Compartilhamento e Segurança das Informações, Visão Estratégica e Coordenação, Cooperação. E que o elemento *Compliance* também se torna um importante fator para o sucesso de uma colaboração entre empresas concorrentes.

Pode-se afirmar que este estudo trouxe contribuições tanto em termos acadêmicos como empresariais. A revisão da literatura contribuiu na consolidação dos conceitos e formatos relacionados à CCS e o meio empresarial poderá fazer uso para aplicação da colaboração com empresas concorrentes.

Um limite desta pesquisa está na ausência de mais estudos de caso sobre este assunto. Desta forma, há oportunidades de pesquisas futuras de levantamento dos constructos de colaboração entre empresas concorrentes em setores automobilísticos e demais setores.

## 6. Referências Bibliográficas

ALBINO Vito, DANGELICO Rosa, PONTRANDOLFO Pierpaolo. Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? A study of the largest US companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 37, p. 304-315, 2012.

ALDEIACOM. Disponível em < <http://www.spdl.com.br/Empresa.aspx>>. Acesso: em 15.abr.2017.

ARYEE Gilbert. The cultural and trust aspects of collaborative supply chains, **Intelligent Production Machines and Systems**. Cardiff: ed. Elsevier, p. 52-57, 2006, ISBN: 978-0-08-045157-2.

BARRAT Mark. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n.1, p. 30 – 42, 2004.

BENGTSSON Maria, ERIKSSON Jessica, WINCENT Joakim. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v.



20, p. 194-214, 2010.

BENGTSSON Maria, KOCK Soren. 'Coopetition' in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 411-426, 2000.

BENGTSSON Maria, KOCK Soren, HENRIKSSON Eva-Lena, NASHOLM Malin. Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains, **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 4-11, 2016.

BENGTSSON Maria, RAZA-ULLAH Tatbeeq. A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. **Industrial Marketing Management**, v.57, p. 23-39, 2016.

CAO Mei, ZHANG Qingyu. Supply Chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance, **Journal of Operations Management**, v.29, p. 163-180, 2011.

CUERVO, D.; VANOVERMEIRE, C.; SORENSEN, K. Determining collaborative profits in coalitions formed by two partners with varying characteristics. **Transportation Research Part C**, Article in Press. DOI: 10.1016/j.trc.2015.12.011, 2016.

DAUGHERTY Patricia et al., Is Collaboration paying off for firms?. **Business Horizons**, v. 49, p. 61-70, 2006.

DUBEY Ashish, GOEL Geetika. Effective implementation of competitive advantage and sustainable competitive advantage: a conceptual model. **International Journal Business Innovation and Research**, v. 7, n.5, p.519-535, 2013.

GNYAWALI Devi., PARK Byung-Jin. Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, **Research Policy**, v.40, p. 650-663, 2011.

GOMES Leonardo. Métodos colaborativos em cadeias de suprimentos, **Update**, v.1, n.1, p. 111-136, 2014.

HAMEL Gary, DOZ Yves, PRAHALAD C. Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**, p.133-139, 1989

HOLWEG Matthias, DISNEY Stephen, HOLMSTROM Jan, SMAROS Johanna. Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum. **European Management Journal**, v. 23, n.2, p. 170-181, 2005.

JAKOBSEN Siri, STEINMO Marianne. The role of proximity dimensions in the development of innovations in coopetition: a longitudinal case study, **Int. Journal Technology Management**, v. 71, n.1 /2, 2016.

LEITNER R. et al. Structural concepts for horizontal cooperation to increase efficiency in logistics. **CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology**, v. 4, p. 332-337, 2011.

LUO Yadong. A coopetition perspective of global competition. **Journal of World Business**, v.42, p. 129-144, 2007.



MANTHOU Vicky., VLACHOPOULOU Maro, FOLINAS Dimitris. Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. *International Journal of Production Economics*, v.87, p. 241-250, 2004.

MINÀ Anna, DAGNINO Giovanni. In search of coopetition consensus: shaping the collective identity of a relevant strategic management community. **International Journal of Technology Management**, v. 71, n.1 / 2, 2016.

NAESENS Kobe, GELDERS Ludo, PINTELON Liliane. A swift response framework for measuring the strategic fit for a horizontal collaborative initiative. **International Journal of Production Economics**, v.121, p. 550-561, 2009.

RITALA Paavo, GOLNAM Arash, WEGMANN Alain. Coopetition- based business models: the case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, v.43, p. 236-249, 2014.

RODRIGUES Diego, SELLITO Miguel. Práticas Logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **R. Adm.**, v. 43, n.1, p. 97-111, 2008.

SHEU Chwen, YEN HsiuJu Rebecca, CHAE Bongsug. Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. *International Journal of Operations & Production*, v.26, p.24-49, 2006.

SCHUH Gunther et al. Collaboration moves productivity to the next level. **Science Direct**, v.17, p. 3-8, 2014.

SIMATUPANG Togar, SRIDHARAN R., The Collaborative Supply Chain. **The International Journal of Logistics Management**, v.13, n.1, p. 15-30, 2002.

SIMATUPANG Togar, SRIDHARAN R., The Collaborative Supply Chain. **The International Journal of Logistics Management**, v.13, n.1, p. 15-30, 2002.

SIMATUPANG, Togar; SRIDHARAN, Ramaswami; An integrative framework for supply chain collaboration. **The International Journal of Logistics Management** , v.16, n.2, p. 257-274, 2005.

ZENG Yong et al. Secure collaboration in global design and supply chain environment: problem analysis and literature review. **Computers in industry**, v.63, p. 545-556, 2012.

ZHANG Jie, FRAZIER Gregory. Strategic alliance via co-opetition: Supply chain partnership with a competitor. **Decision Support Systems**, v.51, p. 853-863, 2011.