

**Estratégia de integração com fornecedores: Vantagens e dificuldades em uma empresa do segmento de avicultura****HÉLDER MENDONÇA DUARTE**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
professor.logistica@bol.com.br**JOSÉ RODRIGUES JUNIOR**FUPAC - Faculdade Presidente Antônio Carlos  
jjunioradm@gmail.com**GUSTAVO DA SILVEIRA LEONE**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
gustavosleone@hotmail.com**ANA AMÉLIA DE SOUZA PEREIRA**FUPAC - Faculdade Presidente Antônio Carlos  
aamelia.mg@gmail.com



## **ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO COM FORNECEDORES: VANTAGENS E DIFICULDADES EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE AVICULTURA**

### **Resumo**

O cenário econômico brasileiro mostra uma competição cada vez mais acirrada entre as organizações, uma vez que criar valor pode levar ao diferencial competitivo. Dentro deste cenário encontramos o agronegócio, que também busca criar valor na cadeia de suprimentos para obtenção da sustentabilidade econômico-financeira. Atualmente a avicultura necessita controlar a aquisição de seus insumos, principalmente o milho e soja. O distanciamento dos fornecedores, consequência da ausência de integração, favorece o descontrole nas aquisições, o dimensionamento equivocado do estoque e mobilização financeira desnecessária. Este estudo teve como objetivo identificar as principais vantagens e dificuldades da estratégia de integração de fornecedores e clientes no ramo de avicultura. Quanto à metodologia adotada trata-se de uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, consistindo em investigação de pesquisa empírica. Foi desenvolvido um estudo de caso, envolvendo a empresa cliente e dois fornecedores, investigados por meio de entrevistas semiestruturadas. Para o exame das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo com o propósito de atribuir cientificidade aos resultados encontrados. As conclusões apontam que a empresa Beta ainda não está preparada tanto culturalmente, quanto gerencialmente para implantar a estratégia de integração com seus fornecedores, devendo criar competências para evoluir neste sentido.

**Palavras-chave:** Estratégia de Integração, Cadeia de suprimentos, Avicultura.

## **INTEGRATION STRATEGY WITH SUPPLIERS: ADVANTAGES AND DIFFICULTIES IN A COMPANY OF THE POULTRY INDUSTRY**

### **Abstract**

The Brazilian economic scenario shows an increasingly fierce competition among organizations, since creating value can lead to the competitive differential. Within this scenario we find agribusiness, which also seeks to create value in the supply chain to achieve economic-financial sustainability. Currently poultry farming needs to control the acquisition of its inputs, mainly corn and soy. The distancing of suppliers, as a consequence of the lack of integration, favors the lack of control over acquisitions, the misalignment of inventory and unnecessary financial mobilization. This study aimed to identify the main advantages and difficulties of the integration strategy of suppliers and customers in the poultry industry. The methodology adopted is an exploratory research, with a qualitative approach, consisting of empirical research. A case study was developed, involving the client company and two suppliers, investigated through semi-structured interviews. For the examination of the interviews, the technique of content analysis was used with the purpose of attributing scientific approach to the results. The conclusions point out that Beta is not yet culturally and managerially prepared to implement the strategy of integration with its suppliers, and must create competencies to evolve in this direction.

**Keywords:** Integration Strategy, Supply chain, Poultry Industry.



## 1 Introdução

Por muitos anos, tem-se discutido sobre o tema de relacionamento entre os elos da cadeia de suprimentos, principalmente a respeito da integração entre empresas e fornecedores. Tal discussão, sempre foi feita com base em uma abordagem tradicional, demonstrando que este relacionamento é marcado pela visão dos fornecedores como competidores, em que eles se igualam a lojas onde os serviços e produtos são adquiridos pelo preço que apresentar.

Contudo, esse entendimento mudou. Com a abertura da economia mundial, as empresas promoveram alterações na estrutura e na forma de gerir seus negócios. Isto resulta no crescimento cada vez maior de competidores, consequente da globalização que tem sido um ponto de dificuldade da integração entre empresa e fornecedor.

Segundo Porter (1998), nessa competição, um dos fatores que pode determinar o fracasso ou o sucesso da organização é, além da qualidade, a integração desta com seus fornecedores, fazendo desta integração, uma vantagem competitiva. Diante deste cenário competitivo, é possível observar que o foco em um estreitamento da parceria entre o fornecedor e cliente tem se mostrado uma grande preocupação para as empresas.

É importante assinalar que a criação de valor entre fornecedor e cliente possui como princípio o relacionamento. Este, por sua vez, permite a compreensão de todos os fatores tangíveis e intangíveis das necessidades para além do que é enunciado como demanda. Tais fatores referem-se ao valor dado ao cliente, às suas necessidades e no fornecimento de produtos e serviços de qualidade. Assim, nota-se que o fortalecimento da integração deve ser para a empresa uma meta.

A logística tem contribuído para possibilitar maior competitividade às empresas que adotam uma gestão mais avançada do que simples redução de perdas e passam a valorizar e melhorar os seus processos logísticos e a integração na cadeia de suprimentos. Elas utilizam a integração da cadeia logística para gerar melhores resultados; tais resultados trazem diferenciais competitivos que não podem ser fácil e rapidamente copiados. O foco agora é agregar maior valor para o cliente como melhoria das características e funções que atendam suas necessidades, rápido tempo de resposta desde o atendimento do pedido até a entrega do produto, flexibilidade para lidar com grandes volumes e disponibilidade do produto (CHING, 2008).

Buscar uma integração com os fornecedores tem sido a saída encontrada por alguns segmentos para melhorar o fluxo de materiais e também diminuir a mobilização financeira com grandes estoques, por meio de uma logística eficiente. Assim, com a presença de massiva concorrência em todos os segmentos, o setor de avicultura também busca maior rapidez, menores custos, maior flexibilidade, onde a melhoria da resposta ao cliente torna-se um diferencial competitivo.

O setor avícola é composto por criação e manejo de aves e também por transformação de insumos (milho e farelo de soja) em rações. Um complexo avícola necessita de uma fábrica própria de ração, pois para a maioria das empresas deste setor, isso representa custos menores de ração, uma vez que não terão que pagar o preço do mercado. Contudo, essa fabricação é somente para consumo próprio, sendo, portanto, essencial uma fábrica própria de ração. Devido a esta importância, a ração está sendo tratada pelo avicultor como ponto chave para o equilíbrio entre custos, estoque e produção.

Considerando o desempenho do setor avícola de Minas Gerais, os dados apontados pela CNA (2010) demonstram que o Estado esteve em posições de menor destaque no “ranking” das maiores empresas durante a última década. Mas, na década de 90, apresentou um crescimento dos 4,5% de participação no mercado nacional, para 12% no fim do 2º semestre de 1994, sendo que a maior concentração se encontra nos Estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo, onde juntos estes estados somam 51% de toda a produção Nacional.



Na região centro-oeste de Minas Gerais, a produção de aves cresceu 22,3% entre 1995 e 2001, apresentando grande contribuição para as exportações do Agronegócio, e na estabilização da economia nacional e regional na época. (PORTAL AVIMIG, 2011) O agronegócio tem uma importância vital para a região centro-oeste do Estado de Minas Gerais, que registrou taxas de crescimento de 54,6% entre 2000 e 2010, números superiores a média nacional. (PORTAL AVIMIG, PESQUISA UBABEF 2011).

Nesta região, está situada a cidade de Pará de Minas, considerada a capital mineira do frango devido a grande fonte de geração de divisas, em diversos setores. Na avicultura, esta cidade tem quatro das quinze principais agroindústrias de frango do país, representando uma produção de 971.927t/ano de frangos (UBABEF - APINCO - Elaboração AVIMIG Junho/2011).

Para que os problemas referentes à logística de insumos no setor agroindustrial em Pará de Minas sejam resolvidos, os fornecedores e clientes poderiam ter maior integração entre eles, pois, segundo Merli (1990), este é um aspecto fundamental na estratégia industrial. Nota-se, diante deste contexto, que a integração fornecedor/cliente torna-se fator importante para a continuidade do desenvolvimento do setor agroindustrial em Pará de Minas, visto que a avicultura representa a maior riqueza da cidade, não podendo deixar que a falta ou dificuldade de integração seja um fator que impeça a manutenção do setor na economia local. Por isso, é importante realizar um estudo sobre os fatores de dificuldade e as vantagens que a avicultura em Pará de Minas apresenta em relação à integração fornecedor/cliente.

A integração entre fornecedor e cliente representa fator de grande importância para os negócios de uma empresa, pois, não apenas melhora o desempenho dos resultados no alcance das metas, como também aumenta os lucros e permite parcerias que contribuam na busca por programas de melhorias. Neste caso, torna-se relevante um estudo mais aprofundado dos reais benefícios e potenciais dificuldades da estratégia de integração da cadeia de suprimentos em uma empresa do ramo agroindustrial. Portanto, o objetivo do presente estudo é analisar as principais vantagens e dificuldades, resultantes da estratégia de integração de fornecedores e empresa-cliente no ramo de avicultura.

## **2. Referencial Teórico**

Nesse capítulo é apresentado um modelo de análise para a cadeia de suprimentos e explorados os desenvolvimentos da literatura sobre a integração entre fornecedor e cliente. São estudadas a história da logística integrada, a cadeia de suprimentos e sua integração, a competitividade da cadeia de suprimento e demais temas que versam sobre o assunto em tela contribuindo para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

### **2.1- Recortes históricos da logística**

Na década de 1950, o foco das empresas estava nas atividades direcionadas ao marketing e, devido a isso, a função da logística estava dispersa (Faria & Costa, 2005). A valorização da logística se inicia quando as organizações descobrem que esta atividade tem importância no desfecho das operações, e os autores Bowersox & Closs (2009) a colocam de forma a participar de todas as atividades da cadeia de suprimentos, desde a obtenção do insumo até a distribuição do produto final ao cliente.

Já na década de 60, Faria e Costa (2005) dizem que algumas empresas passaram a criar alguns cargos específicos para se controlar o fluxo de materiais e transportes. Mais especificamente no ano de 1956, as autoras observam que com o surgimento do possível



transporte de carga aérea, verificou-se que o alto custo do transporte poderia ser compensado pela redução dos custos de estoques e armazenagem dos produtos.

Faria e Costa (2005) dizem que o conceito de balanceamento de custos por parte das organizações se deu entre 1960 e 1970, período em que a logística começou a ter maior relevância para as empresas. Tal fator se deve à influência econômica de mercado, a evolução dos computadores e de pesquisas acadêmica sobre a logística. Nesse mesmo período, o entendimento sobre balanceamento dos custos logísticos, mais especificamente entre custos de transporte e de armazenagem e movimentação de produtos, levou à percepção de que existe uma pequena inter-relação entre todos os demais custos da organização.

Na década de 1990, segundo Fleury et al (2000), no Brasil a logística passou por extraordinárias e significativas mudanças, o qual se afirma a passagem por um processo revolucionário, que, conforme o autor, se faz tanto em termos das práticas empresariais quanto da eficiência, qualidade e disponibilidade da infra-estrutura de transportes. Estes fatores complementam os autores, são elementos essenciais para uma logística moderna.

No ponto de vista de Ballou (1995) a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos, isso ele define de logística.

O conceito dado à logística para Faria e Costa (2005), é diverso e os termos que mais foram usados: distribuição física, administração de materiais, logística de marketing e administração da cadeia de abastecimento. Mas para as autoras, a definição ideal para esse termo deve ser considerada a do Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos, que define da seguinte forma:

Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja programa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e serviços, assim como o do fluxo de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades dos clientes (FARIA; COSTA, 2005, p. 16).

Ballou (1995) destaca que a missão da logística é a mesma de uma fornecedora de mercadorias e/ou de serviços aos clientes conforme as necessidades e exigências, da maneira mais eficiente possível. O mesmo autor completa que a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa.

Para que seja possível entender o conceito de logística, Fleury et al (2000) diz que não se deve ver apenas como mais uma ferramenta gerencial moderna e sim como uma importante atividade econômica que contribui de forma significativa para a estrutura de custos de uma organização.

## **2.2 - Logística Empresarial**

Segundo Ballou (1995), a logística integrada é constituída pela integração de todas as atividades que fazem parte da logística da empresa e, a partir desta integração a logística deverá ser devidamente gerida. Toda essa atividade que envolve a logística e promovem a facilitação do fluxo de produtos até o consumo final é gerida pela logística empresarial.

Conforme o autor, a logística empresarial refere-se a administração de todas as atividades da integração, o qual envolve todas as etapas da logística, visando facilitar o fluxo dos produtos e matéria-prima, do momento da compra até a sua entrega final. A logística empresarial atua diretamente com os processos logísticos com grande abrangência.

Na logística empresarial, normalmente, tem-se uma peculiaridade geográfica espalhada, dispersa e, por isso, costuma-se ocorrer às operações sem que haja o devido





acompanhamento ou supervisão direta do administrador. Por tal motivo, todas as pessoas envolvidas nas atividades de logística devem possuir conhecimento mínimo sobre a grande importância que sua função representa para o adequado e correto desempenho do processo. Ballou (1995) explica que a gestão logística tem como desafio, promover a integração a partir das atividades específica que se interligam entre si.

Ballou (2010) ainda enfatiza as atividades da logística empresarial também podem ser divididos como atividades-chave e de suporte. Como atividades-chave, o autor explica que é um tipo de gestão que lida com o canal de distribuição e sua interação se faz com base no custo logístico. Já as atividades de suporte são adotadas como apoio para as atividades-chave como forma de auxiliar no alcance dos objetivos.

Nos tempos atuais, a logística é considerada como uma nova visão empresarial de suma importância para as médias e grandes empresas. Esta ferramenta, uma vez inserida, pode-se melhorar e muito o fluxo de materiais para os fornecedores.

Gerenciar a logística nas empresas segundo Ballou (1998) “pode resultar em melhores níveis de rentabilidade nos serviços”. O autor ainda salienta que isso pode ser conseguido se for feito o planejamento, a organização e o controle das atividades de movimentação e armazenagem dos produtos.

Quanto à missão da logística, pode-se dizer, segundo ensinamentos de Ballou (1998) que é a mesma missão de uma fornecedora de mercadorias que efetua a entrega aos clientes conforme as necessidades e exigências, da maneira mais eficiente possível.

Conforme Ballou (1995), a integração de todas as atividades logística precisa envolver uma diversidade de tarefas que irão depender com o segmento de cada empresa, os quais se incluem o abastecimento físico e a distribuição física. O autor salienta que essas etapas podem ser divididas para a adequação da logística empresarial da organização

Vantine (1999) utiliza a definição mais geral que pode ser utilizada sob outras óticas, além da empresarial, identificando as atividades. Assim, se considera que Logística empresarial é um processo estratégico o qual a empresa organiza e mantém sua atividade, determina e gerencia os fluxos de materiais e de informações internos e externos, buscando integrar a oferta e demanda em condições ótimas.

Desta forma, a Logística pode ser considerada como um diferencial competitivo, porém é necessário buscar sempre soluções eficientes, eficazes e efetivas, melhorias em termos de custos, para atender aos objetivos planejados.

## **2.3 Cadeia de Suprimentos e sua integração**

Para Davenport (1994), a tendência das organizações tem sido a mudança das estruturas funcionais para a estrutura por processos como principal foco para as atividades da cadeia de suprimentos. Trata-se de uma tendência que permite a visualização dos papéis das atividades empresariais como processos-chave, essencial pelo fato de os departamentos serem sinônimo de falta de integração entre as tarefas e o motivo do mau desempenho. É necessário, portanto, que a atuação das equipes seja executada de modo multifuncional e autônoma, considerando sempre uma visão de processos para promover a melhoria de desempenho.

É possível afirmar que a cadeia de suprimentos permite a melhoria de desempenho dos processos, pois ela tem sido considerada pelas organizações como a atividade de integração em que estão inseridos todos os processos-chave do negócio. De acordo com Croxton et al. (2001), a cadeia de suprimentos constitui-se da integração dos principais processos de negócios para o usuário final, fornecedores iniciais, produtos, serviços e dados que valorizam o consumidor. Os autores apontam como parte essencial da cadeia de suprimentos o gerenciamento do relacionamento com clientes; do serviço ao cliente; da demanda; do



atendimento dos pedidos; gerenciamento do fluxo de manufatura; do relacionamento com fornecedores; desenvolvimento de produtos e comercialização; e gerenciamento de retornos. Croxton et al. (2001) explicam que estes são os processos-chave fundamentais à cadeia de suprimentos, cruzando os elementos e respectivas áreas funcionais da organização.

A cadeia de suprimentos, conforme os autores significa o constante fluxo de dados e informações, bem como dos produtos e capital entre as diferenciadas etapas, começando pelo pedido do cliente e finalizando com a satisfação total do mesmo.

Segundo Chopra & Meindl (2011), uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento eficiente de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimentos não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas (intermediários) e os próprios clientes.

Considerando o ambiente interno das organizações, Davenport (1994) enfatiza sobre a importância da geração de um produto ou serviço ser desenvolvido por meio de uma sequência encadeada de um ou mais processos interligados, ou seja, que tenha integração entre eles.

Segundo Betchel e Jayram (1997), essa integração da cadeia de suprimentos é livremente decidida pela empresa, desde que sua finalidade seja a eliminação de redundâncias quando da correta realização de atividades.

Lambert et al. (1998) destacam que a Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos de negócios, desde o usuário (cliente) final até o fornecedor original, gerando produtos serviços e informações que agregam valor para o consumidor. Considerando a integração dos processos que envolvem a cadeia de suprimentos, pode-se afirmar que se trata de uma tarefa particularmente difícil, pois ligam as organizações às diferentes culturas, diferentes metodologias de gestão e de tecnologia que requer entre elas uma grande sinergia. Para algumas empresas, esse processo de integração da cadeia de suprimentos tem sido visto como um desafio que precisa ser vencido. Destaca-se a logística como parte do processo da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Contudo, ainda tem-se percebido que há precariedade quanto à integração da cadeia de suprimentos, favorecendo uma “ruptura” de estoque de matéria-prima (insumos) e consequentemente um desabastecimento do mercado, que acarretaria um aumento considerável no que tange oferta e procura por estes materiais. Diante da realidade da economia brasileira, marcado por aumento considerável de safra, aumento de exportação de produtos variados e a própria concorrência interna, conclui-se que o momento exige uma maior integração na cadeia de abastecimento.

Vários benefícios resultam da integração da cadeia de suprimentos que são os parceiros mais fortes e para todo o negócio, foco comum na qualidade, confiabilidade de entregas, baixos níveis de estoque, melhor controle do processo e congruência de objetivos e custos da cadeia de logística reduzidos (CHING, 2008). Os benefícios resultantes em parceiros mais fortes e para todo negócio advém de uma preferência da empresa em trabalhar com uma base de fornecedores mais estreita e integrada em vez de uma ampla gama de fornecedores voláteis. Na cadeia de logística integrada, fazer parcerias com fornecedores é vital, pois havendo uma parceria forte, cada parceiro desempenhará seu papel com honestidade e ética estabelecendo um elo de confiança mútua, formando-se assim parcerias para todo negócio (CHING, 2008).

Entretanto, o processo integração dentro de uma cadeia produtiva reveste-se de ampla complexidade, envolvendo não somente os estoques, como também as necessidades operacionais dos clientes, o avanço da tecnologia e o dinamismo da legislação, dentre outros (SONG et al., 1998). Essas incertezas causam dependência entre as parte envolvidas, pois requerem inputs e cooperação entre os agentes dos diversos departamentos funcionais, como



Logística, Marketing, Produção e Qualidade, no intuito de alcançar a conformidade da gestão integrada.

Para que o processo de integração da cadeia de suprimentos seja bem definido, devem-se levar em consideração as operações, práticas empresariais e decisões de manufatura nos fornecedores, para reduzir custos e aumentar o desempenho da cadeia de suprimentos. A sincronização de operações envolve um processo de produção de múltiplas empresas, sendo muito mais difíceis que uma única. Somente será possível executar essas operações se houver compartilhamento eficiente de informação, já que, para o sucesso da integração da cadeia, os fluxos de informação são tão importantes quanto os físicos. Esta integração também resulta na competitividade na própria cadeia de suprimentos

### 3. Metodologia

O capítulo que segue apresenta a metodologia de pesquisa que foi adotada com a finalidade de levantar os dados necessários para o alcance do objetivo proposto nessa pesquisa, o qual seja “Identificar as principais vantagens e dificuldades na integração fornecedor/cliente no ramo de avicultura”.

Diante desse contexto, a abordagem metodológica está subdividida em duas seções distintas que são a natureza da pesquisa e os procedimentos metodológicos. Nesta última constam a unidade de análise, a unidade de observação, o método de coleta de dados e o procedimento para análise dos dados.

A pesquisa é de natureza exploratória com abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa, segundo Marconi & Lakatos (1991), consiste em investigações de pesquisa empírica, pois empregam artifícios qualitativos que têm por objetivo a coleta sistemática de dados sobre população, programas, ou amostras de populações e programas.

Esse estudo também pode ser considerado como pesquisa exploratória pelo fato de ter a intenção de mostrar a situação como ela é por meio da descrição de dados bibliográficos acerca das vantagens e dificuldades de integração com fornecedores de grãos de uma empresa do segmento de avicultura. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória é usada no meio acadêmico por permitir a realização de um estudo preliminar sobre o principal objetivo do estudo para que o pesquisador se familiarize com o fenômeno investigado. Desta forma, é possível desenvolver a pesquisa com base em dados que o pesquisador obteve com maior compreensão e precisão, principalmente no que se refere as “vantagens e dificuldades de integração com fornecedores de grãos, objeto deste estudo.

A unidade de análise para esta pesquisa foi a Empresa Beta e os seus principais fornecedores A e B. Tratando-se de uma apresentação mais extensa e detalhada, pensando também em um melhor entendimento destas Empresas, o próximo capítulo foi reservado e dedicado a uma melhor explicação.

A unidade de observação foi composta por três pessoas, sendo o Gerente de Logística e Suprimentos da Empresa Beta, responsável pela reposição do estoque de grãos da Empresa, o Gestor de Logística e Transportes do Fornecedor A, responsável pelo processamento de pedidos e distribuição, e o Diretor de Logística e Operações para o sudeste brasileiro do Fornecedor B, responsável pela logística e distribuição dos produtos em todo o sudeste brasileiro.

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada, este critério tem como principal característica a utilização de um roteiro previamente elaborado.

Conforme Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semi-estruturada segue um roteiro com as principais perguntas de um determinado assunto, bem como questões inerentes as





circunstâncias momentâneas à entrevista. As respostas não estão condicionadas a uma padronização.

No que diz respeito à análise dos dados qualitativos produzidos neste estudo, foi escolhida a técnica de análise de conteúdo, que é a mais usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa. No entanto, a expressão significa mais do que um procedimento técnico, faz parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais, como afirma Minayo (2006).

#### **4. Análise dos resultados**

O objetivo do presente estudo é analisar as principais vantagens e dificuldades, resultantes da estratégia de integração de fornecedores e empresa-cliente no ramo de avicultura. A análise foi realizada por meio de uma pesquisa de campo cujos resultados são a seguir apresentados.

##### **4.1 - Caracterização da cadeia de suprimentos da empresa do segmento avícola**

De acordo com as respostas, podemos observar que existe uma diferença de percepção sobre a cadeia de suprimentos entre Beta e seus fornecedores A e B, que possuem estrutura gerencial e operacional bem mais definida e processos mais coesos.

É importante enfatizar que, a cadeia de suprimentos é considerada por muitas empresas como parte fundamental para o relacionamento e serviço prestado ao cliente; demanda; atendimento dos pedidos; gestão adequada do fluxo de manufatura; relação com fornecedores; criação de novos produtos e comercialização dos mesmos.

É possível afirmar que a cadeia de suprimentos permite a melhoria de desempenho dos processos, pois ela tem sido considerada pelas organizações como a atividade de integração em que estão inseridos todos os processos-chave do negócio. Contudo para Beta a cadeia de suprimentos não está em foco, [...]“Nosso foco principal é produção de aves com qualidade para o mercado e acreditamos que isso nos levará a sustentabilidade no negócio”. Nossa cadeia de suprimentos existe mas é simples, e como temos fornecedores considerados gigantes nacionais, não nos vimos na condição de efetuar integração para o nosso negócio”[...]. O que se apresenta diferente para os fornecedores A e B que têm na logística uma importante ferramenta para o atendimento ao cliente.

Foi observado que a empresa Beta não tem como foco principal a integração, tendo outros objetivos como principais, apesar de sua gerência demonstrar um nível de interesse ainda não compartilhado por toda a organização. Já os fornecedores A e B tem interesse na integração, pois conhecem bem as vantagens dentro da cadeia de suprimentos se tiverem todos os clientes integrados.

Podemos apurar que existe competência logística e tecnológica por parte dos fornecedores A e B, porém não existe competência suficiente por parte da empresa Beta, que busca melhorias ainda não totalmente implantadas.

Concluindo esta seção, a quinta pergunta busca compreender qual é a visão da alta direção em relação à integração com fornecedores tendo sido formulada a seguinte questão:

A empresa Beta ainda não atingiu maturidade suficiente para efetuar uma integração, existem estratégias diferentes na alta direção que levam ao caminho contrário da integração. Já os fornecedores A e B, têm internalizado a necessidade de integração para melhoria contínua dos processos, redução de custos e agilidade de atendimento ao Cliente.



#### **4.2 - Análise da situação atual do compartilhamento de informações, dos fornecedores de insumos do segmento avícola com a empresa cliente**

Nesta seção, foi questionado se há compartilhamento de informações entre empresa Beta e seus Fornecedores A e B, ficando evidenciado que Beta faz pouco compartilhamento de dados com seus fornecedores, e utiliza recursos obsoletos, como o fax, para fazê-lo. Enquanto seus fornecedores A e B estão avançados tecnologicamente e buscam este compartilhamento a todo o momento e de várias maneiras, incluindo software especializado.

O segundo questionamento busca analisar a frequência de compartilhamento de dados entre as empresas. Ao analisar as respostas, pode-se constatar que, segundo os participantes, o compartilhamento de informações na empresa Beta existe em sua maioria internamente, e com os fornecedores A e B, ocorre diariamente com os membros da cadeia de suprimentos, mantendo todos informados sobre entradas, saída nos processos, inclusive com auxílio de software.

Sabendo que há compartilhamento diário nas três empresas analisadas, sendo a empresa Beta altamente passiva neste processo, foi necessário perguntar sobre a qualidade das informações compartilhadas. Foi então constatado que entre os fornecedores A e B a informação é tratada e direcionada, quando que na empresa Beta mais uma vez as informações são tratadas somente internamente.

A quarta pergunta desta seção questiona os benefícios para a empresa Beta com o compartilhamento das informações. Os dados analisados demonstraram que os benefícios são, dentre outros, possibilitar a manutenção do estoque, melhorar a programação de retiradas de material, aperfeiçoar descargas de materiais e maior disponibilização de material no tempo adequado ao seu uso.

#### **4.3 - Análise das medidas de desempenho do serviço logístico proporcionado pelos fornecedores da empresa do ramo da avicultura.**

Esta seção é iniciada analisando as respostas do questionário sobre as medidas utilizadas para avaliar o desempenho logístico dos fornecedores da empresa Beta.

Analisando a resposta fornecida pelo Fornecedor A, ficou evidenciado que as medidas de desempenho são realizadas com base no sistema ERP, por possuir relatórios de acompanhamento do pedido até a entrega final. Assim, entende-se que para o Fornecedor A, o ERP permite que a empresa avalie a data prevista e real de entrega, das quantidades solicitadas e entregues.

Quanto ao Fornecedor B, as medidas de desempenho são realizadas por sistema de acompanhamento, de modo a assegurar que o fornecimento seja feito sempre com qualidade e dentro do prazo programado.

As medidas de desempenho, segundo resposta dada pelo Fornecedor B, são feitas aos clientes por meio de pós-venda ativo, e relatórios de visitas, feitos pelo pessoal de campo, por meio de constantes visitas de modo a garantir o padrão de qualidade.

Depois de demonstrada a importância da medida de desempenho, foi questionada se as empresas realizam a avaliação de desempenho logístico.

Apurou-se que Beta possui avaliação própria de seus fornecedores com auxílio de tecnologia, e inclusive aponta no sistema as falhas dos mesmos, porém não cita se esta informação é repassada aos fornecedores para as tratativas. Já o Fornecedor A e o Fornecedor B fazem acompanhamento de seus próprios desempenhos, sendo o Fornecedor A com auxílio de sistema e o Fornecedor B através de pós-venda, visando melhorias nos processos.



Conforme visto na questão anterior, tanto a empresa Beta como os Fornecedores A e B, apresenta nas empresas métodos de avaliação de desempenho logístico e, sendo assim, tornou-se necessário discorrerem sobre a eficácia ou não das medidas adotadas para tal avaliação.

Diante da compilação dos dados, foi permitido analisar das medidas de desempenho do serviço logístico proporcionado pelos fornecedores da empresa do ramo da avicultura, levando em consideração as medidas utilizadas para avaliar o desempenho logístico dos fornecedores; como é realizada a avaliação de desempenho logístico; se há eficácia nas medidas adotadas; e se as medidas adotadas são adequadas às necessidades da empresa e clientes, chegando a seguinte avaliação:

#### 4.4 – Análise das principais vantagens na integração da cadeia de suprimentos.

Nesta seção foram verificadas as vantagens da integração da cadeia de suprimentos. Observando-se as respostas, podemos concluir que a empresa Beta, enumera algumas vantagens, porém deixa claro que não é prioridade para a empresa. Já os Fornecedores A e B, conhecem as vantagens e principalmente, já se beneficiam delas.

Na tabela abaixo é possível visualizar as principais vantagens da integração:

Tabela 1 - Principais vantagens da integração

Entrevistado	Analisar junto aos fornecedores e a empresa cliente, as principais vantagens na integração da cadeia da suprimentos.
BETA	" Controle apurado dos estoques, controle de investimentos em estoque e prevenção de desabastecimento do mercado. Não tem a integração como prioridade."
FORNECEDOR A	" Está acostumado a integração e se beneficia dela com a fidelização dos clientes e como diferencial competitivo de venda".
FORNECEDOR B	" Tem consciência do valor da integração e de suas vantagens, permitindo conhecer melhor o cliente e consequentemente atendê-lo melhor. A integração estreita a relação permitindo a minimização de erros."

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

#### 4.5 – Principais dificuldades do processo de integração dos fornecedores e a empresa cliente.

Buscou-se nesta seção, apontar as dificuldades na integração entre a empresa cliente e seus fornecedores. Ficando evidenciado que a empresa Beta tem dificuldades operacionais e culturais para se integrar. Já os Fornecedores A e B estão inseridos no processo de integração com outros clientes e não tem dificuldades para adoção da integração.

Abaixo temos uma tabela, onde é possível visualizar as principais dificuldades da integração:

Tabela 2 - Principais dificuldades da integração



Entrevistado	Identificar as principais dificuldades do processo de integração dos fornecedores e a empresa cliente.
BETA	"Problemas culturais (empresa familiar) com estrutura fechada e paternalista. Ausência ou insuficiência de tecnologia para acompanhar grandes fornecedores. Não existe o interesse em integração."
FORNECEDOR A	"Vê como dificuldade o próprio cliente, porém aposta na integração e detém capacidade de investimento"
FORNECEDOR B	"Tem a integração como ponto fundamental para melhoria nos relacionamentos com os clientes. Detém experiência e tecnologia suficiente para a integração. Aponta como maior dificuldade o medo do cliente em se expôr".

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Por meio da entrevista foram identificadas vantagens e dificuldades para a integração cliente e fornecedores na cadeia de suprimentos da avicultura. Este resultado fica ainda mais evidenciado se analisarmos o comparativo abaixo:

Tabela 3 - Comparativo de vantagens e dificuldades para integração

	PRINCIPAIS VANTAGENS	PRINCIPAIS DIFICULDADES
BETA	"Possui sistema ERP já implementado. Gerência com visão futurista."	"Empresa familiar e passiva, com resistências culturais. Precisa de melhorias no setor de logística".
FORNECEDOR A	"Já pratica integração com alguns clientes, detém experiência e tecnologia".	"Fornecedor com capacidades muito superiores, operacionalmente, tecnologicamente, criando receio nos clientes".
FORNECEDOR B	"Possui sistema pós-venda que facilita a integração e a comunicação, tendo também tecnologia e capacidade de investimento".	"Possui grande capacidade de investimento, destoando do cliente".

Fonte: Elaborado pelo autor, 2012.

Para os fornecedores as dificuldades estão ligadas diretamente a desproporcionalidade frente à empresa Beta, sendo a capacidade operacional, tecnológica e de investimento, bem superiores a do Cliente. As vantagens são visíveis tanto para fornecedores, quanto para o cliente em relação à comunicação, a minimização de erros no atendimento e redução dos estoques, com considerável redução da mobilização financeira para este fim.

Pode-se dizer que a integração de fornecedores e cliente, ainda depende de um rompimento cultural por parte da empresa Beta, e também de melhorias em sua estrutura logística.

## 5. Conclusões

O objeto de estudo desta pesquisa foi à análise da integração fornecedor cliente, na cadeia de suprimentos da avicultura. Optou-se por realizar a pesquisa tendo como estrutura teórica o modelo de análise de integração da SCM ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. Desta forma foi realizado um estudo de caso detalhado sobre as vantagens e dificuldades de integração com fornecedores para a empresa estudada.

A integração na cadeia de suprimentos tem se tornado de extrema relevância para fornecedores e clientes. Esta abordagem visa aperfeiçoar os processos de comunicação e





programação de estoques, resultando em uma gestão integrada capaz de reduzir a mobilização financeira desnecessária e ausência de programação junto aos fornecedores.

No entendimento da integração, buscou-se como um dos objetivos específicos, uma caracterização da cadeia de suprimentos, ficando evidenciada a dificuldade da empresa Beta para se integrar com seus fornecedores, uma vez que existem resistências internas, influenciadas pela administração familiar e ainda com tendências paternalistas. Que leva a organização a se concentrar somente no operacional e na estruturação de vendas e não ter relações na cadeia de abastecimento.

Já os Fornecedores têm sua cadeia de suprimentos bem definida e a utilizam como estratégia competitiva na forma de distribuição e atendimento eficaz com controles de entregas e satisfação do cliente. Valorizam a cadeia, pois tem ciência que a integração é um caminho para fidelização dos.

Na visão dos fornecedores entrevistados a principal razão da integração com os clientes, é a minimização de erros no modelo de distribuição, e o maior controle sobre as demandas destes clientes. Esta análise está correta, uma vez que nenhuma empresa adotaria a integração na cadeia de suprimentos sem benefício em termos de economia e controle para o seu negócio.

No compartilhamento das informações, também objetivo específico desta pesquisa, ficou evidenciado que os fornecedores detêm uma visão macro de seus negócios e privilegiam a troca de informações, visando à sustentabilidade futura da carteira de clientes e ofertando qualidade no processo de distribuição.

Por outro lado a empresa Beta se vê ainda em fase de estruturação, com transição da administração familiar e com objetivos contrários a integração, inclusive não efetuando compartilhando externo de informações.

Nas medidas de desempenho logístico, notou-se que tanto a empresa Beta, quanto seus fornecedores possuem tecnologia para aferição do serviço, e acreditam que fazem essa mensuração com excelência. A empresa Beta utiliza o ERP assim como o Fornecedor A. Já o Fornecedor B utiliza sistema pós-venda. As empresas de forma geral acreditam que as medidas utilizadas para mensurar o desempenho logístico são eficazes.

As vantagens encontradas no processo foram inúmeras, tais como melhor comunicação, agilidade na distribuição, maior controle dos estoques e redução de investimentos com compras programadas. Mesmo diante de várias vantagens, estas são superadas diante da resistência por parte da empresa Beta em se expor para o mercado dentro de sua cadeia de suprimentos.

Pelas entrevistas realizadas as dificuldades apresentadas pela empresa Beta, relativas à resistência da alta de direção e falta de visão macro do negócio, são ainda, um fator que impossibilita a integração cliente e fornecedores. Foi destacado ainda que a integração com fornecedores não se encontra inserida na estratégia principal da empresa Beta. Na visão dos fornecedores, um fator de dificuldade comum está ligado ao tamanho, tecnologia e nível de investimento se destoando em relação ao cliente. A empresa Beta momentaneamente não possui gestão preparada, e estrutura devidamente capacitada para a integração com empresas de grande porte.

## Referências

Amaral, D. C. (1997). *Colaboração Cliente-Fornecedor no Desenvolvimento de Produto: Integração, Escopo e Qualidade do Projeto do Produto* – Estudos de Casos na Indústria Automobilística Brasileira. São Carlos. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar.



- Ballou, R. H. (1995). *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Ballou, R. H. (2010). *Gerenciamento de cadeia de suprimentos/logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. (2009) *Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Atlas.
- Ching, H. Y. (2008) *Gestão de estoques a cadeia de logística integrada*. São Paulo. Atlas.
- Chopra, S.; Meindl, P. (2011). *Gestão da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Croxton, K. L.; et al. (2001) The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, v. 12, n. 2, p. 13-36.
- Davenport, T. H. (1994) *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro : Campus.
- Duarte, H.,M. (2012). *Vantagens e dificuldades da integração com fornecedores de grãos: um estudo de caso em uma empresa do segmento de avicultura*. Dissertação de mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG. Recuperado em 25 agosto 2017 de: [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_helder\\_mendonca\\_duarte\\_2012.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_helder_mendonca_duarte_2012.pdf).
- Faria, A. C.; Costa, M. F. G. (2005) *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, P. F.; et al.(2000) *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Lambert, R. C. et al. (1998) Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2.
- Merli, G. (1990). *The New Strategy for Manufactures*. Portland, Oregon. Productive Press. EUA.
- Porter, M. E. (1998) *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Santos, V. M. (2010) *Vantagens e dificuldades de integração com fornecedores – um estudo de caso em uma empresa do ramo automobilístico*. Dissertação de Mestrado, Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG.
- Vantine, J. G. (1999) *Administração estratégica da logística*. São Paulo: Editora José Geraldo.