

***Instituto Politécnico de Setúbal***



***Escola Superior de Ciências Empresariais***

**REDES COLABORATIVAS NA GESTÃO DA  
CADEIA DE ABASTECIMENTO**

**O Sector Vitivinícola na Península de Setúbal**

**Maria João de Sousa Pereira de Lima**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do  
grau de

**Mestre em Ciências Empresariais – Gestão Logística**

**Orientadora: Professora Doutora Luísa Margarida Cagica Carvalho**

**Setúbal, 20 de Dezembro de 2013**



## DEDICATÓRIA

---

---

Aos meus filhos Francisco e Manuel  
meus tesouros e minha maior felicidade!

## AGRADECIMENTOS

---

A elaboração de uma dissertação é, sem dúvida, um trabalho de produção individual, contudo reúne contributos de diferentes naturezas que se tornam determinantes para a sua direcção e concretização. Assim, a todos os que deram o seu tributo para que esta dissertação se tornasse possível, desejo manifestar o meu mais profundo agradecimento.

Ao Coordenador do Mestrado, Professor Doutor Silva Ribeiro e por seu intermédio a todos os docentes do Mestrado em Ciências Empresariais agradeço pelos conhecimentos e pela forma estimulante como os conseguiram transmitir.

À Professora Doutora Luísa Carvalho apresento o meu muito especial e sincero agradecimento pela orientação científica, pela disponibilidade, pelas valiosas sugestões nas revisões de texto e pelo apoio constantes prestados ao longo desta dissertação. Agradeço igualmente a confiança, o estímulo e a oportunidade que me proporcionou ao sugerir-me a redacção conjunta e apresentação pública de um artigo científico, contribuindo profusamente para o enriquecimento das minhas competências. Foi um privilégio ter sido sua orientanda.

Agradeço às empresas, nomeadamente à Adega Cooperativa de Palmela, CRL, à Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, CRL e à Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal nas pessoas do Eng.º José Carlos Caleiro e Sr. Idalécio Bastos, Eng.º Jaime Quendera e Eng.º Henrique Soares respectivamente pela disponibilidade, interesse e colaboração.

Aos meus colegas de Mestrado, particularmente àqueles com quem realizei longas jornadas de trabalho, Paulo Pires e Tiago Filipe, agradeço pelo ambiente fraterno e de verdadeiro desenvolvimento colaborativo partilhado ao longo do curso.

Ao João, meu amigo e companheiro de todos os momentos, agradeço com um carinho muito especial pela presença, pela partilha, pelo apoio e pelo ânimo que sempre me transmitiu. Aos meus filhos Francisco e Manuel agradeço pela compreensão nas ocasiões de menor tolerância, pela responsabilidade e autonomia demonstradas nas minhas ausências e pelo amor incondicional em todas as circunstâncias. Aos três sou grata pelos gestos e palavras de estímulo e que permitiram diminuir a minha culpa pelo tempo que lhes subtraí e por terem, dessa forma, possibilitado a concretização deste trabalho.

À minha mãe, a quem devo tudo o que sou, o meu eterno agradecimento.

A todos reitero o meu apreço e a minha imensa gratidão.

## ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>III</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTAGEM DE SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 - TEMA E FUNDAMENTOS PARA O ESTUDO</b> .....	<b>4</b>
TEMA .....	4
JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	4
OBJECTIVOS DO ESTUDO .....	5
RELEVÂNCIA DO ESTUDO PARA O SECTOR DA LOGÍSTICA .....	6
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>8</b>
CONCEITO DE COLABORAÇÃO .....	8
SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DA COLABORAÇÃO NA CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	9
CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	9
GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	12
COLABORAÇÃO NA GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	15
FACTORES PROMOTORES DA COLABORAÇÃO EM REDE .....	19
REDES COLABORATIVAS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	21
VANTAGENS DA COLABORAÇÃO EM REDE .....	25
BARREIRAS À COLABORAÇÃO EM REDE .....	27
ELEMENTOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA COLABORAÇÃO EM REDE .....	29
TIPOS DE REDES COLABORATIVAS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	30
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA E DADOS</b> .....	<b>32</b>
PESQUISA EXPLORATÓRIA DE NATUREZA QUALITATIVA .....	32
INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS .....	33

<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>33</b>
<b><u>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
<b>ÂMBITO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>36</b>
<b>BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR VITIVINÍCOLA .....</b>	<b>37</b>
PERSPECTIVA MUNDIAL.....	37
O SECTOR EM PORTUGAL .....	39
O SECTOR NA PENÍNSULA DE SETÚBAL.....	41
<b>BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES PARTICIPANTES .....</b>	<b>43</b>
ADEGA COOPERATIVA DE PALMELA, C.R.L. ....	43
COOPERATIVA AGRÍCOLA SANTO ISIDRO DE PEGÕES, C.R.L.....	43
COMISSÃO VITIVINÍCOLA REGIONAL DA PENÍNSULA DE SETÚBAL.....	44
<b>O MODELO CONCEPTUAL DE PARTIDA .....</b>	<b>45</b>
O MODELO CONCEPTUAL AJUSTADO À INDÚSTRIA AGRO-ALIMENTAR E RESPECTIVAS PROPOSIÇÕES .....	47
<b>RECOLHA DE DADOS .....</b>	<b>49</b>
<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS.....</b>	<b>50</b>
<b><u>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO .....</u></b>	<b><u>59</u></b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>PRINCIPAIS CONTRIBUTOS .....</b>	<b>62</b>
<b>LIMITAÇÕES AO ESTUDO .....</b>	<b>62</b>
<b>SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....</b>	<b>63</b>
<b><u>BIBLIOGRAFIA .....</u></b>	<b><u>64</u></b>
<b><u>ANEXOS .....</u></b>	<b><u>72</u></b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

---

FIGURA 1 - MODELO SIMPLIFICADO DE UMA CADEIA DE ABASTECIMENTO.....	10
FIGURA 2 - THE SUPPLY CHAIN NETWORK.....	21
FIGURA 3 - EVOLUÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE PARTILHA DE INFORMAÇÕES .....	23
FIGURA 4 – MODELO CONCEPTUAL.....	45
FIGURA 5 – MODELO CONCEPTUAL.....	46
FIGURA 6 – MODELO CONCEPTUAL.....	46
FIGURA 7 – MODELO CONCEPTUAL.....	48

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

---

---

ILUSTRAÇÃO 1 - REPRESENTAÇÃO DE UMA CAÇADA - PINTURA RUPESTRE.....	8
ILUSTRAÇÃO 2 – DISTRITO DE SETÚBAL .....	41

## ÍNDICE DE TABELAS

---

---

TABELA 1 - TIPOS DE ORGANIZAÇÃO EM REDE COLABORATIVA.....	31
TABELA 2 – DADOS DO SECTOR AGRO-ALIMENTAR, PREVISÕES 2010.....	37
TABELA 3 - ÁREA MÉDIA POR PARCELA AGRÍCOLA.....	40
TABELA 4 – PRODUÇÃO DE VINHO NA PENÍNSULA DE SETÚBAL .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

---

GRÁFICO 1 - PRODUÇÃO MUNDIAL DE VINHO POR CONTINENTE EM 2011 .....	38
GRÁFICO 2 - PRINCIPAIS PAÍSES PRODUTORES A NÍVEL MUNDIAL EM 2011 .....	38
GRÁFICO 3- EVOLUÇÃO DAS IMPORTAÇÕES DE VINHO ENGARRAFADO COM IGP.....	52

## LISTAGEM DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

---

---

- CPFR - *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*
- CRP – *Continuous Replenishment Programs*
- CVR – Comissão Vitivinícola Regional
- CVRPS – Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal
- DO – Denominação de Origem
- ECR – *Efficient Consumer Response*
- EDI – *Electronic Data Interchange*
- ha – hectare
- hl - hectolitro
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- IG – Indicação Geográfica
- IGP – Indicação Geográfica Protegida
- INE – Instituto Nacional de Estatística
- IPAC – Instituto Português de Acreditação
- IVV – Instituto da Vinha e do Vinho
- JIT – *just-in-time*
- MADRP – Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas
- Mhl – milhões de hectolitros
- Mlt – milhões de litros
- OCM – Organização Comum de Mercado
- OIV – Organização Internacional da Vinha e o Vinho
- PMEs – Pequenas e médias empresas
- SAU – Superfície Agrícola Útil
- TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação
- UE – União Europeia
- USA – Estados Unidos da América
- VAB – Valor Acrescentado Bruto
- VMI - *Vendor-Managed Inventory*

## 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. Embora os benefícios da colaboração em rede estejam a torná-la num conceito atraente para as empresas, é igualmente reconhecido que esta concepção encontra nas estruturas organizacionais tradicionais uma pluralidade de barreiras, descendentes de uma visão muito departamentalizada e de práticas de gestão focadas internamente, as quais acabam por remeter muitas empresas para uma posição marginal na definição de estratégias alinhadas com práticas colaborativas com empresas parceiras.

Pretende-se que o estudo empírico aumente a compreensão sobre o tema da colaboração e apresente evidências sobre a sua prática no sector vitivinícola, evidenciando factores que intervenham na manutenção de relações colaborativas entre as empresas.

**Palavras-chave:** Colaboração; cadeia de abastecimento; gestão da cadeia de abastecimento, redes colaborativas; factores intervenientes

## ABSTRACT

---

---

*The increased complexity and competitiveness of markets and the unpredictability generated in the current economic environment constitute factors that increased the requirements for businesses. In this scenario, collaboration between companies forming collaborative networks was seen as a dominant theme in the management of the supply chain and has been recognized as a key factor for improving its competitive strength. Although the benefits of collaborative networking is becoming an appealing concept for enterprises, it is also recognized that this concept find in traditional organizational structures a plurality of barriers, descended from a very departmentalized vision and management practices focused internally, which leads many companies to a marginal position in defining strategies aligned with collaborative practice with partner companies.*

*It is intended that the empirical study increase the understanding on the topic of collaboration and shows evidence on its practice in the wine sector, highlighting the factors involved in the maintenance of collaborative relationships between firms.*

**Keywords:** *collaboration, supply chain, supply chain management, collaborative networks; intervening factors*

## INTRODUÇÃO

---

A interactividade gerada pela globalização dos mercados e pela emergência da Sociedade da Informação atingiu, nos últimos anos, níveis nunca antes experimentados e ao mesmo tempo criou novas oportunidades para as empresas, aumentou a complexidade, a concorrência, a incerteza e a imprevisibilidade no contexto económico impondo-lhes uma nova dinâmica competitiva.

É hoje amplamente reconhecido que estes aspectos constituem factores envolventes de acrescida exigência para as empresas, pelo que estas enfrentam, cada vez mais, a necessidade de responder com qualidade, de forma ágil, eficiente e sustentada à grande variabilidade que os mercados apresentam. Como referido por Udin, Khan e Zairi (2006, p.362), “os custos de produção deixaram de ser o *driver* para a sustentação de uma vantagem competitiva duradoura” e factores como a redução dos prazos de entrega, a qualidade, a confiabilidade, a flexibilidade e a customização dos produtos e dos serviços tornaram-se os maiores contribuintes para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Neste cenário, onde a proposta de valor ganha cada vez mais importância para a competitividade das empresas, os gestores têm sido direccionados para a necessidade de criarem novos modelos de gestão que permitam garantir a adaptação contínua das empresas à dinâmica do seu contexto externo, por forma a responderem com eficácia aos desafios com que se confrontam.

Nesse sentido, as práticas de gestão coordenada entre empresas na cadeia de abastecimento e que nos remetem para a noção de Gestão da Cadeia de Abastecimento, embora mais disseminadas nuns sectores de actividade do que noutros, têm-se evidenciado, na literatura e em estudos publicados (Stank, Keller e Daugherty, 2001; McCarthy e Golicic, 2002; Chan e Chung, 2004; Claro, Claro e Hagelaar, 2006; Attaran e Attaran, 2007; Lambert, 2008; Singh e Power, 2009; Cao e Zhang, 2010), como um factor optimizador do desempenho e proporcionador de uma gestão mais eficiente, elevando o nível de eficácia com que, não só as empresas, mas toda a cadeia passaram a responder às exigências do mercado.

No entanto, para sustentarem a sua vantagem competitiva, as empresas têm vindo a experimentar novos padrões de colaboração, dentro e fora da sua cadeia de abastecimento e, crescentemente suportadas nas tecnologias de informação e comunicação, que para Simatupang e Sridharan (2005) são o principal atributo da colaboração na cadeia de abastecimento, têm avançado para maiores níveis de integração, emergindo destas relações o conceito de Rede Colaborativa. Este conceito, de acordo com os autores Chan e Chung (2004), Danilovic e Winroth (2005) e Braziotis e Tanoock (2011), tem vindo a ser reconhecido como um factor determinante para melhorar a força competitiva das empresas, aumentar os seus níveis de eficiência, agregar mais valor aos seus produtos e serviços e desta forma, garantir a sua continuidade no mercado.

Embora os benefícios divulgados desta colaboração em rede estejam a torná-la num conceito atraente para as empresas, chegando a ser referida por Min *et al.* (2005, p.237) como "a força motriz por detrás de uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento" é igualmente reconhecido que esta concepção encontra nas estruturas organizacionais tradicionais uma pluralidade de barreiras, decorrentes de uma visão departamentalizada e de práticas de gestão focadas internamente, as quais acabam por remeter muitas empresas para uma posição marginal na definição de estratégias alinhadas com práticas colaborativas com empresas parceiras, conduzindo ao fracasso dos objectivos preconizados. Skjoett-Larsen, Therno e Andresen (2003, p.546) relatam, a este propósito, que "um departamento/função só é responsável pelas actividades da sua área ou função, o que o impede de olhar para o negócio como um todo". Numa referência a Christopher (1998) que concebe uma metáfora alusiva à falta de uma perspectiva holística, o autor cita que "os gestores individuais das áreas funcionais podem ser vistos como os barões dos seus próprios territórios e a organização como uma união de reinos ou silos."

Torna-se assim evidente que as potencialidades e vantagens desta nova arquitectura inter-organizacional serão apenas atingíveis se, por um lado, se atenuarem as fronteiras internas da empresa nas diferentes áreas funcionais e, por outro, caso se suavize a lógica de competição de *per si*, através da adopção de uma visão alargada a toda a cadeia de abastecimento e, por último, se as suas actuações assentarem numa perspectiva de benefício mútuo.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

---

---

A dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o tema do estudo e a respectiva justificação, bem como os objectivos a que se o mesmo se propõe, geral e específicos. É igualmente referida a relevância do estudo para o Sector da Logística.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica associada à evolução da Cadeia de Abastecimento, sustentada pela respectiva revisão da literatura e que se foca em dois aspectos principais: a colaboração e o relacionamento na cadeia de abastecimento.

O terceiro capítulo compreende a Investigação Empírica e expõe a Metodologia de Investigação adoptada.

No quarto capítulo é feita a apresentação do estudo de caso, a caracterização do sector onde o mesmo é realizado, assim como a apresentação e a análise dos dados da pesquisa.

No quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa, os seus principais contributos, as limitações ao estudo e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

## CAPÍTULO 1 - TEMA E FUNDAMENTOS PARA O ESTUDO

---

---

### TEMA

---

A dissertação que se apresenta é subordinada ao tema da colaboração praticada entre empresas na cadeia de abastecimento, como sendo um instrumento capaz de gerar sinergias conducentes a um melhor desempenho e ao aumento da competitividade de todos os intervenientes.

### JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

---

Atendendo à emergência do conceito de Rede Colaborativa associado à Gestão da Cadeia de Abastecimento, o tópico da colaboração tem recebido grande atenção na literatura sobre a cadeia de abastecimento (a título de exemplo, Skjoett-Larsen *et al.*, 2003, Chan *et al.*, 2004, Simatupang e Sridharan, 2005, Cadilhon e Fearne, 2005, Matopoulos *et al.*, 2007 e 2008, Zacharia *et al.*, 2011), contribuindo para o aumento da compreensão e do conhecimento sobre estas matérias.

Contudo, apesar do número de iniciativas de colaboração na cadeia de abastecimento estar a aumentar (Parung e Bititci, 2008) e da também progressiva notoriedade dos benefícios alcançados através da mesma (Carvalho *et al.*, 2010), são ainda poucas as empresas que realmente têm aproveitado o potencial que a colaboração na cadeia de abastecimento aparenta ter, ficando muitos dos relacionamentos entre os parceiros aquém de corresponderem às suas expectativas (Cao e Zhang, 2011), razão pela qual os autores referem a necessidade da realização de mais estudos que atestem o seu valor e estimulem a sua prática.

Por outro lado Cadilhon e Fearne (2005), na sequência da pesquisa efectuada sobre o tema, declaram que a maioria dos artigos sobre colaboração na cadeia de abastecimento centram-se em estudos efectuados em grandes empresas multinacionais, as designadas

“empresas focais” referidas por Naslund e Williamson (2010, p.12) enquanto que o tecido empresarial europeu (EU-27) é maioritariamente constituído por empresas de pequenas e média dimensão - PME<sup>1</sup> (Comissão Europeia – Eurostat 2013).

Se considerarmos que também em Portugal as PMEs representam, de acordo com os últimos dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística, 99,9% do tecido empresarial (INE, 2012) e que numa economia cada vez mais globalizada se observa a tendência para uma crescente complexidade na criação de valor, atendendo ainda a que o mesmo ganha cada vez mais importância para a competitividade das empresas, a constituição de redes colaborativas na cadeia de abastecimento apresenta-se, cada vez mais, como um factor determinante de competitividade para o futuro das empresas portuguesas.

Estes aspectos legitimam uma análise teórica sobre o tema, com o objectivo de compreender, na sistematização da bibliografia, a evolução das relações de colaboração na cadeia de abastecimento, bem como a realização de um estudo de caso efectuado com PMEs do sector agro-alimentar no *cluster*<sup>2</sup> do vinho e que se pretende forneça, através de uma evidência empírica sobre a prática de relações de colaboração na cadeia de abastecimento, uma maior compreensão sobre os factores que intervêm na sua formação e manutenção, bem como os benefícios dela decorrentes.

---

## OBJECTIVOS DO ESTUDO

---

Este estudo pretende analisar o conceito de colaboração na cadeia de abastecimento através de uma visão sistematizada do estado da arte e que poderá servir de referencial teórico para novas pesquisas empíricas. Por outro lado e no âmbito de um estudo de caso de natureza exploratória, o conceito é analisado no *cluster* do vinho na Região Demarcada da Península de Setúbal, na interface viticultor-produtor/transformador, procedendo-se

---

<sup>1</sup> A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam

<sup>2</sup> *Cluster* é uma concentração geográfica de empresas envolvidas no mesmo sector, no qual são enfatizadas relações de colaboração e no qual são gerados benefícios decorrentes da acção conjunta. O *cluster* do vinho português foi identificado por Michael Porter em 1994 (DocStoc, 2013) e alvo de um estudo que definiu linhas de orientação estratégica para o incremento da sua competitividade em 2003 (ViniPotugal, 2003).

igualmente à recolha de informação a um nível mais macro, sobre diferentes vínculos relacionais na rede, de modo a expor a forma como o conceito é efectivamente aplicado por pequenas e médias empresas (PMEs).

O estudo tem como objectivo geral aumentar a compreensão sobre o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos colaborativos na cadeia de abastecimento.

Como objectivos específicos pretende-se:

- ✓ Identificar factores que estimulem a decisão da formação de relações colaborativas;
- ✓ Identificar constrangimentos que se coloquem à sua concepção e manutenção;
- ✓ Avaliar o nível de envolvimento das empresas em relações colaborativas;
- ✓ Identificar os benefícios alcançados.

---

## RELEVÂNCIA DO ESTUDO PARA O SECTOR DA LOGÍSTICA

---

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals*, principal associação mundial de profissionais e académicos da área, dedicada à promoção e divulgação da investigação e do conhecimento sobre gestão da cadeia de abastecimento, Logística é “a parte da Cadeia de Abastecimento que planeia, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso e as operações de armazenagem de bens, de serviços e de informação relacionada, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a satisfazer os requisitos dos clientes”.

Embora a logística seja um conceito aplicado há centenas de anos (Carvalho *et al.*, 2010) os factores de mudança para a perspectiva global e a dimensão mundial da oferta de produtos e de serviços colocam as empresas perante a necessidade de fazer “melhor, mais rápido e com um serviço logístico mais barato” (Daugherty, 2011, p.17) realçando a importância dos canais de distribuição para o aumento da competitividade (Moura, 2006).

Como resultado desta nova circunstância, as empresas têm vindo a concentrar-se no desenvolvimento das actividades que correspondem às suas competências-chave,

conseguindo um determinado grau de especialização que lhes é favorável, mas que as obriga a estabelecer parcerias com outras empresas que lhes assegurem a execução das actividades terceirizadas, nomeadamente as actividades de logística, garantindo o eficaz fluxo dos seus produtos até ao mercado.

Estas relações entre empresas formando redes “vem trazer a dimensão Logística como podendo ser externa, mas, acima de tudo, como um contributo fundamental para o desenvolvimento dos prestadores de serviços logísticos e, em consequência, para a profissionalização definitiva da área Logística”, Carvalho *et al.* (2010, p.48). Neste contexto das redes formadas por empresas, o autor refere ainda que “a necessidade de consensualização, de criação de objectivos conjuntos, de trabalho de fronteira (...) favorece e promove a existência da Logística.”

Face ao exposto, o estudo deste novo paradigma, o das relações de colaboração entre empresas formando redes como factor de competitividade e, consequentemente, de sustentabilidade, parece assumir uma relevância significativa para o sector da logística.

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo pretende apresentar uma visão geral da evolução da investigação relacionada com a colaboração na cadeia de abastecimento, uma vez que o potencial das redes colaborativas está dependente da capacidade de gestão das relações e da intensidade da colaboração que as empresas conseguirem desenvolver.

### CONCEITO DE COLABORAÇÃO

Entende-se por colaboração o acto, acção ou efeito de colaborar, ou seja, de trabalhar em conjunto contribuindo para que determinado objectivo comum se concretize (Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, 2001).

Da antropologia, ciência que estuda o homem como ser biológico, social e cultural, sabe-se que a prática da colaboração remonta ao período da pré-história e terá sido desencadeada pela consciencialização do homem primitivo de que determinadas necessidades comuns, agregadas aos resultados pretendidos, eram mais facilmente e mais



Ilustração 2 - Representação de uma caçada - Pintura rupestre.  
Fonte: Google imagens

eficazmente conseguidas quando desenvolvidas em grupo.

Os registos pictográficos atestam que actividades como a caça, a pesca e a defesa eram realizadas por grupos de indivíduos, demonstrando o desenvolvimento de determinados atributos comportamentais tais como a confiança, o compromisso, a reciprocidade e a partilha. A motivação<sup>3</sup> de cada indivíduo não terá sido impelida pelo desejo súbito de quererem colaborar, ou seja, do acto pelo acto, de um acto gratuito, mas antes o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação

<sup>3</sup> Um estado interno resultante de uma necessidade que desperta um determinado comportamento, com o objectivo de suprir essa necessidade (adaptado de Abrunhosa e Leitão, 1987, p.171)

que o envolve. Ao prosseguirem um objectivo comum, os indivíduos comprovaram a existência dos benefícios alcançados por meio da colaboração, nomeadamente maiores concretizações com menor gasto de energia, na satisfação das suas necessidades comuns.

## SÍNTESE DA 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 *et al.*, 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).

## 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 1, 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.

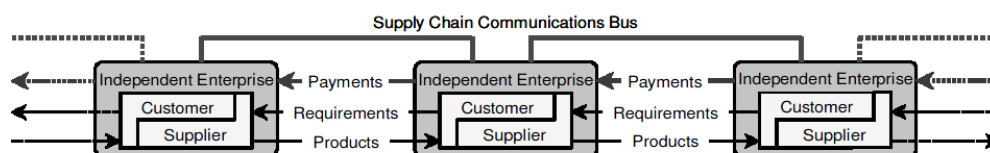


Figura 1 - Modelo simplificado de uma cadeia de abastecimento

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” no mercado (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 mútuo, 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 recursos e de conhecimentos.

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 *et al.* (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 e que se evidenciam nalguns dos termos utilizados: planeamento, coordenação, controlo, rede,

compromisso e conjunto. Ao mesmo tempo, desta interacção desponta a preocupação para a colocação de um foco na elevação do valor<sup>4</sup> produzido para o cliente e que se percebe percorrer toda a cadeia, conduzindo-nos para o que designo de “segundo estágio de evolução das relações na Cadeia de Abastecimento”, ou seja, para a noção de Gestão da Cadeia de Abastecimento.

---

## 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, direccionando as empresas para um comportamento *market-oriented*, bem como pelas ideias emergentes do *just-in-time*<sup>5</sup> (JIT) da produção e de outras iniciativas de melhoria, nomeadamente da qualidade, proporcionando-lhes o aumento da flexibilidade e a diminuição dos custos.

O ganho de popularidade e de importância das práticas de gestão da cadeia de

---

<sup>4</sup> Deve ser entendido com a perspectiva atribuída por Martinez (2003) citado em Bititci *et al.* (2004, p.3): “valor reside na satisfação e na realização das expectativas dos clientes, ao mesmo tempo, gerando riqueza para as organizações.”

<sup>5</sup> 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.”

abastecimento, bem como dos tópicos relacionados com este conceito, terão desencadeado o interesse junto de investigadores e de académicos verificando-se um aumento constante, precisamente desde o início da década de 90, do número de estudos e de dissertações realizadas sobre o tema (Stock e Boyer, 2009). Não sendo questionável o contributo dos mesmos para o avanço do conhecimento sobre o assunto, este facto conduziu para que entre os investigadores da Cadeia de Abastecimento se instalasse uma enorme confusão quanto ao seu significado, pelas muitas definições que foram propostas na literatura (Mentzer *et al.*, 2001; Stock e Boyer, 2009).

Similarmente Lambert (2008, p.2), em resultado da pesquisa que efectuou, refere existir “uma grande confusão sobre o que está exactamente inerente à gestão da cadeia de abastecimento” e certifica a afirmação mencionando diferentes abordagens patentes na literatura: “muitas pessoas usam o termo gestão da cadeia de abastecimento como sinónimo de logística ou como logística, que inclui clientes e fornecedores, outros vêem-na como o novo nome para a compra ou operações e outros como a combinação de compras, operações e logística”. Também Naslund e Williamson (2010, pp.12 e 23) relatam que um dos principais problemas para a compreensão do conceito de Gestão da Cadeia de Abastecimento, tanto para investigadores como para os próprios intervenientes na cadeia é a “inclusão de alguns conceitos-chave, como a integração e colaboração/cooperação entre os membros da cadeia”, ainda parcamente definidos no contexto daquele conceito e que acabam por gerar “a falta de uma definição universalmente aceite”. Os autores validam a afirmação fazendo referência às pesquisas bibliográficas realizadas por Burgess *et al.* (2006) e Stock e Boyer (2009) nas quais foram encontradas várias dezenas de definições e transcrevem a conclusão destes últimos investigadores, que escrevem “...uma definição consensual da Gestão da Cadeia de Abastecimento é de significativa importância para o avanço da teoria e prática sobre a Gestão da Cadeia de Abastecimento” (Naslund e Williamson, 2010, p.12).

Não obstante, importa fazer menção ao *Council of Supply Chain Management Professionals* e ao facto de ser uma entidade de referência mundial nesta área, logrando validade à definição que apresenta, pelo que, perante a diversidade e a necessidade de opção, a mesma poderá servir de padrão:

*“Gestão da Cadeia de Abastecimento engloba o planeamento e a gestão de todas as actividades envolvidas no fornecimento e aquisição, conversão e de todas as actividades de gestão logística. Importante, também inclui a coordenação e a colaboração com parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços e clientes. Em essência, a gestão da cadeia de abastecimento integra a oferta e a gestão da procura dentro e entre empresas”.*

Apesar da multiplicidade observada, 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 1, 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 concorrentes. Esta configuração assenta na noção de “co-opetição”<sup>6</sup> apresentada por Crespo de 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.

Face ao exposto e acolhendo muito do teor das definições que foram citadas pelos já referenciados autores nos artigos que publicaram, a Gestão da Cadeia de Abastecimento acaba por descrever o mesmo tipo de fluxos entre empresas: mercadorias, financeiros e de informação apresentados na noção de Cadeia de Abastecimento, mas nos quais se evidenciam interações patenteadas por uma abordagem mais concertada e coordenada na gestão das actividades, verificando-se a propensão para uma maior complementaridade entre as várias empresas intervenientes, desde os fornecedores até aos consumidores finais, propondo-se, através das relações de colaboração que estabelecem, entregar valor superior

---

<sup>6</sup> Híbrido entre colaboração e competição que reflecte as parcerias estabelecidas a montante e a jusante na cadeia mas agregando também os *players* concorrentes.

ao cliente, prosseguindo o objectivo da optimização dos recursos e da melhoria dos resultados globais, em vez da maximização dos benefícios de um ou de poucos deles.

## COLABORAÇÃO NA GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTO

---

A colaboração, no contexto da Gestão da Cadeia de Abastecimento, retracta 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).

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.

Um comentário análogo sobre a pluralidade de definições é proferido por Cao e Zhang (2011) e por Daugherty (2011, p.22) que no entanto identifica um denominador que lhes é comum, isto é, todas “tendem a concentrar-se sobre o mesmo aspecto, o das relações inter-firmas”. Nesta linha Stank *et al.* (2001) acautelam que o bom desempenho da cadeia de abastecimento está dependente não apenas da colaboração entre empresas, mas também

da colaboração interna, ou seja, entre departamentos. Lambert (2008, p.2) ratifica este aspecto da importância da colaboração interna ao referir que os “silos corporativos e silos funcionais dentro das empresas são barreiras” à colaboração. Atendendo a que no seio de muitas empresas, particularmente em PME's, subsistem posturas individualistas, reforça-se a relevância da conclusão da investigação realizada por (Sanders e Premus, 2005, p.15) que atesta “o impacto significativo da colaboração interna sobre o desempenho” e que, por esse facto “sugere que as empresas devem investir em estratégias que promovam a cooperação e a integração entre as várias funções da empresa”.

Analisando o que foi descrito e acolhendo o conteúdo da bibliografia analisada, a colaboração exprime o trabalho conjunto e coordenado de planeamento, de gestão e de execução das operações na cadeia de abastecimento efectuado por um conjunto de empresas que, apesar das parcerias estabelecidas, mantêm a sua independência e que por meio da partilha de informação, tomada de decisões conjuntas e partilha de riscos e de recursos, alinham as suas estratégias na direcção da concretização de objectivos comuns e da obtenção de benefícios mútuos.

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.

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 e 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*<sup>7</sup> 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*<sup>8</sup> (Jagdev e Thoben, 2001; Christopher, 2011 e Zacharia *et al.*, 2011). Esta deslocação das actividades não estratégicas de *insourcing*<sup>9</sup> 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).

Segundo Barnes e Liao (2012, p.889) são precisamente as “competências e comportamentos de cada uma das partes na cadeia de abastecimento que dão a cada empresa a sua vantagem competitiva, exclusiva”. E acrescentam que é precisamente “a combinação dessas competências que conduz a um maior conhecimento, o qual resulta num melhor desempenho das empresas” permitindo-lhes alcançar uma vantagem de mercado consistente e sustentável (Cao e Zhang, 2010).

Nesta óptica, Carvalho *et al.* (2010, p.47) referem que o aprofundamento da noção de *core business* preconizará “uma maior complementaridade entre empresas” passando “as actividades das várias empresas envolvidas a ser encaradas como cadeias de actividades” e nessa sequência surgem “novos contextos empresariais: mais redes, mais relações entre empresas, mais partilha e mais jogos de soma não nula”.

Esta configuração em rede, atendendo à multiplicidade de cruzamentos que pelas razões apontadas começaram a surgir entre os vários intervenientes na cadeia, irá favorecer o surgimento de mais pontos de interacção e de mais relações de colaboração inter-empresas, que associada à necessidade de consensualização, compromisso e coordenação já referidos, cria espaços nos quais a Logística pode assumir um papel de soberania, afirmando-se como estratégica para o desempenho global das empresas em rede.

Esta afirmação é suportada no papel da Logística como “integradora funcional” da cadeia de abastecimento apresentado por Carvalho *et al.* (2010, p.35) e que, segundo os

---

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> Corresponde à cessação por uma empresa contratada, de uma actividade de negócios e o início da sua realização internamente.

autores, decorre da “capacidade que tem em conciliar entidades diferentes, departamentos diferentes, lógicas diferentes, pensamentos e escolas diferentes.” Moura (2006, p.19) também a classifica como “uma espécie de fio condutor (...) que liga os diferentes elos da cadeia, internos e externos, ajudando à sua sincronização e integração”, uma vez que é a responsável pela gestão dos fluxos quer de produtos quer de informação.

## 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.

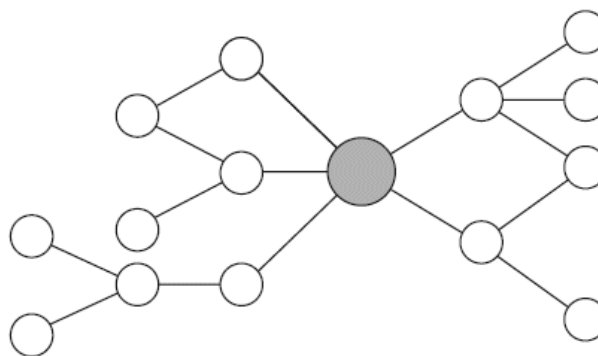


Figura 2 - *The supply chain network.*

A figura ilustra uma empresa no centro de uma rede de fornecedores e de consumidores

Fonte: Martin Christopher (2005, p.5)

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.”

Christopher (2005, p.6) apresenta uma definição de rede na cadeia de abastecimento, na qual introduz o termo “interdependentes” para qualificar a ligação entre as empresas: “uma rede de organizações ligadas e interdependentes que mútua e cooperativamente trabalham juntas para controlar, gerir e melhorar os fluxos de materiais e informações dos fornecedores para os utilizadores finais.” Este estado de interdependência, na perspectiva de Handfield e Bechtel (2002) é compreendido pelas empresas quando as mesmas percebem que, individualmente, não controlam todas as condições necessárias para a realização de uma acção ou para atingir um resultado desejado, razão pela qual, como explica Moura (2006, p.79) o mesmo “assenta em parcerias e outras soluções de cooperação como requisito básico para a criação de valor para os clientes e, necessariamente, rendibilidade para as organizações.”

Jagdev e Thoben (2001, p.440) para além de atestarem o estado de interdependência referindo que “os parceiros dependem um do outro e o fornecimento de bens (ou serviços) é constrangido pela logística associada, compromissos de fabrico e dinâmicas de funcionamento das empresas participantes”, dão a perspectiva da longevidade da relação ao considerarem a existência de uma rede colaborativa quando “duas ou mais empresas participantes estão envolvidas no fornecimento e recebimento de bens ou serviços numa base regular e contínua.”

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).

Também Manthou, Vlachopoulou e Folinas (2004), Sanders e Premus (2005), Pramadari (2007), Attaran e Attaran (2007), Whipple e Russell (2007) e Naslund e Williamson (2010), referenciam as tecnologias que assistem os processos colaborativos na cadeia de abastecimento como sendo um dos catalisadores fundamentais para a evolução da colaboração entre os parceiros. *Electronic Data Interchange (EDI)*, *Vendor-Managed Inventory (VMI)*, *Continuous Replenishment Programs (CRP)*, *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR)* são disso exemplos.

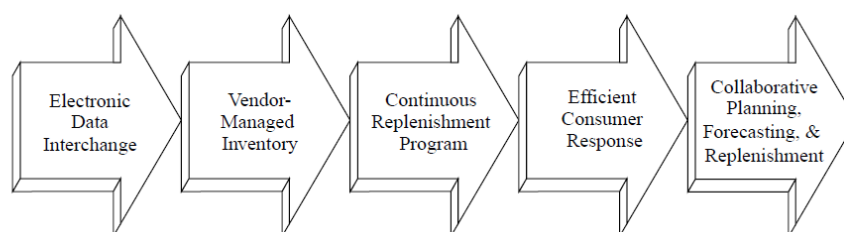


Figura 3 - Evolução das tecnologias de partilha de informações  
Fonte: Attaran e Attaran (2007, p.393)

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.

Lins (2005), especialista no desenvolvimento das organizações refere que a eficácia do processo de colaboração está subordinada à observância de princípios que sejam

capazes de suportar um elevado nível de relacionamento e à constante reciprocidade das interacções entre os intervenientes. E apresenta um conjunto de factores que considera determinantes para a manutenção da colaboração: “respeito mútuo, atitude tolerante, aceitação de diferenças, relações não hierárquicas e negociação constante” Lins (2005, p.151).

Também Stank *et al.* (2001, p.31) sugerem o “investimento no relacionamento” como condição para a eficácia da colaboração e referem ainda um conjunto de outros factores que consideram importantes: “compreensão mútua, uma visão comum, informação e recursos compartilhados e realização de objectivos colectivos.”

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”. Ou seja, atestam 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. Para os autores, estas relações sociais são complexas e envolvem a comunicação permanente, igualmente destacada por Cao e Zhang (2011), dado a sua ausência ou insuficiência ser reconhecida como a razão para muitos fracassos de colaboração, mas também o trabalho em equipa e as interacções sociais.

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 *et al.*, 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, normalmente

relacionadas com o investimento de capital e a entrada e saída de intervenientes; ao nível da gestão existe a preocupação do planeamento, da análise de riscos, da optimização do fluxo de bens e do controlo de recursos e ao nível operacional encontram-se tarefas como o controlo de *stocks*, a programação de produção e o agendamento de transporte.

Da exposição realizada torna-se evidente que a colaboração em rede visa promover relações estruturadas/sistematizadas entre as empresas, que as tornem, no conjunto, mais eficientes, mais eficazes e mais capazes de responder à mudança, superando as características dinâmicas e complexas da globalização dos mercados. William Edwards Deming (1900 – 1993) referiu que *o que não pode ser medido, não pode ser gerido*. Nesse sentido, quer a medição da participação individual, quer a medição dos resultados de actuação da rede tornam-se indispensáveis para ajudar os participantes a decidir sobre acções específicas (p. ex. acções correctivas e planos de melhoria) a serem adoptadas de forma colaborativa de modo a que os objectivos delineados sejam alcançados, ou mesmo deliberar sobre a sua permanência ou saída da rede ou ainda, como referem Cao e Zhang (2011, p.175) “ajudar as empresas a minimizar a possibilidade de falha da colaboração, abordando as dimensões-chave antes de entrar na relação de colaboração”. Parung e Bititci (2006); Chituc e Nof (2007), Kim e Kumar (2010) e Yoon e Nof (2011) são exemplos de autores com estudos nestas áreas.

---

## VANTAGENS DA COLABORAÇÃO EM REDE

---

Chan *et al.* (2004, p.1) referem-se à colaboração na cadeia de abastecimento como sendo predominante nos modelos de negócio actuais e, pelos benefícios que comporta, acrescentam que “tem sido reconhecida como um dos aspectos importantes para melhorar a força competitiva” das empresas, como aliás já foi anteriormente referido.

Para Macedo *et al.* (2012, p.329) “esses benefícios incluem um aumento da "capacidade de sobrevivência" num contexto de turbulência nos mercados, mas também a possibilidade para melhor atingir os objectivos comuns ou compatíveis.”

Considerando que a prioridade de qualquer empresa é realizar a sua missão com o melhor desempenho possível, transaccionando os seus produtos ou serviços de forma

rentável, garantindo através da sua sustentabilidade a permanência no mercado e apesar da participação em redes colaborativas ser referida por diversos autores como geradora de benefícios para as empresas envolvidas, tornando possível superar necessidades e obter vantagens competitivas que dificilmente seriam alcançadas por uma empresa que agisse sozinha (Chan *et al.*, 2004; Moura, 2006; Carvalho *et al.*, 2010; Cao e Zhang, 2010) e de os mesmos estarem, além disso, largamente reportados na literatura (a título de exemplo Stank *et al.*, 2001; Bititci *et al.*, 2004; Chan *et al.*, 2004; Stock e Boyer, 2009; Carvalho *et al.*, 2010; Zacharia, 2011):

- 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 margem<sup>10</sup>,
- 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

---

<sup>10</sup> O aumento da rentabilidade foi certificado por um estudo realizado pela AMA Research e citado por 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.”

experiências em conjunto,

- Aumento da quota de mercado,
- Melhoria da imagem da empresa,

são também várias as referências feitas ao facto destas relações não estarem expressivamente implementadas nas empresas (como exemplo, Carvalho *et al.*, 2010; Zacharia *et al.*, 2011) e de que os problemas e as falhas inerentes aos processos colaborativos são mais comuns do que os sucessos (Parung e Bititci, 2006) tornando-se perceptível, da pesquisa bibliográfica realizada, de que mais do que as eventuais incompatibilidades tecnológicas entre os softwares que assistem os processos colaborativos, propriedade de cada um dos parceiros, alguns exemplos foram anteriormente mencionados, ou até a falta de disponibilidade financeira para a sua aquisição/substituição, as maiores limitações à concretização e manutenção de uma rede colaborativa na cadeia de abastecimento advêm de factores organizacionais e culturais Fawcett, Magnan e McCarter (2008), Cao e Zhang (2010) e Carvalho *et al.* (2010).

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).

---

## BARREIRAS À COLABORAÇÃO EM REDE

---

À semelhança dos benefícios, também as barreiras a uma maior colaboração na cadeia de abastecimento estão bastante referidas na literatura (como exemplo, Simatupang e Sridharan, 2002; Fawcett *et al.*, 2008; Carvalho *et al.*, 2010; Cao e Zhang, 2010), sendo notória uma convergência de opinião entre os autores sobre as mais comuns. Contudo, atendendo a que as empresas estão grandemente dependentes das práticas colaborativas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, como anteriormente referido, é precisamente sobre estes inibidores, que concorrem contra a rentabilidade global da cadeia de abastecimento, que as empresas têm que ter um papel fortemente interventivo,

justificando-se a necessidade de aumentar a sua compreensão, não sendo por isso excessiva a sua referência:

- Falta de confiança entre os parceiros,
- Cultura fechada (pouca prática de trabalho colaborativo e de partilha de informação),
- Resistência à mudança,
- Desequilíbrio estrutural de poderes entre parceiros;
- Ausência de uma visão estratégica comum;
- Partilha desequilibrada de recursos, de riscos e de benefícios,
- Procedimentos desadequados ou obsoletos para um novo nível de cooperação entre os vários parceiros e que requerem uma perspectiva global,
- Incompatibilidade entre as ferramentas de comunicação,
- Comunicação insuficiente ou inadequada,
- Falta de avaliação de performance ou procedimentos não-alinhados com lógicas processuais e cross-funcional,
- Sistemas de medição inadequados;
- Ausência de tomada de decisões conjunta.

Aos factores que se referem como barreiras Simatupang e Sridharan (2002, p.16), acrescentam ainda “a dificuldade em adoptar uma perspectiva global da cadeia de abastecimento” e relacionam esta dificuldade “com o facto de as empresas terem sido treinadas para trabalharem como entidades individuais, apenas orientadas por uma perspectiva local e exibindo frequentemente comportamentos oportunistas.”

Também Lambert *et al.* (2004) citados em Simatupang e Sridharan (2005, p.258) referem que “o advento da colaboração na cadeia de abastecimento cria a necessidade, ao nível inter-empresarial, de dar especial atenção para a compreensão da colaboração, de forma a preparar os membros da cadeia para a criação de esforços de colaboração que sejam bem sucedidos.” Nas actuais redes de colaboração na cadeia de abastecimento, este sucesso é determinado pela capacidade de cada membro “compartilhar os ganhos e as perdas equitativamente”, de modo a que o resultado da colaboração seja “quantificavelmente benéfico para todos” (Manthou *et al.*, 2004, p.241). Mason, Lalwani e Boughton (2007, p.191) corroboram a necessidade de benefícios mútuos para os parceiros,

até como forma de estimular o investimento na relação, contudo, para os autores, “isso não significa que os benefícios tenham ser igualmente compartilhados (...) ou tenham que ter base monetária”.

## ELEMENTOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO DA COLABORAÇÃO EM REDE

---

Os elementos críticos devem ser entendidos como o conjunto das competências que podem atenuar as tensões que naturalmente ocorrem nas relações de colaboração e cuja ausência ou fraqueza se transforma em obstáculos para o seu sucesso.

Parung e Bititci (2008, pp. 654 e 655) fazem referência a investigadores que nos seus estudos identificaram factores-chave para o sucesso da colaboração em rede: “apoio efectivo da administração, um claro sentido de missão e de objectivos, uma equipe com forte liderança e com compromisso pessoal (Gomes-Caserres, 1999; Horvath, 2001; McLaren *et al.*, 2002), a excelência individual dos parceiros, a importância de atender aos objectivos estratégicos de cada parceiro, a interdependência entre os parceiros, o investimento como compromisso tangível entre parceiros, a interiorização, a partilha de informação, a integração em vários níveis, a institucionalização e a integridade (*nine I's* Kanter, 1994)”. Também Kim e Kumar (2010, p.188) referem como factores críticos para o sucesso das relações colaborativas: “comprometimento organizacional, coordenação, liderança, confiança, comunicação, técnicas de resolução de conflitos e recursos.”

A falta de observância destes elementos nas relações de colaboração em rede constitui, sem dúvida, um campo de acção, senão mesmo, o principal desafio para as empresas que ambicionam a sua longevidade.

## TIPOS DE REDES COLABORATIVAS NA CADEIA DE ABASTECIMENTO

Para além de uma abundância de formas de relação no âmbito da colaboração entre empresas (Jagdev e Thoben, 2001 e Angerhofer e Angelides, 2005), parece existir igualmente uma grande ambiguidade em torno das definições e descrições que pretendem caracterizar os tipos de estruturas de relacionamento na cadeia de abastecimento (Golicic, Foggin e Mentzer, 2003). Os autores fazem referência a dois estudos (Cannon e Perreault, 1999 e Rinehart *et al.*, 2002) que apresentaram diferentes tipos de classificação, oito e sete respectivamente. Este facto decorre da inconsistência dos investigadores no uso de termos que pretendem qualificar as relações inter-organizacionais, tornando-se um factor gerador de confusão quer para gestores quer para académicos (Golicic *et al.*, 2003).

Contudo Parung e Bititci (2008) enumeram, como resultado da pesquisa que realizaram, os quatro tipos de organização em rede colaborativa que consideram estarem já largamente aceites na literatura: cadeia de abastecimento, empresa estendida, empresa virtual e *cluster*. Segundo os autores, a diferenciação entre estes quatro tipos de estruturas “é baseada no que os participantes trazem e compartilham numa rede” (Parung e Bititci, 2008, p.656).

Atendendo a que o âmbito deste estudo não sugere a pesquisa aprofundada desta problemática, são aceites os tipos de organização e as respectivas definições que resultaram da investigação dos autores Parung e Bititci (2008, p.656).

<p><b>“Supply Chain” Cadeia de abastecimento</b></p>	<p>“De acordo com Christopher (1992), cadeia de abastecimento é a rede de organizações que interligam os fornecedores, os fabricantes e os distribuidores nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e de serviços entregues ao consumidor final. Esta definição foi actualizada pelo <i>Supply Chain Council</i> (1997) como "todo o esforço envolvido na produção e entrega de um produto ou serviço final, desde o fornecedor do fornecedor para o cliente do cliente" (<a href="http://www.supply-chain.org">www.supply-chain.org</a>). Neste processo <i>end-to-end</i>, todos os canais da cadeia de abastecimento podem partilhar dados, informações e recursos com os parceiros, a fim de alcançar os seus objetivos. No entanto, não é comum a partilha de riscos e de benefícios entre os participantes da cadeia de abastecimento.”</p>
<p><b>“Extended enterprises” Empresa estendida</b></p>	<p>“De acordo com Childe (1998) uma empresa estendida é "uma unidade de negócio ou sistema conceptual que consiste numa empresa de compra e de fornecedores que colaboram estreitamente, de modo a maximizar os</p>

	<p>retornos de cada parceiro.” Além disso, a empresa estendida é uma filosofia onde as organizações membros combinam estrategicamente as suas competências-chave e capacidades para criar uma competência exclusiva (Bititci <i>et al.</i>, 2004). Nas empresas estendidas, as pessoas de uma série de organizações participam do processo de tomada de decisão (O'Neill e Sackett, 1994; Kochhar e Zhang, 2002). A partilha de dados, de informações, de recursos e de riscos são comuns numa empresa estendida e visam o alcance de benefícios mútuos entre os participantes.”</p>
<p><b>“Virtual enterprises” Empresa virtual</b></p>	<p>“A empresa virtual é considerada como um caso temporal de uma empresa estendida. A empresa virtual é uma parceria dinâmica entre empresas que podem reunir competências complementares necessárias para a realização de uma tarefa de negócio determinada, num determinado período de tempo (Kochhar e Zhang, 2002). De acordo com Bititci <i>et al.</i> (2004), empresa virtual é "uma organização baseada no conhecimento temporal, que utiliza os recursos distribuídos, as competências e as potencialidades intelectuais dos seus membros para ganhar vantagem competitiva para maximizar o desempenho da empresa virtual em geral. Na empresa virtual, os participantes geralmente partilham dados, informações, recursos, riscos e benefícios.”</p>
<p><b>“Cluster”</b></p>	<p>“Um <i>cluster</i> pode ser definido como uma rede de empresas, os seus clientes e fornecedores, incluindo materiais e componentes, equipamentos, formação, finanças e assim por diante (Carrie, 1999). <i>Clusters</i> também são definidos como concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas numa área específica. Os <i>clusters</i> englobam uma série de indústrias associadas e outras entidades importantes para a concorrência. Elas incluem, por exemplo, fornecedores de artigos especializados tais como componentes, máquinas e serviços e fornecedores de infra-estrutura especializada (Porter, 1998). Nos <i>clusters</i>, os participantes geralmente partilham dados, informações, recursos e às vezes os riscos.”</p>

Tabela 1 - Tipos de organização em rede colaborativa. Fonte: Parung e Bititci (2008, p.656)

## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA E DADOS

---

---

Este capítulo tem por objectivo apresentar a metodologia de investigação adoptada para a realização do estudo empírico. Nele são ainda mencionados o tipo de pesquisa, a fundamentação de estudo de caso e os instrumentos para a recolha de dados durante a fase de investigação.

### PESQUISA EXPLORATÓRIA DE NATUREZA QUALITATIVA

---

Atendendo ao âmbito e aos objectivos do estudo descritos, a investigação assentará numa pesquisa exploratória de natureza qualitativa, uma vez que segundo Yin (2011), a mesma é adequada para estudar quer a base motivacional quer as dinâmicas que fundamentam o comportamento, as interações e as decisões dos indivíduos num determinado contexto do quotidiano.

Devemos considerar que uma rede de empresas só se consubstancia como uma rede colaborativa, se as relações de colaboração constituírem uma parte importante das relações existentes entre elas. Pressupõe-se que por via da colaboração, os parceiros podem trabalhar como se fossem uma parte operacional de uma única empresa. Nesse sentido, será necessário que num horizonte temporal de médio-longo prazo existam a articulação de estratégias e de planos de acção, apoiados pela partilha de informação e de recursos que proporcionem benefícios mútuos.

A necessidade de uma avaliação pormenorizada dos níveis de participação e de envolvimento das empresas, enquadra-se na pesquisa exploratória por consistir no aprofundamento do conhecimento sobre uma temática pouco investigada, procurando-se, através do mesmo, conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torna-lo mais claro (Raupp e Beuren, 2003).

Também Richardson (1999) citado em Raupp e Beuren (2003, p.91) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade

de determinado problema, analisar a interacção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

---

## INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

---

De acordo com Patton (2002) e Stake (2010) os instrumentos mais comuns da pesquisa qualitativa são a entrevista e a consulta a fontes documentais.

Assim, será aplicado um inquérito por entrevistas semiestruturada para apreender e descrever, de forma aprofundada, as evidências empíricas existentes no campo de investigação. De acordo com Patton (2002, p.4) deverão ser retidas as “experiências das pessoas, percepções, opiniões, sentimentos e conhecimentos”, sendo que “os dados constituem uma citação literal com o contexto suficiente para ser interpretável.”

A consulta a documentos das empresas visa a obtenção de informações relativas à sua estrutura e organização, procedimentos, normas e critérios instituídos. As principais fontes documentais a consultar são: documentos administrativos; documentos disponibilizados na internet, nomeadamente no *website* das empresas e de instituições ligadas ao sector e publicações de outras organizações. Os dados devem conter excertos de documentos recolhidos para que o contexto seja preservado (Patton, 2002). É portanto essencial uma selecção prudente, para garantir o êxito da pesquisa.

---

## ESTUDO DE CASO

---

Como anteriormente referido, este estudo visa compreender a formação e a manutenção de relações colaborativas entre empresas que operam no sector agro-alimentar e avaliar as suas interacções, de modo a perceber os impactos quer nas suas estratégias de negócio, quer no seu desempenho no *cluster* onde se inserem. Ou seja, a essência do que se pretende realmente perceber pode ser determinado pelas questões “como” e “porquê”,

orientando a escolha da metodologia de investigação para o estudo de caso, opção que é fundamentada pelo facto de ser:

“a estratégia de investigação mais apropriada quando pretendemos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 2003, p.9);

“(…) uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidas” (Yin, 2003, p.13);

“a exploração de um “sistema limitado”, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto” (Creswell, 1994, p.61, citado em Coutinho, 2002, p.224).

Também Schramm (1971) citado em Yin (2003, p.12) refere que “a essência de um estudo de caso (...) é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com que resultados”, corroborando, precisamente, os propósitos desta investigação.

Ainda, dentro da metodologia de estudo de caso esta investigação pode apresentar-se como sendo um estudo de caso único, uma vez que nela são evidenciados os atributos específicos de uma rede colaborativa, constituída por um conjunto delimitado de empresas, pertencentes a um sector determinado, o que para Yin (2003, p.40) “representa um caso extremo ou único”.

Segundo a classificação definida por Stake (1995) citado em Coutinho (2002, p.226), esta investigação enquadra-se no estudo de caso intrínseco uma vez que nela “o investigador pretende uma melhor compreensão de um caso particular que contém em si mesmo o interesse da investigação”.

Como estratégia, este estudo preconizará uma análise sucessiva do seu conteúdo, permitindo, desta forma, a determinação de categorias de análise que procurem esclarecer a formulação do problema na pesquisa, assim como o respectivo propósito e finalidades da investigação.

Os resultados finais do estudo serão elementos eminentemente descritivos, capazes de evidenciar aquilo que o investigador conseguir recolher, analisar, desenvolver e interpretar.

Como conclusão, destaca-se que, dada a complexidade e a peculiaridade do estudo de caso, o objectivo final será distinguir, de forma meticulosa e pormenorizada, o caso próprio e não a sua generalização (Stake, 2010).

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

---

---

Neste capítulo é feita a exposição do estudo de caso realizado no sector vitivinícola na Península de Setúbal. Nele estão incluídas a caracterização do sector e das entidades participantes, a explicação do modelo conceptual e das respectivas proposições, a recolha de dados, análise e a discussão dos dados obtidos.

### ÂMBITO DO ESTUDO DE CASO

---

As investigações realizadas por diversos autores e sistematizadas na revisão da bibliografia apresentada no Capítulo 2, permitem inferir que o formato das empresas em rede 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.

Particularmente para as PME's, 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 o trabalho conjunto, desenvolvido em redes colaborativas e que lhes permitirá desenvolver capacidades, habilidades e competências, dotando-as com as aptidões necessárias para participarem como fornecedores de sistemas complexos.

Em Portugal, a indústria agro-alimentar\* é o maior sector industrial nacional, ocupando por isso um espaço importante na economia. Ainda assim, dada a grande atomização das empresas que o integram e sendo maioritariamente constituído por PME's, a sua vulnerabilidade face às actuais dinâmicas do mercado é elevada impondo-se-lhe, por isso, uma necessidade de remodelação estratégica do seu modelo de funcionamento, que veicule para as empresas um contexto que lhes possibilite melhorar a sua eficiência e responder, com superior eficácia, à variabilidade dos mercados nacional e internacional.

Principais dados do sector*	
Número de empresas – 11.000	Volume de negócios – 15.000 milhões de euros
Número de trabalhadores – 110.000	Peso no PIB – 7,6%

Tabela 2 – Dados do sector agro-alimentar, previsões 2010. Fonte: FIPA (Maio, 2011)

Atendendo a que o sector do vinho, um dos integrantes da indústria agro-alimentar, foi um dos 6 sectores relacionados com a actividade económica definido por Michael Porter (1994) citado em Rita Tavares (2007), como estratégico para o país; que o mesmo foi alvo de um estudo realizado pela equipa do citado investigador, que apontou orientações estratégicas para a melhoria do seu posicionamento e competitividade (ViniPortugal, 2003) e que neste sector a Região da Península de Setúbal é uma das Regiões Vitivinícolas com um melhor desempenho registado nos últimos anos (IVV, 2013), considerou-se estarem reunidas razões que justificariam a pertinência da realização de um estudo no seu âmbito.

Assim, o estudo de caso que se apresenta foi realizado com PME's portuguesas da indústria agro-alimentar, a actuar no sector vitivinícola da Península de Setúbal e no qual se procurou aumentar a compreensão sobre o conceito e o nível de colaboração no contexto deste *cluster*, avaliando a dinâmica das interações entre as empresas e a sua contribuição para o desenvolvimento das mesmas, evidenciando factores que interfiram na sustentação desta rede.

---

## BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR VITIVINÍCOLA

---

---

### PERSPECTIVA MUNDIAL

---

A Europa ocupa um lugar cimeiro no mercado mundial do vinho sendo responsável por 66% da produção total, como representado no gráfico 1 (IVV<sup>11</sup>, 2012).

---

<sup>11</sup> 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.

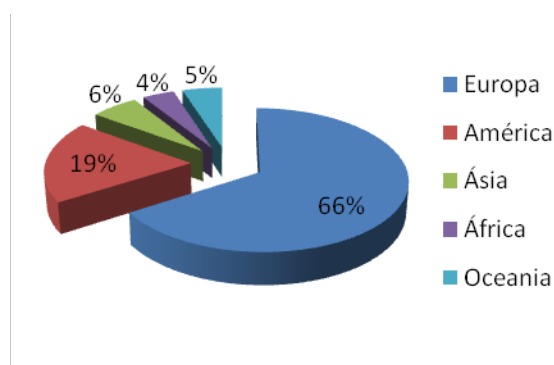


Gráfico 1 - Produção mundial de vinho por continente em 2011 (elaboração própria)  
Fonte: Factos e Números n.º 6, IVV (2012)

França, Itália e Espanha ocupam os primeiros lugares de entre os 10 maiores países produtores mundiais, com uma quota conjunta de 54% (gráfico 2), seguidos dos USA, Argentina, China, Austrália, Chile, África do Sul e Alemanha (IVV, 2012).

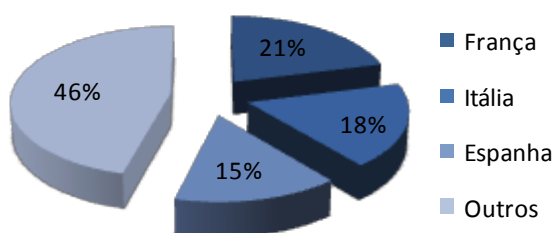


Gráfico 2 - Principais países produtores a nível mundial em 2011 (elaboração própria)  
Fonte: Factos e Números n.º 6, IVV (2012)

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.

---

## O SECTOR EM PORTUGAL

---

As excelentes condições edafoclimáticas<sup>12</sup> associadas à existência de uma variedade de castas autóctones<sup>13</sup> 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 (SAU<sup>14</sup>), 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 e que foi efectuado com recurso às ajudas do programa comunitário VITIS<sup>15</sup> aplicado entre 2000 e 2007, 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 (tabela 2), 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).

---

<sup>12</sup> Relativas aos solos e ao clima

<sup>13</sup> Diz-se daquilo que é natural da região onde ocorre

<sup>14</sup> 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)

<sup>15</sup> Programa VITIS - Regime de Apoio à Reconversão e Reestruturação das Vinhas e que foi particularmente orientado para a produção de vinhos de qualidade (VQPRD – Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Determinada e Vinhos Regionais)

Área média por parcela agrícola em hectares (ha) (2000)					
UE15	França	Espanha	Itália	Grécia	Portugal
1,8	5,4	4,3	0,9	0,4	0,8
					Minho
					0,17
					Setúbal e Alentejo
					1,5

Tabela 3 - Área média por parcela agrícola.  
Fonte: MADRP (2007) (adaptado)

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 *cluster*.

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

O SECTOR NA PENÍNSULA DE SETÚBAL

A Península de Setúbal (parte norte da ilustração 2) possui uma área de 1.421 Km<sup>2</sup> e é umas das 13 regiões vitivinícolas do país. Está localizada a sul da cidade de Lisboa e é banhada pelo oceano Atlântico e pelos rios Tejo e Sado. Possuidora de um dos vinhos generosos mais antigos e conceituados, o Moscatel de Setúbal, esta região fruiu sempre de um lugar cimeiro na história dos vinhos portugueses.

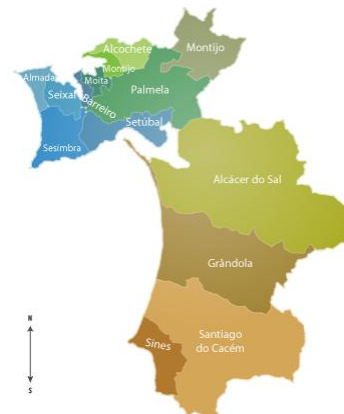


Ilustração 3 – Distrito de Setúbal.  
Fonte: CVRPS (2013)

A vinha ocupa uma área de 9.500 ha e embora se encontre disseminada por praticamente todos os concelhos, é no de Palmela que se exhibe a maior mancha vitícola da região, seguida pelos concelhos do Montijo, de Setúbal e de Sesimbra (CVRPS<sup>16</sup>).

Também nesta região a instalação e a replantação de vinhas com recurso a material vegetativo seleccionado, com elevado potencial quantitativo e qualitativo de castas tradicionais da região, têm sido prática vigorante nas últimas décadas, proporcionando aos viticultores a obtenção de uvas de melhor qualidade, com produções economicamente viáveis e que permitem a obtenção de vinhos com uma notável relação qualidade/preço.

E tem sido precisamente a qualidade dos vinhos da região que fundamentou o reconhecimento das Denominações de Origem (DO) “Setúbal” para a produção de vinho generoso e “Palmela” na qual, para além dos vinhos branco e tinto, se incluem igualmente as produções de vinhos frisante, espumante, rosado e licoroso. O vinho com Indicação Geográfica (IG) "Península de Setúbal" é produzido em todo o distrito de Setúbal (ilustração 2).

<sup>16</sup> CVRPS - Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal tem como missão nuclear a defesa das DO Setúbal e Palmela e IG Península de Setúbal, bem como a aplicação da respectiva regulamentação, o fomento e controlo dos vinhos produzidos nas respectivas áreas geográficas e a garantia da sua origem, genuinidade e qualidade.

<b>Península de Setúbal em volume hectolitros (hl)</b>				
<b>Produção Campanhas</b>	<b>Total</b>	<b>DO</b>	<b>IGP</b>	<b>Sem denominação DO/IGP</b>
<b>2011/12</b>	<b>308.857</b>	86.072	157.851	62.566
<b>2012/13</b>	<b>516.099</b>	136.058	219.286	156.254

Tabela 4 – Produção de vinho na Península de Setúbal. Fonte: IVV (2013) (Elaboração própria)

A CVRPS - Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal entidade responsável pela certificação, defesa e promoção das DO Moscatel de Setúbal, Moscatel Roxo, Palmela e da IG Península de Setúbal, certificou em 2012 um total de 24 milhões de litros (Mlt) de vinho, dos quais 5,3 milhões (22% do total certificado) tiveram como destino a exportação para países terceiros, nomeadamente Angola, Brasil, Canadá, USA e China, países que se apresentam como mercados de oportunidade para a região.

Contudo a relativa reduzida dimensão do tecido empresarial, expresso em número de empresas com capacidade para assegurar e gerir diferentes mercados de destino, sugere que as mesmas possam potenciar a proximidade geográfica que exibem, definindo estratégias que equilibrem o binómio da colaboração e da competição e que lhes permita assegurar uma resposta rápida e com oferta diferenciada a preços competitivos aos mercados, aumentando seu potencial competitivo.

Apesar dos investimentos feitos no sector, o relatório Vitivinicultura Diagnóstico Sectorial (MADRP, 2007, p.46) refere que “permanecem insatisfatórios os índices de progresso no âmbito dos chamados factores dinâmicos de competitividade, nomeadamente nas áreas da gestão, inovação, promoção e comercialização.” Áreas em que aliás, a colaboração entre empresas tem sido assinalada como geradora de benefícios por diversos autores (Matopoulos *et al.* 2007; Cao e Zhang, 2011; Zacharia, 2011 como exemplo de estudos mais recentes).

---

BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS ENTIDADES PARTICIPANTES

---

---

ADEGA COOPERATIVA DE PALMELA, C.R.L.

---



Fundada em Maio de 1955 com a designação de Adega Cooperativa da Região do Moscatel de Setúbal iniciou a sua actividade em 1958 com 50 associados e com uma produção que não excedia os 1,5 Mlt.

Actualmente com 300 associados que detêm uma área combinada de 1.000 ha de vinha, a Adega Cooperativa é um dos principais pólos de desenvolvimento do Concelho que é marcadamente agrícola e onde a vinha e o vinho têm, por razões históricas, um peso bastante significativo.

A sua produção é determinada pela produção de uvas dos seus associados e tem oscilado, nos últimos anos, entre o 5 Mlt e os 8 Mlt que se dividem entre Vinho Tinto, Vinho Branco e Moscatel de Setúbal, com percentagens de 75%, 15% e 10% respectivamente.

A Adega Cooperativa de Palmela tem vindo ao longo dos anos a actualizar a sua tecnologia, quer de fabrico quer de engarrafamento e a adoptar as melhores práticas de qualidade estando certificada, desde Junho de 2003, pela NP EN ISO 9001:2000.

---

COOPERATIVA AGRÍCOLA SANTO ISIDRO DE PEGÕES, C.R.L.

---



A Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões foi constituída por alvará em Março de 1958, com o objectivo de fornecer o apoio técnico e logístico necessário à elaboração dos primeiros vinhos de Pegões, que provinham dos 830 ha de vinha plantada na região.

Depois de um período de prosperidade, seguiu-se uma fase de

ocupação e de desequilíbrio, conseqüente do processo revolucionário (1975 – 1976) ao qual se seguiram vários anos sem actividade.

Em 1998 a Cooperativa retomou a actividade e empreendeu uma estratégia sistemática de modernização e de estabilização financeira com o objectivo de melhorar e de valorizar os vinhos da sua marca e hoje apresenta-se como uma adega moderna e competitiva, reconhecida tanto a nível nacional como internacional.

Com uma área vinícola de 1.100 ha, a Cooperativa tem uma produção que ascende os 7 Mlt que dão origem a uma gama alargada de produtos e que incluem Vinho Tinto, Vinho Branco, Moscatel e Espumante.

Elegendo a qualidade como uma etapa integrante no seu processo produtivo, na prestação de serviços ao cliente e na comercialização dos seus produtos, a Cooperativa apresenta-se desde 2003 como entidade certificada pela NP EN ISO 9001:2000.

---

#### COMISSÃO VITIVINÍCOLA REGIONAL DA PENÍNSULA DE SETÚBAL

---



A Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal (CVRPS) constituiu-se, enquanto associação de natureza colectiva de carácter interprofissional e direito privado, em 1991. Tem, desde então, como principal objectivo garantir a origem, a qualidade e genuinidade dos vinhos bem como a sua promoção e do património vitivinícola da Região.

No âmbito da “Reforma Institucional do Sector Vitivinícola”, em paralelo com uma profunda reestruturação do Instituto da Vinha e do Vinho iniciadas em 2004, a acreditação junto do Instituto Português de Acreditação - IPAC (NP EN 45011) passou a ser obrigatória e à habitual designação das CVRs acrescentou-se a de “Entidade Certificadora de Produtos Vitivinícolas com DO e IG.”

A CVRPS foi pioneira neste processo tendo sido das primeiras Entidades Certificadoras a surgir em Portugal (portaria 614/2008 de 11 de Julho), com Acreditação IPAC sendo desde então a Entidade Certificadora dos vinhos com Denominações de

Origem Controlada Setúbal (Moscatel de Setúbal e Moscatel Roxo) Palmela e com Indicação Geográfica (Vinho Regional) Península de Setúbal.

O MODELO CONCEPTUAL DE PARTIDA

Atendendo ao objectivo do estudo, o de aumentar a compreensão sobre o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos colaborativos na cadeia de abastecimento, articulado com a ideia decorrente da literatura analisada de que essa colaboração implica que os membros da cadeia, duas ou mais empresas, trabalhem juntas e activamente na coordenação de actividades que lhes permitam satisfazer as necessidades dos clientes, com benefícios mútuos para as empresas e com um desempenho dos seus negócios maior do que o que seria alcançável individualmente, foi seleccionado da literatura um modelo conceptual que permite desenvolver o estudo empírico acolhendo os seus objectivos.

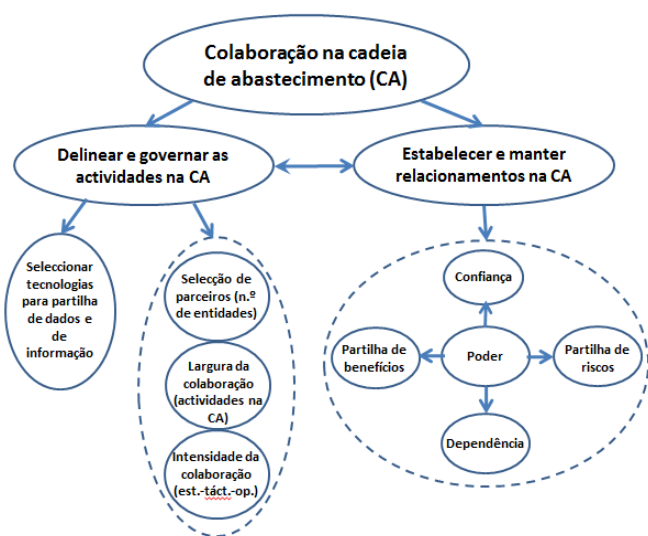


Figura 4 – Modelo conceptual (adaptado).  
 Fonte: Matopoulos *et al.* (2007)

Na estrutura do modelo conceptual a colaboração na cadeia de abastecimento é sustentada por dois pilares, um relacionado com o delineamento e a governação das actividades na cadeia e outro com o estabelecimento e a manutenção dos relacionamentos visando resultados sinérgicos.

O primeiro pilar, o do delineamento e governação das actividades na cadeia de abastecimento, agrupa três elementos: selecção e definição dos parceiros, considerando que nem todos se podem tornar colaboradores próximos e que portanto, o aprofundando das relações de parceria só é possível com um número restrito, atendendo a competências

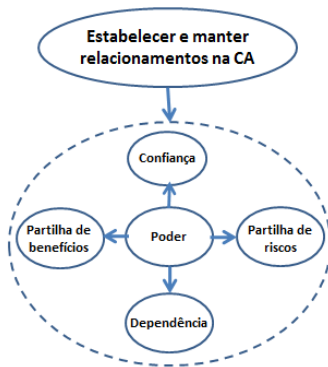


Figura 5 – Modelo conceptual (adaptado)  
 Fonte: Matopoulos *et al.* (2007)

essenciais, expectativas, benefícios e desvantagens percebidas; selecção das actividades nas quais a colaboração será desenvolvida, uma vez que nem todas as actividades requerem o mesmo grau de envolvimento dos parceiros; e identificação do nível a que as empresas irão colaborar, de acordo com os três níveis identificados na literatura: estratégico, tático e operacional, já que as empresas raramente

decidem colaborar em todos os níveis de tomada de decisão. Um quarto elemento igualmente importante neste primeiro pilar inclui a selecção da tecnologia mais adequada para facilitar a partilha de dados e de informações, embora seja frequente verificar que nem todos os potenciais colaboradores são capazes de satisfazer as exigências de colaboração em termos de tecnologia.

O segundo pilar relacionado com o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos na cadeia de abastecimento contém elementos menos tangíveis mas que, como mencionado na literatura, se revelam fundamentais na gestão dos relacionamentos: confiança, poder e dependência, partilha de riscos e de benefícios.

Pretende-se verificar como é que estes elementos interagem, como é que determinam a intensidade da colaboração e em que medida contribuem para o eficaz funcionamento da cadeia de abastecimento.

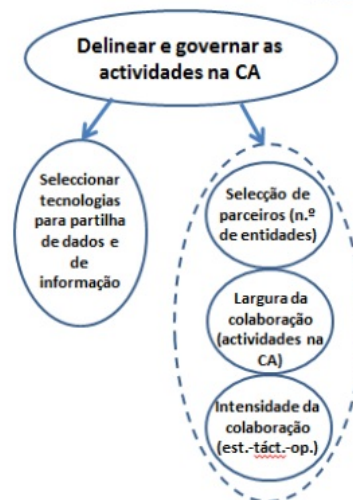


Figura 6 - Modelo conceptual (adaptado)  
 Fonte: Matopoulos *et al.* (2007)

---

O MODELO CONCEPTUAL AJUSTADO À INDÚSTRIA AGRO-ALIMENTAR  
E RESPECTIVAS PROPOSIÇÕES

---

De modo a compreender o conceito de colaboração no actual contexto da indústria agro-alimentar há necessidade de observar a indústria para identificar quer as suas singularidades, quer as alterações ocorridas nos últimos anos. É igualmente importante perceber quais são as actividades da cadeia de abastecimento onde é possível às empresas desenvolverem relações de colaboração e quais são as especificidades, os benefícios e os riscos que por elas devem ser considerados quando ponderam a participação em redes colaborativas.

A entrada de retalhistas globais, a consolidação da indústria agro-alimentar na maioria dos sectores, a mudança nas atitudes de consumo, assim como o surgimento de legislação mais restritiva sobre a produção, transformação e comercialização de alimentos têm vindo a modificar a envolvente das empresas que operam nesta indústria, estimulando atitudes de colaboração a diferentes níveis, como mecanismo de incremento do desempenho e de resistência ao aumento da concorrência.

Todavia e a par dos estímulos à colaboração, existem barreiras que podem limitar a intensidade da colaboração entre as empresas, particularmente as que se relacionam com a complexidade e diversidade da sua estrutura atendendo ao número de intervenientes “do prado ao prato”<sup>17</sup>: fornecedores de diferente natureza (factores de produção, produtos subsidiários, equipamentos), agricultores, cooperativas, transportadores, transformadores, exportadores, importadores, armazenistas, retalhistas e consumidores, mas também com a heterogeneidade das entidades que constituem a cadeia de abastecimento. No âmbito desta última, incluem-se diferenças entre as empresas em termos de dimensão económica, estrutura e capacidade de acesso a aplicações de TIC e que podem debilitar a intensidade da colaboração devido a razões de poder-confiança, complexidade operacional ou razões técnicas, respectivamente.

Do conjunto de elementos considerados no modelo de partida, os autores Matopoulos *et al.* (2007) desprezaram o quarto elemento, o da selecção das tecnologias de informação e comunicação, por terem observado um baixo nível de utilização das mesmas nas PMEs da

---

<sup>17</sup> Expressão utilizada para designar a abrangência da cadeia alimentar

indústria agro-alimentar grega, onde fizeram a aplicação do modelo. Para aplicação do modelo na indústria agro-alimentar portuguesa, atendendo a que não foi encontrada informação que validasse a opção feita pelos referidos autores e embora não seja expectável verificar um elevado nível de aplicação das TIC nas PME's do sector vitivinícola onde o modelo será analisado, na recolha de dados este elemento foi explorado.

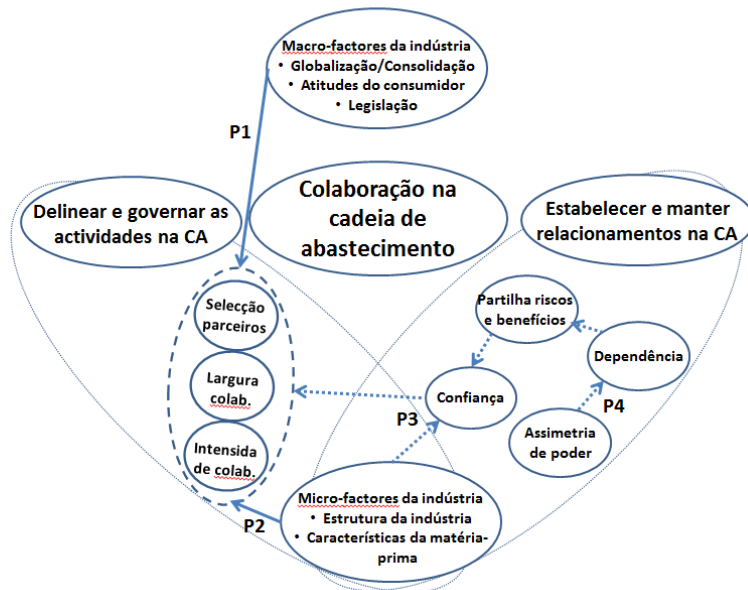


Figura 7 - Modelo conceptual ajustado (adaptado).  
 Fonte: Matopoulos *et al.* (2007)

os seus efeitos nas relações de colaboração na cadeia de abastecimento do sector. Assim, as duas primeiras proposições (P1 e P2) vinculam o primeiro pilar da colaboração na cadeia de abastecimento (delineamento e governação das actividades na cadeia abastecimento) com os macro e micro-factores do sector, respectivamente. A terceira proposição (P3) liga os micro-factores com o segundo pilar da colaboração da cadeia de abastecimento (estabelecimento e a manutenção de relacionamentos na cadeia de abastecimento) e a quarta proposição (P4) incide sobre os elementos menos tangíveis do relacionamento, enfatizando a forma como eles interagem e averiguando o seu papel na intensidade da colaboração.

Os macro-factores considerados no modelo e já enumerados foram a globalização, através da qual é ampliada a área de intervenção das empresas; a consolidação da indústria, em resposta ao aumento da concorrência; a mudança nas atitudes de compra do consumidor e a legislação aplicável ao sector. Da sua relação com o primeiro pilar do modelo resulta a proposição (P1):

P1. Os macro-factores do sector têm um efeito positivo sobre o delineamento e a governação das actividades na cadeia abastecimento, aumentando a intensidade da colaboração.

Os micro-factores enfatizados foram a estrutura do sector vitivinícola, particularmente a dimensão das empresas e as características da matéria-prima, particularmente relacionadas com ciclo produtivo e com as práticas vitícolas com efeito na produtividade. A ligação dos micro-factores aos dois pilares do modelo gera as proposições P2 e P3:

P2. Os micro-factores do sector dificultam o delineamento e a governação das actividades na cadeia abastecimento pela fraca intensidade da colaboração.

P3. Os micro-factores do sector dificultam o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos na cadeia de abastecimento, por interferirem no processo de construção de confiança e por afectarem negativamente a intensidade da colaboração.

A assimetria de poder confere maior capacidade negocial às empresas que se conseguem sobrepor, possibilitando-lhes a imposição de regras e eventuais desequilíbrios na partilha de riscos e de recompensas, aumentando o grau de dependência nas empresas com menor capacidade de influência. Este desequilíbrio reduz a confiança, a receptividade para a colaboração e colide com a intensidade da colaboração. Destas interações decorre a proposição P4:

P4. Assimetria de poder a) aumenta a dependência de uma empresa em relação à outra (à com maior poder) e b) amplia o desequilíbrio de partilha de risco-recompensa entre as empresas, obstando ao desenvolvimento da confiança e diminuindo a intensidade da colaboração.

---

## RECOLHA DE DADOS

---

A recolha de dados foi assegurada através da realização de entrevistas presenciais a quatro empresas, na interface viticultor-produtor/transformador respectivamente, bem como à entidade responsável pela aplicação da regulamentação do sector, pelo fomento,

controlo e certificação dos vinhos produzidos nas respectivas áreas geográficas e, portanto, com uma perspectiva holística do *cluster* na Região. As entrevistas foram apoiadas por um guião semi-estruturado, apresentado como anexo I, essencialmente composto por perguntas abertas, com sequência predeterminada, competindo ao entrevistador estimular e conduzir o diálogo sem exercer qualquer tipo de influência e tiveram uma duração média aproximada de 1 hora.

A identificação e a selecção das empresas/entidades tiveram por base a representatividade das mesmas na região e foi concretizada através das informações disponibilizadas pelo IVV e pela CVRPS. Acresce o facto das duas empresas produtoras/transformadoras apresentarem uma expressiva relevância na Região, não apenas pelos seus volumes de produção, mas também pelo número de viticultores abrangidos pela sua actividade.

A entrevista apresenta-se dividida em duas partes e as questões que a constituem contêm os fundamentos do modelo conceptual explanado anteriormente. A primeira parte inclui perguntas sobre a actividade empresarial, a dimensão da empresa e uma avaliação genérica relacionada com as especificidades do sector, incluindo as mudanças que o têm afectado nos últimos anos. A segunda parte pretende compreender a relação colaborativa entre as empresas, pelo que elenca uma série de questões sobre o tipo de relacionamento, a sua evolução ao longo do tempo, a natureza da dependência entre as empresas e o papel dos restantes elementos que se consideraram essenciais, como a confiança, a hegemonia entre empresas, os riscos e os benefícios dela decorrentes.

---

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

---

A análise e a interpretação da informação obtida através de fontes documentais foram sendo realizadas em paralelo com a sua recolha. Por comparação, aquelas que adquiriram consistência e fiabilidade foram mantidas e utilizadas.

A informação recolhida nas entrevistas foi tratada através de uma metodologia de análise de conteúdo, por ser um método utilizado na análise de dados qualitativos, aplicado

na interpretação de perguntas abertas de questionários e sempre no caso de entrevistas (Coutinho, 2013).

Segundo Barelson (1952) citado em Bardin (2011, p.38) análise de conteúdo é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.”

Assim, a análise procurou enquadrar as respostas, por intersecção numa matriz, nas quatro proposições do modelo conceptual enumeradas no ponto anterior. Teve por objectivo verificar se os resultados do estudo empírico permitem validar as referidas proposições e, através das mesmas, responder aos objectivos geral e específicos a que o estudo se propôs.

P1. Os macro-factores do sector têm um efeito positivo sobre o delineamento e a governação das actividades na cadeia abastecimento, aumentando a intensidade da colaboração.

O estudo de caso revelou que apenas alguns dos macro-factores desempenham um papel com alguma saliência no aumento da intensidade da colaboração entre as empresas do sector vitivinícola da Península de Setúbal.

### Globalização

Embora a globalização dos mercados, sendo um facto incontornável, imponha a todas as empresas esforços acrescidos para garantir uma posição competitiva e apesar de assistirmos, desde há alguns anos, à emergência de novos países produtores de vinho, com volumes importantes destinados aos mercados externos e com os seus produtos a adquirirem alguma notoriedade mundial, contribuindo para o aumento da concorrência, verifica-se que a globalização não desempenha um papel directo e relevante no aumento da intensidade da colaboração, já que, no mercado interno e apesar de se confirmar um crescimento das importações de alguns desses países (gráfico 3), os consumidores mostram uma clara preferência pelos vinhos da Região, facto que se reflecte no crescimento gradual das sua vendas.

*Os dados da consultora AC Nielsen atestam que os vinhos da Península de Setúbal têm vindo a ganhar sucessivamente quota no mercado nacional chegando aos 9,4%. Os vinhos com DO Setúbal (Moscatel de Setúbal e*

*Moscatel Roxo) e Palmela e os com IG de Setúbal certificados pela CVRPS são, em termos de volume, os terceiros mais consumidos em Portugal, representando um consumo anual de cerca de 10 milhões de litros, Hipersuper (2011).*

De salientar que não foram esquecidos ou desprezados os efeitos da globalização sobre o sector do vinho, nomeadamente os efeitos, a nível europeu, dos vinhos dos novos países produtores e que ao longo das últimas décadas conduziram à preparação de políticas no âmbito da Organização Comum do Mercado (OCM) Vitivinícola, as quais têm permitido ao sector responder às contingências e desafios do mercado global, com incidência sobre a modernização e a reestruturação tanto ao nível vitícola como enológico, visando melhorias de produtividade e de competitividade e que objectivam a sustentabilidade dos tradicionais países produtores europeus. Porém, este factor não promove, por si só, um aumento da intensidade da colaboração entre os parceiros para o delineamento e a governação das actividades na cadeia abastecimento.

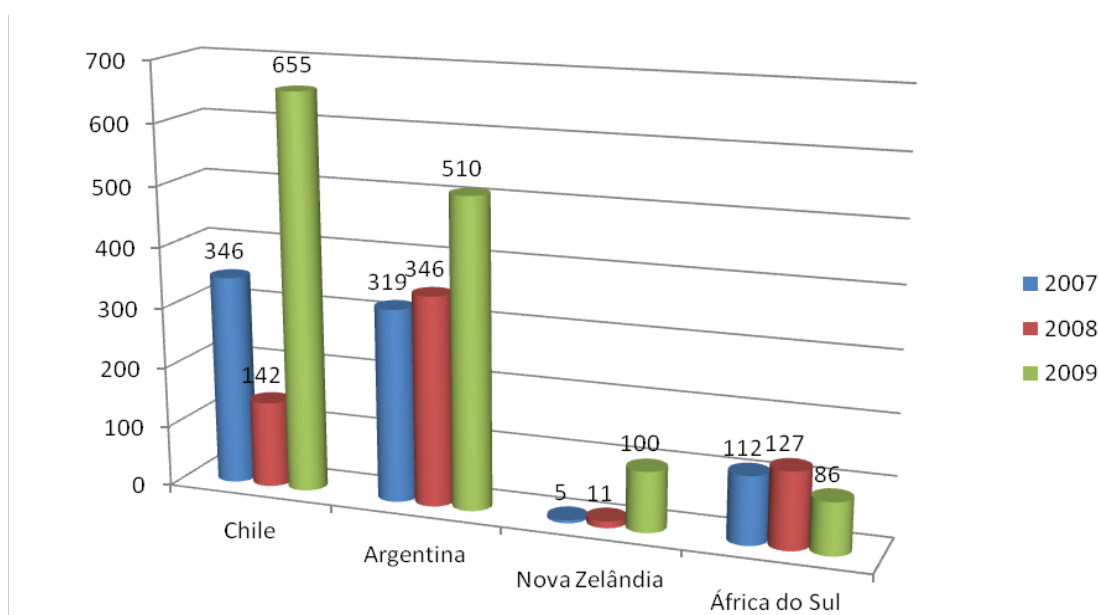


Gráfico 3 - Evolução das importações de vinho engarrafado com IGP (hl). Fonte IVV (2013)

A singularidade das castas da região, com um elevado potencial quantitativo e qualitativo, associado à elevada precibilidade da matéria-prima conferem barreiras à entrada de matéria-prima com origem noutros países. Acresce a existência de legislação reguladora para o sector e que proíbe, a nível da Europa Comunitária, a importação de mostos para vinificação, assim como a incorporação nos vinhos comunitários de vinhos

importados, reforçam o que já foi referido, de que este factor não impacta no aumento da intensidade da colaboração para o delineamento e a governação das actividades no sector.

#### Mudança de atitudes de consumo e Consolidação do sector

A mudança nas atitudes de compra do consumidor que se reflecte na procura de produtos de maior qualidade mas, ainda assim, com preços competitivos, associado à consolidação do sector que se expressa na progressiva visibilidade das várias regiões vitivinícolas, também por efeito de uma reorganização e concentração do sector da distribuição que veio acirrar a concorrência entre as empresas, verificou-se ter um efeito positivo na intensidade da colaboração na interface viticultor-produtor/transformador para o delineamento e a governação das actividades. Como resultado, tem sido desenvolvido um importante trabalho de reconversão e de reestruturação das vinhas, privilegiando as castas autóctones que permitem singularidade e preservação das características dos vinhos da região e que por esse facto oferecem vantagens comparativas, mas também de outras castas de elevada qualidade e com um bom rendimento, incluindo algumas castas estrangeiras que a nível comercial, por serem mais conhecidas operam como âncora na promoção dos vinhos e cuja conjugação permite a obtenção de produtos com uma excelente relação qualidade/preço.

Ainda no âmbito da consolidação do sector, o surgimento de viticultores com maiores áreas de vinha, por via da incorporação de novas parcelas, dispostos a investir na qualidade e na plantação de castas certificadas, com maior procura e mais valorizadas, pressionou outros viticultores na região para um esforço de modernização e de adequação das práticas vitícolas e que acaba por se reflectir positivamente quer na qualidade quer na quantidade das suas produções e consequentemente na dos vinhos a que dão origem, quer na sua própria rentabilidade.

#### Legislação

Com excepção da legislação que regulou a reconversão e a plantação de novas vinhas e que impactou junto dos viticultores e dos produtores/transformadores fomentando a colaboração entre ambos, respectivamente pela possibilidade de replantação e do aumento da áreas de vinha com castas que lhes permitem um maior rendimento e pela hipótese de aumentar a produção de vinhos regionais com DO e IG, mais valorizados no mercado, o estudo de caso demonstra que a restante legislação aplicável ao sector não desempenha um

papel importante no aumento da intensidade da colaboração, assumindo cada interveniente o cumprimento do que se aplica ao seu nível na cadeia de abastecimento.

P2. Os micro-factores do sector dificultam o delineamento e a governação das actividades na cadeia abastecimento pela fraca intensidade da colaboração.

A organização dos viticultores em empresas de génese cooperativa permite-lhe participar, de acordo com o 2º Princípio Cooperativo, o da Gestão Democrática pelos Membros, a um nível mais estratégico, nomeadamente na formulação das políticas e na tomada de decisões relacionadas com o investimento de capital e com a adesão e saída de membros. Porém, o 1º Princípio Cooperativo, o da Adesão Voluntária e Livre, limita a possibilidade de selecção e definição dos parceiros com base naqueles que deviam ser os critérios: competências essenciais, expectativas, benefícios e desvantagens percebida. Acresce o facto da reduzida participação nas Assembleias-gerais, associada à baixa qualificação e a alguma falta de visão estratégica serem causas de reforço da proposição apresentada.

O estudo de caso demonstra que, quando existe, a colaboração está centrada a um nível mais tático e operacional, recaindo sobre a comunicação de programas de ajuda financeira para a viticultura e apoio administrativo na formulação das respectivas candidaturas, orientações técnicas para a escolha das castas a plantar visando a obtenção de vinhos de qualidade e com diferenciação no mercado, informação sobre os tratamentos a efectuar ao longo do ciclo vegetativo da vinha de modo a evitar pragas e outros tipos de doenças que possam afectar a qualidade das uvas, a diminuição da produção e, consequentemente, a rentabilidade e, a programação da vindima.

Também a montante se percebe existir um evidente reflexo da estrutura do sector sobre a intensidade da colaboração, mostrado pelo forte poder negocial dos fornecedores de produtos subsidiários, nomeadamente de embalagens e de rolhas, bem mais estruturados, colocando os produtores/transformadores numa situação de forte dependência. A mesma falta de colaboração para o delineamento e a governação das actividades é apontada na relação com fornecedores de factores de produção e com entidades de I&D quer ao nível das áreas vitícola como enológica.

A jusante, a estrutura do sector é significativamente sentida nas relações ao nível comercial, sobretudo perante os grandes retalhistas que operaram no mercado, com quem os produtores/transformadores têm um baixo poder negocial e de quem se encontram absolutamente dependentes, já que cerca de 75% da produção de vinho engarrafado da região é comercializada nos seus espaços (hipermercados). Contudo, atendendo a que hoje são tão importantes para os produtores/transformadores as acções dirigidas ao mercado, como a produção de produtos com qualidade a custos competitivos e que a esse nível as limitações orçamentais inviabilizam uma gestão própria, a moderna distribuição permitiu-lhes beneficiar da sua estratégia de expansão e da qualificação dos seus profissionais nas áreas do marketing e de desenvolvimento de produto, que se reflectiu na fixação de espaços nos lineares, no aumento dos seus volumes de vendas e no ganho de quota de mercado.

P3. Os micro-factores do sector dificultam o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos na cadeia de abastecimento, por interferirem no processo de construção de confiança e por afectarem negativamente a intensidade da colaboração.

O estudo revela que os micro-factores influenciam o processo de construção de confiança, pelo que existe um investimento persistente na comunicação que procura vincular os viticultores ao projecto, por via do seu envolvimento/participação e responsabilização, procurando construir-se uma cultura de confiança.

Embora os Princípios Cooperativos prevejam a participação ao nível da governação, como já referido, que os Estatutos determinem que os viticultores entreguem ao produtor/transformador a totalidade da sua colheita e que este último não possa efectuar negócios com viticultores não membros, estas deliberações não presumem a existência de um nível de confiança que sustente um relacionamento duradouro, corroborando a convicção dos autores Barnes e Liao (2012) de 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.

Um dos aspectos acolhido como marcante no processo de construção de confiança e, portanto, para a intensidade da colaboração, está relacionado com o delineamento de uma estratégia de qualidade pelo produtor/transformador e a ausência da partilha de riscos associados à produção, atendendo à grande variabilidade da matéria-prima tanto em quantidade como em qualidade, consequência das condições meteorológicas que se fizerem sentir e que influenciam a formação, o crescimento e a constituição do fruto, mas também o modo e intensidade do surgimento de algumas doenças e que têm que ser prevenidas ou tratadas com procedimentos adequados. De facto, para além dos investimentos na vinha e dos custos de produção serem exclusivamente suportados pelo viticultor, qualquer mau resultado na produção recai directamente sobre o seu rendimento, designadamente diminuições na produção, má qualidade, ou ainda destruição da colheita por doenças ou intempérie. Embora para esta última situação existam medidas públicas destinadas à gestão de crises, como os seguros contra catástrofes naturais, os valores pagos nunca equivalem à remuneração angariada com a venda a preços de mercado.

Assim, e ainda que a matéria-prima seja paga em função da qualidade que apresenta (castas certificadas são mais valorizadas, melhor sanidade e maior grau alcoólico conferem-lhe maior valor) e o produtor/transformador pague, habitualmente, acima do valor de mercado, as oscilações da produção e que fazem flutuar os preços podem conduzir, em anos de menor oferta, a uma maior capacidade de negociação do viticultor e a concretizações de negócio com outros actores na cadeia, por cobiça de um maior rendimento. Mesmo não sendo muito frequentes, até porque estas situações podem resultar, em última instância, na expulsão do viticultor, sempre que ocorrem, geram conflitos e provocam a erosão da confiança entre as partes, criando resistência ao aumento da intensidade da colaboração. Acresce que o facto dos viticultores podendo não estar suportados tecnicamente e sensibilizados para algumas boas práticas, conjugado ao dever do produtor/transformador ter de aceitar a totalidade das suas produções, causa limitações à estratégia de qualidade definida e provoca flutuações na produção que acabam por se reflectir nos resultados, fragilizando a relação de confiança.

Também numa perspectiva horizontal na cadeia, entre empresas produtoras/transformadoras e portanto, concorrentes, a confiança é fragilizada pela antiguidade das empresas no sector, observando-se perdurar, ainda que visivelmente mais atenuada, uma posição de rivalidade, atributo de ambientes mais competitivos, mercados

pela renitência em partilhar recursos e informação, do que de ambientes colaborativos, como caracterizaram os autores Jagdev e Thoben (2001), Handfield e Bechtel (2002) e Zacharia et al. (2011).

P4. Assimetria de poder a) aumenta a dependência de uma empresa em relação à outra (à com maior poder) e b) amplia o desequilíbrio de partilha de risco-recompensa entre as empresas, obstando ao desenvolvimento da confiança e diminuindo a intensidade da colaboração.

O estudo revela que a melhoria do desempenho e do rendimento resultantes do investimento quer no viticultor quer no produtor/transformador, aumentam a dependência entre as empresas, não sustentando a proposição, já que quanto menor a assimetria de poder, entendido pela dimensão e recursos dos parceiros, maior o grau de dependência entre as empresas.

De facto, os investimentos na vinha, replantações e aumento da área, traduzem-se num aumento de rendimento para o viticultor (castas certificadas são mais valorizadas, melhor sanidade e maior grau alcoólico conferem-lhe maior valor), que acaba por se vincular de forma mais efectiva com a estratégia do produtor/transformador, levando-o a um maior rigor no cumprimento das directrizes. O aumento da fidelização às melhores práticas e a melhoria da qualidade da matéria-prima permitem, por sua vez, uma melhoria do desempenho produtivo, o aumento da qualidade do produto final e um maior alinhamento com as estratégias de qualidade e comercial, garantindo uma maior rentabilidade para o produtor/transformador, que acaba por se repercutir no retorno ao viticultor, por exemplo, através do pagamento das uvas significativamente acima do preço de mercado, como certificado pelas empresas. Este factor aumenta a predisposição dos viticultores para novos investimentos e para participar, inclusivamente, em investimentos no produtor/transformador, por exemplo na modernização das suas instalações, como se verificou numa das empresas.

Assim, são os viticultores com maiores volumes de produção quem se encontra numa situação de maior dependência e que são mais tocados no que respeita à partilha de riscos e de benefícios, já que as mesmas são proporcionais ao seu volume de produção. Um outro

exemplo, sempre que a realização de investimentos for suportada através da retenção dos lucros, cada viticultor acaba por contribuir na proporção do seu volume de produção.

Por seu lado, também o produtor/transformador se encontra numa posição de maior dependência, porque são estes viticultores que mais se integram na sua estratégia, que melhor contribuem para a estabilidade da sua produção e que melhor asseguram a prossecução dos objectivos delineados, avalizando a sua sustentabilidade.

Considerando que o Princípio da Gestão Democrática pelos Membros determina como regra de voto para a tomada de decisões “um membro, um voto”, conferindo igual poder a todos os viticultores, serão até os viticultores com menor dimensão, em maior número e porventura menos alinhados com a estratégia, a terem um maior peso relativo, mas também absoluto na tomada de decisões.

Assim, verifica-se ser o elemento dependência e não o elemento poder a afectar a partilha de riscos e de benefícios, o processo de construção de confiança e, posteriormente, a intensidade da colaboração.

Ainda, no que respeita à selecção e adopção da tecnologia mais adequada para facilitar a partilha de dados e de informações, verificou-se não estarem a ser transversalmente utilizadas quaisquer tecnologias que facilitem a comunicação, a partilha de dados ou de informação. Na interface viticultor-produtor/transformador a reduzida formação e escolaridade, conjugada com a elevada faixa etária dos viticultores inviabilizam a sua aplicação. A montante e a jusante na cadeia de abastecimento a comunicação é estabelecida por email e alguma informação é disponibilizadas através dos websites das empresas.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

---

---

Este capítulo tem por objectivo apresentar a conclusão do estudo e evidenciar os seus principais contributos. Nele são também mencionadas as limitações identificadas e indicadas sugestões para investigação futura.

### CONCLUSÃO

---

A lógica fundamental por detrás da colaboração é a de que uma empresa, perante as actuais características do mercado e que determinam a crescente necessidade do controlo de custos, maiores restrições de tempo e um alto nível esperado de padrões de qualidade nos produtos e na prestação de serviços, não pode competir com sucesso por si só.

Nesse sentido, a configuração das empresas em redes colaborativas surgiu como um instrumento importante para lhes garantir um melhor desempenho e aumentar o seu potencial competitivo, permitindo-lhes alcançar os objectivos estratégicos e garantir a sua sustentabilidade.

Apesar dos benefícios da colaboração entre as empresas na cadeia de abastecimento estarem significativamente disseminados na literatura sobre o tema, assim como, e com evidenciado destaque, as principais barreiras que se colocam à formação e manutenção de redes colaborativas e que por esse facto podiam, logo numa fase inicial da formação das relações, ser passíveis de acções que diminuíssem o seu impacto, também é verdade que este conceito, tal como atestam os resultados deste estudo de caso, ainda não está inteiramente operacionalizado na gestão da cadeia de abastecimento, nem mesmo no seio de um dos *clusters* do país.

O estudo de caso revelou que mais do que a globalização, referida por Dyer e Singh (1998) citados em Simatupang e Sridharan (2005, p.257) como factor impulsionador da colaboração entre empresas, são a mudança de atitudes de consumo e a consolidação do sector os factores que mais induzem à colaboração. Apesar de ser sentida a necessidade de uma maior colaboração entre as empresas, a qual actuará como alavanca para o aumento

da sua competitividade, apurou-se que a estrutura do sector e as características do produto impactam na intensidade e na largura da colaboração, restringindo-a a algumas actividades.

De facto, as empresas coordenam algumas actividades tácticas e operacionais ao nível das vinhas, designadamente a indicação de castas a plantar, informações técnicas de condução e de tratamentos preventivos a efectuar e sincronização da vindima, granjeando um melhor desempenho e subsequente resultado, mas não exploram uma maior integração das suas actividades e que seriam conducentes à sua estratégia para a competitividade.

A acção coordenada em processos de aquisição de factores de produção, de produtos e de prestação de serviços, por aumento da massa crítica conferir-lhes-ia maior poder negocial, permitindo-lhes alcançar economias de escala. Mesmo que limitada à negociação de contratos, proporcionaria optimização de recursos, racionalização de custos, maior conhecimento e portanto maior segurança nas técnicas e práticas que passariam a estar harmonizadas, contribuindo para o aumento do controlo e da rastreabilidade, necessários num processo de produção de vinho de qualidade. Esta seria, por exemplo, uma área a explorar no âmbito das relações colaborativas.

No tocante aos aspectos relacionados com o delineado e a governação, como a selecção e definição dos parceiros ou investimentos de capital, estes acabam por ter um nível de “colaboração” suportado nos Princípios e Estatutos, gozando dos constrangimentos inerentes.

Relativamente aos elementos menos tangíveis que influenciam o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos na cadeia de abastecimento, a confiança é o que se destaca como crítico para a intensidade da colaboração. Contudo, quer a dependência quer o poder são determinantes para a construção e manutenção das relações colaborativas.

Não obstante a fraca intensidade de colaboração que se comprovou, as empresas tem melhorado o seu desempenho individual e aumentado a sua competitividade no sector.

O aumento da intensidade de colaboração entre as empresas no *cluster* vitivinícola da Região implicará a definição adequada da forma de organização em rede, a identificação dos objectivos comuns, alinhados com uma visão estratégica que seja análoga e a interiorização da necessidade de execução conjunta de actividades, requerendo, necessariamente, 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 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.

É de considerar que a um nível horizontal na cadeia de abastecimento, atendendo a que a generalidade das empresas produtoras/transformadoras da região estão a adoptar como estratégia de crescimento a expansão para mercados internacionais, procurando conquistar novos mercados e aumentar a penetração naqueles onde já conseguiram referenciar os seus produtos, procurando fruir igualmente do crescimento progressivo do consumo em países não produtores, o desempenho competitivo impõe-se como um factor crítico de sucesso. Assim, num contexto de concorrência acrescida e no qual os consumidores prosseguem uma oferta diferenciada, desempenhando um papel activo na construção da “marca” e da tendência, há uma janela de oportunidades para as empresas da região potenciarem, através de relações colaborativas, as distinções que, pela qualidade e diferenciação, os vinhos da Península de Setúbal têm vindo a alcançar em concursos internacionais e de uma forma coordenada e consistente, assente no compromisso e na reciprocidade, ganharem a dimensão que lhe possibilitará aumentarem e consolidarem, com um retorno mais eficaz do investimento, a visibilidade internacional dos vinhos da Região.

Também na abordagem ao mercado interno, a constituição de relações colaborativas coordenadas entre os produtores/transformadores, especialmente com as áreas do agriturismo, do marketing e da distribuição propagariam o aumento da eficácia, muito pela profissionalização destas áreas e pelo know-how apreendido pelo contacto directo que têm com os consumidores.

Segundo Lambert (2008, p.2) “a cadeia de abastecimento é gerida, ligação-a-ligação, relacionamento-a-relacionamento e as organizações que melhor gerirem estas relações serão as ganhadoras.”

Neste momento e no âmbito do estudo de caso, é possível concluir que o *cluster* não está a actuar no mercado como uma rede colaborativa de empresas, mas como um conjunto de empresas/organizações parcialmente articuladas.

## PRINCIPAIS CONTRIBUTOS

---

Na Justificação do tema, no Capítulo 1 foi referida uma lacuna na bibliografia, identificada pelos autores Cadilhon e Fearn (2005) que referem a falta de estudos sobre a formação e manutenção de relações de colaboração em PME's na cadeia de abastecimento.

Também, na pesquisa bibliográfica efectuada não foram identificados quaisquer estudos que, no âmbito da indústria agro-alimentar em Portugal e especificamente no sector vitivinícola, abordassem esta temática, elegendo factores-chave do contexto do sector conjugados com elementos menos tangíveis, mas que na literatura são considerados capitais para suportar um elevado nível de relacionamento. Nesse sentido, este estudo aporta um contributo sobre a preponderância de todos esses componentes na intensidade da colaboração, tornando-se relevante para a gestão do *cluster* vitivinícola da Península de Setúbal.

Por outro lado, permitirá às empresas participantes e integradas no *cluster*, compreender como é que estes factores estão a afectar o seu desempenho, alertando-as para o facto de que a sua eficiência e competitividade individual dependem, seguramente, do reforço da sua relação de trabalho com os seus parceiros na rede, e de que dessas relações resultará um melhor desempenho mútuo.

Por último, crê-se que este estudo possa suscitar a reflexão dos vários actores do *cluster* vitivinícola, incluindo as entidades reguladoras, certificadoras e de I&D já que todos, enquanto intervenientes activos na rede, mas podendo comportar-se como elos de impulsão ou de estrangulação, determinam o desempenho do *cluster* e a sua sustentabilidade.

## LIMITAÇÕES AO ESTUDO

---

Embora o estudo se fundamente apenas em duas relações, estabelecidas no seio de empresas que por pertencerem ao sector cooperativo apresentam algumas especificidades, esta limitação é compensada quer pela representatividade que as mesmas exibem no sector vitivinícola da Região, quer pela articulação, pelos conhecimentos e pela experiência dos entrevistados nesta área. Também e como forma de minorar esta limitação, a entrevista ao

Presidente da CVRPS permitiu uma apreciação holística ao sector na Região e perscrutar sobre as relações com uma configuração horizontal, entre empresa produtoras/transformadoras. Contudo, a replicação do estudo na Região, inquirindo empresas com outra génese permitiria aumentar a confiabilidade dos resultados do estudo e das suas conclusões.

A segunda limitação do estudo é estar focado em relações diádicas, no vínculo viticultor-produtor/transformador. A expansão da pesquisa a montante, envolvendo outros fornecedores e a jusante na cadeia, enriqueceria o estudo e permitira perceber as semelhanças e as diferenças que descrevem as relações colaborativas a diferentes níveis.

---

#### SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

---

Assumindo que a capacidade de desenvolver relações de colaboração, pelas sinergias que se geram, é uma fonte de vantagens competitivas para as empresas e para as cadeias de abastecimento, será importante desenvolver mais estudos que avaliem os factores que interagem no processo de construção da colaboração, tornando mais claro o conhecimento sobre os elementos associados à falta de confiança e sobre os quais deverá recair uma maior atenção por parte das empresas, para que o investimento na colaboração alcance os benefícios que dela se esperam.

Acresce que a colaboração absoluta na cadeia de abastecimento, provavelmente será sempre hipotética, até porque, como já referido neste trabalho, nem todas as empresas se podem tornar colaboradoras próximas e, no âmbito das relações com os diferentes parceiros, existirão inevitavelmente diferentes intensidades e larguras de colaboração. Nesse sentido seria importante compreender de que forma quer os macro-factores quer os elementos confiança, poder e dependência seleccionados para este estudo, influenciam o processo de construção da colaboração noutros sectores de actividade.

## BIBLIOGRAFIA

---

- Abrunhosa, M. A. & Leitão, M. (1987). Introdução à Psicologia, (4ª Edição). Volume 1. Lisboa. Edições ASA.
- Adega Cooperativa de Palmela, C.R.L. *in site*. Disponível em 2/11/2013, em: <http://www.acpalmela.pt/>
- Angerhofer, B. J. & Angelides, M. C. (2006). A model and a performance measurement system for collaborative supply chains. *Decision Support Systems*, 42, 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.
- Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo, (5ª Edição). Lisboa. Edições 70, Lda.
- Barnes, J. & Liao, Y. (2012). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal Production Economics*, 140, 888-899.
- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P. & Parung, J. (2004). Creating and Managing Value in Collaborative Networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(3-4), 251-268.
- Braziotis, C. & Tannock, J. (2011). Building the extended enterprise: key collaboration factors. *The International Journal of Logistics Management*, 22(3), 349-372.
- Cao, M. & Zhang, Q. (2010). Supply chain collaborative advantage: a firm's perspective. *International Journal of Production Economics*, 128, 358-367.
- Cao, M. & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29, 163-180.
- Carvalho, J. C., Guedes, A. P., Arantes, A. J., Martins, A. L., Póvoa, A. P., Luís, C. A., Dias, E. B., Dias, J. C., Menezes, J. C., Ferreira, L. M., Carvalho, M. S., Oliveira, R. C., Azevedo, S. G. & Ramos, T. (2010). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, (1ª Edição). Lisboa. Edições Sílabo.

- CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Princípios Cooperativos. (1995). Disponível em 29/11/2013, em: <http://www.cases.pt/cooperativas/identidade-cooperativa>
- Chan, F. T., Chung, S. H. & 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, J., Yeh, C. & Tu, C. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(4), 283-295.
- Chituc, C. & Nof, S. Y. (2007). The Join/Leave/Remain (JLR) decision in collaborative networked organizations. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 173-195.
- Christopher, M. (1996). Networks and Logistics: Managing Supply Chain Relationships. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1) 19-24.
- Christopher, M. (2005). Logistics and Supply Chain Management – Creating Value – Adding Networks. (3<sup>rd</sup> edition). Prentice Hall / Financial Times. Disponível em 12/06/2013, em: <http://books.google.pt/books?isbn=0273681761>.
- Christopher, M. (2011). Logistics and Supply Chain Management, (4<sup>th</sup> edition). Financial Times Prentice Hall. Disponível em 20/06/2013, em: <http://www.amazon.com/Logistics-Supply-Management-Edition-Financial/dp/0273731122>.
- Claro, D. P., Claro, P. B. & Hagelaar, G. (2006). Coordinating collaborative joint efforts with suppliers: the effects of trust, transaction specific investment and information network in the Dutch flower industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 216–224.
- Comissão Vitivinícola Regional da Península de Setúbal *in site*. Disponível em 2/11/2013, em: <http://www.cvr-psetubal.com/CVRPS/inicio.aspx>
- Cooperativa Agrícola Santo Isidro de Pegões, C.R.L. *in site*. Disponível em 2/11/2013, em: <http://www.cooppegoes.pt/>
- Coutinho, C. P. & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*. 15(1), 221-243. Centro de Investigação em Educação (CIEd). Universidade do Minho. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>

- Coutinho, C. P. (2013). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática, (2ª Edição). Coimbra. Editora Almedina.
- CSCPM - Council of Supply Chain Management Professionals. CSCMP's Definition of Supply Chain Management. Disponível em 20/06/2013, em: <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>.
- Danilovic, M. & Winroth, M. (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.
- Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea da Academia das Ciências de Lisboa, II volume, 2001. Lisboa. Editora Verbo.
- DocStoc. Os cluster de Porter. Disponível em 20/11/2013, em: <http://www.docstoc.com/docs/31464071/Os-clusters-de-Porter>
- Fawcett, S., Mangan, G. & McCarter, M. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *The International Journal of Supply Chain Management*, 13(1), 35-48.
- FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares. Política de Competitividade para o Sector Agro-Alimentar. (2011). Disponível em 30/11/2013, em: [http://www.fipa.pt/userfiles/file/Prioridades\(2\).pdf](http://www.fipa.pt/userfiles/file/Prioridades(2).pdf)
- Fritz, M. & Hausen, T. (2009). Electronic supply network coordination in agrifood networks. Barriers, potentials, and path dependencies. *International Journal Production Economics*, 121, 441-453.
- Golicic, S. L., Foggin, J. H. & Mentzer, J. T. (2003). Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 57-75.
- Handfield, R. B. & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.

IFAP – Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. Medida 2.1 - Manutenção da actividade agrícola em zonas desfavorecidas - Continente 2007-2013. Disponível em 9/10/2013, em: 9/10/2013 [http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap\\_publico/GC\\_drural/GC\\_proder/GC\\_mzd\\_R/GC\\_mzd\\_D](http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_drural/GC_proder/GC_mzd_R/GC_mzd_D)

Infovini – O portal do vinho português *in site*. Disponível em 28/10/2013, em: <http://www.infovini.com/#tab2>

Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. Fatos e Números – Nº 6. Situação Mundial da Vitivinicultura. (2012). Disponível em 7/10/2013, em: [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1363&fileName=FN\\_n\\_6\\_Situa\\_o\\_Mundial\\_da\\_Vitivinicult.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1363&fileName=FN_n_6_Situa_o_Mundial_da_Vitivinicult.pdf)

Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. *in site*. Disponível em 28/10/2013, em: <http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/home.html//>

Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. Informação de Mercado – Edição Nº 1/2013. Produção de vinho em Portugal aumenta 9,2% na campanha 2012/2013, para 6,14 milhões de hectolitros. (2013). Disponível em 7/10/2013, em: [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1402&fileName=Info\\_mercado\\_1\\_2013\\_18\\_01\\_2013\\_.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1402&fileName=Info_mercado_1_2013_18_01_2013_.pdf)

Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. Portugal - A vinha e o vinho no rumo da qualidade. Reconversão e reestruturação de vinhas: um passo para a melhoria da qualidade dos vinhos. Disponível em 04/11/2013, em: [http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/371?newsId=1621&fileName=Fugas\\_Vinhos.pdf](http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/371?newsId=1621&fileName=Fugas_Vinhos.pdf)

Jagdev, H. S. & Thoben, K. D. (2001). Anatomy of enterprise collaborations. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 12(5), 437-451.

Jorge, Victor. (2011). Vinhos da Península de Setúbal ganham quota. Revista HiperSuper. Disponível em 04/11/2013, em: <http://www.hipersuper.pt/2011/12/21/vinhos-da-peninsula-de-setubal-ganham-quota/>

Kim, D., Kumar, V. & Kumar, U. (2010). Performance assessment framework for supply chain partnership. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 187-195.

- Lambert, D. M. (2008). *An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute. Sarasota. Florida. United States of America.
- Lins, S. (2005). *Sinergia: Fator de Sucesso nas Realizações Humanas*, (1ª Edição). Editora Campus-Elsevier. Rio de Janeiro. Brasil.
- Manthou, V., Vlachopoulou, M. & Folinas, D. (2004). Virtual e-Chain (VeC) model for supply chain collaboration. *International Journal of Production Economics*, 87, 241-250.
- Mason, R., Lalwani, C. & Boughton, R. (2007). Combining vertical and horizontal collaboration for transport optimisation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 187–199.
- Matopoulos, A.; Vlachopoulou, M., 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.
- McCarthy, T. M. e Golicic, S. L. (2002). Implementing collaborative forecasting to improve supply chain performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(6), 431-454.
- Mentzer J. T., Witt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arnd, A. D. & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256.
- Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Vitivinicultura: Diagnóstico sectorial. (2007). Disponível em 9/10/2013, em: [http://www.gpp.pt/pbl/Diagnosticos/Vinho\\_Diagnostico\\_Sectorial.pdf](http://www.gpp.pt/pbl/Diagnosticos/Vinho_Diagnostico_Sectorial.pdf)
- Moura, B. C. (2006). *Logística – Conceitos e Tendências*, (1ª Edição). Lisboa. Editor Centro Atlântico, Lda.

- Naslund, D. & 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, J. & Bititci, U. S. (2006). A conceptual metric for managing collaborative networks. *Journal of Modelling in Management*, 1(2), 116-136.
- Parung, J. & Bititci, U. S. (2008). A metric for collaborative networks. *Business Process Management Journal*, 14(5), 654-674.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, USA, (3<sup>rd</sup> ed). Sage Publication, Inc. Disponível em 22/11/2012, em: <http://www.amazon.com/Qualitative-Research-Evaluation-Methods-Michael/dp/0761919716>.
- Peck, H. e Jüttner, U. (2000). Strategy and relationships: defining the interface in supply chain contexts. *International Journal of Logistics Management*, 11(2), 33-44.
- Pramatari, K. (2007). Collaborative supply chain practices and evolving technological approaches. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 210-220.
- Raupp, F. M. & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade (pp. 76-97). Editora Atlas. Disponível em 22/11/2012, em: [http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap\\_3\\_Como\\_Elaborar.pdf](http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf)
- Sanders, N. R. & Premus, R. (2005). Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration and performance. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 1-23.
- Simatupang, T. M. & Sridharan, R. (2002). The collaborative Supply Chain. *International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30.
- Simatupang, T. M. & Sridharan, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274.
- Singh, P. J. & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 189-200.

- Skjoett-Larsen, T., Thernoe, C. & Andresen, C. (2003). Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(6), 531-549.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying how Things Work*, USA, The Guilford Press. Disponível em 22/11/2012, em: <http://www.amazon.com/Qualitative-Research-Studying-Things-Work/dp/1606235451>.
- Stank, T., Keller, S. & Daugherty, P. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48.
- Stock, J. & Boyer, S. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(8), 690-711.
- Supply Chain Council. What is the supply-chain? Disponível em 20/05/2013, em: [http://archive.supply-chain.org/cs/root/about\\_us/faq](http://archive.supply-chain.org/cs/root/about_us/faq).
- Tavares, Rita (2007). CIP pede a Michael Porter um novo rumo para Portugal. Económico. Disponível em 10/12/2013 em: [http://economico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion\\_impresa/politica/pt/desarr\\_ollo/1060967.html](http://economico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/edicion_impresa/politica/pt/desarr_ollo/1060967.html)
- Udin, Z. M., Khan, M. K. & Zairi, M. (2006). A collaborative supply chain management framework. *Business Process Management Journal*, 12(3), 361-376.
- ViniPortugal *in site*. Disponível em 9/10/2013, em: <http://www.viniportugal.pt/>
- ViniPortugal. Linhas de rumo (Campanha 1) - Activar a Estratégia do Cluster do Vinho. (2003). Monitor Group. Disponível em 9/10/2013, em: <http://clubedovinhodoporto.com.sapo.pt/pdfs/Activar%20a%20Estrat%20E9gia%20do%20Cluster%20do%20Vinho%20-%20Michael%20Porter.pdf>
- Wang, W. Y.C. & Chan, H. K. (2010). Virtual organization for supply chain integration: Two cases in the textile and fashion retailing industry. *International Journal Production Economics*, 127, 333-342.
- Whipple, J. M. & Russell, D. (2007). Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. *International Journal of Logistics Management*, 18(2), 174-196.

- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, USA, (3<sup>rd</sup> ed.). Volume 5. Sage publications, Inc.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*, USA, The Guillford Press. Disponível em 22/11/21012, em: <http://www.amazon.com/Qualitative-Research-Start-Finish-Robert/dp/1606237012>.
- Yoon, S. W. & Nof, S. Y. (2011). Affiliation/dissociation decision models in demand and capacity sharing collaborative network. *International Journal Production Economics*, 130, 135-143.
- Zacharia, Z. G., Nix, N. W. & Lusch, R. F. (2011). Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, 29, 591-603.

---

---

ANEXOS

---

---

---

ANEXO 1

---

Guião de entrevista semi-estruturada

## Guião de Entrevista Semi-Estruturada

### 1. Informação geral sobre a empresa

- Data de início da actividade;
- Estrutura e unidades de negócio;
- Dimensão da empresa (número de trabalhadores, volume de negócios);
- Produção (volume produzido, número de marcas, peso da exportação)

### 2. Características do sector

*Para formular adequadamente a sua estratégia a empresa deve conhecer as características e o contexto da região no sector em que opera.*

- Descreva a evolução da concorrência no sector nos últimos 10 anos. O que impulsiona a concorrência hoje em dia?
- A estratégia para a competitividade evoluiu ao longo do período referido? De que forma?
- Quais são hoje os requisitos do mercado? Há diferença entre os mercados nacional e internacional? Indique quais.
- Que mudanças-chave no mercado estão a afectar a situação competitiva da empresa?

### 3. Mudanças e desenvolvimentos na sua cadeia de abastecimento

*O desempenho competitivo de uma empresa dependerá do desempenho competitivo do sector.*

- Observando a actual estrutura da cadeia de abastecimento em que a empresa se insere (n.º de fornecedores, n.º de clientes, áreas de colaboração) indique se sofreu alterações nos últimos 10 anos? Refira as principais diferenças.
- Mencione que factores contribuíram para as alterações referidas na questão anterior?
- Quais foram os benefícios e os constrangimentos decorrentes dessa evolução?
- Quais os pontos fortes e fracos da empresa face à nova estrutura da cadeia?

### 4. Relacionamento entre empresas

*A colaboração e a correcta articulação das actividades permitirão criar sinergias que podem maximizar o desempenho e o potencial competitivo da empresa.*

#### 4.1 Características gerais

- Descreva o relacionamento da empresa com o principal produtor versus cliente (história da relação, critérios de selecção, nível de colaboração - estratégico, tático e operacional).
- Quais foram as razões/factores/motivações para iniciar esta colaboração?

#### 4.2 Análise da relação

- Descreva o relacionamento com esse produtor versus cliente referindo vantagens e inconvenientes.
- Quais foram os principais problemas (barreiras) com que se confrontou na gestão desse relacionamento?
- Que tipo de estratégias, se foi o caso, foram adoptadas para superar esses problemas?
- Com que sucesso foram ultrapassados os problemas?
- A diferença de dimensão das empresas causa alguma dificuldade a um relacionamento colaborativo? Em que casos a sua empresa exerceu o seu poder (ou o experimentou)?

O sector vitivinícola na Península de Setúbal

- Como classifica o seu grau de dependência em relação à outra empresa? Quais as consequências se a colaboração que mantêm terminar? Como poderá ultrapassar rapidamente a situação?
- Compare a situação actual (grau de dependência) com o passado (o início da relação). O que mudou? De que maneira?
- Quais as áreas de colaboração?
- Que tipo de recursos foi necessário partilhar? A que tipo de recursos teve acesso?
- Que riscos têm sido partilhados durante o relacionamento? Quais foram os princípios orientadores dessa definição?
- Quais os benefícios/ganhos directos resultantes da colaboração?
- Qual o grau de confiança na outra empresa? Tem o nível de confiança alterado durante a colaboração? Quais foram as principais razões para essa alteração?
- Quais são os factores críticos para o sucesso da relação?
- Que tecnologias de informação e comunicação foram adoptadas para apoiar o relacionamento?

Fonte: Adaptado de Matopoulos et al., (2007)

---

ANEXO 2

Princípios Cooperativos

## PRINCÍPIOS COOPERATIVOS

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores.

### **1º Princípio: Adesão voluntária e livre**

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.

### **2º Princípio: Gestão democrática pelos membros**

As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam activamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.

### **3º Princípio: Participação económica dos membros**

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores, habitualmente, recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada, pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objectivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transacções com a cooperativa; apoio a outras actividades aprovadas pelos membros.

### **4º Princípio: Autonomia e independência**

As cooperativas são organizações autónomas de entejuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo a que fique assegurado o controle democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.

### **5º Princípio: Educação, formação e informação**

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo a que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o grande público particularmente, os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

### **6º Princípio: Intercooperação**

As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

### **7º Princípio: Interesse pela comunidade**

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros

Fonte: CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social  
<http://www.cases.pt/cooperativas/identidade-cooperativa>