

Redes Colaborativas e Cadeia de Abastecimento: Uma Análise Regional Aplicada ao Ssector Vitícola

Collaborative network and Supply Chain: A Regional Approach Applied to Wine Sector

Luísa Carvalho¹
Maria João Lima²

Resumo: O aumento da complexidade e da competitividade dos mercados, assim como a imprevisibilidade gerada no actual contexto económico passaram a constituir factores envolventes de acrescida exigência para as empresas. Neste cenário, a colaboração entre empresas formando redes colaborativas assumiu-se como um tema dominante na gestão da cadeia de abastecimento e tem vindo a ser reconhecida como um factor determinante para melhorar a sua força competitiva. Este artigo tem por objectivo apresentar uma visão geral da evolução da investigação relacionada com a colaboração na cadeia de abastecimento, com particular aplicação ao setor vinícola, numa perspetiva de desenvolvimento regional. Este artigo pode dar contributos que permitem servir de referencial para o desenvolvimento de metodologias e de instrumentos que permitam monitorizar o desempenho da colaboração, bem como avaliar boas práticas que resultem da sinergia da colaboração inter-empresas e que sejam passíveis de disseminação e adopção, quer em termos de políticas públicas regionais, quer em termos empresariais.

Palavras-Chave: benefícios; cadeia de abastecimento; redes colaborativas; setor vitivinícola

Abstract: The increased complexity and competitiveness of markets and the unpredictability generated in the current economic environments impose new challenges to the companies. In this scenario, collaboration between companies and creation of collaborative networks has been seen as a dominant theme in the management of the supply chain and has been recognized as a key factor for improving its competitiveness. This article aims to present an overview of the evolution of the research about collaboration in the supply chain, with particular application to the wine industry. Additionally this research could provide some contributions that allow serving as a reference for the development of methodologies and tools to monitor the performance of the collaboration networks, as well as good practices resulting from the synergy of inter-company collaboration helpful to regional public policy.

Key words: Benefits; supply chain; collaborative networks; wine sector

JEL classification: R10; R40

1. INTRODUÇÃO

Entende-se por colaboração o acto, acção ou efeito de colaborar, ou seja, de trabalhar em conjunto contribuindo para que determinado objectivo

¹Departamento de Ciências Sociais e de Gestão, Universidade Aberta e CEFAGE, Universidade de Évora, Portugal

²Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal

comum se concretize (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001).

Na cadeia de abastecimento a rede colaborativa caracteriza um conjunto de entidades (fornecedores, fabricantes, prestadores de serviços, clientes) interligadas por via de relações de colaboração, entre as quais circulam elementos materiais (produtos) e imateriais (informação, dados, conhecimento) de acordo com regras que, para não porem em causa a subsistência das relações, devem estar pré-estabelecidas entre as partes.

Diversos investigadores Peck e Jüttner (2000), Chan, Chung e Wadhwa (2004), Danilovic e Winroth (2005), Angerhofer e Angelides (2006), Attaran e Attaran (2007), Kim, Kumar e Kumar (2010), Braziotis e Tanooch (2011) têm atestado, ao longo da última década, que o formato das empresas em redes colaborativas é promotor do desenvolvimento de sinergias nos espaços de interacção que se criam e que se configuram como geradores de oportunidades, comportando benefícios que convergem para o aumento da competitividade das empresas, possibilitando-lhes uma quota de maior ganho e que não é expectável que pudesse ser gerada de forma individual (Cao e Zhang, 2010).

Particularmente para as PMEs, com escassos recursos e com bases de conhecimento limitadas, Danilovic e Winroth (2005) referem que uma das formas para ultrapassar o dilema que enfrentam, de fazer face às actuais características do mercado será, precisamente, o trabalho conjunto desenvolvido em redes colaborativas. Integradas em rede, as empresas têm possibilidade de partilhar riscos (Bititci, Martinez, Albores e Parung, 2004), aceder a recursos complementares (Stank, Keller e Daugherty, 2001), reduzir custos (Chan *et al.*, 2004) e desenvolver capacidades, habilidades e as competências (Zacharia, Nix e Lusch, 2011) necessárias para responderem de forma mais eficiente e adequada à grande volatilidade que os mercados apresentam.

O setor vitivinícola configura-se como um setor com enorme importância para Portugal sendo motor do desenvolvimento regional em muitas regiões periféricas. A estrutura deste setor e a sua capacidade para trabalhar em rede podem ser um vetor chave para a promoção do desenvolvimento regional nesses territórios.

2. EVOLUÇÃO DA COLABORAÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

A colaboração na cadeia de abastecimento tem registado uma progressão assinalável ao longo das últimas décadas (Skjoett-Larsen, Therno e Andresen, 2003; Parung e Bititci, 2006; Zacharia, Nix e Lusch, 2011) evoluindo da colaboração pontual entre empresas, mediada pela transferência de alguma informação e apenas estabelecida para ultrapassar uma ocorrência esporádica e que lhes era desfavorável, observando-se que o posicionamento no mercado era determinado pelo princípio da competição pelo custo, para a perspectiva de trabalho conjunto (Matopoulos, Vlachopoulou, Manthou e

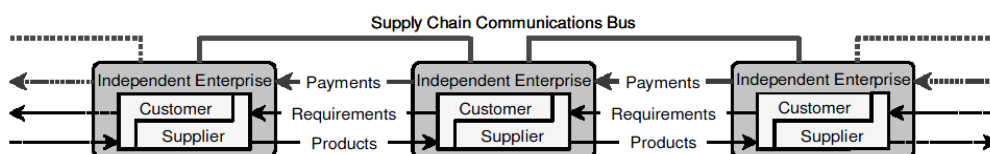
Manos, 2007), envolvendo um determinado grau de partilha de informação, de recursos e de competências, mas também de riscos e com repartição de benefícios, verificando-se a participação conjunta nos processos de decisão (Stank *et al.*, 2001) e no planeamento estratégico. Relações desta natureza são claramente sustentadas em parcerias com um horizonte de médio-longo prazo, ou seja, com uma dimensão relacional que vai muito para além das meras relações comerciais (Matopoulos *et al.*, 2007; Cao e Zhang, 2010).

2.1. Cadeia de Abastecimento

De uma forma genérica, podemos definir uma Cadeia de Abastecimento como sendo uma sequência de empresas autónomas, mas que dependem umas das outras para colocarem os seus produtos e serviços no mercado. A posição que cada empresa ocupa na cadeia qualifica um nível sequencial do sentido dos bens que se estende desde o fornecedor até ao consumidor final (fornecedor, fabricante, grossista, retalhista e consumidor). Embora se verifiquem entre as empresas, fluxos permanentes de mercadorias (matérias-primas, materiais, produtos), financeiros e de informação, cada um deles apresenta direcção e sentido únicos e representam, em termos de relacionamento entre as empresas, pouco mais do que simples transacções comerciais, visando garantir apenas a colocação dos seus produtos no mercado e, por consequência, garantir a sua própria continuidade.

O modelo simplificado apresentado pelos autores Jagdev e Thoben (2001) e retratado na Figura I, atesta esta configuração da cadeia de abastecimento, na qual cada nó opera de forma independente, como cliente e como fornecedor. Enquanto cliente, ele compra bens inacabados de fornecedores a montante, usa as suas competências para agregar valor ao produto e vende-o ao próximo nó a jusante da cadeia.

Figura I – Modelo simplificado de uma cadeia de abastecimento



Fonte: Jagdev e Thoben (2001, p.444)

Os referidos autores, citados em Skjoett-Larsen *et al.* (2003, p.531) certificam esta aceção da cadeia de abastecimento quando caracterizam o formato tradicional das trocas comerciais nas décadas de 70 e de 80, o qual se baseava em “relações transaccionais com foco na operação de transacção de um único produto e com uma partilha limitada de informação”, resultando em relações comerciais vulneráveis, determinadas pelo baixo grau de confiança

mútuo e por práticas de competição nas quais o preço “assumia o papel de principal diferenciador” (Handfield e Bechtel, 2002, p.368).

Esta interpretação da cadeia de abastecimento pretende transmitir a abordagem mais tradicional das empresas ao mercado, claramente dominada por uma visão intra-empresa, na qual se entende existir uma posição de rivalidade, qualificada pela medição de forças entre elas, com base numa filosofia do tipo “ganhar-perder” e que, por assentar num baixo grau de confiança mútua apresenta uma quase inexistência de práticas colaborativas. Estas práticas, quando ocorrem, são geralmente desencadeadas por obstáculos ou desafios que surgem na cadeia e cuja superação exige mais do que as meras relações estabelecidas por via dos processos de transacção comercial (Zacharia *et al.*, 2011). Perante situações desta natureza, de dificuldades surgidas, os autores referem que as empresas são propensas a uma participação mais agregada, acabando por envolvendo-se com outras empresas na definição de acções conjuntas que possibilitem a resolução dos problemas e a concretização dos seus objectivos, através da partilha de habilidades e de conhecimentos de natureza interna e externa.

Matopoulos *et al.* (2007), por exemplo, fazem referência a vários autores (Huxham, 1996; Corbett *et al.*, 1999; Barratt e Oliveira, 2001; Wagner *et al.*, 2002) que corroboram este padrão de comportamento das empresas ao afirmarem que as práticas de colaboração surgem sempre que as mesmas identificam no contexto de mercado, circunstâncias nas quais trabalhar ou agir de forma individual não é suficiente para resolver dificuldades que lhes são comuns e que as impedem de atingir os objectivos que estão preconizados.

No entanto, para diversos investigadores o conceito de Cadeia de Abastecimento não comunica esta ideia de quase permanente insularidade das empresas:

➤ “Uma série de actividades ligadas que se preocupa com o planeamento, coordenação e controle de materiais, peças e produtos acabados do fornecedor ao cliente.” Stevens (1989) citado em Wang e Chan (2010, p.333);

➤ “Rede de organizações que interligam os fornecedores, fabricantes e distribuidores nos diferentes processos e actividades que produzem valor na forma de produtos e serviços prestados ao consumidor final.” Christopher (1992), citado em Parung e Bititci (2006, p.118);

➤ “Um conjunto de actividades pelas quais várias empresas (denominadas de nós) se comprometeram a contribuir com seu conhecimento para a conclusão e fornecimento de um produto final comum.” Jagdev e Thoben (2001, p.443);

➤ “Um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) directamente envolvidas nos fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços, financeiros e de informação desde a origem até ao cliente.” Mentzer, Witt, Keebler, Min, Nix, Smith e Zacharia (2001, p.4);

➤ “Todos os esforços envolvidos na produção e entrega de um produto final ou serviço, desde o fornecedor do fornecedor para o cliente do cliente.” Supply Chain Council (2013).

Embora não anunciem acções explícitas de colaboração nas definições que concebem, os autores deixam subentendida uma extensão das ligações entre as empresas ao nível dos processos de negócio, que aparentam ter uma continuidade.

2.2. Gestão da Cadeia de Abastecimento

Skjoett-Larsen et al. (2003, p.531) assinalam o final dos anos 80 como sendo o período de surgimento do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento representado por um grande foco na “*information-sharing collaboration*” e no qual se evidenciam relações firmadas entre empresas, caracterizadas por uma maior durabilidade, até ao surgimento, a partir de meados da década de 90, de parcerias estratégicas, suportadas “numa abordagem mais proactiva das empresas”, instituídas com o objectivo de desencadear processos de negócio mais ágeis através de uma troca aberta de informações e que resultam na redução de custos e na melhoria do desempenho. Ou seja, assistiu-se a uma clara passagem de um foco interno, na empresa, para um foco externo, na cadeia.

Também Jagdev e Thoben (2001) tinham atestado, no período indicado, uma maior anuência por parte das empresas à gestão da cadeia de abastecimento. Esta terá sido motivada por pressões do mercado, uma vez que passou a existir um maior esforço para atender às especificações e exigências determinadas pelos clientes, direcionando as empresas para um comportamento *market-oriented*, bem como pelas ideias emergentes do *just-in-time*³ (JIT) da produção e de outras iniciativas de melhoria, nomeadamente da qualidade, proporcionando-lhes o aumento da flexibilidade e a diminuição dos custos.

Lambert (2008) menciona que a Gestão da Cadeia de Abastecimento é cada vez mais reconhecida como a gestão das relações em toda a cadeia de abastecimento, aludindo que a própria cadeia de abastecimento é, também ela, cada vez menos vista como uma cadeia de empresas, como apresentado anteriormente na Figura I, e cada vez mais como uma rede de negócios e de relacionamentos entre empresas.

Da investigação que fizeram e que se propunha à clarificação do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento, também Naslund e Williamson (2010, p.13) concluem que as definições parecem indicar o sentido de “um afastamento da analogia de cadeia para uma analogia de rede.” Ou seja, no âmbito da Gestão da Cadeia de Abastecimento as relações colaborativas começam a formar-se com parceiros comerciais directos, estendendo-se posteriormente a outros membros da cadeia incluindo

³ É uma filosofia na qual as operações são organizadas de forma a ocorrerem somente quando são necessárias. O objectivo é a eliminação total do desperdício. De referir que Carvalho *et al.* (2010, p.76), sugerem que a abordagem JIT, por estar muito associada à relação dos produtores e fornecedores, deve ser “enquadrada como um conceito/técnica de colaboração na Cadeia de Abastecimento.”

concorrentes. Esta configuração assenta na noção de “co-opetição”⁴ apresentada por Carvalho *et al.* (2010) e também referida por Cheng, Yeh e Tu (2008) e na qual as empresas colaboram para competir, ou seja, na relação que estabelecem coexistem a colaboração e a competição.

2.3. Colaboração na Gestão da Cadeia de Abastecimento

A colaboração, no contexto da Gestão da Cadeia de Abastecimento, retracts o “relacionamento mais próximo que pode existir entre os parceiros” (Parung e Bititci, 2006, p.117), traduzindo-se no desenvolvimento de actividades conjuntas, que na óptica de Peck e Jüttner (2000) e de Angerhofer e Angelides (2006) são a fonte de vantagem competitiva das empresas que interagem na cadeia. Para além de assegurar uma resposta mais eficiente e adequada das empresas às necessidades de um mercado dinâmico, os seus efeitos sinérgicos possibilitam a cada membro uma quota de maior ganho e que não é expectável que pudesse ser gerada por cada um de forma individual (Cao e Zhang, 2010).

Observando-se que também no âmbito destas interacções se aplica o princípio geral da teoria holística na qual “o todo é maior do que a simples soma das suas partes” (Aristóteles, 384 a.C.- 322 a.C), a cadeia de abastecimento, por via do incremento do seu desempenho global, torna-se, ela própria, “numa entidade competitiva” (Peck e Jüttner, 2000, p.34,) contudo, apenas sustentável se das relações de colaboração resultar uma nova e unificada proposição de valor, traduzida no aumento dos benefícios conjuntos, ou seja, “numa situação de *win-win-win* para todos os parceiros participantes, incluindo o cliente final” (Bititci, Martinez, Albores e Parung, 2004, p.252).

Face ao exposto, o objectivo da colaboração é, na perspectiva de Angerhofer e Angelides (2006) o de reforçar a posição competitiva das empresas no mercado, por via da melhoria do desempenho global da cadeia, justamente através de uma abordagem holística, ao invés de melhorar a ligação entre cada uma das empresas de forma independente.

Moura (2006, p.74) atesta ser actualmente e cada vez mais reconhecido pelas empresas que “ser competitivo não exclui, antes promove e incentiva a cooperação entre os participantes da cadeia na procura de soluções do tipo “ganhar-ganhar” e isto porque para as empresas, e atendendo à crescente complexidade e instabilidade da sua envolvente externa, é cada vez mais premente a necessidade de mitigar riscos e de superar ineficiências quer internas, quer as do próprio mercado. Em muitos casos, as relações de colaboração na cadeia de abastecimento tornaram-se de tal forma determinantes para o desempenho das empresas, que “a sua capacidade de competir está directamente relacionada com a sua capacidade de colaborar com outras empresas” (Matopoulos *et al.*, 2007, p.177).

⁴ Híbrido entre colaboração e competição que reflecte as parcerias estabelecidas a montante e a jusante na cadeia mas agregando também os *players* concorrentes.

Kim, Kumar e Kumar (2010, p.187) certificam que as empresas que estabelecem parcerias na cadeia de abastecimento têm registado, para além de “um crescimento significativo”, também ele “mais rápido e sustentado do que as empresas que não têm parcerias com os membros na cadeia”.

A percepção, por parte das empresas, de que o efeito sinérgico da combinação de recursos com actuações coordenadas no mercado é gerador de vantagens competitivas (Zacharia *et al.*, 2011) pode ter desencadeado a adopção de práticas colaborativas na gestão da cadeia de abastecimento, uma vez que as mesmas “estão a consolidar-se como o caminho a seguir para as operações de negócios bem sucedidas e sustentáveis” (Attaran e Attaran, 2007, p.390).

Simatupang e Sridharan (2005, pp.258 e 259), no contexto que está a ser analisado, definem colaboração como “duas ou mais empresas independentes que trabalham em conjunto para criar uma vantagem competitiva e lucros mais elevados dos que seriam alcançados se agissem sozinhas”, mas, à semelhança da diversidade exibida sobre o conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento, também estes autores advertem que o termo se apresenta conceptualizado por vários investigadores de diferentes maneiras, em função das áreas em que desenvolvem os seus estudos. Todavia, fazem menção ao facto das pesquisas realizadas com base nos processos inerentes à cadeia de abastecimento encararem este conceito como “um esforço conjunto das empresas para redesenhar as operações da cadeia” que lhes são mais impactantes, de modo a que as mesmas resultem na prestação de um melhor serviço ao cliente e na redução dos seus custos.

Estas práticas colaborativas, mais disseminadas, consistentes e duradouras do que os episódios pontuais de colaboração referidos no ponto que abordou sobre a Cadeia de Abastecimento, foram e continuam a ser estimuladas pelas mudanças ocorridas no ambiente altamente competitivo em que as empresas actuam, “apresentando-se cada vez mais como uma necessidade do que como uma opção” (Matopoulos *et al.*, 2007, p.177). Perante a variabilidade desse ambiente, a capacidade para responder de forma rápida, flexível e com qualidade, do produto ou do serviço, ao menor custo condicionará, indubitavelmente, a permanência das empresas nos mercados em que operam, despertando nas mesmas a consciencialização de que não será possível atender a estes objectivos sem trabalhar em parceria e de forma coordenada com outros participantes na cadeia de abastecimento. Nesta circunstância, o desafio para os gestores centra-se no facto de passarem da necessidade de gerir não apenas as suas próprias empresas de forma sustentável, mas também as suas relações com outras organizações, na mesma ou até noutras cadeias de abastecimento, constituindo esta, uma situação de efectiva mudança de paradigma para as empresas.

Pode-se então afirmar que o desempenho das empresas é cada vez menos determinado, apenas, pelas decisões e acções que ocorrem internamente, estando as actuações de todos os membros envolvidos na cadeia de abastecimento a contribuir, definitivamente, para o resultado global, ou seja, “as organizações encontram-se progressivamente dependentes de ter

cadeias de abastecimento eficazes, ou redes, para competir com sucesso na economia global de mercado” Lambert (2008) citado em Naslund e Williamson (2010, p.11).

Atrás foi referido que destas relações inter-empresas resulta o incremento do desempenho global da cadeia de abastecimento, tornando-se, ela própria, uma entidade competitiva. Daqui decorre, nas palavras de Christopher (1996, p.23) o surgimento de um novo modelo de competição no qual “são as cadeias de abastecimento que competem e não as empresas” e que Lambert (2008, p.17) designa de “um novo paradigma, o da competição inter-rede”.

Ainda no âmbito da necessidade de uma resposta rápida e de qualidade das empresas às circunstâncias do mercado e no seio das suas relações de colaboração, Jagdev e Thoben (2001, p.444) defendem que a maior ou menor eficiência de resposta está dependente da “capacidade das empresas trabalharem de forma sincronizada”. Skjoett-Larsen *et al.* (2003) também atestam a importância da sincronização das actividades e dos processos de negócio para a eficácia de resposta das empresas e Carvalho *et al.* (2010, p.72) chegam mesmo a condicionar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento a essa competência, referindo que “não chega integrar e partilhar informação, é também necessário desenvolver os mecanismos de sincronização/coordenação em termos de execução.”

Esta capacidade de agir sincronizadamente está inerente à concretização de práticas de colaboração efectivas e consistentes, as quais dependem de uma indubitável disposição dos parceiros para superar divergências, e que está nitidamente regulada pelo nível de consciencialização da sua condição de interdependência (Zacharia *et al.*, 2011) para a obtenção de melhores resultados e aumento da sua força competitiva.

2.4. Redes Colaborativas na Cadeia de Abastecimento

O termo “rede”, do latim *rete, retis*, ilustra o entrelaçamento de fios formando uma malha com espaçamento regulares. O conceito primitivamente associado a utensílios (rede de pesca ou de caça, saco de rede, cama de rede, etc.) ganhou dimensão ao ser aplicado noutras áreas (rede de estradas, rede de transportes, rede eléctrica, etc.) e extrapolou a sua tangibilidade quanto passou a descrever um conjunto abstracto e intrincado de ligações: redes de dados, de serviços, sociais, colaborativas (adaptado do Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001)

Na Cadeia de Abastecimento a “rede” caracteriza um conjunto de entidades (clientes, fornecedores, fabricantes, prestadores de serviços, clientes) interligadas por via de relações de colaboração com direcção vertical, horizontal e possíveis combinações das mesmas, entre as quais circulam elementos materiais (produtos) e imateriais (informação, dados, conhecimento) de acordo com regras que, para não porem em causa a subsistência das relações, devem estar pré-estabelecidas entre as partes.

Essas regras podem incluir a definição “do tipo de informação a partilhar, dos meios de comunicação a utilizar, da forma de repartição de despesas financeiras decorrentes das actividades de colaboração, da partilha de proveitos e de benefícios obtidos, do nível serviço a oferecer ao cliente, do procedimento para tomada de decisões conjuntas, das penalidades por incumprimento” (Chan *et al.*, 2004, p.3 e Danilovic e Winroth, 2005, p.152), “da representação externa, de questões de sigilo, da renegociação de contractos e das formas de rescisão e de exclusão da rede” (Danilovic e Winroth, 2005, p.152). Chan *et al.*, (2004, p.3) ilustram com um exemplo do que deve ser acautelado numa relação de colaboração em rede: “se suceder que mais do que uma empresa possa fornecer o mesmo produto a um cliente, as empresas devem determinar as regras para reger a alocação dos pedidos de clientes.”

Para Chituc e Nof (2007, p.174) uma rede colaborativa na cadeia de abastecimento é entendida como “uma colecção de organizações heterogéneas, com competências diferentes mas complementares e com interesses simbióticos.” Em termos operacionais, estas organizações interagem combinando o conjunto mais adequado de competências e de recursos, propondo-se atingir um objectivo comum, com uma rentabilidade mais elevada, formando uma estrutura habilitada a alcançar uma competitividade superior.

Esta perspectiva da colaboração em rede aplicada ao conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento tem adquirido uma progressiva aceitação, muito por consequência do crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (Moura, 2006; Fritz e Hausen, 2009) que permitem coordenar, fomentar e apoiar as suas actividades (Chituc e Nof, 2007) através de ligações rápidas e eficientes entre os vários intervenientes, contribuindo para o aumento da capacidade de integração na cadeia (Stank *et al.*, 2001).

Embora sejam elementos facilitadores da troca de informação em tempo real e, como revelado nas referências anteriores a vários autores, claramente decisivos para a evolução observada nas relações na cadeia de abastecimento, a perspectiva “operacional” de rede colaborativa fica significativamente desvirtuada se a fizermos depender apenas da utilização destes recursos.

Barnes e Liao (2012, pp.889 e 895) mencionam que a confiança representa um papel determinante na manutenção de relações de longo prazo entre os parceiros e que a mesma resulta da “combinação da consciência organizacional (...) e da competência da rede”. Daqui podemos inferir que a confiança não pode ser imposta, mas antes gerada a partir de uma estrutura e de um contexto adequados, no qual se desenvolvam relações sociais que sejam conducentes a um investimento em parcerias estratégicas, que resultem na concretização de objectivos comuns. A definição de rede apresentada por Bititci *et al.* (2004, p.263) está alinhada com os atributos de relacionamento que foram referidos, uma vez que a considera como “um modo distinto de organização na qual as organizações participantes trabalham juntas em equidade, compromisso e confiança, troca de informações, partilha de actividades e de recursos, elogiando e reforçando as capacidades de cada um para o benefício mútuo e para um objectivo comum através da partilha de

riscos, responsabilidades e recompensas”, obtendo um desempenho dos seus negócios maior do que o que seria alcançável individualmente (Manthou, Vlachopoulou e Folinas, 2004). E no seio da rede, nas relações de colaboração inter-organizacionais que estabelecem, segundo Parung e Bititci, (2006, p.123 e 2008, p.662) e Whipple e Russel (2007, p.174) as empresas costumam envolver-se em acções a diferentes níveis: “estratégico, de gestão e operacional”. Ao nível estratégico são tomadas decisões que influenciam a direcção da rede e que determinam o seu futuro; ao nível da gestão existe a preocupação do planeamento, da análise de riscos e da optimização de recursos e ao nível operacional estão tarefas como o controlo de *stocks*, a programação de produção ou o agendamento de transporte.

2.4.1. Factores promotores da colaboração em rede

Reflectindo sobre a matéria exposta podemos inferir que a evolução das relações de colaboração na cadeia de abastecimento tem sido influenciada por um conjunto de factores de diferente natureza: interna, relacionados com a estrutura organizacional e que traduzem a relação entre departamentos/áreas funcionais; externa e que abarcam tudo o que no macro-ambiente afecta a posição de mercado da empresa e de relação, isto é, aqueles que determinam o tipo de ligação que a empresa estabelece com os parceiros. Danilovic e Winroth (2005, p.143) apelidam estes factores de “*driving forces*” e categorizam-nos, respectivamente, segundo três perspectivas: “*internal driving forces*, *external driving forces* e *strategic driving forces*”.

Não pretendendo estimar a sua maior ou menor importância porque todos têm relevância no desenvolvimento das relações da colaboração, podemos dizer que a expressiva modificação das relações entre as empresas se sucedeu ao fenómeno da globalização, responsável pela evolução das condições de competição no mercado, auxiliado pela também rápida expansão e constante evolução das tecnologias de informação e de comunicação. Dyer e Singh (1998) citados em Simatupang e Sridharan (2005, p.257) certificam que “a era da informação e a globalização estão a forçar as empresas a colocar um prémio na colaboração como uma nova fonte de vantagem competitiva”, evidenciando-se que a possibilidade de partilha e de troca de informações em tempo real possibilitam processos de decisão mais descentralizados, facilitando acções preventivas sobre situações indesejadas ou pelo menos a correcção, em tempo útil, de ocorrências anómalas, tornando-se fundamentais para melhorar a eficácia da resposta ao mercado.

Um outro factor é que Christopher (2011) considera dos mais marcantes para o desenvolvimento de processos de colaboração entre as empresas foi “o reconhecimento de que mesmo a maior empresa terá apenas algumas competências em que pode reivindicar distinção real”. Este reconhecimento levou “os gestores a acreditar que a competitividade e a rentabilidade da sua empresa podiam aumentar se as actividades internas e os processos-chave de negócios estivessem ligados aos de outras empresas e fossem geridos

transversalmente, isto é, pelas várias empresas” (Lambert, 2008, p.5). Como resultado, tem-se assistido, nos últimos anos, ao regresso das empresas às suas competências-chave e capacidades estratégicas, ou seja, a focarem-se e a desenvolverem o seu *core business*⁵ e a dirigirem as restantes actividades, isto é, todas as que não forem consideradas de importância estratégica para a posição de mercado ocupada pela empresa, para *outsourcing*⁶ (Jagdev e Thoben, 2001; Christopher, 2011 e Zacharia et al., 2011). Esta deslocação das actividades não estratégicas de *insourcing*⁷ para *outsourcing*, conduziu à crescente especialização das empresas e constitui um pré-requisito para a realização de uma cadeia de abastecimento em rede (Fritz e Hausen, 2009).

3. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR VITIVINÍCOLA

3.1. Perspectiva mundial

A Europa ocupa um lugar cimeiro no mercado mundial do vinho sendo responsável por 66% da produção total (IVV⁸, 2012).

França, Itália e Espanha ocupam os primeiros lugares de entre os 10 maiores países produtores mundiais, com uma quota conjunta de 54%, seguidos dos EUA, Argentina, China, Austrália, Chile, África do Sul e Alemanha (IVV, 2012).

Apesar de integrar um segundo grupo de produtores de média dimensão da União Europeia, no qual só é ultrapassado pela Alemanha em volume produzido e ainda que com uma quota de apenas 3%, Portugal ocupa o 11º lugar no ranking mundial dos países produtores de vinho a que correspondeu, em 2011, uma produção de 5,6 milhões de hectolitros (Mhl) e a 10ª posição como país exportador, com um acréscimo de 14% em volume exportado de 2010 para 2011, num total de 2,9 Mhl exportados (IVV, 2012), disfrutando de um ritmo semelhante no ano de 2012 (ViniPortugal, 2013).

Embora exista uma forte concorrência nos mercados internacionais, agravada pela emergência de países produtores não tradicionais (Argentina, Chile, EUA, Austrália e África do Sul), a crescente orientação para o mercado externo constitui uma oportunidade para os produtores portugueses.

⁵ É a parte central de um negócio ou de uma área de negócios, geralmente definido em função da estratégia da empresa para o mercado e que é inteiramente gerido pela própria empresa.

⁶ Representa a sub-contratação de serviços. Refere-se normalmente à transferência das actividades que não são estratégicas (nucleares) para uma empresa terceirizada e com a qual se estabelece um vínculo de parceria.

⁷ Corresponde à cessação por uma empresa contratada, de uma actividade de negócios e o início da sua realização internamente.

⁸ IVV – Instituto da Vinha e do Vinho é a entidade responsável pela coordenação, regulação e controlo do sector vitivinícola em Portugal, bem como pela representação nacional nas organizações internacionais UE e OIV e pela dinamização da promoção do vinho e seus derivados.

3.2. O sector em Portugal

As excelentes condições edafoclimáticas⁹ associadas à existência de uma variedade de castas autóctones¹⁰ e à tradição na produção vinícola são factores que conferem ao país uma enorme potencialidade para a qualidade e para a tipicidade dos vinhos que produz.

Com uma superfície na ordem dos 240 mil hectares, a vinha ocupa aproximadamente 7% da superfície agrícola útil (SAU¹¹), o que corresponde a pouco menos de 3% do território continental (IVV, 2013).

Nos últimos anos tem-se observado uma expressiva melhoria na qualidade da produção, decorrente do melhoramento vegetativo da vinha, mas também do esforço de investimento em tecnologia e equipamento por parte dos produtores/transformadores, factores que se revelaram determinantes para o incremento registado no desempenho do sector.

Não obstante a melhoria mencionada e embora se verifiquem grandes disparidades na estrutura da propriedade agrícola entre as regiões norte e sul do país, a elevada fragmentação na cultura da vinha, para além de explicar a existência de um número muito expressivo de pequenos produtores, é um dos factores que se apresenta como limitativo à rentabilização das explorações vitícolas, desencorajado o investimento, tornando-se uma barreira ao aumento da competitividade do sector (ViniPortugal, 2003).

As declarações de colheita e produção da campanha 2012/2013 revelaram que a produção atingiu os 6,3 Mhl, representando um aumento de 0,7 Mhl face à campanha anterior. De acordo com estes dados, a produção de vinho passou a representar cerca de 15% da produção agrícola, validando a tendência que se tem vindo a registar de incremento do seu peso no ramo agrícola nacional (IVV, 2013).

Embora se tenha verificado um aumento de produção na maioria das regiões do país, as regiões de Lisboa, Tejo e Península de Setúbal foram as que registaram um melhor desempenho, com aumentos compreendidos entre os 33% e os 67% no período de referência indicado (IVV, 2013).

E se até 2004 os países da UE eram o principal destino das exportações de vinho português, particularmente o Reino Unido, a Alemanha e a França, desde 2006 assinala-se uma tendência para os mercados de países terceiros quer em volume quer em valor, nomeadamente Angola, EUA, Brasil e China (MADRP, 2013). A predisposição destes países para os vinhos portugueses de qualidade (ViniPortugal, 2003) augura a possibilidade de aumentar o valor gerado para o sector.

Na sequência do seu progressivo desempenho e de acordo com os dados relativos ao ano de 2012 divulgados pela ViniPortugal, o sector

⁹ Relativas aos solos e ao clima.

¹⁰ Diz-se daquilo que é natural da região onde ocorre.

¹¹ São consideradas para determinação da SAU quer as terras da exploração agrícola quer as de baldio, neste caso apenas quando utilizadas na alimentação do efectivo pecuário da exploração (IFAP – Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas).

vitivinícola assumiu relevância elevada no seio das Indústrias Alimentares e Bebidas, representando 66% da exportação dos produtos "bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres", 1,6% do valor total das exportações nacionais e 11% do VAB desta Indústria.

4. REDES COLABORATIVAS E COOPERAÇÃO INTER EMPRESAS E PRODUTORES NO SETOR VITIVINÍCOLA

No âmbito do setor vitivinícola encontram-se diversos modelos de colaboração, nomeadamente:

1. Cooperativas: o sistema de produção organizado em cooperativas de produção é popular em Portugal e noutros países europeus produtores como a França. A existência de quintas de pequena dimensão numa região pode favorecer este tipo de organização. Em alguns países existem ainda cooperativas de serviços, que privilegiam a partilha de serviços comuns entre produtores de vinho.

2. Redes Organizacionais: as redes organizacionais entre produtores de vinho são concebidas com o intuito de promover a distribuição conjunta de diferentes tipos de vinho, tanto no mercado interno como no estrangeiro e favorecem a criação de redes colaborativas de configuração horizontal neste sector. Existem ainda exemplos de cooperação entre cooperativas para a distribuição de vinho, principalmente no estrangeiro.

3. Redes Inter-fase: este tipo de colaboração ocorre entre produtores de uvas, produtores de vinho, distribuidores e consumidores. Este tipo de colaboração é mais escassa. Em França existem redes entre produtores e distribuidores que têm uma base solidária e que fazem chegar ao mercado outros produtos agrícolas, como vegetais e frutas. Este sistema permite ao produtor ter uma relação directa com o consumidor.

4.1. Boas práticas e benefícios da cooperação

As empresas ou organizações envolvidas na cooperação poderão usufruir de um conjunto de vantagens e benefícios que muitas vezes não seriam alcançáveis isoladamente (Chan *et al.*, 2004; Moura, 2006; Carvalho *et al.*, 2010; Cao e Zhang, 2010), de que se destacam os seguintes:

- Maior concentração nas competências chave da empresa,
- Acesso a recursos complementares,
- Optimização e redução dos recursos próprios,
- Mais facilidade no desenvolvimento de produtos,
- Melhoria da qualidade,

- Aumento das vendas,
- Redução de custos,
- Melhoria da margem¹²,
- Aumento da flexibilidade para responder a mudanças,
- Melhoria do nível de serviço ao cliente,
- Redução dos níveis de *stock* e maior eficiência na sua gestão,
- Redução dos ciclos de encomenda,
- Obtenção de economias de escala,
- Fortalecimento do poder de negociação e de compra (massa crítica),
- Aumento da competitividade,
- Maior acesso e maior facilidade na implantação de conhecimento,
- Maior capacidade de investimento,
- Expansão dos negócios (mais rápido acesso e melhores condições para actuar nos mercados, incluindo mercados internacionais),
- Partilha e utilização de *know-how* de outra empresa,
- Partilha de riscos e de custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto,
- Aumento da quota de mercado,
- Melhoria da imagem da empresa.

Acrescenta-se que Cao e Zhang (2010, p.359) advertem que “os benefícios associados à colaboração podem não ser imediatamente visíveis”, mas enfatizam que as potenciais recompensas de uma relação que se mantenha a longo-prazo são atraentes e estratégicas para as empresas, razão pela qual “as empresas devem investir esforços para fazê-la funcionar” (Cao e Zhang, 2011, p.175).

Nesse sentido, o aumento da intensidade de colaboração e a consolidação das eventuais relações colaborativas, particularmente no sector vitivinícola da Península de Setúbal, passam necessariamente por uma definição adequada da forma de organização em rede, pela identificação dos objectivos comuns, alinhados com uma visão estratégica que seja análoga entre as empresas e pela interiorização da necessidade de execução conjunta de actividades, requerendo, inevitavelmente, de mecanismos de coordenação eficientes e eficazes. Atendendo à prevalência de uma cultura de participação pouco desenvolvida, impõe-se um foco em práticas e rotinas de colaboração efectiva entre os vários parceiros, potencialmente com visões divergentes, dada a sua heterogeneidade, mas conciliáveis se alinhadas com objectivos

¹² O aumento da rentabilidade foi certificado por um estudo realizado pela *AMA Research* e citado em Attaran e Attaran (2007, p.391) que indica que “a colaboração na cadeia de abastecimento pode adicionar até três pontos percentuais à margem de lucro para todos os tipos de intervenientes na cadeia.”

conjuntos, sendo que o maior desafio que se coloca ao desenvolvimento e consolidação do sector será o encontro de equilíbrios e de consensos que possibilitem gerar respostas adequadas, atempadas e sustentáveis às necessidades do mercado (Lima, 2014, p.60).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fundamento da colaboração perante a variabilidade do mercado globalizado é o de que uma empresa não pode competir com sucesso por si só. Nesse sentido, a colaboração entre empresas na cadeia de abastecimento despontou como um instrumento capaz de gerar sinergias conducentes a um melhor desempenho e ao aumento da competitividade de todos os intervenientes. Os casos que ilustram insucessos nestas relações acabam por ser resultado da inabilidade das empresas para superar os obstáculos que naturalmente podem surgir num processo de transição de um comportamento de concorrência pura para o de colaboração.

O sucesso da colaboração em rede depende sobretudo de princípios que sustentem a constante reciprocidade das interacções, bem como sejam capazes de atenuar as tensões que naturalmente ocorrem nas relações de colaboração, designadamente: comprometimento organizacional, coordenação, liderança, confiança, comunicação, técnicas de resolução de conflitos e partilha de recursos. O sector vitivinícola evidencia a colaboração assente em cooperativas de produção ou em parcerias que asseguram a distribuição dos produtos.

Os próximos estudos pretendem consolidar e recolher informação mais pormenorizada sobre as estratégias de colaboração aplicadas a determinadas regiões em Portugal continental.

6. BIBLIOGRAFIA

Angerhofer, Bernhard J. e Angelides, Marios C. (2006) **A model and a performance measurement system for collaborative supply chains**. Decision Support Systems, 42, pp. 283-301, Science Direct

Attaran, M.; Attaran, S. (2007) **Collaborative supply chain management The most promising practice for building efficient and sustainable supply chains**. Business Process Management Journal, 13(3), 390-404

Barnes, Jane e Liao, Ying. (2012) **The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system**. International Journal Production Economics, 140, 888-899

- Bititci, Umit S.; Martinez, Veronica; Albores, Pavel e Parung, Joniarto. (2004) **Creating and Managing Value in Collaborative Networks**. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 34(3-4), 251-268
- Braziotis, Christos e Tannock, James (2011) **Building the extended enterprise: key collaboration factors**. The International Journal of Logistics Management, 22(3), 349-372
- Cao, Mei e Zhang, Qingyu (2010) **Supply chain collaborative advantage: a firm's perspective**. International Journal of Production Economics, 128, 358-367
- Cao, Mei e Zhang, Qingyu (2011) **Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance**. Journal of Operations Management, 29, 163-180
- Carvalho, José C.; Guedes, Alcibíades P.; Arantes, Amílcar J. M.; Martins, Ana L.; Póvoa, Ana P. B.; Luís, Cristina A.; Dias, Eurico B.; Dias, João C. Q.; Menezes, João C. R.; Ferreira, Luís M. D.; Carvalho, Maria S.; Oliveira, Rui C.; Azevedo, Susana G. e Ramos, Tânia (2010) **Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento**, 1ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- Chan, Felix T. S.; Chung, S. H. e Wadhwa, S. (2004) **A heuristic methodology for order distribution in a demand driven collaborative supply chain**. International Journal of Production Research, 42(1), 1-19
- Cheng, Jao-Hong; Yeh, Chung-Hsing e Tu, Chia-Wen (2008) **Trust and knowledge sharing in green supply chains**. Supply Chain Management: An International Journal, 3(4), 283-295
- Chituc, Claudia-Melania e Nof, Shimon Y. (2007) **The Join/Leave/Remain (JLR) decision in collaborative networked organizations**. Computers & Industrial Engineering, 53, 173-195
- Christopher, Martin (1996) **Networks and Logistics: Managing Supply Chain Relationships**. Asia-Australia Marketing Journal, 4(1) 19–24
- Christopher, Martin (2011) **Logistics and Supply Chain Management**, 4th edition, Financial Times Prentice Hall, 276 páginas <http://www.amazon.com/Logistics-Supply-Management-Edition-Financial/dp/0273731122> consultado em 20/06/2013
- Danilovic, Mike e Winroth, Mats (2005) **A tentative framework for analyzing integration in collaborative manufacturing network settings: a case study**. *Journal of Engineering and Technology Management*, 22, 141-158
- Daugherty, P. (2011) **Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(1), 16-31 VER BENEFICIOS PAG 22
- Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa**, II volume, 2001, Editora Verbo
- Fritz, Melanie e Hausen, Tobias (2009) **Electronic supply network coordination in agrifood networks Barriers, potentials, and path dependencies**. International Journal Production Economics, 121, 441-453

- Handfield, Robert B., Bechtel, Christian (2002) **The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness.** *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382
- Jagdev, H. S. e Thoben, K. D. (2001) **Anatomy of enterprise collaborations.** *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 12(5), 437-451
- Kim, Dong-Young; Kumar, Vinod e Kumar, Uma (2010) **Performance assessment framework for supply chain partnership.** *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 187-195
- Lambert, Douglas M. (2008) **An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance.** Supply Chain Management Institute, Sarasota, Florida, United States of America
- Lima, Maria João S.P., (2014) **Redes Colaborativas na Gestão da Cadeia de Abastecimento: o Sector Vitivinícola na Península de Setúbal.** Tese de mestrado, Ciências Empresariais, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, policopiado
- Manthou, Vicky; Vlachopoulou, Maro; Folinas, Dimitris (2004) Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. **International Journal of Production Economics**, 87, 241-250
- Matopoulos, A.; Vlachopoulou, M. e Manthou, V.; Manos, B. (2007) **A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry.** *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 177-186
- Mentzer, John T.; Witt, William De; Keebler, James S.; Min, Soonhong; Nix, Nancy W.; Smith, Carlo D. e Zacharia, Zach G. (2001) **Defining Supply Chain Management.** *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25
- Moura, Benjamim do Carmo (2006) **Logística – Conceitos e Tendências**, 1ª Edição, Lisboa, Editor Centro Atlântico, Lda.
- Naslund, D. e Williamson, S. (2010) **What is Management in Supply Chain Management? - A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology.** *Journal of Management Policy and Practice*, 11(4), 11-28
- Parung, Joniarto e Bititci, Umit S. (2006) **A conceptual metric for managing collaborative networks.** *Journal of Modelling in Management*, 1(2), 116-136
- Parung, Joniarto e Bititci, Umit S. (2008) **A metric for collaborative networks.** *Business Process Management Journal*, 14(5), 654-674
- Peck, Helen e Jüttner, Uta (2000) **Strategy and relationships: defining the interface in supply chain contexts.** *International Journal of Logistics Management*, 11(2), 33-44
- Simatupang, Togar M. e Sridharan, Ramaswami (2005) **An integrative framework for supply chain collaboration.** *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274
- Skjoett-Larsen, Tage; Thernoe, Christian e Andresen, Claus (2003) **Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence.**

International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 33(6), 531-549

Stank, T., Keller, S., Daugherty, P. (2001) **Supply chain collaboration and logistical service performance**. Journal of Business Logistics, 22(1), 29-48

Supply Chain Council (www.supply-chain.org) http://archive.supply-chain.org/cs/root/about_us/faq

Wang, William Y.C. e Chan, Hing Kai (2010) **Virtual organization for supply chain integration: Two cases in the textile and fashion retailing industry**. International Journal Production Economics, 127, 333-342

Whipple, Judith M. e Russell, Dawn (2007) **Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches**. International Journal of Logistics Management, 18(2), 174-196

Zacharia, Zach G.; Nix, Nancy W.; Lusch, Robert F. (2011) **Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration**. Journal of Operations Management, 29, 591-603