

Estratégia em cadeias de suprimento: uma análise de sua aplicação.

José Antonio Corrêa Stein Dias (UNICAMP) jose.stein@uol.com.br

Resumo

Estratégia sempre foi um tema bastante polêmico na área da administração em função das diferentes concepções sob as quais é vista e aplicada. No setor produtivo, a gestão das cadeias de suprimento nasceu com uma conotação basicamente estratégica, porém, o tema é ainda pouco explorado na literatura existente e, quando tratado, apresenta-se com abordagens bastante diferentes. Praticamente, torna-se difícil estabelecer uma síntese do que é estratégia em cadeias de suprimento. Este trabalho pretende, a partir de uma amostragem, caracterizar esse cenário de diferentes abordagens, bem como identificar, nos principais conceitos utilizados na gestão das cadeias de suprimento, suas relações com o ambiente estratégico. A origem militar da estratégia e o desenvolvimento de sua aplicação na administração dos negócios são analisados como uma tentativa de se encontrar elementos que permitam caracterizar as bases para uma utilização mais adequada da mesma na gestão das cadeias de suprimento. Como contribuição para o desenvolvimento do conhecimento nessa área, procura-se concluir sobre possíveis caminhos a serem explorados para essa melhor adequação.

Palavras-chave: Estratégia; Cadeias de suprimento; Gestão.

1. Introdução

Já faz algum tempo que o termo “administração”, concebido de forma a combinar as atividades básicas de planejamento, organização, direção e controle, vem sendo substituído por uma palavra mais adequada às necessidades empresariais. Função, principalmente, da concorrência, que passou a ser fator preocupante para a sobrevivência das organizações, surgiu a palavra “gestão”, que reúne nos verbos planejar, implementar e controlar para melhorar, o seu principal intento. Com isso, a melhoria contínua passou a se apresentar como a melhor forma de se conduzir os negócios e a representar, praticamente, uma rotina obrigatória no mundo empresarial. Essa necessidade de melhorias veio a aumentar o número das variáveis a serem consideradas no processo de decisão das empresas, dando ao nível estratégico das organizações uma maior relevância. Fatores externos à empresa, anteriormente pouco considerados nas decisões, tornaram-se dados importantíssimos para o processo decisório.

No setor produtivo, desde que se começou a entender a importância do tratamento das atividades logísticas de forma integrada e a perceber que elas deveriam ser consideradas, também, além das fronteiras das empresas, a gestão da cadeia de suprimento (*Supply Chain Management*) passou a ser identificada como indispensável para o sucesso dos negócios. Nesse contexto, os esforços desenvolvidos para a melhoria dos diversos processos e atividades relacionadas ao fluxo de recursos, dos fornecedores até o cliente final, têm sido direcionados, principalmente, para as relações existentes entre os diversos elementos da cadeia, de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos. Os resultados positivos que esses esforços têm trazido para as empresas, ao mesmo tempo em que exigem da comunidade envolvida uma reflexão e um posicionamento quanto ao novo papel da logística, expandida do seu campo de atuação para o contexto da gestão das cadeias de suprimento (Pires, 2004),

exigem, também, o conhecimento e a aplicação dos conceitos criados e desenvolvidos a partir desse novo enfoque. Nesse campo do conhecimento, partindo da própria definição de cadeia de suprimento, passando pelas iniciativas e práticas de gestão colaborativa, pelos modelos e estruturas de parcerias e de integração de processos, e chegando às fórmulas de medição de desempenho das cadeias, muito já foi escrito, aplicado e considerado. Desenvolvido, praticamente, a partir dos meados da década de 90, o *Supply Chain Management* é um tema contemporâneo e considerado em pleno desenvolvimento. Por essa razão existem, ainda, pequenas diferenças com relação à aplicação de alguns conceitos utilizados e, principalmente, várias questões em aberto. Estratégia, por exemplo, que sempre foi um tópico bastante discutido na área da administração, tem se mostrado muito indefinido e pouco explorado quando tratado no âmbito das cadeias de suprimento. A literatura existente apresenta diferentes abordagens sobre estratégia em cadeias de suprimento e a própria evolução dos conceitos de gestão das cadeias de suprimento, ao generalizar as diversas situações como pertencentes ao nível estratégico, dificulta o seu entendimento e sua aplicação. A intenção deste trabalho é, inicialmente, caracterizar essas diferentes abordagens, bem como tentar identificar a relação dos principais conceitos de gestão de cadeias de suprimento com o contexto estratégico. Uma rápida consideração sobre os fundamentos da aplicação de estratégia e sua origem militar apresenta-se como necessária à tentativa de se adequar sua aplicação ao setor produtivo, especificamente, à gestão das cadeias de suprimento. Como contribuição para o desenvolvimento do conhecimento, procura-se concluir sobre possíveis direcionamentos e pesquisas a serem desenvolvidas para uma necessária adequação da utilização de estratégias em cadeias de suprimento, com base no pensamento estratégico atual.

2. Caracterização do cenário: a diversidade das abordagens

Qualquer tentativa de se obter, no meio empresarial, uma definição ou uma explicação sobre o que seria estratégia em cadeias de suprimento, é sempre uma nova oportunidade para se refletir sobre as respostas dadas, tal a variedade e pertinência das idéias apresentadas. A primeira impressão que se tem é de que jamais será possível estabelecer uma síntese a respeito da questão. Alguns acreditam que estratégia em cadeias de suprimento refere-se à decisão sobre o quanto produzir, o quanto estocar ou o quanto transportar. Outros identificam a seleção de modais de transporte, a centralização ou descentralização de estoques e a coordenação das atividades de transporte e de armazenagem como estratégias em cadeias de suprimento. Muitos definem a estratégia em cadeias de suprimento com relação à decisão de quantas plantas e depósitos devem funcionar, se o transporte deve ser terceirizado ou não, se é melhor fazer subconjuntos importantes ou comprá-los. Vários empresários afirmam que estratégia em cadeias de suprimento envolve, sobretudo, o *design* da cadeia, o uso de tecnologia da informação (TI) e o relacionamento entre os diversos participantes da cadeia. Há, também, aqueles que questionam a própria possibilidade de existir uma estratégia única para toda a cadeia de suprimento, em razão dos diferentes interesses existentes para os diversos participantes da cadeia.

Poirier e Quinn (2003), ao realizarem uma pesquisa sobre o estágio do desenvolvimento da gestão das cadeias de suprimento, envolvendo profissionais de 142 empresas de diferentes setores industriais dos EUA, constataram que a maioria das empresas pesquisadas não possuíam uma estratégia para a cadeia de suprimento, ou estavam, ainda, tentando desenvolvê-la. Para os responsáveis pela pesquisa, uma provável explicação para essa situação encontrada é que as empresas não entendem exatamente o que significa estratégia em cadeias de suprimento e assim não conseguem executá-la ou praticá-la.

É muito provável que essa dificuldade de interpretação, por parte das empresas, quanto ao que seria realmente uma estratégia em cadeias de suprimento, esteja relacionada às diversas abordagens que são verificadas na literatura existente sobre o assunto. Como essas abordagens são lógicas e pertinentes, continuam sendo utilizadas de forma eficiente e eficaz, dentro do contexto de um conhecimento ainda em desenvolvimento. Uma pequena quantidade de exemplos é suficiente para caracterizar essa diversidade e entender os diferentes caminhos escolhidos pelas empresas e profissionais da área.

Segundo Fawcett et al. (1997), a pressão competitiva tem forçado muitas empresas a estabelecerem suas iniciativas e objetivos estratégicos dentro de um ambiente balizado pelas competências centrais da organização e as relações necessárias para o melhor funcionamento da cadeia de suprimento a que ela pertence. Essas competências precisam estar relacionadas com os reais valores dos clientes envolvidos na cadeia de suprimento, a partir dos quais devem ser estabelecidas as prioridades organizacionais e definidos os objetivos estratégicos. Como os valores reais dos clientes variam com o tempo, o ambiente competitivo torna-se dinâmico, razão pela qual os autores defendem a necessidade de um perfeito alinhamento entre os objetivos estratégicos estabelecidos, a capacidade de se medir os resultados das ações desenvolvidas para se atingir esses objetivos e o sucesso operacional. A questão estratégica, nesse caso, é vista como uma atividade dinâmica necessária à organização, para que ela identifique, continuamente, os recursos-chave a serem utilizados e que permitirão vantagem no atendimento das necessidades dos clientes. A organização é considerada, praticamente, como uma entidade independente na cadeia de suprimento com relação ao estabelecimento de objetivos estratégicos.

Peter Gilmour (1999), em trabalho mais recente, além de identificar a importância da medição do desempenho individual dos elementos constituintes de uma cadeia de suprimento, demonstra a preocupação com a medição dos resultados da cadeia de forma geral, com base na integração das informações relacionadas a cada elo da cadeia. Ele procura avaliar, também, como as atividades da cadeia de suprimento estão colaborando para o desenvolvimento estratégico pretendido. O trabalho propõe uma estrutura que pode ser utilizada por uma empresa para avaliar o desempenho de suas atividades na cadeia de suprimento, tanto sob o ponto de vista operacional, como sob o estratégico. O aspecto que mais chama a atenção nesse trabalho diz respeito ao contexto estratégico considerado para a melhoria das atividades logísticas. Gilmour destaca que qualquer mercado possui exigências estratégicas que devem ser atendidas com respostas estratégicas. Essas respostas estratégicas precisam estar representadas na estratégia das cadeias de suprimento que atendem a esse mercado. Essa estratégia, por sua vez, deve considerar os recursos (pessoas, processos e tecnologia) envolvidos nas atividades logísticas da cadeia de suprimento, ou seja, o nível operacional.

Em seu artigo sobre a nova geração de aplicativos e tecnologia para apoiar o planejamento estratégico nas cadeias de suprimento, Donald Hicks (2000) aborda também o relacionamento do nível operacional com o planejamento estratégico das cadeias de suprimento. Ele identifica um caos existente no entendimento desse nível maior de planejamento e afirma que estamos ainda escavando a superfície das questões relacionadas ao planejamento estratégico das cadeias de suprimento. Hicks destaca que não existem modelos para a solução dos problemas estratégicos uma vez que esses envolvem uma quantidade muito grande de variáveis que pertencem a outros níveis organizacionais, que os problemas exigem uma troca constante de informações e que elas dependem de ligações bastante complexas. Além disso, tudo se encontra dentro de um ambiente cercado de muitas incertezas. Um esforço na estratégia operacional é apontado como um caminho interessante para se conseguir orientar o planejamento estratégico das cadeias de suprimento. Basicamente, a idéia recomenda uma estratégia apoiada na concepção da cadeia de suprimento em função da demanda do cliente,

onde estrutura, simulações e regras operacionais são desenvolvidas a partir desse ponto decisivo. Apesar do artigo ter seu foco nos aplicativos e tecnologia de apoio, percebe-se, em termos de estratégia de cadeias de suprimento, a atribuição de uma certa relevância ao *design* das cadeias, onde o uso da tecnologia deverá permitir a necessária integração entre os níveis estratégico, tático e operacional.

Apesar de não tratarem especificamente das cadeias de suprimento como um todo, Wanke e Zinn (2004) apresentam considerações interessantes sobre as decisões estratégicas com as quais os gerentes logísticos se vêem envolvidos. Mesmo tendo sido analisados para um ambiente internacional, os resultados obtidos no trabalho mostram que essas decisões são também pertinentes para situações observadas no contexto nacional, uma vez que se destinam a contornar as constantes incertezas, a promover melhores serviços aos clientes e a reduzir custos gerenciais. Os autores identificam três níveis estratégicos de decisão para a logística necessária aos sistemas produtivos: produzir por encomenda ou para estoque (make to order vs. make to stock), empurrar ou puxar recursos (push vs. pull system) e centralizar ou descentralizar estoques (*inventory centralization vs. decentralization*). A pesquisa explora a relação entre esses três níveis de decisão estratégica e os resultados sugerem que, para cada nível, as decisões devem ser tomadas com base em variáveis específicas relacionadas ao produto envolvido, às operações logísticas necessárias e à demanda existente. Coeficiente de variação de vendas, tecnologia do processo, visibilidade das informações de demanda, obsolescência e tempo de entrega são, entre outras, algumas das variáveis consideradas. Os autores reforçam a idéia de que não se pode decidir estrategicamente com base em apenas uma variável.

John Mills et al. (2004), ao fazerem uma revisão da literatura sobre gestão das cadeias de suprimento, sugerem quatro perspectivas diferentes sob as quais as cadeias podem ser vistas e analisadas: a visão como comprador (upstream), a visão como fornecedor (downstream), a visão como auditor (static network) e a visão como estrategista (dynamic network). Mesmo apresentando pontos que se sobrepõem nas diferentes perspectivas admitidas, o trabalho representa uma interessante forma de organizar a literatura existente sobre gestão em cadeias de suprimento, principalmente porque consegue ordenar essas quatro visões sob o prisma da questão estratégica nas cadeias de suprimento. As duas primeiras perspectivas, como comprador e como fornecedor, apesar de distintas, envolvem aspectos semelhantes diretamente ligados ao nível operacional da cadeia. A visão do auditor apresenta-se com um maior conteúdo de aspectos estratégicos uma vez que se concentra nas forças e deficiências de uma empresa, considerada em relação à cadeia a que pertence. A perspectiva dinâmica, a mais estratégica das quatro, refere-se às estruturas e desenvolvimentos de longo prazo das redes de suprimento, ao movimento da concentração do poder nessas redes, às forças competitivas entre as redes de suprimento e aos efeitos provocados pelas tendências do ambiente competitivo sobre as cadeias de suprimento. Com seus diferentes níveis de concentração em questões operacionais, táticas e estratégicas, essas perspectivas são apresentadas no sentido de permitir aos executivos encontrar soluções balanceadas com base nas quatro visões e assim tentarem resolver os paradigmas existentes na gestão das cadeias de suprimento.

Esses poucos exemplos de abordagem do tema caracterizam como é difícil definir o que significa estratégia em cadeias de suprimento. Mesmo tendo sido apresentados dentro de uma ordem cronológica, numa tentativa de se observar alguma tendência na definição da questão, perguntas básicas como se a estratégia em cadeias de suprimento deve ser caracterizada pelo conjunto de ações táticas conduzidas ou por um caminho demarcado por objetivos estratégicos, se ela deve ter um foco mais corporativo do que competitivo, se ela busca novas forças (competências) ou se visa aplicar melhor as já existentes, continuam sem resposta.

3. A evolução dos conceitos da gestão das cadeias de suprimento no contexto estratégico

Foi aproximadamente na década de 80 que a estratégia tornou-se uma ferramenta gerencial, tendo evoluído de uma arte aplicada apenas por especialistas para uma atividade muito mais prática, necessária às equipes de planejamento das organizações (Montgomery e Porter, 1998). O ambiente cada vez mais competitivo passou a exigir uma velocidade muito maior entre o planejamento, as ações e os resultados e, nesse contexto, o apelo do termo estratégia e seu potencial para a solução dos problemas mais complexos foram assumindo espaços cada vez maiores nos meios empresariais. Apesar do termo gestão das cadeias de suprimento ter aparecido no contexto da logística nos meados da década de 80, com Huolihan, e no início da década de 90, com Oliver e Webber, foi só em 1996, com Bowersox, Closs, Lamey e Lambert, entre outros, que o mesmo passou a fazer parte de uma outra literatura que substituiu a que estabelecia o foco na logística interna das organizações por uma outra, então necessária, com foco nas relações entre as organizações (Mills et al., 2004). O desenvolvimento da gestão das cadeias de suprimento e de seus conceitos ocorreu, portanto, num período de grande ênfase sobre a necessidade de estratégia, coincidindo com os principais avanços do planejamento estratégico e, certamente, sofreu grande influência dos conceitos até então desenvolvidos para a estratégia empresarial ou dos negócios. Uma rápida avaliação dos principais conceitos ligados à gestão das cadeias de suprimento nos mostra essa influência, uma vez que tudo, ou quase tudo que foi sendo desenvolvido, era considerado estratégico.

A necessidade de se obter vantagem competitiva, levou muitas empresas a transferirem parte de seus produtos e serviços para elementos externos, dando origem ao *outsourcing*. Como ele visava permitir que as empresas concentrassem suas forças no negócio principal (core business), essa prática foi inicialmente conhecida como *outsourcing* estratégico (Quinn e Hilmer, 1994) e, praticamente, representou os primeiros passos para a gestão das cadeias de suprimento, função da dependência criada e da colaboração exigida entre as empresas envolvidas nessa terceirização. Com a busca de competências para se proporcionar um maior valor ao atendimento das necessidades dos clientes, ficou clara a necessidade da integração, cada vez maior, das empresas com seus fornecedores e clientes. Nesse contexto, surgiu a idéia de que a concorrência havia deixado de ocorrer entre as empresas, passando a existir entre as cadeias de suprimento (Vollmann e Cordon, 1996).

Nos princípios básicos de gestão da cadeia de suprimentos propostos por Anderson et al. (1997), identificamos o *sourcing* estratégico e a necessidade de uma ampla estratégia de tecnologia da informação como representantes da conotação estratégica que se impõe à gestão da cadeia de suprimento como um todo. Os dois elementos apresentam-se, então, como um desdobramento, necessário e previsto, a partir das iniciativas de terceirização.

Nas diversas tentativas de se oferecer o produto que mais se identifica com as reais necessidades dos clientes, a gestão da cadeia de suprimento permitiu relacionar a produção em massa com a produção customizada. A prática da postergação (*postponement*) deu origem ao conceito de Ponto de Desacoplamento da Produção, dividindo o ciclo produtivo em duas fases distintas – a produção para estoque e a produção para atender pedidos. Como esse ponto varia de cadeia de suprimento para cadeia de suprimento, a decisão sobre seu posicionamento passou a ser considerada como estratégica na cadeia, como cita Van Hoek (1997) em seu trabalho realizado no setor de alimentos.

A partir da premissa de que a estratégia está relacionada às questões de longo prazo, a concepção (*design*) da cadeia foi identificada como um ponto de grande relevância e que realmente representa a vantagem de uma cadeia de suprimento em relação à outra. O projeto da cadeia, além de considerar os já mencionados aspectos estratégicos do abastecimento

(*sourcing*), deve determinar, também, a melhor aplicação das forças existentes, ou seja, dos recursos disponíveis e necessários para melhor atender aos clientes (Lapide, 1998).

O nível de relacionamento entre os componentes de uma cadeia de suprimento foi também considerado estratégico por muitos autores. Speckman et al. (1998), por exemplo, apresentam opções de relacionamento na gestão das cadeias de suprimento com um movimento na direção da colaboração, considerado o nível mais elevado. A integração da cadeia com um planejamento conjunto e com o compartilhamento de tecnologia caracterizam essa colaboração, necessária, quanto maior for a complexidade do relacionamento e a importância estratégica da cadeia.

A dinâmica das cadeias de suprimento, caracterizada pela velocidade com que se modificam produtos, processos e estruturas organizacionais, foi considerada por Charles Fine (1998) como um aspecto de grande relevância para o planejamento estratégico das cadeias. Esse conceito, praticamente, opõe-se à idéia de vantagem competitiva sustentável. Quanto maior for a velocidade de evolução de um setor, aí incluídos seus produtos, processos e estruturas organizacionais, mais temporária será a vantagem competitiva. Fine conclui que a tendência é a de que as empresas e as cadeias de suprimento envolvidas precisam, reiteradamente, identificar novas competências na busca de vantagem em relação à concorrência.

Várias são as tentativas, também, de se relacionar estratégia em cadeias de suprimento com objetivos que sejam comuns a todos os participantes da cadeia. Handfield e Nichols Jr. (1999), por exemplo, identificam a satisfação do cliente, o tempo de atendimento, o custo total da cadeia, entre outros, como áreas onde o melhor desempenho pode servir de referência para o estabelecimento de objetivos estratégicos para a cadeia como um todo.

Muito se fala, ainda, sobre a existência de uma governança nas cadeias de suprimento. Para a questão estratégica, a identificação de uma liderança nas cadeias de suprimento pode representar a substituição de objetivos comuns por interesses particulares desse elo que, ou por ser o mais forte, ou por conduzir a coordenação das atividades da cadeia, certamente influirá na direção estratégica a ser adotada pela cadeia de suprimento.

Essa pequena retrospectiva, longe de ser uma revisão da literatura sobre o assunto, é suficiente para mostrar o quanto temas relacionados com estratégia são envolventes, como permitem grandes variações de interpretação e como são absorvidos, indiscriminadamente, pelos diversos níveis de planejamento. A pergunta - o que significa estratégia em cadeias de suprimento? - permanece sem resposta e nos obriga a realizar uma busca sobre alguns conceitos importantes no contexto das estratégias.

4. Algumas idéias importantes sobre estratégia

As dificuldades sobre o entendimento e a aplicação da estratégia no âmbito da administração são conhecidas já há muito tempo. Michael Porter (1996), considerado um dos maiores gurus da estratégia, em uma das suas principais obras sobre o tema, lança logo no título a grande dúvida – o que é estratégia? Não se pode afirmar que essa pergunta tenha apenas uma resposta no momento atual, mas para este trabalho e seus objetivos, ela indica a possibilidade de se tentar obter, no entendimento da estratégia, a partir das suas origens, um caminho para a solução dos conflitos de abordagem percebidos.

No dicionário da língua portuguesa (Ferreira, 2004), encontramos inicialmente duas situações para a definição do termo: uma que registra um sentido específico – “arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas”; e outra mais

genérica – “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos“. Apesar de serem simples definições, logo de início já temos dois aspectos muito importantes a serem considerados no entendimento do conceito de estratégia: a origem do termo, que é militar, e o aproveitamento do conhecimento para outras finalidades, ou seja, a conquista de objetivos específicos.

O aproveitamento desse conceito de origem militar na conquista de objetivos específicos pode ser identificado em inúmeras atividades que envolvem pessoas e organizações, das competições esportivas ao mundo dos negócios. Nos negócios, campo que interessa a este trabalho, o uso da estratégia evolui à medida que o aumento da competitividade alimenta a necessidade de sobrevivência. A partir da abordagem clássica que surgiu nos anos 60 e que tem como principais autores Chandler, Ansoff e Porter, passando pela processual dos anos 70, com autores como Mintzberg e Pettigrew, entre outros, pela evolucionária dos anos 80, com Williamson entre outros, e chegando na abordagem sistêmica dos anos 90, representada por Granovetter e Whitley entre outros autores, as visões sobre estratégia como disciplina de apoio à tomada de decisões no meio empresarial foram se diversificando, à medida que o mundo se tornou mais complexo (Whittington, 2002). De forma diferente do meio militar, onde se originou, o conceito foi se adaptando à medida que os objetivos e a necessidade de sua aplicação foram evoluindo. Na escola clássica, inicialmente, preservou-se muito da conotação militar do conceito de estratégia e se estabeleceu um foco nos métodos de planejamento racional. Na escola evolucionária, substituiu-se, praticamente, a disciplina de mercado pela lei da selva. Na abordagem processualista deu-se ênfase à natureza imperfeita do homem, acomodando a estratégia ao processo falível das organizações e dos mercados. A visão sistêmica, mais recente, considera os fins e os meios da estratégia como ligados, antes de tudo, aos sistemas sociais onde são necessárias. Mesmo a gestão das cadeias de suprimento tendo se desenvolvido a partir de meados dos anos 90, fica difícil dizer se as abordagens estratégicas relacionadas a ela estão, exclusivamente, direcionadas à escola sistêmica.

Administração estratégica é um outro termo recente e que aparece no mundo dos negócios, talvez como mais uma tentativa de direcionar a aplicação de estratégias para as exigências do momento. Ela é entendida como um processo contínuo e iterativo voltado para manter a organização, como um todo, integrada de forma apropriada a seu ambiente (Certo e Peter, 1993). Envolve um conjunto de etapas de planejamento e de implantação de estratégias que permitem à organização alcançar de maneira mais efetiva seus objetivos.

Uma observação, a partir deste ponto, é óbvia – torna-se realmente difícil sintetizar e entender a aplicação do conceito de estratégia no mundo dos negócios a partir de diferentes perspectivas. Será que para entendermos o que significa estratégia em cadeias de suprimento, precisamos entender antes o que significa estratégia para a administração dos negócios. Será que para entender a estratégia do mundo dos negócios precisamos entender a sua origem, ou seja, sua verdadeira aplicação no meio militar? Será que essa variação de abordagens percebida na administração empresarial acontece também no contexto militar que deu origem ao termo?

No meio militar, o reconhecimento da estratégia como arte decisiva, praticamente, coincide com o momento em que as guerras deixaram de ser consideradas como apenas entre exércitos e passaram a ter seu entendimento voltado a um conflito envolvendo nações. Por essa razão é que a estratégia militar está sempre relacionada à política e ao poder. O termo política aparece, ligando-se, sobretudo, aos fins a que se pretende alcançar, ou seja, à formulação dos objetivos gerais. A estratégia aparece como o caminho para se atingir os objetivos traçados pela política. Os diversos pontos intermediários que permitem delinear esse caminho são os objetivos estratégicos. O poder, em sua expressão mais simples, é a capacidade de impor a

vontade para seguir os caminhos estabelecidos pela estratégia e atingir os objetivos fixados pela política. Naturalmente, o poder depende das forças existentes e deve ser sempre avaliado em relação às forças adversas ou concorrentes. No caso dos conflitos, à estratégia escolhida pela política subordina-se a estratégia operacional que é representada pela campanha militar necessária à conquista. O nível tático é, por sua vez, verificado no conjunto de ações envolvidas em cada batalha necessária à conquista, no contexto da campanha militar. Por essas simples definições, que estão presentes na maioria dos manuais militares de estratégia, pode-se perceber que existe um certo grau de realidade na afirmação de vários autores sobre a confusão que se faz nas empresas quanto à diferenciação entre o nível tático e o estratégico, bem como com relação à hierarquia de estratégias dentro de um contexto geral.

No livro “Clausewitz e a estratégia” (2002), no qual coordenadores do Instituto de Estratégia do “The Boston Consulting Group” apresentam uma interpretação da obra do famoso general prussiano voltada para os negócios, uma interessante relação entre propósito e objetivos estratégicos é apresentada. Propósito é definido como a inteligência superior, o princípio orientador, a razão política que conduz a ação. Objetivos Estratégicos são entendidos como os objetivos de campanha e existem apenas para atender ao propósito soberano. Essa colocação poderia apenas passar como um reforço ao que já foi apresentado, não fosse a observação feita no livro de que, a distinção entre objetivos estratégicos e propósitos soberanos ainda não atingiu a importância que merece no mundo dos negócios.

A necessidade de estratégia pode ser considerada, também, em relação às forças que se opõem aos nossos objetivos. Praticamente, necessitamos de estratégias, ou para vencer adversidades e nesse caso dizemos que elas são utilizadas para enfrentar forças que não possuem vontade própria, apenas existem, ou para enfrentar uma concorrência, que no caso representa forças racionais contrárias aos nossos objetivos. Essa segunda situação representa o caso mais puro da necessidade de emprego de estratégias, onde o choque das razões opostas é decidido dentro de um contexto onde predominam as intenções em relação às ações. Nesse sentido, surgiu para apoiar as decisões, na economia e no mundo dos negócios, a teoria dos jogos, que permite analisar situações que envolvem interações entre agentes racionais que se comportam estrategicamente (Fiani, 2004).

Não há dúvidas de que a oscilação do conceito de estratégia em cadeias de suprimento, bem como na estratégia de empresas, consideradas individualmente, seja fruto da própria evolução das organizações e de seus relacionamentos com os mercados. Tushman e Romanelli (1985), que pesquisam a evolução e a transformação das organizações, admitem, já há muito tempo, que as empresas vivem períodos longos de estabilidade e períodos curtos marcados por mudanças radicais. Os períodos longos, chamados de convergência, são caracterizados pela melhoria de competências já existentes. Os períodos curtos, denominados de reorientação, envolvem mudanças estratégicas radicais ligadas a poder, estruturas e sistemas, onde se procura desenvolver novas competência e inovar. Certamente estamos vivendo um período de reorientação onde a modificação e a adaptação de conceitos e também de modelos é importante, principalmente quando isso significa sobrevivência. Se mesmo dentro de uma situação com abordagens distintas, como é o caso dos conceitos sobre estratégia em cadeias de suprimento, as empresas e suas cadeias de suprimento já tiram grandes proveitos, melhor seria se esses conceitos estivessem organizados dentro de uma base comum. Essa simples constatação já aponta para a importância de se aprofundar os estudos e pesquisas nessa área.

Todos sabem que os negócios e as guerras são fenômenos distintos, apesar de possuírem elementos em comum. Aristóteles, já faz algum tempo, classificou a arte da guerra no rol das ciências produtivas (Chauí, 1997). Muito já se extraiu dos conhecimentos militares para uso em outros setores da atividade humana, principalmente no empresarial, que mais e mais se

depara com o fantasma da sobrevivência. É provável que muito ainda da arte militar, baseada atualmente na tática, estratégia e logística, tenha que ser aproveitado para a solução de conflitos, principalmente nesse caso da estratégia em cadeias de suprimento onde a questão envolve diretamente estratégia e logística.

Se analisarmos a proposta de Lambert et al. (1998) para o entendimento da estrutura de uma cadeia de suprimentos, com base em uma empresa foco, com os fornecedores à montante e os clientes à jusante, em diferentes níveis, com múltiplas ligações e relacionamentos, analisando esse modelo, estamos exatamente diante de uma estrutura logística militar de guerra. O lado que concentra recursos, que nas cadeias de suprimento é representado pelos fornecedores, tem sua contrapartida na estrutura de mobilização nacional do setor produtivo e na logística organizacional militar que permitem concentrar recursos para a finalidade específica. A empresa foco, no caso, observada a dimensão espacial, é o conflito existente, ou seja, a necessidade de conquista. A descentralização de recursos, que nas cadeias de suprimento é representada pela estrutura que atinge os diversos clientes, na estrutura militar é representada pela estrutura da logística operacional, necessária à manutenção do poder de combate para a conquista. A semelhança é muito grande para ser deixada de lado. Muito se pode ainda tirar dos conceitos que envolvem essa estrutura para melhorar as cadeias de suprimento, principalmente pelo fato da estrutura militar envolver conceitos importantes relacionados a confiança mútua, fidelidade e interesses comuns.

O relacionamento entre logística e estratégia, bem como o uso de conceitos necessários ao planejamento conjunto desse dois elementos fundamentais para as conquistas pode ser observado na concepção dos planos concebidos na Guerra do Golfo (Pagonis, 1992). A ação das tropas americanas para libertar o Kuwait da invasão pelas tropas de Saddam Hussein só foi possível a partir de uma operação estratégica denominada “*Desert Shield*” (escudo no deserto), que antecedeu a fase dos combates denominada “*Desert Storm*” (tempestade no deserto). A operação “*Desert Shield*” visava proteger os portos e aeroportos da Arabia Saudita em relação ao provável avanço das tropas de Sadam Hussein para dominá-los. Sem esses portos e aeroportos não seria possível concentrar a grande quantidade de recursos necessária para o esforço de guerra americano. Esse exemplo mostra, além da necessidade vital do posicionamento, estabelecimento e funcionamento das cadeias de suprimento, a dependência dos aspectos estratégicos e táticos, e do nível operacional, em relação à logística.

5. Conclusão

Apesar deste trabalho se basear em observações pessoais e ter um aspecto especulativo, ele permite a identificação de elementos direcionadores para pesquisas futuras que poderão enriquecer o conhecimento sobre estratégias em cadeias de suprimento. O relacionamento entre o propósito soberano, os objetivos estratégicos e as táticas das cadeias de suprimento, por exemplo, pode ser um dos pontos de partida. O dimensionamento (design) da cadeia de suprimento, a partir do relacionamento entre esses aspectos, é outro aspecto importante a ser explorado. Como elemento básico, a identificação das forças que constituem o poder das cadeias de suprimento e a adequada aplicação dessas forças no sentido de se obter vantagem competitiva complementam uma pequena amostra de idéias para pesquisas sobre o tema. Talvez esses estudos possam, inclusive, nos ajudar a esclarecer pontos polêmicos que dificultam o entendimento e a própria possibilidade do estabelecimento de estratégias em cadeias de suprimento. Sabe-se que em cada elo da cadeia pode predominar a estratégia interna de uma empresa e que empresas menores poderão ser influenciadas pela estratégia da empresa mais forte. Essa influência na estratégia interna da empresa ocorre de forma

complexa, uma vez que diversos elos da cadeia participam também de outras cadeias de suprimento, o que significa considerar uma diversidade de interesses e intenções.

Encontrar um modelo para as estratégias em cadeias de suprimento torna-se um alvo certamente não atingível, principalmente porque isso vai de encontro à própria concepção da idéia de estratégia. O que deve ser buscado são os elementos que permitem o seu melhor entendimento e sua melhor aplicação. As sete questões básicas abaixo representam uma proposta para tentar direcionar o planejamento estratégico das cadeias de suprimento, dentro de um contexto geral do uso de estratégias:

- 1) Qual é o propósito soberano da cadeia de suprimento?
- 2) Quais são as forças disponíveis na cadeia de suprimento que favorecem a conquista desse propósito?
- 3) Quais são as forças contrárias ou adversas que podem dificultar ou impedir a conquista desse propósito?
- 4) Onde (objetivos estratégicos) as forças da cadeia de suprimento devem ser aplicadas para a obtenção de vantagem em relação às adversidades ou à competição?
- 5) Quais são as vantagens (recompensas) esperadas pela cadeia de suprimento com a aplicação das forças nesses pontos considerados estratégicos?
- 6) Como os diversos objetivos estratégicos e as conquistas esperadas devem ser posicionados na dimensão do tempo (seqüência) de forma a caracterizar a estratégia da cadeia de suprimento?
- 7) Até quando devemos manter inalterada a estratégia da cadeia de suprimento, em função da interação com outros agentes racionais que se comportam estrategicamente para dificultar ou impedir o seu intento, ou em função de alterações nas forças adversas?

Talvez essas perguntas possam, pelo menos, tentar ajudar a distinguir de melhor forma, os aspectos táticos dos estratégicos, no contexto das cadeias de suprimento. Praticamente, quando identificamos as forças de uma cadeia de suprimento e tentamos organizá-las de forma a obter um resultado cada vez melhor, até mesmo sinérgico, estamos falando de táticas. Quando procuramos identificar, no ambiente da concorrência ou da adversidade, pontos que se conquistado darão à cadeia vantagem competitiva, estamos trabalhando de forma estratégica, buscando, inclusive, a economia de forças. Essa estratégia operacional da cadeia de suprimento, quando alinhada a um propósito soberano, definirá a estratégia maior da conquista pretendida.

O que determina o sucesso resultante dessa hierarquia de estratégias é a correta utilização do fator tempo. Da mesma forma que as forças são decisivas para as questões táticas, o espaço, ou ambiente, é decisivo para as estratégicas. O tempo, por sua vez, é o elemento de ligação entre as ações táticas, a estratégia e o propósito soberano de uma conquista. Certamente, o propósito soberano deve aparecer como o elemento conciliador para a gestão das concordâncias e conflitos dentro da cadeia.

6. Referências Bibliográficas

ANDERSON, D. L.; BRITT, F. E.; VAVRE, D. J. The seven principles of supply chain management. *Supply Chain Management Review*, Spring 1997.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHAUI, Marilena. *Convite à filosofia*. 6. ed. São Paulo: Editora Ática, 1997.

CLAUSEWITZ, Carl von. *Clausewitz e a estratégia: conceitos e ensinamentos do general estrategista aplicados aos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FAWCETT, S. E.; SMITH, S. R.; COOPER, M. B. Strategic intent, measurement capability, and operational success: making the connection. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 27, n. 7, p. 410-421, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa*. 6. ed. rev. Curitiba: Posigraf, 2004.

FIANI, Ronaldo. *Teoria dos Jogos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FINE, C. H. *Clockspeed: winning industry control in the age of temporary advantage*. Readings, MA: Massachusetts Institute of Technology Peseus Book, 1998.

GILMOUR, P. A strategic audit framework to improve supply chain performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 14, n. 5/6, p. 355-363, 1999.

HANDFIELD, R.; NICHOLS JR., E. *Introduction to supply chain management*. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

HICKS, D. A. *Next-generation supply chain strategic planning technology and applications*. Disponível em <www.supplychain.ittoolbox.com/documents/document.asp?i=1060>. Acesso em: 19-06-2005.

LAPIDE, L. Supply chain planning organization: just the facts, the report on supply chain management. *Advanced Manufacturing Research*, May 1998.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

MILLS, J.; SCHMITZ, J.; FRIZELLE, G. A strategic review of “supply networks”. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 10, p. 1012-1036, 2004.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

PAGONIS, William G. *Moving mountains: lessons in leadership and logistics from the Gulf War*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.

PIRES, Silvio R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2004.

POIRIER, C. C.; QUINN, F. J. A Survey of Supply Chain Progress. *Supply Chain Management Review*, Sept./Oct. 2003. Disponível em <www.manufacturing.net/scm>. Acesso em: 19-05-2005.

PORTER, M. E. What's strategy? *Harvard Business Review*, v. 74, n.6, p. 61-79, Nov./Dec. 1996.

QUINN, F. J.; HILMER, F. G. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 4, p. 221-232, 1994.

SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF JR., J. W.; MYHR, N. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 28, n. 8, 1998.

TUSHMAN, L. M.; ROMANELLI, E. Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). *Research in organization behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, v. 7, p. 171-222, 1985.

VAN HOEK, R. Postponed manufacturing: a case study in the food supply chain. *Supply Chain Management*, v. 2, n. 2, 1997.

VOLLMANN, T. E.; CORDON, C. Making supply chain relationships work. *M2000 Business Briefing*, Lausanne: IMD, n. 8, 1996.

WANKE, P. F.; ZINN, W. Strategic logistics decision making. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 34, n. 6, p. 466-478, 2004.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.