



Colaboração entre empresas concorrentes - Estudo de caso no setor de auto-peças

Collaboration between competitors - Case study on the auto-parts industry

Ana Paula Antão ALVES [1](#); Rosângela Maria VANALLE [2](#)

Recibido: 04/10/16 • Aprobado: 23/10/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2. Fundamentação Teórica](#)
- [3. Metodologia](#)
- [4. Resultados e discussão](#)
- [5. Conclusão](#)

[Referências Bibliográficas](#)

RESUMO:

Empresas buscam continuamente a vantagem competitiva. A Colaboração entre empresas pode ser um fator importante para se manter competitivo. Há extensa pesquisa acadêmica endereçando a colaboração na mesma cadeia de suprimentos (colaboração vertical). Entretanto, a colaboração entre empresas de diferentes cadeias de suprimentos (colaboração horizontal) ainda não foi amplamente abordado apesar da crescente implementação nas Empresas. Este estudo tem como objetivo descrever e discutir os principais constructos de colaboração na cadeia de suprimentos entre competidores no mercado de auto-peças que utilizam a mesma fabrica para a manufatura de produtos similares e assim, fazem a colaboração durante a produção e são concorrentes no ponto de vendas. Ampla pesquisa bibliográfica foi realizada a fim de levantar quais são os constructos chaves para a efetiva implementação da colaboração entre empresas concorrentes. A partir daí, foi comparada a teoria com estudo de caso em empresa fabricante de auto-peças. Como resultado foi confirmado a teoria com a prática na empresa do setor de auto-peças, apenas adiconamento o constructo *compliance* aos itens pesquisados.

Palavras-chave: colaboração na cadeia de suprimentos, empresas concorrentes, estudo de caso.

ABSTRACT:

Companies continually seek competitive advantage. Collaboration between companies can be an important factor to stay competitive. There is extensive academic research addressing collaboration in the same supply chain (vertical collaboration). However, collaboration between companies from different supply chains (horizontal collaboration) has not been widely addressed despite increasing implementation in companies. This study aims to describe and discuss the main collaboration constructs in the supply chain between competitors in the auto parts market, which use same factory to manufacture similar products and thus make collaboration during production and compete in point of sales. Extensive literature search was conducted in order to raise what are the key constructs to implement success collaboration between competitors. From there, it was compared the theory with case study in the auto parts companies. As a result it was confirmed the theory with practice in the company's auto parts industry, and the additional construct compliance was added to the searched items.

Key words: supply chain collaboration, competitors, case study.

1. Introdução

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

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

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

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

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

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

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

2. Fundamentação Teórica

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

2.1 Visão Geral da Colaboração na Cadeia de Suprimentos

CCS ocorre quando duas ou mais empresas ou setores autônomos atuam juntos no planejamento e execução de operações na cadeia de suprimentos (SIMATUPANG, SRIDHARAN, 2002). Parceiros da cadeia de suprimentos trabalham juntos através de objetivos comuns e obtêm mais benefícios juntos do que se atuassem isoladamente (MANTHOU, VLACHOPOULOU, FOLINAS, 2004; SHEU, YEN, CHAE, 2006).

Yong Zeng et al (2012) afirmam que o maior objetivo da CCS é criar sinergia para obtenção de vantagem competitiva entre Empresas parceiras.

A colaboração entre empresas pode facilitar focos estratégicos e operacionais, permitindo aos membros das cadeias de suprimentos individuais explorarem suas competências principais e assim, fortalecer a cadeia de suprimentos inteira (DAUGHERTY et al., 2006).

Estudos sugerem que os benefícios da colaboração incluem: redução de custos, compartilhamento do risco, acesso a capital financeiro, ativos complementares, agilidade de aprendizado, transferência de conhecimento (BENGTSSON, KOCK, 2000; PARK, MEZIAS, SONG, 2004) e melhoria do desempenho ambiental (ALBINO, DANGELICO, PONTRANDOLFO; 2012).

2.2 Constructos para sucesso da Colaboração na Cadeia de Suprimentos

Utilizando as palavras-chave colaboração na cadeia de suprimentos, empresas concorrentes e estudo de caso, foi feita revisão bibliográfica onde se apurou os principais constructos necessários para o sucesso da Colaboração entre parceiros. Inicialmente foram revisados treze artigos porém oito artigos foram selecionados pois estes citavam no mínimo dois constructos, conforme informação constante no Quadro 1:

Quadro 1: Principais constructos para sucesso da colaboração

	Aryee , Gilbert (2006)	Mei Cao, Qingyu Zhang (2011)	Yong Zeng et al. (2012)	Gunther Schuh et al. (2014)	Kobe Naesens, Ludo Gelders, Lilliane Pintelon (2009)	Cuervo, Daniel et al (2016)	Barratt M. (2004)	Daugherty P. et al. (2006)	Total
Confiança	X		X		X	X	X	X	5
Compartilhamento da informação		X		X			X	X	5
Visão estratégica/ Compatibilidade dos parceiros					X	X	X	X	4
Coordenação (alinhamento divisão dos recursos)		X		X			X		3
Segurança das informações confidenciais		X	X						3
Cooperação (objetivo congruente)		X		X			X		3

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

Compartilhamento da informação cria sinergias para obtenção de vantagem competitiva entre parceiros que é o maior objetivo da CCS (ZENG et al, 2012). Como citam CAO e ZHANG (2011), isto se refere a troca de dados relevante, de forma acurada, completa. A informação é partilhada em tempo hábil com os parceiros da cadeia. É a disposição de tornar os dados estratégicos e táticos, como o nível de estoques, previsões, promoção de vendas, estratégias de marketing e estratégias disponíveis para as empresas que colaboram da cadeia de suprimentos.

A *Visão Estratégica*, conforme relatam DAUGHERTY et al. (2006) engloba selecionar os parceiros compatíveis, atender as necessidades e capacidades inter-organizacionais, definir padrões, métricas, objetivos e procedimentos em um horizonte de 1 a 5 anos. Esforços de colaboração frequentemente falham porque estes fatores críticos de longo prazo são negligenciados. Estabelecer, desenvolver e manter a Colaboração entre empresas requer tempo e recursos e, desta forma, checar a compatibilidade das companhias previamente é muito importante (NAESENS K, GELDERS L., PINTELON L.,2009).

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

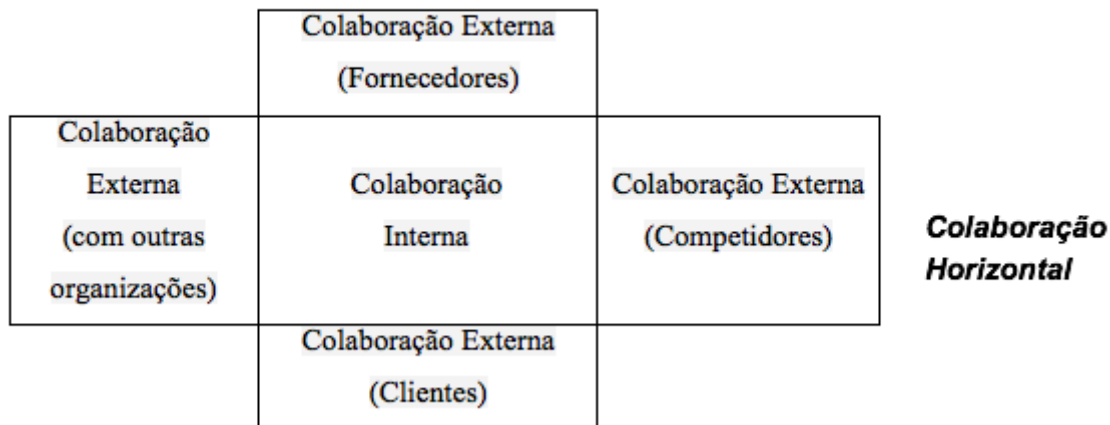
A Colaboração requer massiva troca de informação entre os parceiros. Todavia, os parceiros podem ser também potenciais competidores e desta forma, a *Segurança nas informações confidenciais*, principalmente as propriedades intelectuais, durante a Colaboração é um importante desafio (ZENG et al, 2012) e está estritamente relacionada ao item *Compartilhamento da Informação*, citado acima. *Cooperação* indica que as entidades envolvidas reconhecem o objetivo da CCS e, conseqüentemente trabalham em conjunto a fim de alcançá-lo. Há uma congruência de objetivos entre os parceiros e toda a cadeia de suprimentos (CAO, ZHANG, 2011). É o alinhamento dos objetivos. O comportamento cooperativo induz a um melhor desempenho das organizações e deve ser facilitado e incentivado através da liderança (GUNTHER et al, 2014).

2.3 Formatos de Colaboração

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

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

FIGURA 1: Escopo geral da colaboração
Colaboração Vertical



Fonte: Barrat (2004)

Cada formato de Colaboração possui características e aplicações distintas. No quadro 2, há exemplos de Colaborações que obtiveram sucesso:

QUADRO 2: Tipos e exemplos da Colaboração

Tipo Colaboração		Exemplo de Colaboração	Descrição
Vertical	Externa com Clientes	Desenvolvimento do Produto	Desenvolvimento de um novo produto de acordo com pesquisa com o cliente (<i>voice of customer</i>)
	Externa com Fornecedores	<i>Vendor Management Inventory (VMI)</i>	Fornecedor realiza todo o gerenciamento de estoques no cliente.
Horizontal/ Vertical	Interna	<i>Sales & Operations Planning (S&OP)</i>	Diversos departamentos (<i>Supply Chain</i> , Finanças, Marketing, Vendas e

			Desenvolvimento de Produtos, Fornecedores etc) alinham quanto ao perfil de vendas, suprimentos e riscos num processo cíclico.
Horizontal	Externa com competidores	Compartilhamento de recursos	Empresas concorrentes mas que utilizam mesmo canal (empresa) de distribuição/ transporte visando a redução de custos.
	Externa com outras organizações	Entre produção e produto	Uma organização tem um bom produto e o outra tem a tecnologia da produção.

Fonte: adaptado Barrat M. (2004) e Aryee G. (2006)

A colaboração entre competidores se refere quando duas ou mais empresas, na mesma posição da cadeia, ou seja, entre atores horizontais, simultaneamente colaboram e competem em um específico modelo de negócios (RITALA, GOLNAM, WEGMANN, 2014).

Embora a colaboração entre competidores é uma estratégia ganha-ganha, envolve uma alto grau de interdependência entre parceiros e pode haver conflitos (GNYAWALI, PARK, 2011). Além disto, este tipo de colaboração ainda não foi amplamente explorado (NAESENS, GELDERS, PINTELON, 2009). Assim é fundamental analisar constructos desta operação para uma implementação com sucesso.

3. Metodologia

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

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

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

4. Resultados e discussão

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

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

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

- **Confiança:** é feita a Colaboração apenas com empresas que tem renome, geralmente multinacionais, reconhecimento consolidado no mercado.

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

Um outro constructo que foi abordado durante a entrevista foi *Compliance*, que significa agir com ética, em conformidade com leis, regulamentos externos e internos, bem como detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa correr. Para o processo em estudo, implica em fazer produtos que atendam as especificações e performance solicitadas. Estar em *compliance* é uma preocupação essencial para este fornecedor.

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

5. Conclusão

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

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

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

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

Referências Bibliográficas

- ALBINO Vito, DANGELICO Rosa, PONTRANDOLFO Pierpaolo. Do inter-organizational collaborations enhance a firm's environmental performance? A study of the largest US companies. **Journal of Cleaner Production**, v. 37, p. 304-315, 2012.
- ARYEE Gilbert, The Cultural and Trust Aspects of Collaborative Supply Chains, **Intelligent Production Machines and Systems**, p. 52-57, 2006.
- BARRAT Mark. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n.1, p. 30 – 42, 2004.
- BENGTSSON Maria, KOCK Soren. 'Coopetition' in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 411-426, 2000.
- CAO Mei, ZHANG Qingyu. Supply Chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance, **Journal of Operations Management**, v.29, p. 163-180, 2011.
- CUERVO, D.; VANOVERMEIRE, C.; SORENSEN, K. Determining collaborative profits in coalitions formed by two partners with varying characteristics. **Transportation Research Part C**, Article in Press. DOI: 10.1016/j.trc.2015.12.011, 2016.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Email: apalves@hotmail.com

2. Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 13) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados