

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALEXANDER TERRA ANTUNES**

**GESTÃO COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:  
UM ESTUDO EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS**

**PIRACICABA**

**2012**

**ALEXANDER TERRA ANTUNES**

**GESTÃO COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:  
UM ESTUDO EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:  
Marketing, Estratégias e Operações

Orientador: Prof. Dr. Mauro Vivaldini

**PIRACICABA**

**2012**

### **Ficha catalográfica**

ANTUNES, Alexander Terra.

Gestão colaborativa na cadeia de suprimentos: um estudo em cooperativas agrícolas / Alexander Terra Antunes. – 2012.

121 f.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Vivaldini.

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Colaboração. 2. Cadeia de Suprimentos. 3. Prefeituras e Cooperativas. I. Vivaldini, Mauro. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

**ALEXANDER TERRA ANTUNES**

**GESTÃO COLABORATIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS:  
UM ESTUDO EM COOPERATIVAS AGRÍCOLAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
Marketing, Estratégias e Operações.

Data de Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Mauro Vivaldini (orientador)  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Profa. Dra. Juliane Viégas Aramburú  
Instituto Itapetiningano de Ensino Superior

*Dedico este trabalho à minha esposa e eterna companheira, que me mostrou a importância de sempre buscar o crescimento pessoal e profissional por meio do conhecimento, e em cuja figura amorosa encontrei um porto seguro durante todos os momentos difíceis de minha vida.*

*A você, **Mariana**, meu eterno amor e motivação de viver.  
Obrigado por me mostrar um mundo muito melhor!*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus *amigos do Sebrae-SP*, que não pouparam esforços para suprir as informações necessárias para a sua realização deste trabalho, em especial aos consultores Ana Paula Martin Martins e Leandro Ranolfi Girardi, que me ajudaram na leitura e na discussão de pontos importantes para a construção deste trabalho.

Ao *Prof. Dr. Mauro Vivaldini*, que durante todo o tempo esteve sempre presente na elaboração deste projeto e sem o qual seria impossível estruturar de forma coerente e objetiva todo este trabalho.

Ao *Prof. Dr. Mário Sacomano Neto* e à *Profa. Dra. Juliane Viégas Aramburú*, pelos conselhos e orientações que me conduziram à conclusão deste projeto de dissertação.

## RESUMO

A Lei Federal nº 11.947/09, que direciona a compra de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar para a composição das merendas escolares, sendo estas de responsabilidade das prefeituras, possui um grande desafio para sua execução, pois tanto as prefeituras não estão acostumadas a comprar produtos da agricultura familiar quanto os agricultores, muitas vezes, não estão aptos a comercializar os seus produtos em larga escala, concentrando suas atividades na produção e comercializando somente pequenas quantidades de forma regionalizada, ou então por intermédio de atravessadores, que compram deles os produtos e os distribuem para os grandes centros. Dessa forma, a busca de um relacionamento sustentável entre os dois elos da cadeia de suprimentos que se estabelecem (prefeituras e cooperativas) é de extrema importância. O entendimento da gestão colaborativa, dos elementos colaborativos que podem ser explorados e como estes podem ser inseridos tanto nos processos das prefeituras quanto nos das cooperativas pode mostrar novos caminhos para os agentes e potencializar os objetivos da referida lei. Os trabalhos dos autores pesquisados sobre a cadeia de suprimentos, os elementos colaborativos, a gestão colaborativa, as características da Lei nº 11.947/09 e as particularidades das organizações cooperativistas no Brasil foram fundamentais para alicerçar esta pesquisa. Utilizou-se como metodologia uma pesquisa qualitativa tendo como objetivo entender se existem elementos colaborativos referentes à citada lei nas relações entre as prefeituras e as cooperativas, o que possibilitou analisar e propor ferramentas práticas que poderão ser aplicadas pelas cooperativas e prefeituras durante a tramitação dos contratos. Outro ponto que esta pesquisa auxiliou foi na indicação das barreiras de colaboração encontradas em cada agente. Percebeu-se que há, em todos os agentes da cadeia, elementos colaborativos, como confiança, flexibilidade, visão conjunta e importância do parceiro, que são propícios à criação de um cenário favorável a esses agentes, mas ainda existe um longo caminho a ser percorrido para que a colaboração possa ser efetivada, tais como: a comunicação, a utilização de sistemas informatizados que auxiliará os elos da cadeia na agilidade e confiabilidade das informações, o planejamento conjunto e a definição de metas, os quais ainda se apresentam de forma incipiente. Diante do exposto, concluiu-se que são notórios os resultados positivos da lei para as prefeituras e as cooperativas, e que os grandes entraves para que ela tenha êxito e para que os agentes realmente façam uso da gestão colaborativa encontram-se na dificuldade de iniciar um relacionamento no qual ambos os lados possam satisfazer suas necessidades e alcançar seus objetivos. Desse modo, concluiu-se também que a efetivação desse relacionamento irá fortalecer a sociedade local, garantir uma alimentação de qualidade para os alunos das escolas e fixar o agricultor familiar no campo, situação essa que gerará renda no próprio município, fazendo movimentar a economia e, conseqüentemente, o crescimento social.

**Palavras-chave:** Colaboração. Cadeia de suprimentos. Prefeituras e Cooperativas.

## ABSTRACT

Federal Law 11.947/09 directs the purchase of food from family farms to the composition of school meals, which are the responsibility of municipalities. So, they have a great challenge because both municipalities are not used to buy agriculture products as family farmers often are not able to market their products on a large scale, concentrating its activities in the production, and selling only small amounts by region, or through middlemen, who buy their products and distribute them to major centers. Thus, the search for a sustainable relationship between these two links (municipal and cooperatives) in the supply chain is of utmost importance. Understanding how these collaborative management and potential useful collaborative elements can be inserted in both processes may present new possibilities of action for the agents and attain the goals of the above mentioned law. To the composition of this essay, was essential the material related to studies about the supply chain, the collaborative elements, collaborative management, characteristics of Law 11.947/09 and particularities of cooperative organizations in Brazil. It was used qualitative research methodology, in order to understand if there are collaborative elements as described in that law in relations between municipalities and cooperatives, which could allow how to analyze and propose practical methods to be applied by cooperatives and municipalities during the course of contracts. This research also indicated the obstacles to collaboration that can be found on each agent. It was noticed that in all of the actors in the chain, collaborative elements such as trust, flexibility, joint vision and importance of partners that can favour the scenario for the agents, but this effective collaboration is still something in the long run, because of some deficiencies, such as: communication, the use of computerized systems to give chain agility and reliability of information between each link in the chain, joint planning and goal setting, all of which can still be seen in a basic level. Given the above, it was concluded that the positive effects of the law are evident for municipalities and cooperatives, and the major obstacles for its success and for agents to really make use of collaborative management are in the difficulty to start a relationship in which both sides can meet their needs and achieve their goals. Thus, it is necessary the realization that this relationship will strengthen the local society, ensuring high-quality food for the local students and keep the family farmer in the rural area, a situation that will generate income in the municipality itself, favouring the local economy and social improvements.

**Keywords: Collaboration. Supply chain. Municipalities and Cooperatives.**



## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1 – Abrangência no Estado de São Paulo dos contratos das cooperativas com as prefeituras.....</b> | <b>21</b> |
| <b>Figura 2 – Raio de abrangência dos cooperados .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>Figura 3 – Estrutura da pesquisa.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>Figura 4 – Evolução da cadeia de suprimentos.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>Figura 5 – Cadeia de suprimentos.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>Figura 6 – Rede da cadeia de suprimentos.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>Figura 7 – Elementos que envolvem os agentes na colaboração .....</b>                                    | <b>34</b> |
| <b>Figura 8 – Potenciais oportunidades de colaboração vertical .....</b>                                    | <b>36</b> |
| <b>Figura 9 – Níveis de fluência da colaboração nas organizações .....</b>                                  | <b>37</b> |
| <b>Figura 10 – Elementos colaborativos na cadeia de suprimentos, segundo Barrat (2004).....</b>             | <b>40</b> |
| <b>Figura 11 – Elementos colaborativos na cadeia de suprimentos, segundo Min et al. (2005).....</b>         | <b>44</b> |
| <b>Figura 12 – Representação do estudo de caso em relação à análise dos agentes .....</b>                   | <b>58</b> |
| <b>Figura 13 – Organograma da CCPRA .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>Figura 14 – Fluxo de abastecimento de produtos da CCPRA.....</b>   | <b>60</b> |
| <b>Figura 15 – Estrutura organizacional da COAPIS .....</b>   | <b>61</b> |
| <b>Figura 16 – Organograma da COAPIS .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>Figura 17 – Fluxo de abastecimento de produtos da COAPIS.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>Figura 18 – Organograma da COOPAFARGA .....</b>  | <b>64</b> |
| <b>Figura 19 – Fluxo de abastecimento de produtos da COOPAFARGA .....</b>                                   | <b>65</b> |
| <b>Figura 20 – Organograma da Cooperativa entre Serras e Águas.....</b>                                     | <b>66</b> |
| <b>Figura 21 – Fluxo da cadeia de suprimentos.....</b>  | <b>70</b> |
| <b>Figura 22 – Elementos colaborativos .....</b>  | <b>89</b> |

## LISTA DE QUADROS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Quadro 1 – Conceito de colaboração .....</b>                      | <b>33</b> |
| <b>Quadro 2 – Comparativo entre cooperativas e prefeituras .....</b> | <b>73</b> |
| <b>Quadro 3 – Comparativo entre cooperativas.....</b>                | <b>74</b> |
| <b>Quadro 4 – Comparativo entre cooperativas e prefeituras.....</b>  | <b>86</b> |

## LISTA DE TABELAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabela 1 – Comparativo entre cooperativas .....</b> | <b>67</b> |
|--|-----------|

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>CAE</b>        | Conselho de Alimentação Escolar  |
| <b>CCPRA</b>      | Cooperativa Central de Produção Rural e Abastecimento                              |
| <b>CEAGESP</b>    | Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo                           |
| <b>CLT</b>        | Consolidação das Leis Trabalhistas   |
| <b>COAPIS</b>     | Cooperativa dos Apicultores de Sorocaba e Região                                   |
| <b>COOPAFARGA</b> | Cooperativa dos Produtores Rurais e da Agricultura Familiar do Município de Juquiá |
| <b>CPFR</b>       | Collaborative Planning Forecasting and Replenishment                               |
| <b>CR</b>         | Continuous Replenishment   |
| <b>CRM</b>        | Customer Relationship Management   |
| <b>DAP</b>        | Declarações de Aptidão ao Pronaf   |
| <b>ECR</b>        | Efficient Consumer Response  |
| <b>EDI</b>        | Electronic Data Interchange  |
| <b>EJA</b>        | Educação de Jovens e Adultos   |
| <b>FIPE</b>       | Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas   |
| <b>FNDE</b>       | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação                                      |
| <b>IBGE</b>       | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                                    |
| <b>IICA</b>       | Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura                          |
| <b>MDA</b>        | Ministério do Desenvolvimento Agrário  |
| <b>MEC</b>        | Ministério da Educação   |
| <b>OCB</b>        | Organização das Cooperativas Brasileiras   |
| <b>PAA</b>        | Programa de Aquisição de Alimentos   |
| <b>PIB</b>        | Produto Interno Bruto  |
| <b>PNAE</b>       | Programa Nacional de Alimentação Escolar   |
| <b>PRONAF</b>     | Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar                        |
| <b>REBRAE</b>     | Rede Brasileira de Alimentação e Nutrição do Escolar                               |
| <b>SEBRAE</b>     | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                           |
| <b>SRM</b>        | Supplier Relationship Management   |
| <b>VMI</b>        | Vendor Management Inventory  |

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 16 |
| <b>1.1 Problema da Pesquisa</b> .....   | 17 |
| <b>1.2 Objetivos</b> .....  | 17 |
| <b>1.2.1 Objetivo principal</b> .....   | 17 |
| <b>1.2.2 Objetivos secundários</b> .....  | 18 |
| <b>1.3 Justificativas</b> .....   | 18 |
| <b>1.4 Metodologia de Pesquisa</b> .....  | 20 |
| <b>2 ESTUDO TEÓRICO</b> .....   | 25 |
| <b>2.1 Gestão Colaborativa na Cadeia de Suprimentos</b> .....   | 25 |
| <b>2.1.1 Cadeia de suprimentos</b> .....  | 25 |
| <b>2.1.2 Estoques na cadeia de suprimentos</b> .....  | 30 |
| <b>2.1.3 Gestão colaborativa</b> .....  | 32 |
| <b>2.1.4 Elementos da gestão colaborativa s</b> .....   | 39 |
| <b>2.2 Cooperativas agrícolas</b> .....   | 49 |
| <b>2.3 Agricultura familiar</b> .....   | 50 |
| <b>2.4 Lei nº 11.947/09</b> .....   | 51 |
| <b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....   | 55 |
| <b>3.1 Análise Detalhada das cooperativas e Prefeituras</b> .....                                     | 58 |
| <b>3.2 Caracterização e Gestão das cooperativas</b> .....   | 59 |
| <b>3.2.1 Cooperativa Central de Produção Rural e Abastecimento</b> .....                              | 59 |
| <b>3.2.2 Cooperativa dos Apicultores de Sorocaba e Região</b> .....                                   | 61 |
| <b>3.2.3 Cooperativa dos Produtores Rurais e da Agricultura Familiar do Município de Juquiá</b> ..... | 63 |
| <b>3.2.4 Cooperativa Entre Serras e Águas</b> .....   | 65 |
| <b>3.3 Caracterização e Gestão das Prefeituras em Relação à Lei nº 11.947/09</b> .....                | 67 |
| <b>3.3.1 Prefeitura de Juquiá</b> .....   | 67 |
| <b>3.3.2 Prefeitura de São Miguel Arcanjo</b> .....   | 68 |
| <b>3.3.3 Prefeitura de Atibaia</b> .....  | 68 |
| <b>3.3.4 Prefeitura de Araçoiaba da Serra</b> .....   | 69 |
| <b>3.3.5 Prefeitura de São Bernardo do Campo</b> .....  | 69 |
| <b>3.4 Mapeamento da Cadeia de Suprimentos Relacionada à Lei nº 11.947/09</b> .....                   | 70 |
| <b>3.5 Identificação dos Elementos Colaborativos</b> .....  | 72 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.6 Identificação das Barreiras de Colaboração</b> .....  | 85  |
| <b>3.7 Proposições Práticas dos Elementos da Gestão Colaborativa para Melhoria da Aplicação da Lei nº 11.947/09 entre Cooperativas e Prefeituras</b> ..... | 88  |
| <b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | 93  |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | 96  |
| <b>APÊNDICES</b> .....   | 102 |
| APÊNDICE A – Questionário: Caracterização das prefeituras .....  | 103 |
| APÊNDICE B – Questionário: Caracterização das cooperativas .....   | 109 |
| APÊNDICE C – Questionário: elementos colaborativos externos entre os parceiros (cooperativas/prefeituras) .....  | 116 |

## 1 INTRODUÇÃO

A Lei Federal nº 11.947/09, em vigor desde 2009, define que as prefeituras, obrigatoriamente, façam a aquisição dos itens que compõem o cardápio da alimentação escolar (gêneros alimentícios) por meio de associações e cooperativas. Considerando o fato de que o não atendimento às diretrizes dispostas nessa lei poderá incidir no bloqueio de repasses financeiros, a apresentação de soluções ou sugestões a prefeituras e cooperativas, no que se refere à operacionalização da lei, pode representar um caminho para se evitar possíveis interrupções desses repasses.

Segundo levantamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) (2010), 47 milhões de estudantes beneficiam-se diariamente no Brasil da merenda escolar, sendo que, para suprir a demanda de produtos agrícolas que fazem parte do cardápio das escolas, é necessária a participação de 250 mil famílias agrárias. Os valores financeiros repassados em 2010 para as prefeituras de todo o Brasil foram de 930 milhões de reais. Isso significa que, se a referida lei não for atendida de acordo com as normativas, esses valores poderão não ser repassados, causando um impacto negativo quando se trata do orçamento para a alimentação escolar.

Para que a articulação entre os agentes envolvidos no abastecimento de alimentos nas escolas – prefeituras, associações ou cooperativas e as próprias escolas – possa fluir de forma produtiva, torna-se importante a análise dessa cadeia de suprimentos e do relacionamento entre esses agentes. Sendo assim, um conceito que poderá auxiliar a cadeia de suprimentos por meio da relação e do fluxo da informação de seu compartilhamento de forma clara e mútua, tornando os processos de decisões mais efetivos mediante a construção coletiva, seria o da gestão colaborativa. Conforme descrito por Vivaldini, Souza e Pires (2009), a gestão colaborativa ocorre quando duas ou mais empresas compartilham responsabilidades e dividem o planejamento, a administração, a execução e conseqüentemente os resultados oriundos da cadeia de suprimentos.

Nesse ambiente pressupõe-se que o envolvimento dos referidos agentes no planejamento do abastecimento das escolas apresenta uma oportunidade de estudo. Mais especificamente, a oportunidade é vista no mecanismo de relação que esses agentes podem utilizar para melhorar o processo de abastecimento, evitando, portanto, que as prefeituras não atendam a lei. Complementarmente, pode-se observar se os conceitos advindos da gestão colaborativa em cadeias de suprimentos poderão favorecer esse processo.

Motivado por este desafio é que neste estudo se questiona a possibilidade de aplicar os conceitos de gestão colaborativa na relação entre prefeituras e cooperativas, com base nos dispositivos da Lei Federal nº 11.947/09. Considerando o fato de que este trabalho conta com o apoio e patrocínio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de SP (Sebrae-SP), o qual atua intensamente com associações, cooperativas e prefeituras juntamente com demais órgãos na aplicação dessa lei, este estudo torna-se de grande valia, uma vez que trará melhor entendimento ao tema e, assim, poderá auxiliar no esclarecimento da condução das demandas de trabalho nesse campo e, principalmente, auxiliar o Sebrae-SP na difusão de novos conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos aplicados a órgãos e instituições públicas.

## **1.1 Problema da Pesquisa**

A Lei Federal nº 11.947/09 tem como escopo estratégico proporcionar uma opção de comercialização com foco na agricultura familiar, o que beneficia o pequeno produtor, uma vez que o governo por intermédio dessa lei proporciona uma opção de comercialização sem a necessidade da venda para atravessadores, que pagam ao produtor baixos valores, motivo pelo qual a produção pode se tornar inviável.

Tomando por base que essa produção incentivada pela lei necessita passar por vários interlocutores até a escola, este estudo, partindo do pressuposto de que haja desorganização e falta de sincronia entre os agentes da cadeia (produtor, cooperativas, prefeituras e escolas), questiona se os conceitos de gestão colaborativa poderão ser aplicados nesse ambiente de negócios, objetivando, desse modo, identificar os fatores colaborativos entre os agentes da cadeia de suprimentos que norteiam a referida lei.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo principal**

Como base nesse contexto, o objetivo principal da pesquisa foi analisar quais elementos colaborativos podem ser aplicados na relação entre cooperativas, prefeituras e



agricultores familiares e escolas, que possuem contratos de abastecimento em função da Lei Federal nº 11.947/09, bem como relacionar possíveis ações que contribuam na relação entre os agentes envolvidos, de forma a favorecer a aplicação da lei.

### **1.2.2 Objetivos secundários**

- Relacionar a Lei Federal nº 11.947/09 com a gestão colaborativa na cadeia de suprimentos.
- Estudar a estrutura dos principais agentes da cadeia de suprimentos que interagem com a Lei Federal nº 11.947/09 (produtor, cooperativa e prefeituras e escolas).
- Avaliar o método operacional de cooperativas e a forma que transacionam seus negócios em detrimento da Lei Federal nº 11.947/09.
- Avaliar na pesquisa de campo se existe objetivos comuns entre prefeituras e cooperativas e entre cooperativas e cooperados, e se existem claramente metas definidas em conjunto.

### **1.3 Justificativas**

Parte-se do pressuposto que um dos objetivos de qualquer empresa é estruturar formas de negócios que interajam entre compradores e fornecedores constituindo eficientes cadeias de suprimentos. Para tanto, necessita-se construir formas de comunicar e colaborar visando um objetivo comum, como também atender as expectativas de todos os agentes da cadeia.

O setor do agronegócio no mundo contemporâneo apresenta valores vultosos. Em 2011, segundo o Portal Brasil (2011), o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro cresceu 6,12 %, alcançando R\$ 822,9 bilhões, o que dinamizou toda a cadeia produtiva que desperta interesses econômicos e financeiros, impactando diversos setores,

como é o caso da agricultura familiar, que interage com as prefeituras, alicerçada pela Lei Federal nº 11.947/09.

O entendimento da cadeia de suprimentos e a propositura de melhorias são de suma importância para que essas organizações possam dar suporte de forma eficaz a esses produtores, como também para potencializar o ganho em escala por parte dessas organizações.

Por outro lado, não se pode deixar de observar algumas complexidades no tocante a este estudo, pois a cadeia de suprimentos estudada que inclui as cooperativas que possuem aspectos relevantes, entre os quais pode-se destacar:

- perenidade dos produtos envolvidos – grande parte dos produtos são olerícolas que possuem prazos de armazenamento muito curto;
- interlocução com as prefeituras e aplicação de políticas públicas da qual a Lei nº 11.947/09 faz parte.

De acordo com Vaz e Lotta (2011), há uma grande diferença entre as atividades de logística de uma empresa quando comparadas às do setor público. Os autores destacam, inclusive, que as questões inerentes à cadeia de suprimentos são componentes essenciais quando relacionadas com as políticas públicas, sendo que é grande a interdependência da movimentação de materiais para uma boa gestão pública. Para eles, existe um gargalo na aquisição de bens e serviços gerados por questões relacionadas com a implantação e operação de políticas públicas eficientes, o que remete diretamente às questões que abrangem este estudo e à aplicação da Lei nº 11.947/09. O entendimento da cadeia de suprimentos e de suas características poderá ter como resultado a maximização do fluxo de produção e de pontos de melhoria no relacionamento entre produtor e organização (associação ou cooperativa) e entre organização e prefeitura. As melhorias poderão ser relativas aos seguintes aspectos:

- disponibilidade, por parte das prefeituras, de alimentos mais saudáveis e de maior qualidade para os alunos;
- auxiliar os produtores envolvidos, para que conquistem maior lucratividade em seus negócios por meio de um fluxo mais ágil e eficaz, com menores desperdícios;
- convivência harmoniosa entre as partes, o que aumenta a probabilidade de contratos futuros e de sucesso visando à sustentabilidade na aplicação da Lei nº 11.947/09.

Bowersox et al. (2007) afirmam que a cadeia de suprimentos possui perspectivas que mudam os arranjos tradicionais de canais. Desse modo, deixa de existir grupos com elos frágeis na cadeia de suprimentos, evoluindo para um patamar de iniciativas em que os agentes dessa cadeia fazem a gestão dos relacionamentos com vistas ao impacto mercadológico, à eficiência sistêmica, ao surgimento e à manutenção da competitividade. A esse respeito Hardy, Phillips e Lawrence (2003) colocam que, quando as empresas colaboram umas com as outras para desenvolver a cadeia de suprimentos com vistas a melhorias, conseqüentemente contribuem para o desempenho de todas elas, como também para o aumento da vantagem competitiva. Dessa forma, voltar os olhos para a cadeia de suprimentos gerada a partir da Lei nº 11.947/09 (cooperativas, prefeituras e escolas e os produtores), que envolve elos tão complexos e importantes no cenário brasileiro, deve ser visto como uma oportunidade de estudo, pois uma das premissas é que a aproximação dos agentes poderá, em médio prazo, impactar de forma positiva nos produtores rurais por meio da sustentabilidade dos pequenos negócios. Além disso, o auxílio às prefeituras nas atividades relacionadas à essa lei impacta diretamente no aluno que terá, pela via da escola, uma alimentação com melhor qualidade.

#### **1.4 Metodologia de Pesquisa**

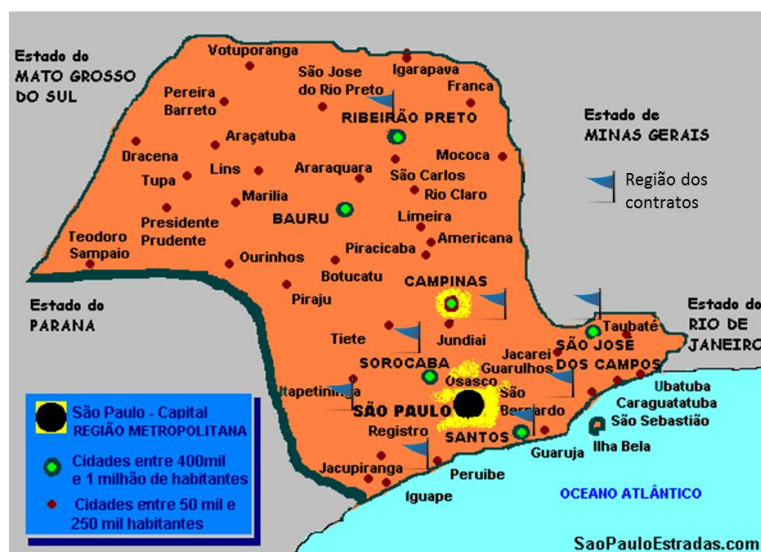
Esta pesquisa baseou-se em um estudo de caso exploratório descritivo, usando como referencial teórico, consultas em *sites*, dissertações, teses, revistas especializadas e artigos acadêmicos (alguns impressos e outros em *sites*), os quais esteiam e sustentam as temáticas, principalmente as que se referem à cadeia de suprimentos e à gestão colaborativa.

Optou-se pela metodologia de estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), é uma ferramenta eficiente para observar, entender e sistematizar os fatos. Além disso, este estudo é considerado exploratório devido às variáveis que contemplam a Lei nº 11.947/09 serem extremamente novas e ainda com poucas pesquisas. Desse modo, a exploração de fatos e dados e o entendimento da dinâmica dos intervenientes envolvidos se fizeram necessários.

O método descritivo, neste caso, foi importante devido às múltiplas variáveis que ensejam o trabalho. Por meio desse método é possível investigar e identificar características de um fenômeno, conforme afirma Boaventura (2004).

Foram analisadas quatro cooperativas que comercializam por meio da Lei nº 11.947/09, sendo escolhidas de acordo com a região e diferentes tipos de atuação em relação à lei, como também pela representatividade uma vez que as cooperativas analisadas comercializam juntas para 13 prefeituras do Estado de São Paulo, sendo na pesquisa 5 destas prefeituras escolhidas para o estudo de caso. Conforme a Figura 1, é possível observar as bandeiras azuis que delimitam o raio de abrangência. Tratando-se do Estado de São Paulo, as áreas escolhidas representam uma considerável amostra do território.

**Figura 1 – Abrangência no Estado de São Paulo dos contratos das cooperativas com as prefeituras**



Fonte: Adaptado do site São Paulo Mapas.com. Disponível em: <<http://ciaux.com/SPmapas.html>>.

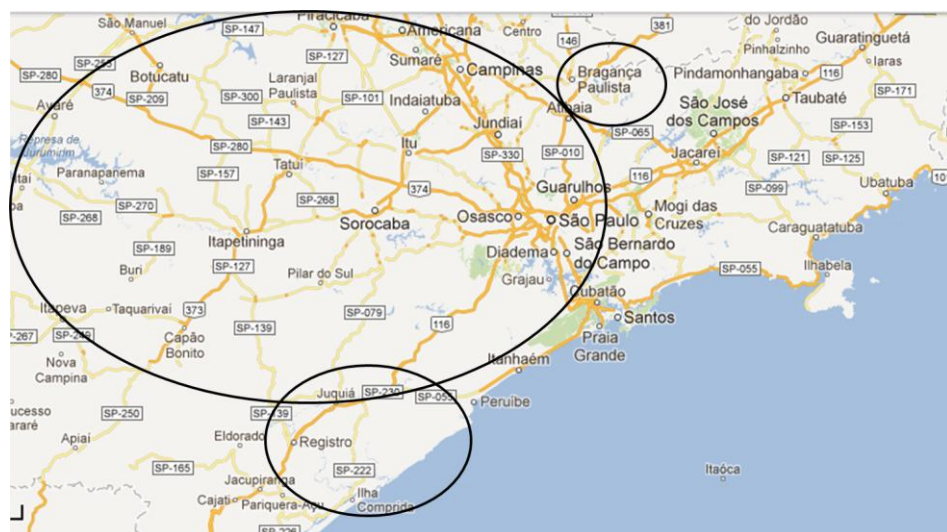
- Cooperativa Central de Produção Rural e Abastecimento (CCPRA): iniciou suas atividades em 2012 tendo sua sede em Sorocaba, SP constituída pela união de oito cooperativas que estão geograficamente nas cidades de Porto Feliz, Iperó, Sorocaba, Capela do Alto, Araçoiaba da Serra, Itapetininga e Boituva com mais de 624 cooperados com abrangência de sete cidades do interior Paulista, hoje conta com contratos em 2 prefeituras do estado de SP, sendo São Bernardo dos Campos e Sorocaba. Os principais produtos comercializados são em sua maioria folhosas.
- COAPIS: constituída em 2009 possui 294 cooperados em 42 cidades do interior Paulista, comercializou produtos provenientes da Lei nº 11.947/09 com as cidades de Piracaia, São Luiz da Paraitinga, Araçoiaba da Serra, São Bernardo dos Campos, Ribeirão Preto, Sorocaba e Piedade, as cidades onde a cooperativa possui cooperados são: Alumínio, Americana, Angatuba, Apiaí, Araçoiaba da Serra,

Araras, Arthur Nogueira, Atibaia, Avaré, Buri, Campina do Monte Alegre, Cananéia, Capão Bonito, Carlópolis, Casa Branca, Conchas, Engenheiro Coelho, Indaiatuba, Iperó, Itapetininga, Itapira, Itatinga, Juquiá, Mairinque, Piedade, Pilar do Sul, Porto Feliz, Ribeirão Branco, Ribeirão Grande, São Bernardo do Campo, São Miguel Arcanjo, Salto de Pirapora, São Paulo, São Roque, Socorro, Sorocaba, Valinhos, Vargem Grande Paulista e Votorantim.

- COOPAFARGA: possui 270 cooperados, atuando em seis cidades do estado de São Paulo, sendo Juquiá, Pedro Toledo, Registro, Iguapé, Miracatu e Sete Barras, localizada em uma região denominada pelo governo federal como território da cidadania, devido ao baixo índice de desenvolvimento humano (IDH) tendo sua localização distante dos grandes centros, torna-se interessante dentro da base de pesquisa por suas particularidades, possui contratos oriundos da Lei nº 11.947/09 com as prefeituras de São Bernardo do Campo, Sorocaba, Guarujá, São Miguel Arcanjo, Piedade e Juquiá.
- Cooperativa entre Serras e Águas: possui 102 cooperados, atuando em 18 cidades do estado de São Paulo, sendo Águas de Lindóia - Amparo - Atibaia - Bom Jesus dos Perdões - Bragança Paulista - Joanópolis - Lindóia - Monte Alegre do Sul - Nazaré Paulista - Pedra Bela - Pedreira - Pinhalzinho - Piracaia - Serra Negra - Socorro - Tuiuti - Vargem.

Ao analisar o raio de abrangência no qual as cooperativas possuem cooperados, foi possível elaborar a Figura 2.

**Figura 2 – Raio de abrangência dos cooperados**



**Fonte:** Adaptado do *site* Google Maps. Disponível em: <<https://maps.google.com.br/maps?hl=pt-PT>>.

As prefeituras que foram analisadas possuem relacionamento com as cooperativas as quais foram entrevistadas; dessa forma, proporcionaram base para identificar tanto o relacionamento interno como o relacionamento externo, objetivando a identificação dos elementos colaborativos, sendo as seguintes prefeituras:

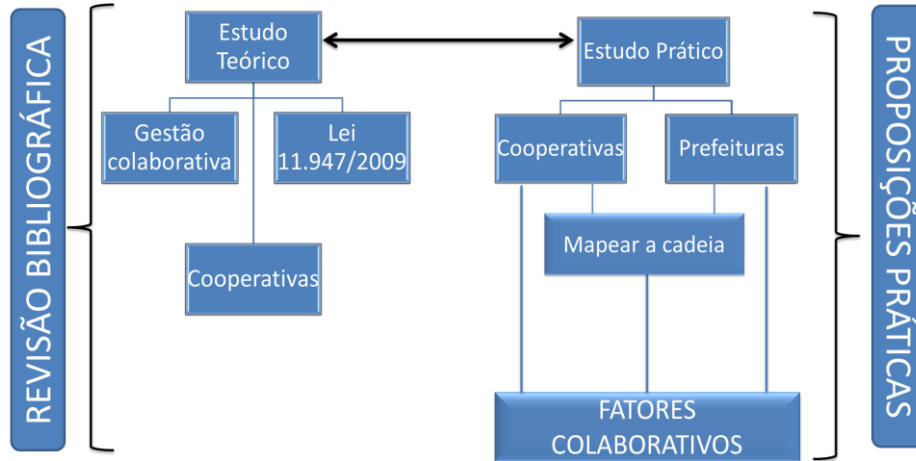
- Prefeitura de Jujuiá: possui 19.360 habitantes, que possui contrato com uma cooperativa, e na base de pesquisa, com a cooperativa COOPAFARGA.
- Prefeitura de São Miguel Arcanjo: possui 30.384 habitantes, possui contratos com uma cooperativa, e na base pesquisada, com a cooperativa COOPAFARGA.
- Prefeitura de Atibaia: possui 19.640 habitantes e contratos com 1 cooperativas, e na base pesquisada, com a COOPERATIVA ENTRE SERRAS E ÁGUAS.
- Prefeitura de Araçoiaba da Serra: possui 27.000 habitantes, e que possui contratos com duas cooperativas, e na base pesquisada, com a COOPERATIVA CENTRAL e COAPIS.
- Prefeitura de São Bernardo do Campo: possui contratos com 13 cooperativas, e na base da pesquisa, com as COOPERATIVA CENTRAL, COAPIS, COOPAFARGA.

Pelas características apresentadas acima, as cooperativas e prefeituras em questão destacam-se como um histórico sólido para análise. Além das cooperativas, cinco prefeituras que possuem contratos de comercialização com diversas cooperativas e associações do Estado de São Paulo também foram foco de análise.

A pesquisa teve caráter qualitativo e foi semiestruturada, o que, segundo Manzini (1991), por se tratar de um roteiro previamente elaborado, composto por questões abertas, este modelo é bastante utilizado, pois é guiado pelo roteiro de questões, o qual permite uma organização maleável e uma visão ampliada dos questionamentos à medida que as informações são fornecidas pelo entrevistado (FUJISAWA, 2000).

As entrevistas foram feitas pessoalmente com 18 agentes envolvidos os quais exercem funções de coordenação tanto nas prefeituras quanto nas cooperativas em relação a lei 11.947/2009, o questionário formulado teve espaço para maior exploração podendo buscar o entendimento de outras variáveis não estruturadas no questionário visando melhor entendimento do tema e diferentes óticas. Dessa forma, foi possível compor parâmetros para a utilização ou não da gestão colaborativa aplicada a essa lei.

**Figura 3 – Estrutura da pesquisa**



**Fonte:** Elaboração própria.

Na revisão bibliográfica apresentam-se os conceitos sobre gestão colaborativa, as características da Lei nº 11.947/2009, como também os preceitos sobre cooperativas. Dessa forma, buscou-se o entendimento de como a gestão colaborativa pode ser aplicada nas características dessa lei com foco na cadeia de suprimentos entre prefeituras e cooperativas..

Após a revisão bibliográfica, partiu-se para o estudo de campo, com o qual se pretendeu entender a estrutura das cooperativas e das prefeituras no que tange à cadeia de suprimentos que será mapeada. Desse modo, foram estratificados os processos da cadeia de suprimentos e foi analisado como se dá o relacionamento entre os agentes envolvidos, destacando os fatores colaborativos e conseqüentemente proposições práticas, visando adequações necessárias na cadeia de suprimentos no que tange aos conceitos da gestão colaborativa, o que irá contribuir com esses agentes.

## **2 ESTUDO TEÓRICO**

Neste capítulo são abordados conceitos sobre a cadeia de suprimentos, gestão colaborativa e seus elementos, a Lei nº 11.947/09 e os conceitos que norteiam as cooperativas, reunindo, assim, subsídios para a construção de um estudo de caso.

### **2.1 Gestão Colaborativa na Cadeia de Suprimentos**

#### **2.1.1 Cadeia de suprimentos**

Nesta seção é apresentada uma introdução a respeito da cadeia de suprimentos, como também da gestão colaborativa e os elementos que fundamentam esse modelo.

Segundo Machline (2011), a evolução da administração da cadeia de suprimentos no Brasil possui grande semelhança com a evolução dessa cadeia nos Estados Unidos, havendo apenas uma mudança em relação à época da ocorrência. Em um tempo não tão distante, as empresas tinham seus meios de comunicação, contatos e acesso de uma forma rudimentar; além disso, pelo fato de terem acesso a fontes de matérias-primas, tudo era facilitado. Os produtos eram transportados de maneira pouco eficiente, não existia uma organização racional de como deveriam ser transportados matérias e produtos, o qual hoje corresponde a uma maior ou menor margem para a lucratividade dos negócios. O mundo mudou, e todos os elos da cadeia que envolvem o que é produzido e consumido também mudaram.

Durante muito tempo a produção era realizada de forma artesanal, sendo que a arte e as habilidades intrínsecas de um indivíduo ou grupo eram responsáveis por toda a produção. A partir da Revolução Industrial as mudanças e padronizações necessitaram de adaptações por parte das empresas e dos operários, que executavam suas atividades por meio de padrões e ferramentas mais complexas.

A produção possuía desse modo, uma variabilidade muito maior do que ocorria nos tempos remotos dos artesãos, os quais tinham suas características definidas por meio de



encomendas, sendo a variabilidade de produção um ponto diferencial que distinguia, de forma indelével, as duas épocas, pois, com a Revolução Industrial, o volume que era produzido crescia virtuosamente. No tocante à matéria-prima, antes da Revolução Industrial, ela pertencia aos donos de oficina e, após esse evento, passou a ser fornecida aos donos de oficina pelos comerciantes que necessitavam das mercadorias (PIRES, 2010).

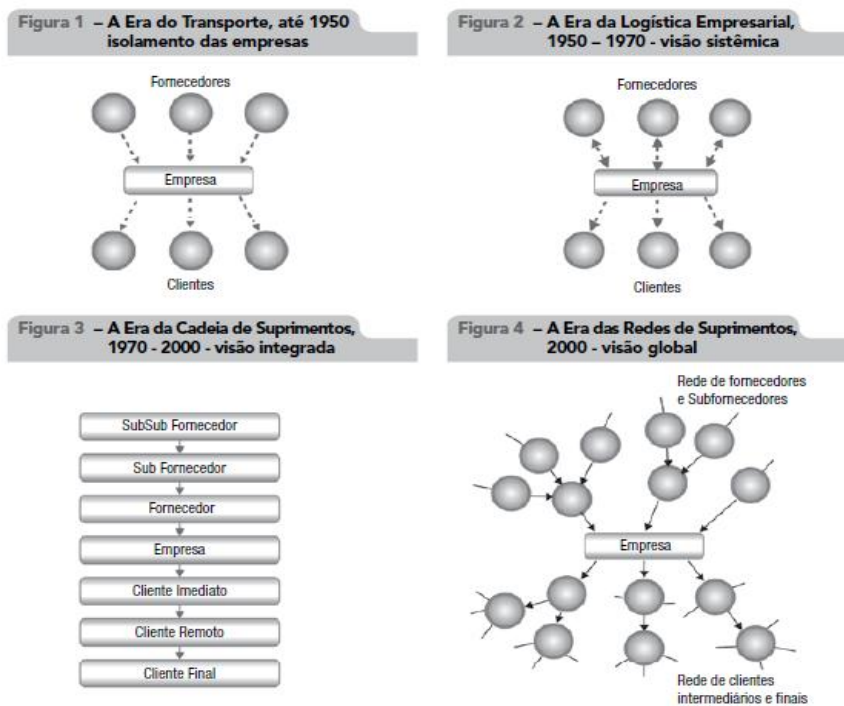
Com a Revolução Industrial, novos fluxos produtivos surgiram, não somente existia a produção e a venda direta, mas a matéria-prima era transformada e remetida em prazos preestabelecidos ao comércio em que negociavam os produtos. Assim, foram constituídas duas novas classes: empresários, que eram os proprietários, e os empregados, que disponibilizam a mão de obra.

Em 1769, foi desenvolvida a máquina a vapor pelo escocês James Watt, o qual, por sua vez, proporcionou que as empresas adquirissem máquinas que aumentassem a rapidez no processo produtivo de forma padronizada e com qualidade, contribuindo para a melhoria de processos de distribuição, atendendo as necessidades das indústrias da época e abrindo novos mercados devido à eficiência em relação ao transporte existente. Desde então, as empresas e a sociedade como um todo iniciaram uma verdadeira busca pela eficácia da maneira como produzir e comercializar, gerando a cada dia uma nova maneira de pensar e agir, forçando as empresas a buscarem alternativas para alcançar a sustentabilidade em longo prazo (PIRES, 2010).

Bowersox, Closs e Helferich (1986) descrevem quatro períodos distintos que compreendem a cadeia de suprimentos. O primeiro período data de 1956 até 1965, no qual se destacam alguns pontos, como o início da análise de custos nas operações logísticas, a aplicação da abordagem de sistemas para análise de relações, além do aumento da preocupação com o serviço ao cliente. No segundo período, que pode ser distinguido de 1966 a 1970, busca-se a aplicabilidade da teoria, resultando em menores custos e melhores serviços, e os esforços de aplicação transacionavam pelas áreas de distribuição física. No terceiro período, que vai de 1971 a 1979, mudam-se as prioridades, as negociações ultrapassam as barreiras das localidades, sendo os produtos transportados para qualquer parte do mundo, gerando grandes níveis de incerteza; dessa forma, as empresas buscavam racionalizar as ações internas, introduzindo conceitos como *manufacturing resources, planning* e produção enxuta. O quarto período, que se inicia em 1980 e tem o seu limiar em 1990, tangencia por transformações políticas e tecnológicas. Pode-se destacar algumas características da época, como a revolução da informação e qualidade total às alianças estratégicas.

Machline (2011) demonstra, conforme a Figura 4, o desenvolvimento dos conceitos da cadeia de suprimentos com uma divisão semelhante, iniciando-se na era dos transportes até a era das redes de suprimentos, em que se nota a ampliação das visões de forma global e sistêmica.

**Figura 4 – Evolução da cadeia de suprimentos**



**Fonte:** Machline (2011, p. 230).

O autor descreve que, em 1950 e 1960, a cadeia de suprimentos tinha como base o transporte e sua organização, denominada logística, sendo esta uma função administrativa. Conforme o autor com uma visão mais ampliada foi incorporado outras áreas de estudos, como a gestão dos estoques, o armazenamento, os depósitos, a informação e a comunicação.

Segundo Lambert e Cooper (2000), a utilização do termo cadeia de suprimentos teve sua utilização nos anos 1980, sendo intensificados os estudos desde então, os autores relacionam a estrutura de trabalho em um conjunto de áreas e agentes que compõe a cadeia de suprimentos e a organização dos processos de negócios e seus componentes.

Nos anos 90 são acrescentados conceitos com novos olhares, que tangenciam o que conhecemos como cadeia de suprimentos, trazendo a visão de toda a cadeia de fornecedores a montante e toda a cadeia de clientes a jusante da empresa (LAMBERT; COOPER, 2000).

Machline (2011) relata que o termo cadeia de suprimentos surgiu no início da década 1990, quando as empresas identificaram que os seus fornecedores mais frequentes não eram apenas de um lugar, mas de várias partes do mundo.

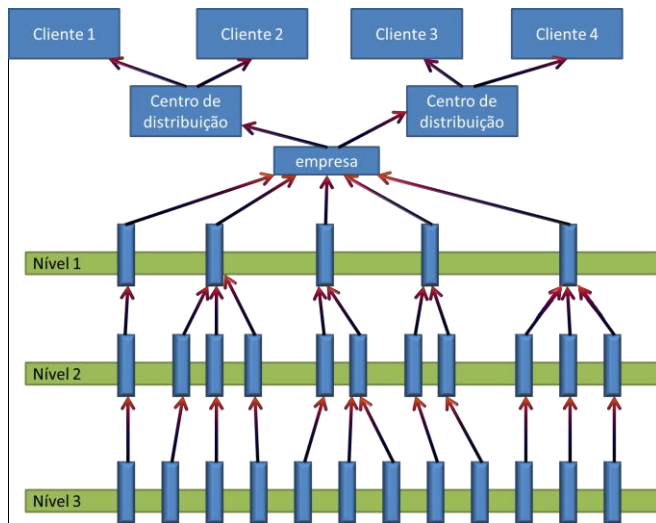
Outro ponto que o autor traz é a questão da consciência que as empresas foram tendo a respeito dos valores (custos) que incidem sobre a cadeia de suprimentos e sua importância para elas. Hoje esse ponto é fundamental, pois saber gerenciar e conduzir os custos dos processos pode identificar uma característica de diferencial competitivo, no qual cada detalhe pode significar o sucesso ou o fracasso de uma empresa. A cadeia de suprimentos circunda os esforços desde produção até a entrega final do produto, visando os elos da corrente, fornecedores e clientes.

Guarnieri e Hatakeyama (2005) observam que o objetivo da cadeia de suprimentos é agregar valor e superar as expectativas dos consumidores finais; para isso, é necessário o desenvolvimento de relacionamentos confiáveis com fornecedores e clientes. Ainda segundo os autores, as atividades que correspondem à cadeia de suprimentos possuem certa variabilidade conforme a estrutura da empresa, como também dependem das particularidades de cada atividade-chave para o processo. De uma forma geral, as atividades podem ser divididas em processamento de pedidos dos clientes, gestão dos suprimentos, gerenciamento dos materiais estocados, controle e planejamento da produção, embalagem da mercadoria, armazenagem e transferência de mercadorias e distribuição.

O conceito cadeia de suprimentos muitas vezes é limitado à prática de logística. Para Ballou (2006), a cadeia de suprimentos apresenta uma visão ampliada quando comparada com a visão da logística, contemplando de forma sistêmica os processos nos quais estão inseridas as ações logísticas.

De acordo com Colin (2005), as organizações precisam ampliar seus olhares, evitando barreiras entre empresas que fazem parte de um mesmo fluxo, evitando descontinuação no fluxo de matérias e de custos desnecessários. Dessa forma, pode-se buscar o entendimento de que cada empresa, direta ou indiretamente, participa da cadeia de suprimentos, portanto precisa comunicar-se e agir de forma integrada, buscando a fluência da cadeia de forma harmoniosa e eficaz e sistematizando ganhos para todos os intervenientes.

Ritzman e Krajewski (2007) citam que a cadeia de suprimentos compreende a interligação entre fornecedores de materiais e prestadores de serviços, que abrange transformação de matérias-primas em produtos e serviços e inserção destes no mercado para atender clientes interessados.

**Figura 5 – Cadeia de suprimentos**

**Fonte:** Adaptado de Ritzman e Krajewski (2007, p. 43).

Segundo Pires (2010), a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão de relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes, a fim de entregar ao cliente valor superior ao menor custo para toda a cadeia de suprimentos. O autor ainda expõe que a relação entre as partes necessitam alcançar um resultado mais lucrativo e que existe, em alguns momentos, a questão da negociação entre os envolvidos visando o benefício da cadeia.

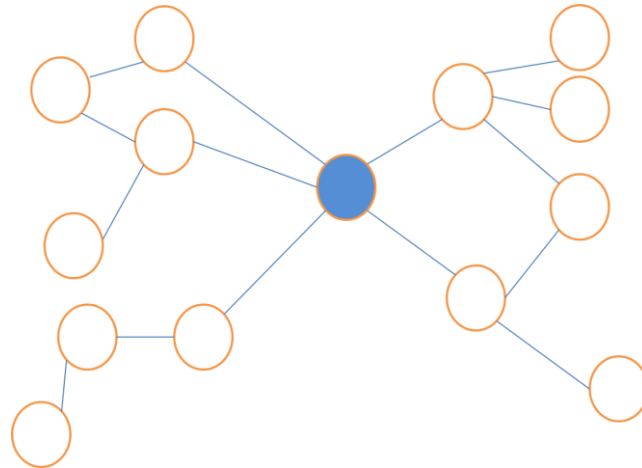
A cadeia de suprimentos nos últimos anos tornou-se uma linha de pesquisa muito importante no mundo corporativo e para estudiosos da área, como Bowersox e Closs (2001), Christopher (2011) e Ballou et al. (2006), que apresentam a gestão da cadeia de suprimentos como um ferramental necessário que conecta diversas empresas em uma rede de distribuição, por meio de processos produtivos até o ato de compra, proporcionando ao cliente final elevados níveis de serviços com custos reduzidos.

Para Guarnieri e Hatakeyama (2005), segundo os quais o gerenciamento da cadeia de suprimentos é a evolução da logística, o gerenciamento da cadeia de suprimentos segundo o autor é um tema muito discutido nos meios acadêmicos e empresariais.

Christopher (2011) expõe que outro termo usado atualmente para a gestão da cadeia de suprimentos hoje em dia é a gestão da cadeia de demanda, cuja origem é proveniente da forte influência que o mercado incide sobre as empresas.

Outro ponto interessante que é norteado é em relação à cadeia que pode ser contemplado por rede, uma vez tendo em vista a variabilidade de fornecedores e em diversos momentos, como também vários escalonamento de clientes dentro do sistema, o que retrata a Figura 6.

**Figura 6 – Rede da cadeia de suprimentos**



**Fonte:** Adaptado de Christopher (2011, p. 142).

Conforme a Figura 6, a cadeia de suprimentos volta-se para uma rede de organizações conectadas e interdependentes de forma cooperativa visando o controle, o gerenciamento e as melhorias nos fluxos da rede de organizações, compreende os materiais e as informações de fornecedores para usuários finais.

Cox, Sanderson e Watson (2001) afirmam que uma cadeia de suprimentos pode ser descrita como rede ampliada de relacionamentos, na qual existem interações de trocas, objetivando a criação de um produto, ou serviço, essas interações, que serão dissecadas neste estudo, poderão auxiliar na potencialização das relações entre os agentes, complementam os autores, podendo chegar ao fim do estudo a múltiplos benefícios em relação à cadeia de suprimentos.

### **2.1.2 Estoques na cadeia de suprimentos**

Não se pode dissertar sobre cadeia de suprimentos sem descrever a importância do estoque, este item segundo (SLACK, 1997), estoques podem ser considerados uma forma de dinheiro muitas vezes com baixa liquidez, e que pode não trazer de imediato a rentabilidade para a empresa, o estoque desta forma segundo o autor possui um horizonte temporal espaçado entre a oferta e demanda, pois se no momento exato da oferta o produto fosse consumido não existiria a necessidade do estoque.

Ainda, Viana (2002) descreve que estoque pode ser definido como materiais, mercadorias e produtos armazenados para utilização futura, atendendo em determinado momento as empresas que demanda produtos, sendo sua necessidade sustentada pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão.

Para Ballou (1993), o estoque possui funcionalidades específicas tais como:

- melhoria nos serviços ofertados, regulando a disponibilidade de produtos;
- redução dos custos de produção, uma vez que se pode produzir em volumes maiores e estes por sua vez armazenados;
- beneficia a economia em escala, seja na compra ou na logística de entrega;
- planejamento mitigando flutuações de preços;
- planejamento equilibrado no tempo de reposição ou manutenção dos estoques;
- mitigação contra o risco de falta de matéria-prima.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) destacam que os estoques exercem papel relevante na regulação da oferta e demanda no consumo, como também na tangibilidade do ganho em escala, mas, por outro lado, são notórios, segundo os autores, os custos financeiros que acarretam pela formação de estoques, sendo imprescindível a gestão eficaz dos estoques.

Um ponto importante para regular os estoques é descrito por Cobra (1994), segundo o qual a previsão é uma análise do que poderá ser demandado por empresas contratantes, ou seja, uma expectativa futura de vendas, e que muitas vezes é relacionado com as ações promovidas pelos intervenientes que estão fora da zona de influência da empresa ofertante.

A gestão de estoques na cadeia de suprimentos analisada pode-se apresentar como ponto importante para o sucesso entre prefeitura e cooperativas, uma vez que grande parte dos produtos provenientes da agricultura familiar é perecíveis, o que aumenta a complexidade da logística e do armazenamento, por outro lado, este item demandaria uma análise específica pelas características apresentadas, o que poderá em outros estudos ter uma análise mais aprofundada.

### 2.1.3 Gestão colaborativa

Este capítulo apresenta o conceito de gestão colaborativa e como ela se insere na cadeia de suprimentos, para que se possa descrever esse conceito, é importante o entendimento sobre os elementos de colaboração inseridos na cadeia de suprimentos.

Segundo Rodrigues e Sellitto (2008), a colaboração apresenta-se como uma abordagem apropriada para tramitar e alinhar a eficiência e a eficácia dos processos na cadeia de suprimentos, ao estabelecer uma relação de dependência entre a empresa-cliente e seus fornecedores, estabelecendo uma relação de parceria entre os agentes pertencentes à determinada cadeia de suprimentos.

Hargrove (1998) refere que a colaboração se dá em uma ação conjunta com outro indivíduo, na qual se transacionam desejos e necessidades de criar ou de descobrir algo novo. Para tanto, algumas especificidades são importantes, tais como: diferentes visões e perspectivas, objetivos comuns e definição de metas em conjunto.

Lambert e Knemeyer (2004) ainda definem alguns atributos da colaboração, como a confiança nas relações, a flexibilidade nas negociações e nos processos, mutualidade entre os agentes e o comprometimento, garantindo com esses atributos trocas que potencializam e aumentam a longevidade entre as relações.

Para Min et al. (2005) a colaboração na cadeia de suprimentos é referida como a força motriz podendo trazer eficácia na gestão, não obstante o autor descreve que poucas empresas têm aproveitado o seu potencial.

Vieira (2006) apresenta definições de colaboração de acordo com o entendimento de diversos autores ao longo dos anos (Quadro 1).

**Quadro 1 – Conceito de colaboração**

| Autores                                  | Definição   |
|--|---|
| Ohmae (1989)                             | “Colaboração envolve comprometimento dos parceiros num ambiente de confiança, mútua, flexibilidade e compartilhamento de benefícios. A colaboração ajuda na redução de custos e deve ser interpretada como elemento estratégico para a organização”.  |
| Landeros e Monckza (1989)                | “Colaboração ou cooperação ou relacionamentos entre comprador e vendedor pode ser definido como poucos parceiros imbuídos de comprometimento mútuos de compra, venda, resolução de problemas e atividades conjuntas, com troca de informação e ajustes conjuntos no estabelecimento de novas condições de mercado.”                                     |
| Ellram (1990) e Ellram e Hendrick (1995) | “Coalização ou colaboração se refere a relacionamentos formais de longo prazo entre duas ou mais firmas que unem alguns aspectos relevantes aos seus negócios, como metas comuns, compartilhamento de informação, riscos e ganhos.”   |
| Sako e Helper (1994)                     | “Colaboração ou parceria é caracterizada pelo comprometimento contínuo de melhoria e compartilhamento de benefícios, troca de informações relevantes e resolução de problemas, por meio de trabalho conjunto, vários desenvolvimentos são melhores quando envolvem as partes nos novos projetos [...]”  |
| Frankel et al. (1996)                    | “Colaboração ou aliança pode ser definida como relacionamento de negócios em que as partes trabalham juntas na busca de objetivos específicos, redução de custos, melhoria dos níveis de serviço e compartilhamento de informações e criatividade a longo prazo.”   |
| Burnes e New (1997)                      | “Colaboração ou aliança pode ser definida como relacionamento entre fornecedor e cliente engajados numa parceria (alguma forma de mutualidade) sem uma necessidade aparente de comprometimento por todo o tempo ou total abertura e confiança entre as partes.”   |
| Groves e Valsamakis (1998)               | “Colaboração ou parceria envolve esforço conjunto no sentido de ter melhoria contínua dos processos e produtos [...] troca de informação de previsão de demanda, dados de ponto de venda, níveis de estoque, agenda de entrega, enfim melhoria dos processos logísticos.”   |
| Spekman et al. (1998)                    | “Colaboração se refere ao compartilhamento de responsabilidade e benefícios dado o grau de estabelecimento de cooperação entre os parceiros tanto a jusante como a montante da cadeia, com o objetivo de criar vantagem competitiva no mercado.”  |
| Mentzer Foggin e Golicic (2000)          | “Colaboração é meio pelo qual as empresas agem ativa e conjuntamente na busca de objetivos comuns, através do compartilhamento de informações, riscos e lucros. Os atributos ou facilitadores de colaboração são: interesse comum, mutualidade, expectativas claras, liderança, cooperação e confiança, divisão de benefícios e recursos tecnológicos.” |
| Stank et al. (2001)                      | “Colaboração envolve coordenação, tomada de decisões conjuntas e criação de padrões comuns de trabalho entre parceiros de negócios com o objetivo de aumentar a utilização de recursos e adicionar valor aos produtos e serviços.”  |
| Hoppe (2001)                             | “Colaboração é o relacionamento fechado entre empresas que determinam mutuamente a sincronização de fluxos de produtos e serviços, regenciam as exceções e compartilhamento de capacidade com outros membros por meio de contratos formais (escritos) ou verbais.”  |
| Barratt e Oliveira (2001)                | “Colaboração na cadeia de suprimentos significa quando duas ou mais empresas compartilham a responsabilidade de elaborar planos comuns, executar e medir os esforços e resultados.”   |
| Bowersox et al. (2003)                   | “Colaboração significa compartilhamento de informação, desenvolvimento de planos estratégicos conjuntos e sincronização de operações. Como resultado espera-se uma precisa alocação de recursos que permita gerar economias de escala, redução de operações redundantes e maior confiança dos clientes por meio de serviços customizados.”              |

**Fonte:** Adaptado de Vieira (2006, p. 17-18).



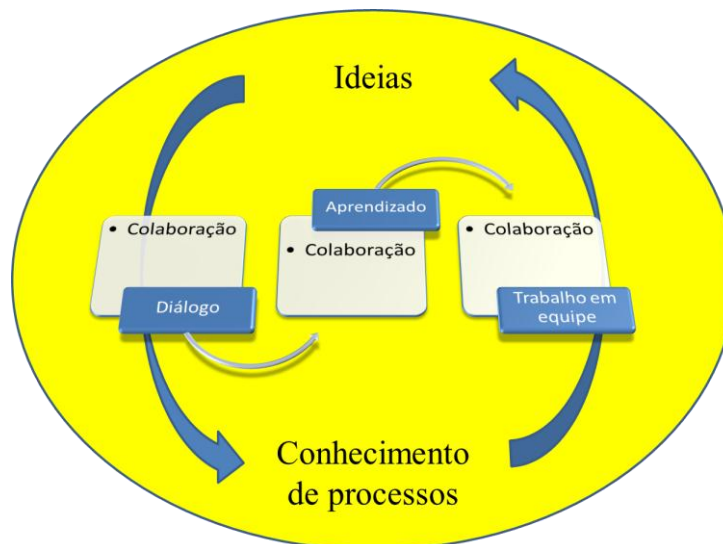
Como se pode observar no Quadro 1, de acordo com os conceitos elaborados pelos diversos autores, surgem alguns pontos norteadores, tais como: parceria, informação, confiança, flexibilidade, comprometimento, compartilhamento, metas comuns e vantagem competitiva, pontos esses que, quando bem aplicados, podem servir de base para a eficiência nas relações que envolvem os agentes na cadeia de suprimentos.

Essa observação corrobora a visão de Min et al. (2005), segundo os quais a colaboração é vista como um processo de negociação interorganizacional, reforçando a importância da parceria entre as empresas

Whipple, Frankel e Daugherty (2002) definem colaboração como uma parceria estratégica, adicionando valor, relacionamento com trocas e trabalho em um ambiente de confiança, lealdade e mutualidade.

Popovska, Riis e Boer (2003), além da visão compartilhada, asseveram que é preciso envolver os agentes em torno do diálogo para focar as ideias e os conhecimentos dos processos e propõem três conceitos básicos da colaboração: diálogo, aprendizado e trabalho em equipe, como demonstrados na Figura 7.

**Figura 7 – Elementos que envolvem os agentes na colaboração**



**Fonte:** Elaboração própria.

Barratt (2004) formata a estrutura colaborativa na cadeia de suprimentos, dividindo-a em interna e externa. A interna é realizada entre os agentes internos nas vertentes do planejamento, da coordenação e do compartilhamento das informações, já a externa é realizada entre os parceiros de duas empresas distintas.

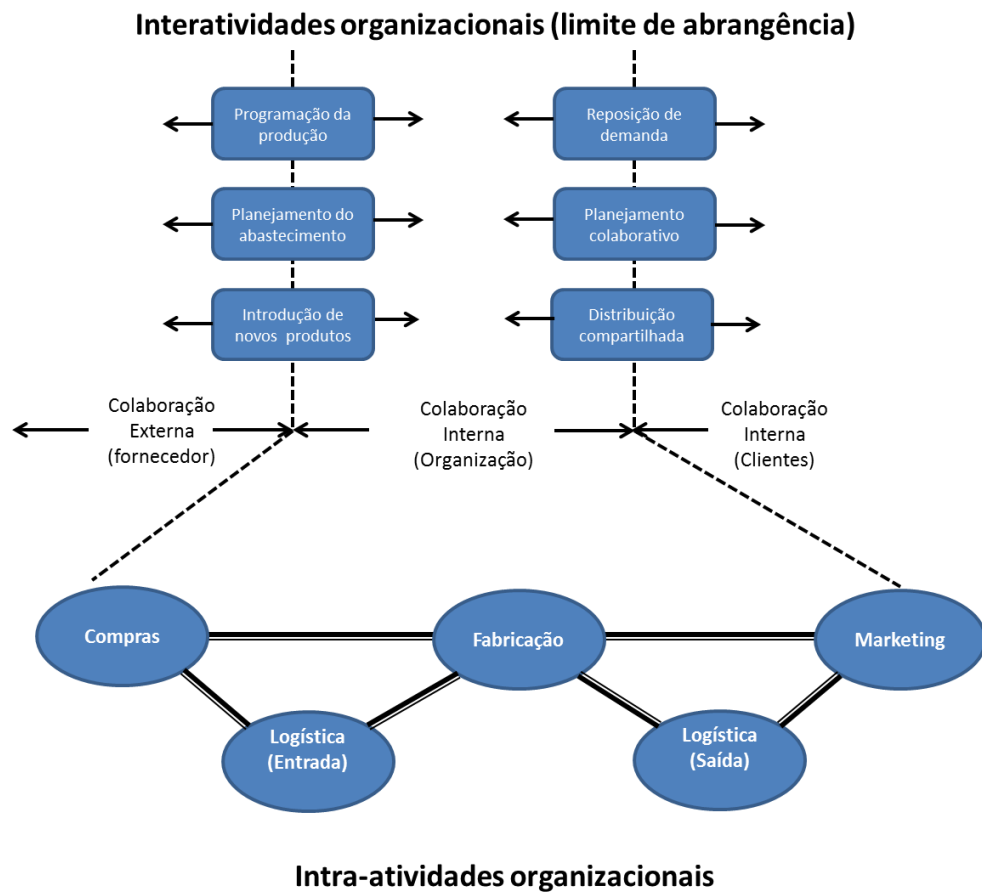
A colaboração externa é vista pelas organizações como uma oportunidade tentadora, como o próprio autor descreve “um campo de batalha fresco” (BARRATT, 2004, p. 32), já a colaboração interna auxilia a superar a miopia funcional e tem o potencial de permitir a integração interna. O autor destaca que algumas iniciativas na colaboração interna são os objetivos comuns, recursos compartilhados e visão comum. Esses pontos são princípios em busca de uma abordagem colaborativa.

A colaboração, quando bem utilizada na cadeia de suprimentos, pode-se transformar em uma ferramenta eficiente que auxilia na vantagem competitiva, segundo Attaran e Attaran (2007). Ao focar no compartilhamento das informações para tomada de decisões conjuntas, a colaboração poderá potencializar a competitividade.

Rodrigues e Sellitto (2008) explicam que, graças à colaboração, as organizações tornam-se sistemas mais abertos, com menores fronteiras e mais permeáveis, os quais, muitas vezes, são difíceis de ser identificados. Nesses casos, segundo os autores, as empresas interagem de tal forma que, muitas vezes, acabam tornando ambientes distintos em um único ambiente, sendo que elas podem ser, ao mesmo tempo, cliente e fornecedora de uma mesma empresa focal, o que dificulta inclusive a separação do ponto que termina a cooperação e inicia a competição.

Segundo Barratt (2004), a colaboração interna deve ser trabalhada em paralelo com a externa, no que tange ao desenvolvimento de relações com maior proximidade, aos processos de integração e ao compartilhamento de informações com clientes e fornecedores (BARRAT, 2004).

**Figura 8 – Potenciais oportunidades de colaboração vertical**



**Fonte:** Adaptado de Barratt (2004, p. 34).

A Figura 8 demonstra as muitas oportunidades de colaboração que incluem a jusante da cadeia de suprimentos: *Customer Relationship Management* (CRM), planejamento de demanda colaborativa que inclui previsão colaborativa, *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment* (CPFR).

Na montante da cadeia de suprimentos a gestão se dá através de algumas ferramentas como planejamento de fornecedores, programação de produção, introdução a novos produtos e distribuição compartilhada.

Para Barratt (2004), a colaboração não pode ter em seu foco apenas alinhamentos e esforços para ser eficaz em nível operacional. Para que seja efetiva, necessita de um alinhamento em escopo tático e estratégico, conforme apresentado na Figura 9.

**Figura 9 – Níveis de fluência da colaboração nas organizações**



**Fonte:** Adaptado de Barratt (2004, p. 34).

Ellram (1991) estreita a visão de Barratt (2005) ao ratificar a importância da estratégia quando afirma que os elementos de sucesso de colaboração têm como uma das bases os fatores de natureza estratégica, e continua descrevendo, ainda, as questões socioculturais e táticas.

Como é possível observar, a gestão colaborativa não está apenas nas ações, ou nas questões de aculturação das empresas, ou então em técnicas de relacionamentos entre uma ou mais empresas. A colaboração necessita tramitar por todos os meios (estratégico, tático e operacional) tanto internamente quanto externamente, sendo algo contínuo e evolutivo, para que exista a sustentabilidade e eficiência na colaboração e cada empresa possa alcançar os seus objetivos individuais, bem como também os objetivos coletivos das organizações envolvidas.

Segundo Wong et al. (2008), a aliança e a parceria entre empresas são utilizadas para estimular a colaboração e as relações entre membros da cadeia de suprimentos, o que auxilia no desempenho das empresas.

Outros autores, como Love, Davi e Chevis (2011), sustentam que, após ser consolidada a aliança que propicia a colaboração entre as partes, possa existir por partes destas uma propensão a afastarem-se, o que pode prejudicar o caráter de colaboração outrora construída.

Dessa forma, a gestão colaborativa torna-se algo crucial, para Vivaldini, Souza e Pires (2009). A gestão colaborativa na cadeia de suprimentos surge da visão de que uma empresa não obtém sucesso quando atua sozinha.

Uma das ferramentas que maximizam a colaboração entre os intervenientes é o uso da tecnologia. Há alguns anos, empresas de diversos setores vêm intensificando o uso da tecnologia da informação, os avanços tecnológicos na área da informação ocorridos nos

últimos anos tiveram um impacto direto sobre a capacidade das empresas em relação às melhorias em todas as áreas da cadeia (HELMS et al., 2000).

Quando se trata de gestão colaborativa, um assunto muito fomentado diz respeito ao *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment* (CPFR), que pode ser, segundo Rizzardo Junior e Porto (2008), pode ser considerado como uma ferramenta de planejamento com uma forte vertente em colaboração cujo objetivo é aumentar as vendas, diminuir os ativos fixos, inventário e capital usado como ferramental de gerenciamento para a cadeia de suprimentos, sempre visando atingir as necessidades do consumidor final.

Para Du, Leung e Zhang (2009), o CPFR torna-se, no meio empresarial, como um dos mecanismos mais bem-sucedidos nas relações entre parceiros nas quais todos se beneficiam por meio da satisfação do cliente, acarretando melhorias simultâneas nos custos e nas receitas.

Ainda segundo o autor, a primeira das principais diferenças entre CPFR e outros acordos de colaboração é que nesse caso todos os agentes são informados das exceções, e isso gera mecanismos de colaboração que visam resolvê-las. A segunda diferença é a capacidade para assinalar discrepâncias na operação em larga escala em que existem vários colaboradores que podem ser empresas ou ainda unidades de manutenção de estoques em larga escala.

Pramatari e Miliotis (2008) uma ferramenta que apresenta como enorme facilitador entre os intervenientes da cadeia de suprimentos é a Internet, que poderá, quando utilizada de forma racional, melhorar o desempenho operacional e os serviços oferecidos ao cliente. A troca da informação de forma colaborativa por meio de uma plataforma pela Internet, além de a informação trafegar em tempo real, ou próximo do real, e controlar as variáveis da cadeia, poderá gerar relatórios e suprir, em qualquer tempo, os intervenientes envolvidos.

Um ponto importante da cadeia de suprimentos quando o foco é a gestão colaborativa diz respeito à cooperação, a qual é o ponto fundamental que interage para uma integração eficiente da cadeia de suprimentos, mas por si só não contempla a complexidade da cadeia de suprimentos (TAN; TRACEY, 2007).

Outro ponto potencializado com esse enfoque é em relação ao ambiente que se dá devido à colaboração, dando a abertura necessária para a fluência das informações e aumentando o relacionamento entre as partes, reduzindo barreiras e criando um ambiente de confiança e respeito na cadeia inserida no processo.

A coordenação da cadeia de forma cooperativa auxilia no dinamismo do fluxo de troca de informações, evitando bloqueios no mesmo. Esse dinamismo se traduz em

aproximações e no melhor gerenciamento as atividades relacionadas entre os envolvidos na cadeia de suprimentos.

Segundo Lambert (2007), as parcerias que englobam a cadeia ou parte dela, quando bem gerenciadas os benefícios que apresentam são similares aos dos negócios estruturados em *joint venture* ou integração vertical, mas ainda com a ausência do controle de capital.

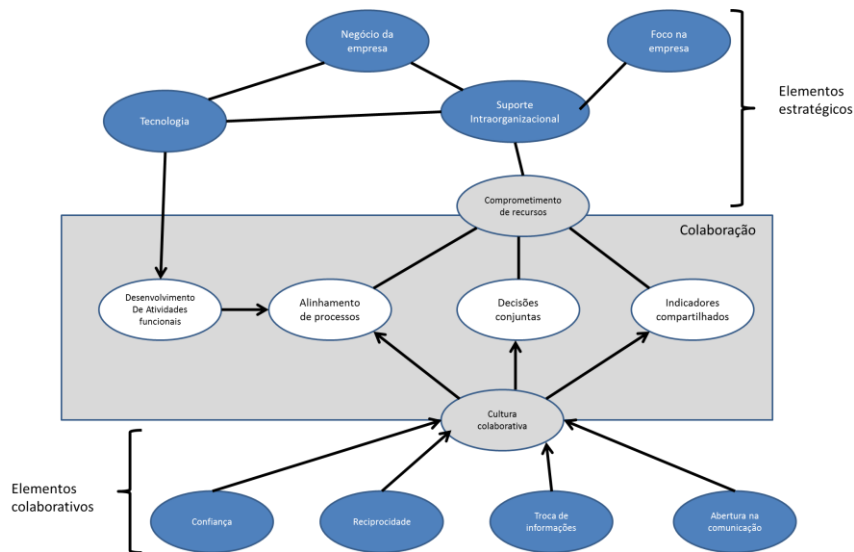
Assim, o entendimento de como gerenciar as parcerias que envolvem as cadeias de suprimentos e como se dá a relação entre os agentes torna-se primordial, uma vez que a manutenção das relações poderá servir de ponte para melhores relacionamentos e convivências harmoniosas.

#### **2.1.4 Elementos da gestão colaborativa**

A gestão colaborativa na cadeia de suprimentos é um grande desafio, uma vez que não é apenas por meio de aplicação de ferramentas ou modelos de organização que é factível a sua realização. Existem elementos comportamentais e culturais que tangenciam toda a sua gestão e aplicação efetiva, sendo o entendimento dessas vertentes um fator primordial para que se possa aplicá-la de forma coerente e sustentável, auferindo ganhos reais aos agentes envolvidos, como se pode verificar nos estudos realizados pelos autores apresentados na sequência.

Segundo Min et al. (2005), quando os parceiros colaboram entre si a cadeia de suprimentos como um todo pode obter ganhos, Barratt (2004) demonstra as relações dos elementos colaborativos interagindo com a cultura e as estratégias dentro da cadeia (Figura 10), o que relaciona com o conceito de Min et al. (2005), que interliga, de forma colaborativa, os agentes e elementos necessários para o alcance dos objetivos.

**Figura 10 – Elementos colaborativos na cadeia de suprimentos, segundo Barrat (2004)**



**Fonte:** Adaptado de Barratt (2004, p. 36).

Barratt (2004) disserta sobre os elementos apresentados na Figura 8 e coloca como um dos principais entre eles a cultura colaborativa, que, por sua vez, é dividida em elementos como a confiança, reciprocidade, troca de informações e abertura de comunicação.

No que diz respeito à cultura de colaboração, o autor descreve que a maioria das culturas corporativas existentes não é capaz de suportar a colaboração interna e externa, pois atualmente a maior parte das empresas foca-se em atividades funcionais, dificultando a colaboração entre os intervenientes.

Min et al. (2005) esclarecem que primeiro existe o desenvolvimento em relação à colaboração nas áreas funcionais dentro da organização. Essa interdependência colaborativa funcional interna cria base para amplificar, para as empresas parceiras, os elementos colaborativos, resultando na integração dos dois eixos (interno e externo).

Sobre a confiança externa ou interna, Min et al. (2005) destacam que, no campo das relações interorganizacionais, a confiança tem sido extensivamente estudada, mas esse retrato não se confirma em relação à cadeia de suprimentos. A confiança, quando bem estabelecida, pode contribuir de forma significativa para a sustentabilidade das relações, e que a coordenação eficaz da cadeia de suprimentos, quando construída em uma base de confiança e compromisso, possui um grau de eficácia muito maior ao longo do tempo.

No tocante à reciprocidade, Min et al. (2005) descrevem que precisa haver benefícios mútuos que resultem na colaboração, mas, para tanto, o entendimento da partilha

de riscos e do respeito mútuo de extrema importância para ambas as partes. O autor comenta que a troca de informação na cadeia de suprimentos tem se destacado como fundamental; por outro lado, assevera que, para alcançar a eficácia na gestão colaborativa, deve existir foco na qualidade dos fluxos da informação como também a sua transparência da informação.

Um dos pontos de destaque refere-se ao compartilhamento da informação de forma imediata. Min et al. (2005) destacam que ele não deve ser apenas desejável, mas obrigatório. Isso deve ser alcançado em um cenário de integração de processos à medida que se avança em direção à cadeia de suprimentos.

Segundo Barratt (2004), para que os elementos de colaboração possam ter efetividade na cadeia, alguns alinhamentos são necessários, e, para que exista a mudança e alteração do *status quo*, é necessário o estabelecimento de alguns elementos-chave, como o desenvolvimento das atividades funcionais, o alinhamento de processos, as decisões compartilhadas e o desenvolvimento de indicadores em conjunto.

Em relação ao desenvolvimento das atividades funcionais, existem limites dentro e entre as organizações. Já o alinhamento das atividades e o fluxo da informação delas são de grande valia para o desenvolvimento de confiança entre parceiros colaboradores.

Para que a colaboração possa ser efetiva no alinhamento de processos, o apoio e o comprometimento da alta gerência são imprescindíveis, pois, em possíveis desgastes devido ao fluxo de processos entre empresas, a alta gerência poderá auxiliar a reduzir o impacto de possíveis atritos.

No tocante às decisões compartilhadas, Barratt (2004) destaca, em relação à previsões, que podem ser tanto de produção ou na área das vendas, pois ao existir o compartilhamento nas decisões para a formação das previsões, evitará no futuro grandes oscilações mitigando desgastes desnecessários entre os agentes.

O desenvolvimento de indicadores geralmente é realizado internamente, o que poderá não ser o ideal para a cadeia de suprimentos como um todo. Ao compartilhar indicadores de desempenho com os demais agentes da cadeia, prováveis gargalos podem ser identificados e melhorados, contribuindo para o desempenho geral da cadeia de suprimentos. (BARRATT, 2004).

De acordo com Min et al. (2005), o sucesso dos esforços de colaboração não podem ser assegurados, salvo se o desempenho for monitorado e medido.

Barratt (2004) afirma o seguinte: para que a colaboração tenha sustentabilidade, não se podem desconsiderar os elementos estratégicos, conforme apresenta a Figura 8, os



quais incluem o comprometimento de recursos, suporte intraorganizacional, foco na empresa, o *business case* [negócio da empresa] e o papel da tecnologia.

A respeito do comprometimento de recursos, Barratt (2004) destaca que os intervenientes com foco na colaboração precisam ter o comprometimento de dispor de recursos e disponibilizá-los em prol do processo.

Outra necessidade latente é ter em mente que nos primeiros estágios poderá ocorrer à disponibilidade de recursos aos parceiros (fornecedores e clientes mais relevantes) por prazos mais longos.

No suporte intraorganizacional, o apoio é dado em duas formas distintas: em primeiro lugar, na forma de suporte de gestão inicial e em níveis hierárquicos superiores; e em segundo lugar, em termos de obtenção de apoio de outras partes da organização.

A empresa, muitas vezes, não vê as ações voltadas para a cadeia de suprimentos como algo importante; sendo assim, as iniciativas de colaboração tendem a ser vistas como despesas necessárias, e não como investimento. Para amenizar essa distorção, inicialmente as partes precisam entregar o prometido dentro das conformidades, fazendo com que as empresas consigam, com o tempo, maior apoio dos *stakeholders* primários, como também tenham melhor entendimento da cadeia de suprimentos.

Desse modo, desenvolver o *business case* é de extrema importância para construir o apoio e compromisso da alta administração para os negócios da empresa.

Segundo Barratt (2004), a colaboração na cadeia de suprimentos não precisa ser baseada na tecnologia. Nos estágios iniciais da colaboração, poderá basear-se em ferramentas mais simples, como o *e-mail*, evitando dispêndio de grande monta nos processos iniciais de colaboração. O autor conota que o processo de inserção tecnológica se dá inicialmente por um entendimento comum de que os parceiros da cadeia de suprimentos estão colaborando mais, com processos claramente definidos, e uma compreensão clara das informações que compreendem os processos.

Em certo momento do desenvolvimento da colaboração e da interação dos processos tanto na cadeia de suprimentos como na maturidade da colaboração, haverá a necessidade de intensificar o uso de ferramentas tecnológicas (BARRATT, 2004). O autor mostra preocupação do uso da tecnologia por tecnologia, destacando que a tecnologia facilita, mas não é base para a colaboração.

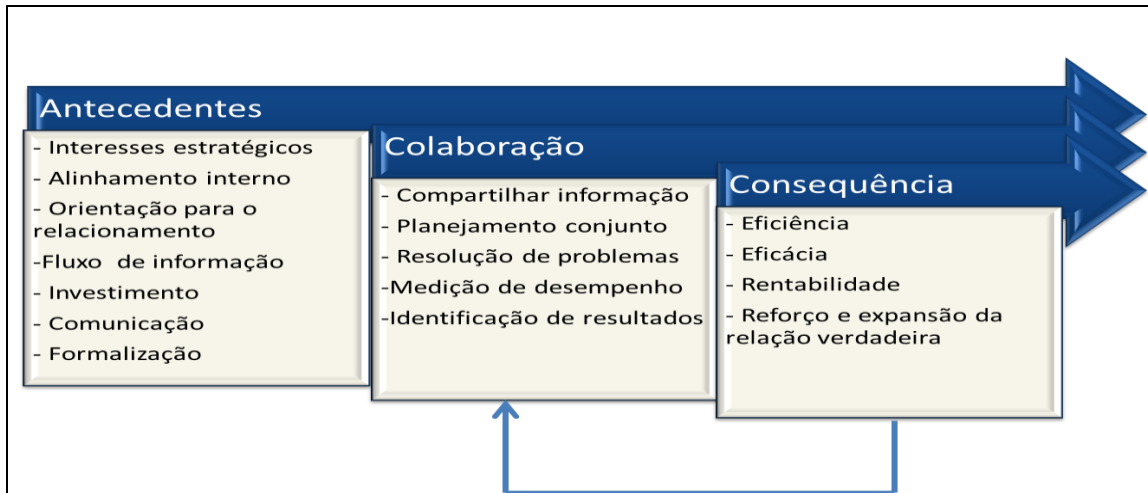
Quanto à tecnologia, diversos autores trabalham essa questão como ferramenta colaborativa. Vivaldini, Souza e Pires (2008) destacam os principais sistemas de tecnologia que contribuem para o processo de gestão colaborativa:

- *Electronic Data Interchange* (EDI) – realiza a troca de dados eletronicamente, via computador, entre empresas com negociações comerciais, que podem estar envolvidas em uma mesma cadeia. O uso dessa tecnologia auxilia a coordenação da cadeia e dos agentes envolvidos.
- *Vendor Management Inventory* (VMI) – o fornecedor consegue gerenciar o estoque no próprio cliente, maximizando os controles de estoque, produção e distribuição.
- *Efficient Consumer Response* (ECR) – técnica de resposta eficiente ao consumidor que necessita de investimentos em código de barras, *scanner*, entre outros.
- *Continuous Replenishment* (CR) – pode ser considerado um estágio além do VMI. A gestão de estoque é feita por meio da previsão de vendas e na demanda histórica, e não mais apenas nas variações do nível de estoque do ponto de venda.
- *Collaborative planning, forecasting and replenishment* (CPFR) – auxilia as empresas a administrar e compartilhar informações conjuntamente. Sua intenção é equilibrar a relação na cadeia mediante o controle de estoque em todos os elos.

Por outro lado, Oliveira e Cohen (2010) afirmam que nem sempre é necessária a utilização de ferramentas tecnológicas para implementação de técnicas colaborativas na cadeia de suprimentos.

Min et al. (2005) visualizam a estruturação da gestão colaborativa, conforme a Figura 11.

**Figura 11 – Elementos colaborativos na cadeia de suprimentos, segundo Min et al. (2005)**



**Fonte:** Adaptado de Min et al. (2005, p. 241).

Os antecedentes da colaboração, de acordo com o autor, são construídos pelos seguintes elementos: interesses estratégicos, alinhamento externo, orientação para o relacionamento, fluxo de informação, investimento comunicação e formalização, os quais são detalhados a seguir.

- **Interesses estratégicos** – quando claros, levarão a acordos de colaboração bem-sucedidos. A estratégia de forma clara fornece o foco para a relação de colaboração e interação levando as empresas participantes para maiores ganhos, recompensas e melhorias. Sem esse alinhamento dificilmente são alcançados melhores resultados.
- **Alinhamento interno** – muitas vezes, para que a colaboração possa ser eficiente, as empresas necessitam adotar um modelo de negócio completamente novo e trabalhar as questões de colaboração com extrema proximidade. O autor destaca, ainda, que a seleção dos parceiros da cadeia de suprimentos para o êxito colaborativo é essencial.
- **Orientação para o relacionamento** – existe a necessidade do desenvolvimento de um relacionamento e compreensão de cada agente dentro do negócio. Na prática, o desenvolvimento das relações traz, em longo prazo, interações construídas na confiança mútua e compromisso.
- **Investimentos** – podem ser financeiros ou não, incluindo tempo, dinheiro, tecnologia e treinamentos, entre outros.

- **Fluxo de informação ou o livre fluxo** – a troca de informação entre os agentes da cadeia poderá ocorrer de várias formas, podendo ser no ponto de venda, plano de promoção, *insights* sobre níveis de estoques, compartilhamento de informações.
- **Comunicação** – vai além da simples troca de informação entre os agentes colaborativos, e sim da forma que se dá a interação entre os parceiros e do entendimento que um tem do outro. Quanto mais fluir a comunicação, melhor será a interação, o que pode envolver reuniões mais frequentes, interações gerenciais com maior intensidade. A intenção de potencializar a comunicação é identificar oportunidades e áreas de melhorias.
- **Formalização** – ela é necessária para o sucesso da efetivação colaborativa dentro da cadeia; para tanto, normas, procedimentos, indicadores e contratos tornam-se de grande valia para a concretização de um processo colaborativo.

Os elementos de colaboração, segundo Min et al. (2005), são estes: compartilhar informação, planejamento, resolução de problemas e medição de desempenho.

- **Compartilhar informação** – segundo o autor é ingrediente essencial do dia a dia das operações, o compartilhamento das informações, pois fornece uma base comum para os parceiros em relação ao fluxo de produtos e serviços, criando sinergia e clareza entre os agentes da cadeia.
- **Planejamento** – está intimamente relacionado ao compartilhamento das informações e tem grande dependência deste. A colaboração nas questões que envolvem a informação é o início para o planejamento de negócios entre os parceiros.
- **Resolução de problemas** – em um processo de colaboração, a resolução de problemas entre os parceiros é de extrema importância. Uma das opções para o trabalho colaborativo é a formação de equipes multifuncionais ou por localização dos agentes. A resolução conjunta de problemas, muitas vezes, resulta na quebra de fronteiras entre parceiros de colaboração.
- **Medição de desempenho** – utilizada para expressar o esforço de cada agente, como também os ganhos inerentes aos processos de colaboração.
- **Identificação de resultados** – o resultado esperado com o processo de colaboração é a identificação de maneiras de potencializar os negócios individuais e obter as recompensas desejadas.

Min et al. (2005) expõem que as consequências da colaboração, muitas vezes, não são perceptíveis em primeiro momento; no entanto, em longo prazo, as recompensas oriundas das práticas colaborativas poderão trazer resultados expressivos. As consequências citadas pelo autor são detalhadas na sequência.

- **Eficiência** – refere-se a benefícios como a eficiência, redução de custo, estoques reduzidos, menor tempo de espera, racionalização da cadeia de suprimentos.
- **Eficácia** – representa benefícios, tais como, melhor atendimento ao cliente, aumento de *market share*, aumento nas vendas, desenvolvimento de novos produtos.
- **Rentabilidade** – benefícios de ações que interagem entre empresas na resolução de um problema, ou em soluções inovadoras que acabam por impactar de forma positiva na rentabilidade do negócio. Por meio da colaboração entre os agentes, uma das empresas envolvidas pode, por exemplo, tornar o mix de marketing mais rentável.
- **Reforço e expansão da relação verdadeira** – ambos poderão evoluir ao longo do tempo com a apropriação de ações colaborativas na cadeia de suprimentos, convergindo na potencialização gerando benefícios mútuos.

Para Min et al. (2005), o resultado de um processo colaborativo abrange alguns pontos, a saber:

- melhor planejamento de demanda;
- conhecimento aprofundado de estoques;
- melhoria na resposta a clientes;
- melhor acesso em relação à segmentação do mercado.

Cabe ressaltar que o entendimento não só dos elementos que contribuem para a colaboração é importante, mas também o das barreiras que impedem que a colaboração seja efetivada.

Segundo Anbanandam, Banwet e Shankar (2009), a falta de consciência sobre a existência de barreiras de colaboração poderá impedir os benefícios que a colaboração pode proporcionar, conforme exposto na sequência.

- **Falta de confiança entre os parceiros da cadeia de suprimentos** – a confiança é definida como a força obrigatória na maioria das transações entre

fornecedor e cliente. Para os autores, a falta de confiança aparece como uma das principais razões em relação ao estabelecimento de colaboração.

- **Falta de treinamento para desenvolver nova mentalidade e habilidades** – o treinamento é requisito primordial para alcançar o sucesso em qualquer organização. Conforme os autores, a falta de treinamento e formação sobre a consciência e o entendimento sobre a gestão colaborativa na cadeia de suprimentos é uma das principais barreiras para a efetivação da colaboração.
- **Falta de planejamento colaborativo e estratégico** – o planejamento estratégico é o processo que as organizações utilizam para estabelecer suas visões do futuro e desenvolver as estratégias para garantir essas visões. Os passos básicos desses processos são: entender o ambiente atual, estabelecer a visão de futuro e identificar caminhos ou estratégias. Para percorrer o caminho até uma gestão colaborativa sem a racionalização e metrificação desses processos, os objetivos podem se perder pelo caminho, evitando que a colaboração possa ser efetivada na cadeia de suprimentos.
- **Falta de comprometimento da alta direção** – o comprometimento é a chave para relacionamentos bem-sucedidos e pode auxiliar na cadeia de suprimentos no caso da penetração de ferramentas de colaboração.
- **Falta de visão e compreensão da cadeia de suprimentos** – outra barreira em relação à colaboração eficaz é a incapacidade de entender e obter uma visão sistêmica. Anbanandam, Banwet e Shankar (2009) afirmam que muitos gestores ainda tem uma visão limitada da cadeia de suprimentos, pois se concentram em suas próprias áreas funcionais, deixando de reconhecer e exercitar a colaboração com os outros, tanto dentro como fora da organização.
- **A disparidade na capacidade tecnológica entre os parceiros** – o nível de colaboração na cadeia de suprimentos depende da capacidade tecnológica do parceiro. Quando existem parceiros com muita disparidade nas questões tecnológicas na cadeia, pode acontecer de uma empresa não conseguir comunicação efetiva com a outra, dificultando a colaboração.
- **Compartilhamento de informações inadequadas** – compartilhar a informação é reconhecido como um requisito fundamental para colaboração, tal como também entendem Barrat (2004) e Min et al. (2005). Quando esta não

é bem-sucedida, resulta em comportamentos que quebram os esforços de colaboração.

- **Não partilhar os riscos e recompensas** – partilha de riscos e recompensas é importante para um enfoque de longo prazo e a colaboração entre os parceiros da cadeia de suprimentos. Muitas vezes, a ausência desses quesitos poderá levar à ruptura da fluência do relacionamento.
- **Inconsistentes e inadequadas medidas de desempenho** – uma das grandes dificuldades da cadeia de suprimentos é a falta de indicadores de desempenho adequados, o que leva a conflitos entre os parceiros de colaboração pelo fato de não partilharem dos mesmos indicadores.

Com a colaboração, as empresas tendem a obter melhores resultados que podem ser expressos:

- **Visibilidade da cadeia de suprimentos** – Para Anbanandam, Banwet e Shankar (2009), visibilidade da cadeia de suprimento significa a capacidade de uma empresa para coletar e analisar dados distribuídos, gerar recomendações específicas e combinar ideias de estratégia. Essa capacidade se tornará cada vez mais importante com o surgimento de cadeias de suprimentos que evoluem para redes interligadas.
- **Vantagem competitiva** – o motivo por trás da formação de um arranjo da cadeia de suprimentos é trazer vantagem competitiva aos agentes envolvidos e à manutenção da competitividade; sendo assim, as empresas necessitam colaborar com seus clientes, fornecedores e parceiros de negócios. A colaboração entre empresas é uma abordagem cada vez mais utilizada no ambiente de negócios.

Com o entendimento das ferramentas de colaboração é necessário entender em relação aos agentes envolvidos na cadeia que serão analisados os fatores colaborativos, é perceptível pelo levantamento sobre o tema que as variáveis e fatores são complexos, para tanto é necessário identificar quais os fatores tomando por base o cenário apresentado quais fatores analisar nos agentes selecionados, podendo seguir uma linha mestres para resposta do problema apresentado.

Desta forma o entendimento dos principais agentes envolvidos é importante como se pode constatar a seguir.

## 2.2 Cooperativas agrícolas

Nesta seção será demonstrada a origem das cooperativas e buscar-se-á emergir a importância das cooperativas agrícolas no Brasil e o impacto benéfico destas para a agricultura familiar.

É notório que as cooperativas possuem vertentes sociais, entretanto é o bom desempenho econômico que trará a força necessária para a negociação entre cooperados e cooperativas. Segundo Jerônimo, Maraschin e Silva (2006), o bom desempenho financeiro de uma cooperativa garantirá o sucesso social.

As cooperativas, conforme Brasil Cooperativismo (2012), tiveram sua origem no século XVIII, na Inglaterra, época em que a Revolução Industrial estava a pleno vapor. Com o agravamento das questões sociais, surgiram por meio de lideranças as primeiras ações para a formalização de associações que possuíam cunho assistencialista, experiência essa que não foi bem-sucedida. Sendo assim, uma das alternativas encontradas foi a organização das empresas por meio de cooperativa, nascendo a primeira, a cooperativa de Rochdale, embasada em uma conduta de respeito mútuo e voltada para o bem coletivo. Após 16 anos de sua fundação, ela já possuía 3.450 sócios com um capital de 152 mil libras, tornando-se, então, um caso de sucesso.

Segundo dados da OCB (2010), o Brasil, em 2010, atingiu o número de 6.652 cooperativas, sendo que 23,27% delas são agrícolas, sendo constatado neste estudo que são mais de 9 milhões de cooperados e 298.182 empregos formais. São Paulo é o estado que possui o maior número de cooperativas no Brasil em 31 de dezembro de 2010, com 911 cooperativas, que representa 13,69% do total de cooperativas brasileiras. Diante desses números, pode-se constatar que a organização cooperativa é de extrema importância para os pequenos negócios que, com a sinergia e a estrutura das cooperativas, consigam ganhos competitivos, movimentando a economia brasileira.

Para Fronzaglia (2005), existe ausência de confiança nas relações que norteiam o ambiente interno das cooperativas, o que pode ser potencializado devido ao impedimento de repasse das quotas dos membros, impossibilitando que o mercado analise a eficiência do negócio e o monitoramento do negócio, e conseqüentemente a avaliação. Outro ponto importante é que geralmente nas cooperativas existe um monitoramento não profissional, podendo ocorrer erros na logística, e eventual desvio da produção para outro agente da cadeia, contabilizando, para as cooperativas, prejuízos com o passar do tempo. Fronzaglia (2005)



aponta também um monitoramento aquém da necessidade de uma gestão profissional pelas cooperativas. Essas características acabam minando a competitividade dos empreendimentos, resultados em desempenho abaixo dos níveis médios do mercado.

Oliveira (2006) discorre que, por mais que as cooperativas possuam legislação diferenciada, esta não pode ser considerada, por si só, uma vantagem competitiva, pois a ausência de modelos de gestão eficaz faz com que a legislação perca a força mercadológica outrora planejada.

Nesse ambiente, é notória a alta concentração de cooperativas agrícolas, que por sua vez são constituídas de produtores oriundas da agricultura familiar. A Lei nº 11.947/09 tem como um do seu público alvo, a agricultura familiar, sendo assim o entendimento desta atividade poderá subsidiar nas análises que se fazem necessárias.

### **2.3 Agricultura familiar**

A agricultura familiar é norteadada pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que caracteriza a sua formalização, Segundo o Art. 3º, é considerado agricultor familiar aquele que exerce atividades no meio rural com, no máximo, quatro módulos fiscais e que predominantemente utilize mão de obra familiar nas atividades econômicas de sua propriedade, e a renda necessita ter predominância originada da propriedade. Dessa forma, de acordo com o Censo Agropecuário de 2006 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2009), existem 4.367.902 estabelecimentos de agricultura familiar, ou seja, 84,4% do total, ocupando 80,25 milhões de hectares, que corresponde a 24,3% da área ocupada pelo agronegócio brasileiro.

Conforme dados do IBGE (2009), a agricultura familiar apresenta uma receita média de R\$ 13,6 mil, especialmente com a venda de produtos vegetais que representava, em 2006, mais de 67,5% das receitas obtidas. Outra fonte importante refere-se a vendas de animais que circundam 21% das receitas obtidas pela agricultura familiar. Mais uma receita destacada é a prestação de serviços para agroindústria e empresas integradoras.

Analisando a agricultura familiar, conforme pesquisa da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) que consta no *site* do Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA) (2006), percebe-se que ela apresenta um perfil de distribuição e ganhos indelévels em relação às questões socioculturais. Ainda segundo a pesquisa, muitos

dos produtos que estruturam as refeições dos brasileiros são provenientes da agricultura familiar, tais como: feijão, arroz, mandioca, milho, alface, tomate e leite.

A agricultura familiar é responsável no Brasil por:

- 40% do valor bruto da produção agropecuária,
- 80% das ocupações produtivas agropecuárias.

Como também é responsável por uma parcela significativa dos alimentos que chegam à mesa dos brasileiros, como:

- feijão (70% da produção);
- mandioca (84%);
- carne de suínos (58%);
- leite (54%);
- milho (49%);
- aves e ovos (40%).

Por mais que individualmente a agricultura familiar apresente grande representatividade na produção de alimentos básicos como apresentado acima, a Lei nº 11.947/09, traz um novo canal formal de comercialização proporcionando para agricultura familiar sustentabilidade nos negócios.

## **2.4 Lei nº 11.947/09**

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) (2009), a Lei nº 11.947/09, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica valendo-se dos recursos financeiros repassados pelo Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE), no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), explicita que, no mínimo, 30% dos gêneros alimentícios adquiridos pela alimentação escolar são provenientes diretamente da agricultura familiar, bem como deixa explícito qual é a prioridade de aquisição de alimentos, sendo primeiro os assentamentos da reforma agrária, em seguida, as comunidades tradicionais indígenas e, depois, as comunidades quilombolas.

Segundo o FNDE (2010), com a Lei nº 11.947/09 serão beneficiados:

- 47 milhões de alunos em 190.000 escolas;

- 250 mil famílias de agricultores familiares.

Para que o FNDE repasse volumes financeiros para as prefeituras, as mesmas necessitam fazer a aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar na ordem de 30% que corresponder a um valor de cerca de 930 milhões de reais, através da seguinte dinâmica:

- o governo Federal repassa recursos financeiros por meio do Ministério da Educação (MEC)/FNDE;
- o governo municipal operacionaliza a compra da merenda;
- valor por município = [nº de alunos matriculados no censo escolar multiplicado por 200 dias letivos] – MDA (2010).

Por meio do parâmetro, acima o governo federal repassa para alunos valores que são separados da seguinte forma:

- R\$ 0,30 para o ensino fundamental;
- ensino médio e educação de jovens e adultos (EJA);
- R\$ 0,60 para indígenas e quilombolas;
- R\$ 0,60 para creches;
- R\$ 0,90 escola integral.

Para o MDA (2010), as prefeituras são obrigadas a comprar 30% dos gêneros alimentícios destinados à alimentação escolar da agricultura familiar, sendo que:

- o dinheiro do repasse somente pode ser gasto com a agricultura local, preferencialmente familiar;
- A lei exige que, no mínimo, 30% do repasse federal seja gasto com a compra de produtos da agricultura familiar.

Para melhor entendimento do assunto, cabe mencionar que o agricultor familiar é aquele que:

- explora a terra;
- reside nela;
- tem terreno de até quatro módulos fiscais (5 a 100 hectares);
- possui renda de até 70% decorrente da atividade agropecuária;
- tem até dois empregados (a mão de obra temporária é considerada).

Os grupos que podem fornecer gêneros alimentícios e beneficiar-se da Lei nº 11.947/09, segundo o MDA (2010), são estes:

- **grupos informais:** grupos com suas Declarações de Aptidão ao Pronaf<sup>1</sup> (DAPs) físicas de produtores individuais;
- **grupos formais:** associação/cooperativa com DAPs de organizações jurídicas).

Para que os grupos acima possam usufruir dessa ação do governo, necessitam passar pelas seguintes etapas:

- planejamento, produto/qualidade/quantidade;
- elaboração do projeto de venda;
- participação nas chamadas públicas das prefeituras.

Os grupos que participam do programa ligado a Lei nº 11.947/2009 devem possuir DAP e poderão vender segundo os limites estabelecidos como:

- merenda escolar – R\$ 20.000,00 em produtos de gêneros alimentícios por DAP por ano;
- Programa de Aquisição de Alimentos (PAA);
- doação simultânea/compra direta: R\$ 4.500,00 por DAP por ano;
- formação de estoque/leite: 2 x R\$ 4.500,00 por DAP.

Segundo o MDA (2010), para que a lei possa ter êxito, os tramites passam por alguns passos:

- 1º passo: cardápio;
- 2º passo: chamada pública;
- 3º passo: preço de referência;
- 4º passo: elaboração de projeto de venda;
- 5º passo: recebimento dos projetos de venda;
- 6º passo: seleção dos projetos de venda;
- 7º passo: assinatura do contrato;
- 8º passo: entrega dos produtos.

Após o entendimento da teoria sobre cadeia de suprimentos, gestão colaborativa, características da Lei nº 11.947/2009 e agricultura familiar, buscou-se por meio de estudo de caso verificar a possibilidade de aplicar os fatores colaborativos nos relacionamentos firmados por intermédio de contratos entre prefeituras e cooperativas e se eles poderiam proporcionar

---

<sup>1</sup> Pronaf = Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

melhorias para os agricultores familiares e para as prefeituras que possuem contratos em função da Lei 11.947/2009.

### 3 ESTUDO DE CASO

O estudo prático levou em consideração os pontos levantados na revisão bibliográfica, os quais poderiam comprovar, ou não, a existência de fatores colaborativos que auxiliem na execução da lei.

Inicialmente, foram analisadas as prefeituras envolvidas, como também as cooperativas. Dessa forma, pretendeu-se caracterizar as referidas instituições nos seguintes aspectos:

- número de habitantes do município;
- principais vocações do município;
- localização das prefeituras analisadas;
- antecedentes das práticas de compra pelo poder público da agricultura familiar;
- estrutura das prefeituras em relação à Lei nº 11.947/09.

Em relação às cooperativas, foram analisados os seguintes fatores:

- tamanho da cooperativa em número de cooperados;
- estrutura organizacional das cooperativas;
- localização das cooperativas;
- antecedentes em relação a vendas para o poder público;
- histórico em relação à venda de produtos de forma cooperativista.

Diante do que foi exposto, intencionou-se, após esses levantamentos, mapear a cadeia de suprimentos que possuem os agentes envolvidos, os quais são: prefeituras, cooperativas, escolas e produtores rurais.

Para que seja possível intensificar e entender a gestão colaborativa mediante a Lei nº 11.947/09, Hargrove (1998) descreve que na colaboração há três especialidades, sendo:

- diferentes visões e perspectivas;
- objetivos comuns;
- definição de metas em conjunto.

Assim, na pesquisa de campo buscou-se constatar se existem objetivos comuns entre prefeituras e cooperativas e entre cooperativas e cooperados, bem como se existem claramente metas definidas em conjunto.

Conforme explicitado anteriormente, Barrat (2004) formata a estrutura colaborativa dividindo-a em interna e externa, e é esse foco que o estudo terá na aplicação da Lei nº 11.947/09. Sendo assim, uma das vertentes da pesquisa foram os processos colaborativos internos das prefeituras e os processos colaborativos internos das cooperativas, ou seja, os agentes responsáveis para que a lei possa ser operacionalizada por meio de uma pesquisa fechada e estruturada. Diante do exposto, buscou-se as variáveis em relação a:

- Planejamento
  - É evidenciada a preocupação interna de um planejamento entre as áreas envolvidas?
  - Existem ferramentas ou processos para o planejamento conjunto entre as áreas envolvidas?
  
- Coordenação
  - Existe um coordenador das ações definido?
  - O coordenador tem influência em todas as áreas em que tramita a Lei nº 11.947/09?
  
- Compartilhamento das informações
  - É evidenciada a preocupação com a informação entre as áreas envolvidas nos processos referentes à lei e à sua aplicação?
  - Existem ferramentas oficiais de comunicação interna?

O foco na colaboração externa foi levantado por meio de pesquisa estruturada, visando às prefeituras e cooperativas, sendo:

- Desenvolvimento de relações com maior proximidade
  - Evidencia-se a importância da aproximação entre as partes?
  - Existem ações para aproximação das cooperativas e prefeituras?
- Processos de integração
  - Existe um processo claro de integração entre cooperativas e prefeituras?
- Compartilhamento das informações cliente/fornecedor
  - O compartilhamento das informações é considerado importante para os envolvidos?

- Existem ferramentas de compartilhamento da informação oficial entre os agentes?

Na segunda parte da pesquisa de campo procurou-se evidenciar elementos da gestão colaborativa, baseando-se, para tanto, nos elementos colaborativos descritos por Min et al. (2005), que utilizam os antecedentes, o estado de colaboração entre os agentes e as consequências (conforme a Figura 11), sendo que estas somente poderão ser constatadas caso existam evidências da colaboração que possuam indicadores claros. Para tanto, foram analisados os tópicos abaixo:

- interesses estratégicos;
- alinhamento interno;
- orientação para o relacionamento;
- fluxo de informação;
- investimentos;
- comunicação;
- formalização.

Identificou-se nas prefeituras se existem elementos de colaboração nos contratos vigentes com as cooperativas, levando-se em consideração a Lei nº 11.947/09 no que se refere aos seguintes pontos:

- compartilhamento das informações;
- planejamento em conjunto;
- resolução de problemas;
- medição de desempenho.

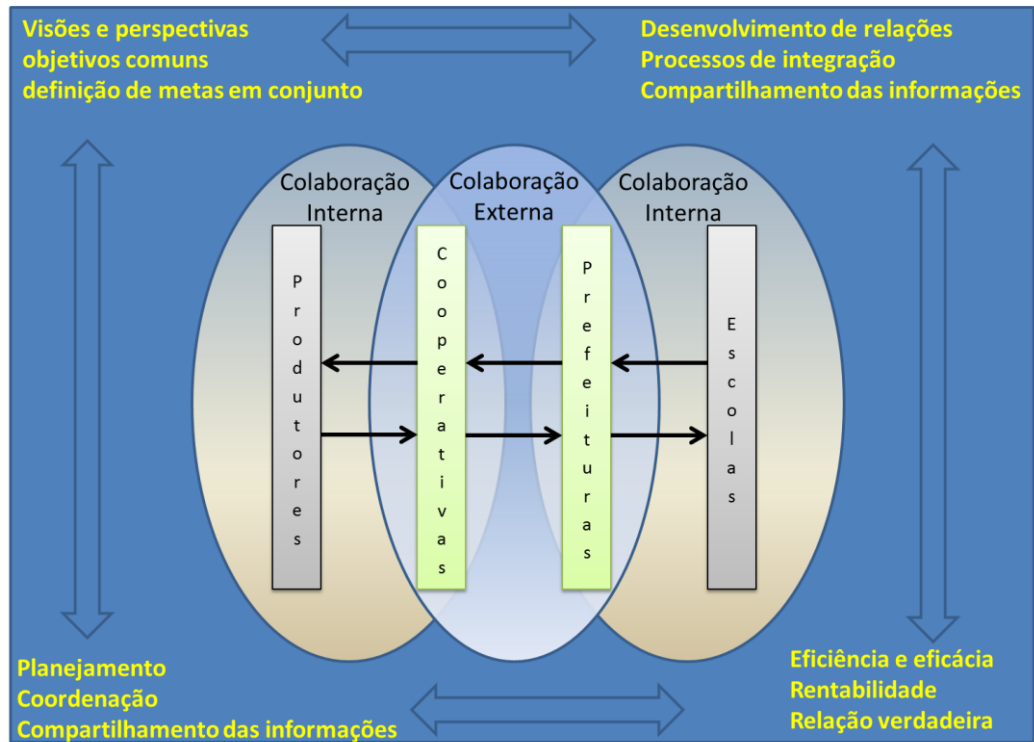
Pelo fato de a citada lei ter entrado em vigor em 2009, já existem históricos de encerramentos de contratos. Nesse sentido, a pesquisa buscou identificar se é possível colher evidências das consequências e se estas possuem resultados favoráveis ou desfavoráveis em relação aos seguintes aspectos:

- eficiência e eficácia;
- rentabilidade;
- reforço e expansão da relação verdadeira.

Dessa forma, buscou-se identificar a gestão colaborativa das instituições analisadas. Para melhor entendimento deste estudo, apresenta-se, na Figura 12, a arquitetura da pesquisa.



**Figura 12 – Representação do estudo de caso em relação à análise dos agentes**



**Fonte:** Elaborado através dos conceitos de Min et al (2005); Barrat (2004) & Hangrove (1998)

### 3.1 Descrição das Cooperativas e Prefeituras

Neste capítulo são descritas as cooperativas e prefeituras que fazem parte deste estudo, bem como é demonstrado como se dão as articulações entre os agentes da cadeia de suprimentos.

Além disso, são analisados os pontos passíveis de melhorias e proposituras para uma utilização mais eficiente dos benefícios que a Lei nº 11.947/09 traz às famílias da agricultura familiar e como as prefeituras podem ter ganhos nos contratos firmados com as cooperativas.

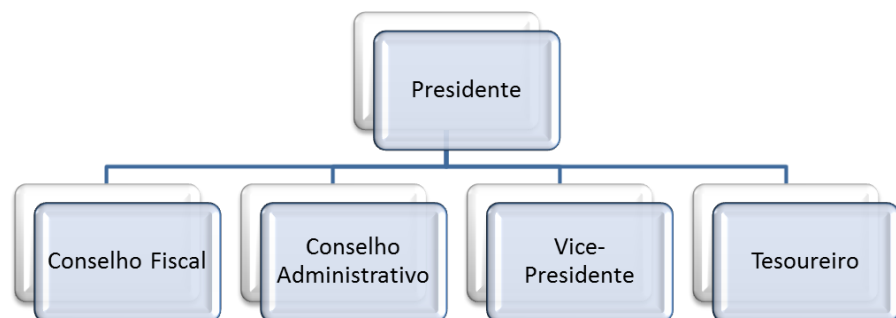
## 3.2 Caracterização e Gestão das Cooperativas

### 3.2.1 Cooperativa Central de Produção Rural e Abastecimento

A CCPRA possui uma inovação em relação às cooperativas agrícolas no Estado de São Paulo, por se tratar da união de oito cooperativas que visam à comercialização de produtos para o governo federal principalmente pelo PAA e PNAE, porém a estrutura organizacional não difere das demais cooperativas pesquisadas. O grande diferencial é o ganho em articulação e capilaridade na questão geográfica, que aumenta a capacidade de oferecer produtos para as prefeituras, como também reduz, muitas vezes, a distância para fazer entregas àquelas que possuem contratos.

Em cada nível de sua estrutura organizacional, há um líder de cada cooperativa que corresponde à sua constituição, conforme apresenta a Figura 13.

**Figura 13 – Organograma da CCPRA**



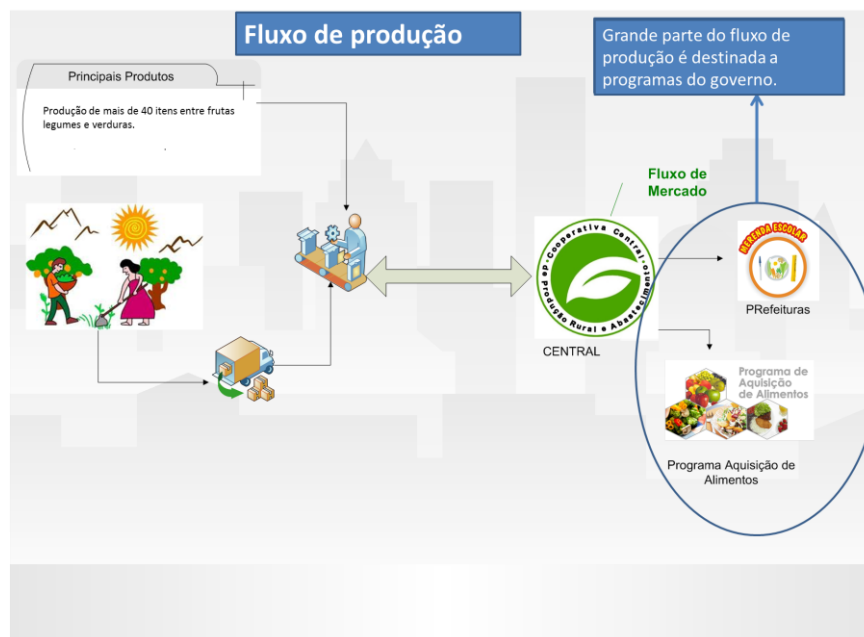
**Fonte:** Elaboração própria.

Essa cooperativa tem 624 cooperados, em 2011 obteve receita de R\$ 7 milhões, em relação aos canais de comercialização concentra-se em dois, sendo um por meio do governo federal (PAA e PNAE) e outro canal em um *box* na Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) de Sorocaba, não possui funcionários, apenas

contrato com uma pessoa jurídica que a auxilia nos processos e trâmites com as prefeituras, em relação aos contratos em andamento, como também na prospecção dos contratos futuros. Em relação à porcentagem de produtos comercializados pela cooperativa oriundos dos produtores foi identificado que é de até 20%. Antes de 2009, quando iniciou os primeiros contratos provenientes da Lei nº 11.947/2009, ela já possuía comercialização por meio de um canal governamental, o PAA.

Identificou-se que o prazo de vigência dos contratos que, hoje, a cooperativa mantém com as prefeituras é de um ano e que, usualmente, existe aditamento dos contratos por um período maior. No tocante à entrega de produtos para as prefeituras, a CCPRA geralmente terceiriza as entregas, pois, em ambas as prefeituras com as quais possui contrato, existe, em sua chamada pública, o requisito da entrega dos produtos nas escolas, inviabilizando, para a cooperativa, a entrega centralizada. A maior distância entre as propriedades de produtores e o ponto de coleta é de 15 quilômetros, e geralmente os produtos são entregues para as prefeituras semanalmente.

**Figura 14 – Fluxo de abastecimento de produtos da CCPRA**



**Fonte:** Elaboração própria.

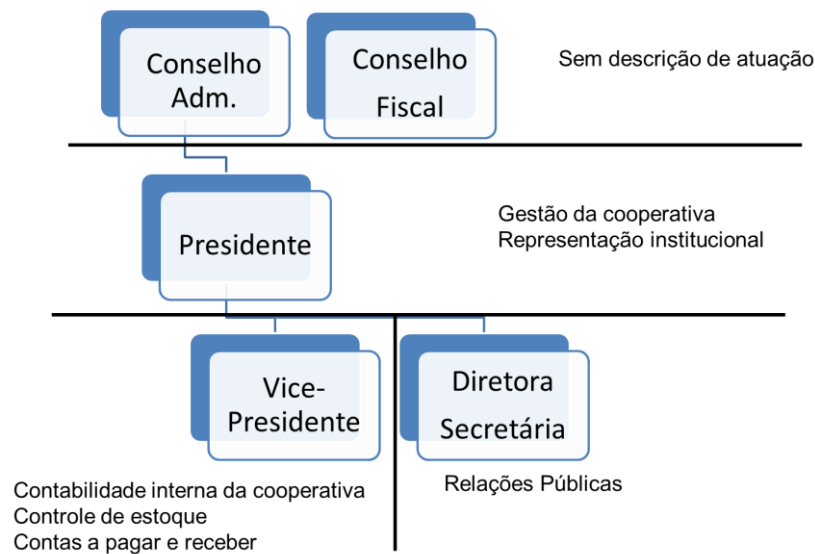
Identificou-se que os produtos comercializados são 100% *in natura* e, em 2013, e um dos produtos comercializados terá valor agregado – a mandioca será manipulada, descascada e embalada –, o que trará, segundo dados levantados na pesquisa, maior rentabilidade.

### 3.2.2 Cooperativa dos Apicultores de Sorocaba e Região

A Cooperativa dos Apicultores de Sorocaba e Região (COAPIS), constituída em 2009, possui 294 cooperados em 42 cidades do interior Paulista, uma estrutura tanto operacional quanto gerencial para manutenção das atividades e suporte aos cooperados.

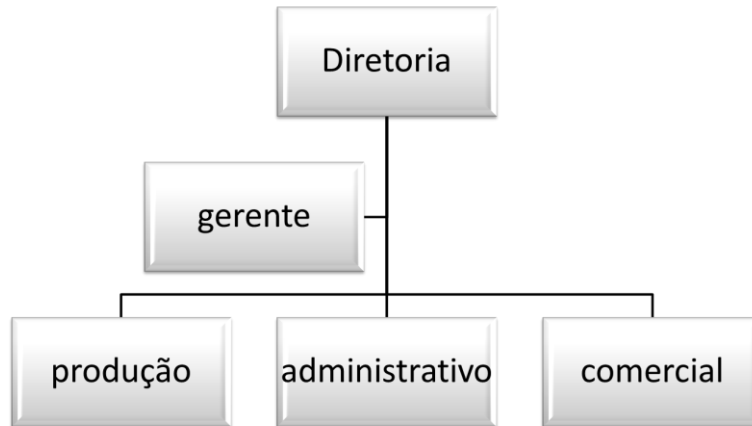
A sua estrutura organizacional é apresentada na Figura 15.

**Figura 15 – Estrutura organizacional da COAPIS**



**Fonte:** Elaboração própria.

A COAPIS, além da estrutura demonstrada, também organizou, para suprir as demandas operacionais e de crescimento, a estrutura conforme a Figura 16. Exceto a diretoria, todas as demais funções são ocupadas por funcionários contratados em regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

**Figura 16 – Organograma da COAPIS**

**Fonte:** Elaboração própria.

Em 2011, em COAPIS obteve receita de R\$ 1,2 milhão, em relação aos canais de comercialização. Ela concentra-se em três canais, sendo um por meio do governo federal (PAA e PNAE), outro através de empresas particulares de alimentos e o último, uma terceira empresa que compra para consumo da COAPI. Grande parte do produto beneficiado pela cooperativa é devolvida para os cooperados, os quais comercializam usando a marca da COAPIS em diversos pontos espalhados pelo Estado de São Paulo.

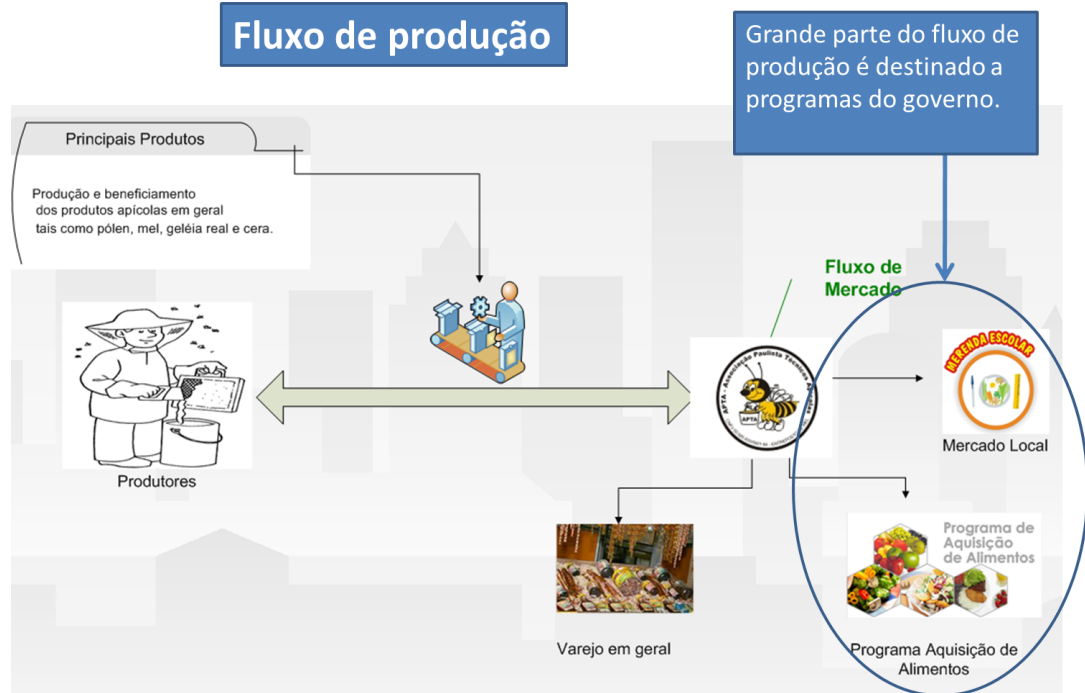
A cooperativa possui 12 funcionários registrados, a porcentagem de produtos comercializados pela cooperativa oriundos dos produtores é de até 20%. Quando teve início os primeiros contratos provenientes da Lei nº 11.947/09 (antes de 2009), ela já possuía comercialização por intermédio de canais governamentais, como o PAA. Identificou-se nesta pesquisa que a venda pelo PAA é um dos grandes responsáveis pela estruturação física e pelo crescimento da cooperativa nos últimos anos.

A vigência dos contratos que, hoje, ela possui com as prefeituras é de um ano; além disso, identificou-se também que é usual haver aditamento desses contratos, no fim desse prazo, por um período maior. Em relação à entrega de produtos para as prefeituras, a COAPIS geralmente a terceiriza, pois nas chamadas públicas das prefeituras com as quais mantém contratos há o requisito da entrega dos produtos nas escolas, o que inviabiliza, para a cooperativa, a entrega centralizada. Num dos casos, a entrega é centralizada em um galpão da CEAGESP de Sorocaba para, posteriormente, a Prefeitura de Araçoiaba da Serra coletar o produto e fazer a distribuição dele para as escolas.

Os produtos comercializados, quando se trata de hortifrúti, é 100% *in natura*, já os produtos melíferos são 100% com valor agregado, uma vez que são embalados em sachês e frascos para comercialização nos canais de comercialização.

Na Figura 17, pode-se observar como se dá o fluxo de produção e manipulação da cooperativa.

**Figura 17 – Fluxo de abastecimento de produtos da COAPIS**

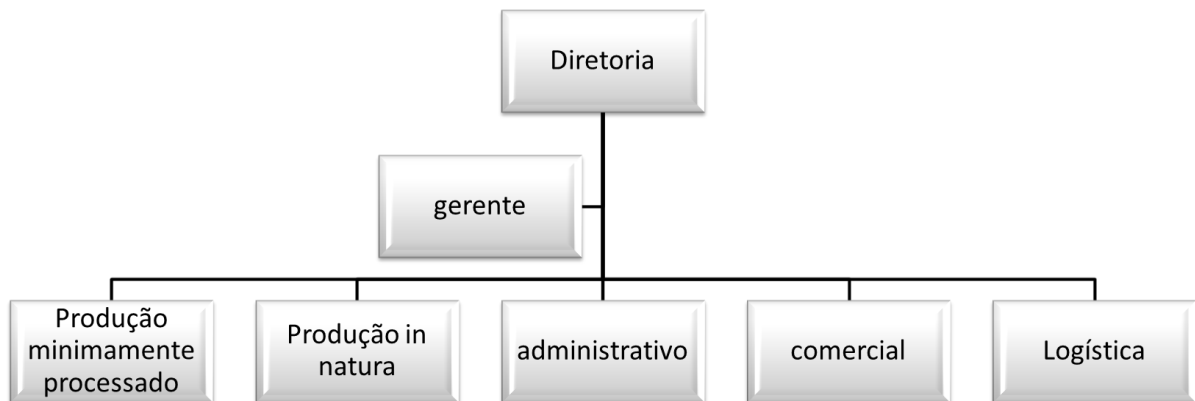


Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.3 Cooperativa dos Produtores Rurais e da Agricultura Familiar do Município de Juquiá

A COOPAFARGA possui 270 cooperados em sete cidades do interior paulista. Para a manutenção das atividades e suporte operacional aos cooperados, existe uma estrutura tanto operacional quanto gerencial.

**Figura 18 – Organograma da COOPAFARGA**

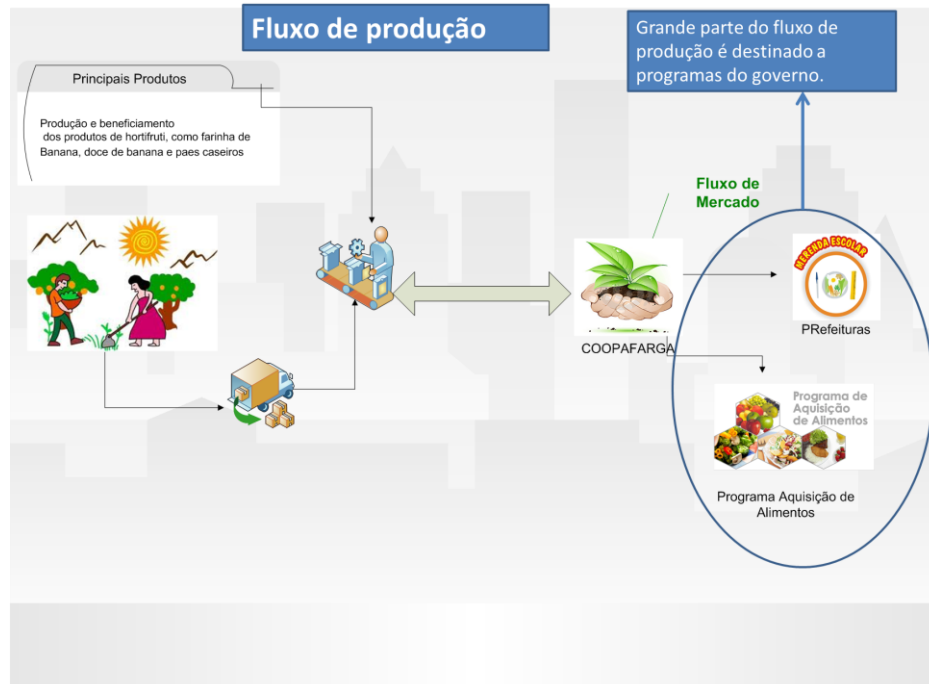


**Fonte:** Elaboração própria.

A COOPAFARGA, em 2011, obteve receita de R\$ 1,8 milhão em relação aos canais de comercialização, concentra-se em um canal de comercialização, sendo por meio do governo federal (PAA e PNAE) e de pregões oriundos das prefeituras. Ela conta com seis funcionários, a porcentagem de produtos comercializados pela cooperativa oriundos dos produtores é de 70%. Antes de 2009, quando iniciaram os primeiros contratos provenientes da Lei nº 11.947/09, ela já possuía comercialização por intermédio de canais governamentais, o PAA.

Hoje, os contratos que a cooperativa possui com as prefeituras são variados, tendo alguns deles a vigência de seis meses, outros de um ano até três anos. Identificou-se que é usual que esses contratos sejam aditados por um período maior no fim desse prazo. Em relação às entregas de produtos para as prefeituras, a COAPIS geralmente as terceiriza, pois nas chamadas públicas das prefeituras com as quais mantém contratos há o requisito da entrega dos produtos nas escolas, o que inviabiliza, para a cooperativa, a entrega centralizada. Há dois fluxos para a entrega dos produtos no galpão da cooperativa: ou o produtor os leva até esse local, ou a cooperativa vai até a propriedade do produtor por meio de um roteiro pré-definido e coleta os produtos, levando-os à sua unidade de processamento, para seleção e manipulação.

**Figura 19 – Fluxo de abastecimento de produtos da COOPAFARGA**



**Fonte:** Elaboração própria.

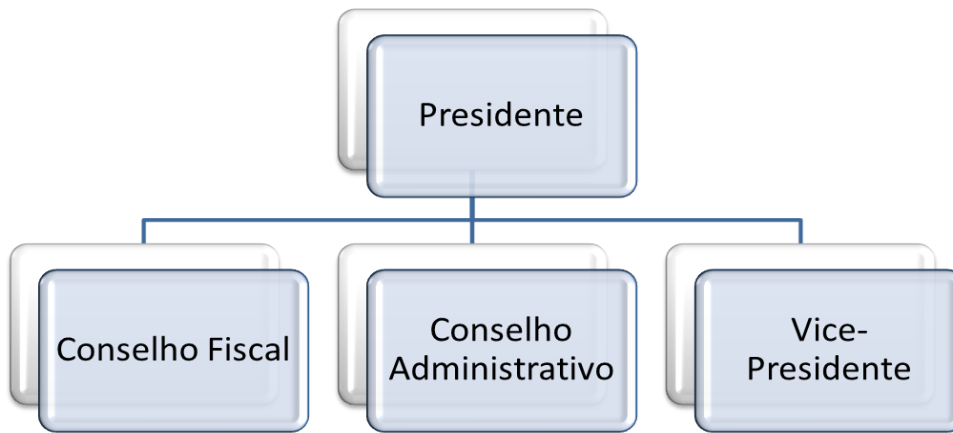
Em 2011, pelo fato de possuir unidade de processamento, 25% dos produtos da cooperativa tiveram agregação de valor em relação ao produto *in natura*, como no caso do doce de banana, farinha de banana e pães caseiros. Segundo levantamento da presente pesquisa, alguns produtos apresentam agregação que chega a 200%.

### 3.2.4 Cooperativa Entre Serras e Águas

Essa cooperativa possui 102 cooperados em 18 cidades do interior paulista e uma estrutura tanto operacional quanto gerencial para a manutenção das atividades e suporte aos cooperados.



**Figura 20 – Organograma da Cooperativa Entre Serras e Águas**



**Fonte:** Elaboração própria.

A Cooperativa Entre Serras e Águas, além da estrutura demonstrada, também está organizada para suprir as demandas operacionais e de crescimento. Com exceção da diretoria, todas as demais funções são ocupadas por funcionários contratados em regime da CLT. Ela possui 102 cooperados, obteve, em 2011, uma receita de R\$ R\$ 560 mil e concentra-se em apenas um canal de comercialização, sendo este por meio do governo federal (PAA e PNAE).

No que diz respeito ao quadro de funcionários, conta com dois efetivos e, geralmente, contrata mão de obra temporária para os serviços operacionais. Durante a entrevista, não foi possível a identificar a porcentagem de produtos oriundos de produtores que são comercializados pela cooperativa. Antes de 2009, quando iniciou os primeiros contratos provenientes da Lei nº 11.947/09, ela não possuía comercialização mediante canais governamentais por meio do PAA.

A vigência dos contratos que, hoje, a cooperativa mantém com as prefeituras é de um ano, sendo identificado que é usual que esses contratos sejam aditados por um período maior no fim desse prazo. Tal como ocorre nas outras cooperativas apresentadas, a Cooperativa Entre Serras e Águas geralmente terceiriza as entregas, pois, nas chamadas públicas das prefeituras com as quais mantém contratos, há o requisito da entrega dos produtos nas escolas, o que inviabiliza, para a cooperativa, a entrega centralizada. Há dois fluxos para a entrega dos produtos até o galpão da cooperativa: ou o produtor os leva até esse local, ou a cooperativa vai até a propriedade do produtor por meio de um roteiro pré-definido e coleta os produtos, levando-os à sua unidade de processamento, para seleção e manipulação.

Pelo fato de possuir unidade de processamento, em 2011, 5% dos produtos (três produtos de 56 produtos comercializados), teve agregação de valor em relação ao produto *in natura*, como no caso do doce de leite.

Na Tabela 1, pode-se observar um comparativo entre as cooperativas analisadas, que, juntas, somam 1.290 cooperados, em uma abrangência de 75 municípios; por outro lado, em sua maioria, nota-se uma estrutura operacional enxuta, sendo a média de cinco funcionários – a cooperativa com a maior estrutura em relação a número de funcionários possui 12 e a menor, apenas um. Em relação ao faturamento, em 2011, as cooperativas juntas obtiveram um faturamento de R\$ 10.560.000,00, já no que tange à Lei nº 11.947/09, mantiveram relacionamento com 17 prefeituras. Se dividirmos o faturamento das cooperativas pelo número de cooperados, a geração de receita foi de R\$ 8.186,05 por cooperado / ano, valor sobre o qual não estão descontados os encargos, impostos e taxas administrativas que decorrem das operações apresentando-se desta forma como uma fonte de renda salutar para os agricultores familiares.

**Tabela 1 – Comparativo entre cooperativas**

| Cooperativa          | Cooperados | Quant. Funcionários | Abrangência / Cidades | Faturamento (R\$) | Contratos Lei 11.947 |
|----------------------|------------|---------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| Central              | 624        | 1                   | 8                     | R\$ 7.000.000,00  | 2                    |
| COAPIS               | 294        | 12                  | 42                    | R\$ 1.200.000,00  | 7                    |
| COOPAFARGA           | 270        | 6                   | 7                     | R\$ 1.800.000,00  | 6                    |
| Entre Serras e Águas | 102        | 2                   | 18                    | R\$ 560.000,00    | 2                    |

**Fonte:** Elaboração própria.

### 3.3 Caracterização e Gestão das Prefeituras em Relação à Lei nº 11.947/09

#### 3.3.1 Prefeitura de Juquiá

Juquiá possui 19.360 habitantes. A prefeitura tem contrato com uma cooperativa, a COOPAFARGA, faz aquisição de mais de 30% dos produtos para alimentação escolar provenientes da agricultura familiar e, antes da Lei nº 11.947/09, já tinha em seus projetos o PAA.

Os departamentos que fazem parte da estruturação para as chamadas públicas, que ocorrem geralmente no prazo de seis meses, são o jurídico, de compras, educação e

agricultura, podendo, segundo levantamento desta pesquisa, negociar e fazer ajustes para a melhoria dos processos.

Quanto ao processo logístico, a prefeitura possui um galpão que é utilizado para guardar produtos, os quais são, posteriormente, distribuídos a 13 escolas e quatro creches. Ela faz aquisição de vários produtos processados, o que, segundo esta pesquisa, facilita a manipulação pelas merendeiras e agrega valor para as cooperativas, sendo as entregas semanais.

### **3.3.2 Prefeitura de São Miguel Arcanjo**

A cidade de São Miguel Arcanjo possui 30.384 habitantes, mantém contratos com somente uma cooperativa, a COOPAFARGA, e faz aquisição de, no máximo, 10% dos produtos para alimentação escolar provenientes da agricultura familiar. Antes da Lei 11.947/09, não existia histórico de compras de agricultura familiar.

Os departamentos que fazem parte da sua estruturação é o jurídico, de compras, educação e agricultura, e as chamadas públicas são feitas geralmente com prazo de seis meses, podendo assim, segundo levantamento desta pesquisa, os departamentos negociarem e fazerem ajustes para a melhoria do processo.

Quanto ao processo logístico, a prefeitura, em sua chamada pública, requisita a entrega ponto a ponto. Conforme a presente pesquisa, uma enorme dificuldade que a cidade enfrenta no que concerne às entregas é por causa do grande deslocamento proveniente destas para as escolas na zona rural. A prefeitura faz aquisição de produtos *in natura*, e as entregas são feitas semanalmente.

### **3.3.3 Prefeitura de Atibaia**

Atibaia tem 126.614 habitantes, e a prefeitura dessa cidade possui contratos com quatro cooperativas, e na base pesquisada, com a Cooperativa Entre Serras e Águas, e faz aquisição de, no máximo, 30% dos produtos para alimentação escolar provenientes da

agricultura familiar. Antes da Lei nº 11.947/09 não existia histórico de compras de agricultura familiar.

Os departamentos que fazem parte da estruturação para as chamadas públicas são estes: jurídico, de compras, educação e agricultura, as quais são, geralmente, realizadas com prazo de 12 meses.

Quanto ao processo logístico, a prefeitura, em sua chamada, requisita a entrega ponto a ponto, sendo a aquisição de produtos de forma *in natura*, e às entregas são feitas semanalmente.

### **3.3.4 Prefeitura de Araçoiaba da Serra**

Essa cidade tem 27 mil habitantes. A prefeitura possui contrato com duas cooperativas, e na base pesquisada, com a COAPIS, faz aquisição de, no máximo, 20% dos produtos para alimentação escolar provenientes da agricultura familiar e, antes da Lei nº 11.947/09, não existia histórico de compras da agricultura familiar.

Os departamentos que fazem parte da estruturação para as chamadas públicas, realizadas geralmente no prazo de 12 meses, são o jurídico, de compras e educação.

Quanto ao processo logístico, a prefeitura adquiriu um caminhão, que é utilizado para carregar os produtos requisitados que ficam no galpão das cooperativas e, em seguida, distribuí-los nas escolas. A prefeitura faz aquisição de produtos *in natura*, em relação à hortifrúti, e produtos processados, em relação aos produtos melíferos, cujas entregas são realizadas duas vezes por semana.

### **3.3.5 Prefeitura de São Bernardo do Campo**

São Bernardo do Campo tem 810 mil habitantes. A prefeitura dessa cidade possui contratos com 18 cooperativas, e na base da pesquisa, com a Cooperativa Central, COAPIS e COOPAFARGA. Em 2011, a citada prefeitura fez aquisição acima da porcentagem mínima, que é de 30% dos produtos para alimentação escolar provenientes da agricultura familiar. Antes da Lei nº 11.947/09 não existia histórico de compras de agricultura familiar.

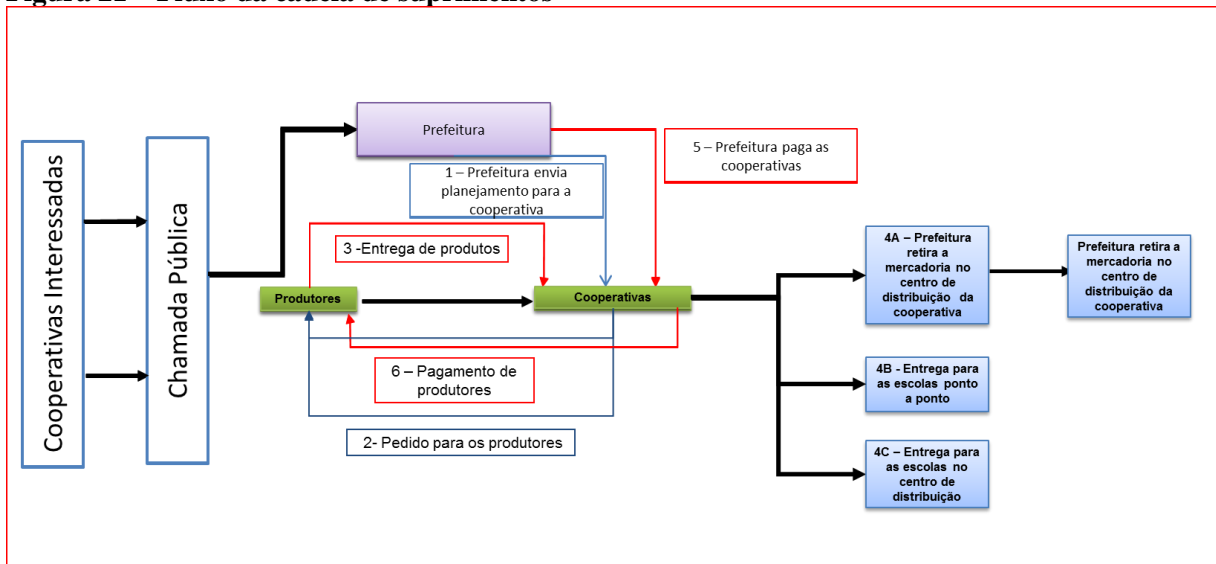
Foi nomeada por meio do Decreto nº 17.064/2010 uma comissão para estruturar a gestão dos assuntos provenientes da Lei nº 11.947/09, da qual fazem parte os seguintes departamentos: educação, compras e jurídico. As chamadas públicas são feitas geralmente com prazo de 12 meses podendo ser aditado por mais dois anos.

Quanto ao processo logístico, a prefeitura na chamada pública requer a entrega ponto a ponto para 200 escolas semanalmente. Para que seja possível o fluxo de entrega, existem 15 caminhões terceirizados que coletam os produtos no ponto de entrega perto da cidade e os distribuem de acordo com a demanda. A prefeitura faz aquisição de produtos *in natura*, como também de produtos com agregação de valor, de acordo com esta periodicidade:

- semanalmente – hortifrúti;
- quinzenalmente – suco de laranja;
- mensalmente – arroz e leite.

### 3.4 Mapeamento da Cadeia de Suprimentos Relacionada à Lei nº 11.947/09

Figura 21 – Fluxo da cadeia de suprimentos



Fonte: Elaboração própria.

O mapeamento da cadeia de suprimentos da Lei nº 11.947/09 tem algumas características específicas. Percebe-se que as prefeituras que possuem uma articulação e um relacionamento anterior à Lei conseguem previamente entender os produtos oriundos do município, pois existe diálogo prévio entre prefeitura e cooperativa, e a partir desse ponto,

junto com as nutricionistas das prefeituras, iniciar a formulação do cardápio das escolas que será a base de negociação para a chamada pública.

Neste momento, as cooperativas têm oportunidade de planejar as demandas de uma parte do que será produzido pelos produtores objetivando abastecer as escolas do município com as quais mantêm contrato, mas, de acordo com as entrevistas realizadas, conforme a caracterização das cooperativas, percebe-se que essa oportunidade é pouco utilizada, ou seja, dificilmente as cooperativas fazem um planejamento da produção e orientam os produtores a respeito do que eles plantam.

Após o fechamento da chamada pública e a oficialização dos contratos, segundo uma das prefeituras analisadas, pode levar até quatro meses para fechar o contrato com as cooperativas e iniciar o processo de entrega de produtos para as escolas. No caso de processos mais avançados e articulações mais maduras, chega até a um ano e dois meses, em média, para prefeituras que estão iniciando o processo, o que pode inviabilizar a entrega de produtos naquele período por parte das cooperativas, pois, pelo fato de se tratar de produtos perecíveis, se passar da época da colheita dos produtos programados para abastecer a merenda, não haverá possibilidade de armazená-los para posterior utilização.

Após o fechamento dos contratos, o pedido anual é requisitado para as cooperativas aos poucos, mas sem um planejamento, o que acarreta vários problemas e dificuldades nas programações. Conforme relato das cooperativas, muitas vezes chega-se ao final dos projetos e os produtos que as prefeituras planejam para consumo não são requisitados para as cooperativas.

Os pedidos realizados semanalmente pelas prefeituras são repassados para as cooperativas, que fazem a triagem dividindo-os entre os cooperados (agricultores familiares), os quais fazem as colheitas de acordo com o que foi requisitado e entregam os produtos para as cooperativas, que geralmente terceirizam a entrega para as prefeituras. Aqui cabe uma ressalva que foi identificada na pesquisa: a maioria das cooperativas não possui um cálculo apurado em relação à apropriação dos custos logísticos, sendo que elas adicionam uma porcentagem sobre o valor do gênero alimentício que varia de 21% a 32%, o que poderá acarretar prejuízos, uma vez que poderão significar parte da margem de lucro do produto.

Após a entrega e conferência dos produtos pelas prefeituras, são liberados os pagamentos para as cooperativas, que, depois dos descontos logísticos, de manipulação, impostos e administrativos, repassam os valores líquidos para os cooperados.

Conforme as entrevistas, a entrega de produtos nas escolas é realizada de três formas:

- A prefeitura retira os produtos no centro de distribuição da cooperativa e faz as entregas para as escolas. Nesse caso, foi possível perceber uma preocupação por parte das prefeituras em analisar onde são armazenados os produtos nas cooperativas e acompanhar a qualidade deles até chegar à mesa do aluno.
- As cooperativas contratam empresas especializadas que realizam a distribuição dos produtos nas escolas. Nesse processo, tanto as cooperativas quanto as prefeituras possuem pouco controle e análise sobre como os produtos são entregues, as empresas terceirizadas transformam-se em um dos principais agentes que conectam prefeituras, cooperativas e, muitas vezes, os próprios produtores.
- Uma terceira formatação é quando as cooperativas, de forma terceirizada ou não, entregam os produtos nos centros de distribuição das prefeituras, que, por sua vez, ficam responsáveis pela seleção, organização e distribuição para as escolas do município.

A cadeia de suprimentos entre prefeituras e cooperativas é, de certa forma, simples, pois possui poucos agentes e um fluxo enxuto; por outro lado, as características de cada agente, como também as particularidades que permeiam a Lei nº 11.947/09, tornam a cadeia em uma questão complexa. Assim, o entendimento de boas práticas de fatores colaborativos poderá auxiliar e potencializar com que a lei possa ser atendida, beneficiando produtores, cooperativas, prefeituras e a sociedade como um todo.

### **3.5 Identificação dos Elementos Colaborativos**

Buscou-se nesta pesquisa identificar a colaboração de acordo com Hargrove (1998), conforme pode ser observado a seguir.

- **Objetivos comuns**

Ao analisar e perguntar qual é a visão que existe sobre a Lei nº 11.947/09, obteve-se as respostas que estão compiladas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Comparativo entre cooperativas e prefeituras**

| Cooperativas  | Prefeituras  |
|---|--|
| A lei é boa, a lei serve tanto para as prefeituras quanto para as cooperativas.   | No início dos contratos, a compra de produtos da agricultura familiar foi apenas para cumprir a lei, mas com o tempo percebeu-se a boa aceitação dos produtos inseridos na merenda escolar pelos alunos, agora as prefeituras pretendem aumentar o volume comprado das cooperativas. |
| A lei auxilia as cooperativas a profissionalizarem o departamento comercial podendo assim organizar-se para novos mercados.   | A prefeitura tem interesse em implantar a lei, mas o problema é viabilizar as questões financeiras.  |
| Comercializamos pela lei por falta de opção.  | Garantia do produto, compra de produtos locais fazendo o dinheiro ficar no município, geração de renda, fixação do homem no campo.   |
| Oportunidade para ambas as partes de desenvolvimento, pelo lado das cooperativas fortalece a comercialização e para a prefeitura aproxima-se da sociedade.  | Auxílio ao agricultor, produtos de qualidade, aceitação dos produtos inseridos na merenda escolar pelas crianças.  |
| A venda através da lei da segurança no recebimento.   | A lei proporcionou melhor relacionamento com agricultores da região, o que não ocorria antes.  |
| Se for para vender a produção por preços na média do mercado, sem saber o quanto receberá por ela, é preferível vendê-la para as prefeituras, pois assim será possível planejá-la. Ao vender para a prefeitura existe a confiança de receber pelo produto comercializado. |  |

**Fonte:** Elaboração própria.

No geral observa-se que tanto as cooperativas quanto as prefeituras, destacam que a lei é interessante, pelo lado das prefeituras o que ficou latente é em relação à geração de renda a qual poderá ficar no próprio município uma vez que a lei preconiza a compra de produtos de cooperativas ou produtores do próprio município, outro ponto interessante foi que as visões e os objetivos no início eram muito diferentes, com o passar dos contratos tanto a visão da prefeitura quanto da cooperativa começam a aproximar-se. Pode-se observar que com as visões convergindo existe melhora no relacionamento, um ponto importante que tanto as prefeituras quanto as cooperativas precisam observar o que é versado por (BARRAT, 2004) no qual destaca que nos primeiros estágios devem ocorrer à disponibilidade dos recursos dos parceiros, por períodos mais longos, o que poderá ajudar na aproximação dos agentes.

Em relação a essa variável, (MENTZER; FOGGIN & GOLOCIC, 2000) destacam que os objetivos comuns podem ser alcançados por meio da colaboração, desta forma quando



se consegue aproximar os objetivos tanto das cooperativas quanto das prefeituras, o ambiente para a colaboração pode ser evidenciado, nas entrevistas de acordo com o quadro acima pode-se verificar que quando estes agentes não aproximam os objetivos, a lei por si não é suficiente para que haja integração entre a prefeitura e cooperativa.

- **Diferentes visões e perspectivas**

Em relação às diferentes visões e perspectivas as cooperativas, percebe-se, em sua maioria, uma diferença em relação à visão das prefeituras, abaixo segue o Quadro 3, que exemplifica as respostas entre os dois agentes (prefeituras e cooperativas).

**Quadro 3 – Comparativo entre cooperativas**

| Cooperativas   | Prefeituras  |
|--|--|
| Continuar vendendo.  | Uma opção que trouxe muito ao município e ao relacionamento entre prefeituras e cooperativas.  |
| Aproveitar outras oportunidades, como prestar serviços para outras cooperativas.   | Faremos uma lei municipal para aumentar a compra dos agricultores.   |
| Se não organizar as ações entre cooperativas e prefeituras, a lei não irá adiante. | Precisa de aperfeiçoamento dos dois lados, mas tem tudo para dar certo.  |
| Melhorias, como o aumento do valor da declaração aptidão ao Pronaf.                | O produtor precisa se organizar e profissionalizar.  |
| Melhorar a qualidade e variedade dos produtos da merenda escolar.                  | Comprar 100% da merenda escolar dos produtores da região.  |
| Aumentar produtos com agregação de valor.  | Cedo ou tarde a prefeitura terá que se organizar para comprar, o futuro é incerto.<br>Tenha continuidade. Colocaremos uma câmara fria no centro de distribuição para armazenagem, bem como auxiliar os produtores. |

**Fonte:** Elaboração própria.

- **Definição de metas em conjunto**

No tocante à definição de metas em conjunto, nota-se que existe uma diferença entre a visão da prefeitura em relação à visão da cooperativa, foi possível perceber que a visão das cooperativas de acordo com as entrevistas realizadas aproxima-se da realidade, não foi possível observar ferramentas que proporcionem uma definição de metas em nenhum dos agentes.

Ellram e Hendrick (1995) destacam que colaboração se refere a relacionamentos formais de longo prazo entre dois ou mais agentes, como é o caso da Lei 11.947/2009 sendo

que um dos aspectos relevantes descritos pelos autores é a questão das metas em comuns, sendo assim a busca de ferramentas para que exista a definição de metas em comuns será de extrema valia para os agentes.

Barrat (2004) divide a colaboração entre interna e externa, e na pesquisa foi identificado esses fatores, Segundo o autor, a interna é dividida entre planejamento, coordenação, e compartilhamento das informações.

- **Planejamento**

- É evidenciada a preocupação interna de um planejamento entre as áreas envolvidas?

Segundo as entrevistas, percebe-se que as prefeituras tendem a fazer mais reuniões do que as cooperativas para a preparação das chamadas públicas. Um ponto interessante colocado por algumas cooperativas é que muitas reuniões são realizadas pelas empresas terceirizadas, já outras cooperativas destacaram que as reuniões são mais para levantamento do que existe ou do que será plantado, não havendo preocupação com o planejamento em si.

As prefeituras, por sua vez, demonstraram algumas ferramentas como o Conselho de Alimentação Escolar (CAE), o qual serve para discutir questões da merenda escolar, o que, por um lado, auxilia, apesar de não ter sido evidenciada pela maioria das prefeituras uma preocupação com as ações que precedem a chamada, em função de um planejamento entre as áreas, por outro lado, percebe-se nos relatos que algumas prefeituras iniciam um processo tímido de entendimento do que os produtores têm para oferecer, mesmo timidamente este processo ajuda na elaboração e no planejamento, pois a nutricionista das prefeituras podem assim formular os cardápios das escolas indicando os itens que farão parte das chamadas públicas.

Quando perguntado aos entrevistados das prefeituras e cooperativas se existem ferramentas ou processos para o planejamento conjunto entre as áreas envolvidas, as mesmas relataram que geralmente ocorrem conversas informais entre as áreas, mas não com foco em um planejamento conjunto entre as áreas envolvidas, outras demonstraram que as reuniões entre as áreas apenas ocorrem quando existe a necessidade, sem um processo formalizado.

Algumas cooperativas relataram que, no quesito do planejamento interno, a prefeitura por meio do departamento de agricultura auxilia na organização do planejamento com os agricultores, mas poucas ferramentas de planejamento são percebidas.

Outro ponto abordado por Barrat (2004) é sobre a coordenação. Assim, ao perguntar para as cooperativas e prefeituras se existe uma equipe com um coordenador para condução dos projetos pactuados com o parceiro, não ocorreu nenhum comentário sobre isso durante as entrevistas. Percebe-se que, para as cooperativas, geralmente existe apenas um profissional para coordenar todo o projeto, o que pode em eventuais circunstâncias produzir gargalos no processo, já nas prefeituras nota-se que existe uma estrutura formal, mas, por outro lado, geralmente são colaboradores que possuem outras atribuições. Algumas indicações dão a entender que os departamentos gerenciam cada um dos contratos em momentos distintos, o que também pode não favorecer um estado de colaboração efetiva. Conforme Min et. al. (2005), a colaboração é construída por alguns elementos, tais como alinhamento externo, comunicação, formalização e interesses estratégicos; dessa forma, tanto a divisão pelas prefeituras em diversos departamentos como nas cooperativas pela concentração em único profissional, quando esse é o caso, poderá dificultar a sustentabilidade dos elementos colaborativos e, como consequência, a gestão da colaboração entre os parceiros.

Ainda em relação à coordenação, quando questionados sobre a influência do coordenador sobre o projeto, tanto nas prefeituras quanto nas cooperativas foi possível observar que o papel do coordenador possui grande vertente na organização de documentação e articulação com o agente externo (prefeitura/cooperativa), quanto à influência, quando os coordenadores são identificados nas cooperativas, ela é evidenciada, o que não ocorre nas prefeituras, situação que pode ser justificada pela estrutura organizacional de cada agente. Nas cooperativas, foi possível, por meio de relatos, perceber a ausência dos cooperados muitas vezes, os quais não se sentem parte do processo, considerando as cooperativas apenas como um canal de comercialização, e não como “sócios” ou cooperados da cooperativa.

Outro ponto abordado por Barrat (2004) diz respeito à informação. Assim, ao questionar as cooperativas sobre como a informação é compartilhada e de qual forma, obteve-se os seguintes resultados: nenhuma comparativa identificou uma ferramenta oficial à qual todos tenham acesso, facilitando assim a informação dentro dos processos, por outro lado, as quatro cooperativas entrevistadas, ou seja, 100%, destacaram que as informações mais importantes são comunicadas a todos, mas sem uma ferramenta oficial, e que geralmente os meios utilizados são *e-mails*, telefones e uma ferramenta indicada como exitosa, que é a

mensagem instantânea via celular. Todas as cooperativas declararam que existe um processo de compartilhamento da informação, porém há muito que se melhorar.

O que se pode perceber durante as entrevistas é que tanto as cooperativas quanto as prefeituras entendem a importância da informação, como também o seu compartilhamento, por outro lado, percebe-se que a falta de uma ferramenta disponível acaba causando prejuízo na evolução desse elemento colaborativo. Tanto as prefeituras quanto as cooperativas mostraram interesse em um sistema com o qual fosse possível fazer esse compartilhamento e centralização. As prefeituras, de forma geral, mostraram preocupação em relação às cooperativas, de como essas informações seriam parametrizadas e atualizadas, por outro lado, foi possível observar nas entrevistas que todas as cooperativas trabalham com computadores e Internet e têm pessoas habilitadas a operacionalizar os sistemas informatizados utilizados no dia a dia.

No tocante à informação, Paramatari e Miliotis (2008) destacam que a Internet é uma ótima ferramenta, já Min et al. (2005) corroboram que o compartilhamento necessita ser obrigatório no que tange à colaboração, Barrat (2004) descreve que o fluxo da informação é de grande valia para o desenvolvimento de confiança entre parceiros/colaboradores e, finalmente, Helms e Etkin (2000) asseveram que o uso da tecnologia maximiza a colaboração entre os intervenientes, tendo impacto direto na capacidade dos agentes com vistas à melhoria das áreas relacionadas à cadeia em questão.

Um dos grandes entraves que podem ocorrer diz respeito ao relacionamento das cooperativas e cooperados, e nesse caso pode não ser viável o uso da tecnologia, o que foi possível levantar durante as entrevistas, quando os entrevistados por parte das cooperativas relataram este obstáculo.

Barrat (2004), exceto a colaboração interna descrita acima, também mostra a relevância da colaboração externa que foi analisada entre cooperativas e prefeituras. Segundo o autor, a colaboração externa é dividida por meio do desenvolvimento de relações com maior proximidade, processos de integração e compartilhamento da informação entre cliente e fornecedor (cooperativa/prefeitura).

Para entender o desenvolvimento das relações, buscou-se entender a importância da aproximação entre as partes. Para tanto, questionou-se a importância de um parceiro em relação ao outro (cooperativa/prefeitura).

Conforme análise dos relatos da pesquisa com as cooperativas e prefeituras, observa-se que as prefeituras entendem com maior clareza a importância das cooperativas para o processo que contempla a Lei nº 11.947/2009.

Segundo Min et al. (2005), a colaboração é vista como um processo de negociação interorganizacional, evidenciando a importância entre os parceiros. O autor descreve que a partilha de riscos e do respeito é fator primordial para a obtenção dos benefícios mútuos.

No que se refere às cooperativas, outro ponto levantado é se existe confiança por parte delas nas prefeituras.

A confiança nas relações para o estabelecimento de um ambiente colaborativo é de extrema importância, entretanto, conforme Fronzaglia (2005), nas cooperativas existe ausência de confiança no ambiente interno. Nas entrevistas, foi possível identificar que as relações são extremamente comerciais e, em algumas oportunidades, que é pequeno o entendimento de que o cooperado é “dono” da cooperativa. Lambert e Knemeyer (2004) descrevem que a confiança é um dos atributos que potencializam a longevidade entre as relações, Whipple, Frankel e Daugherty (2002) definem que a confiança faz parte do ambiente de colaboração, Barrat (2004) disserta que um dos principais elementos da colaboração é a confiança e Min et al. (2005) afirmam que, no campo interorganizacional, a confiança tem sido exaustivamente estudada, por outro lado, pouco tem sido discutido quando se trata da cadeia de suprimentos. Dessa forma, ferramentas que contribuem para o aumento da confiança poderão gerar ganhos às prefeituras e cooperativas e maior eficácia na cadeia de suprimentos em que os agentes estão inseridos.

Ainda no campo de dirimir as questões sobre o desenvolvimento das relações, buscou-se analisar nas cooperativas as ações de aproximação entre elas e as prefeituras. Uma das questões levantadas foi sobre o envolvimento das equipes das prefeituras com os processos das cooperativas, como também o envolvimento de equipes das cooperativas nos processos das prefeituras.

Segundo Rodrigues e Sellitto (2008), o envolvimento nos processos pode ser uma ferramenta para alinhar e potencializar a eficiência e a eficácia dos processos, como também para propiciar o entendimento da realidade de cada agente, podendo propor e facilitar o fluxo de comunicação entre prefeitura e cooperativa.

Outro fator que pode potencializar as relações é o envolvimento dos parceiros no planejamento.

Min et al. (2005) destacam, como resultado de um processo colaborativo, uma melhoria no planejamento da demanda, Barrat (2004) descreve o planejamento como parte da estrutura da colaboração. Como se pode observar, que grande parte dos entrevistados entende

como baixo ou inexistente o planejamento, o que poderá prejudicar, a criação de um ambiente de colaboração.

Conforme Barrat (2004), um dos elementos da colaboração externa é o processo de integração entre os agentes. Assim, questionou-se se nas prefeituras e cooperativas analisadas existem um processo claro de integração entre elas.

Neste tocante ao processo de integração entre os agentes, questionou-se sobre o envolvimento das equipes nos processos do parceiro, ou seja, se as equipes das prefeituras participam dos processos dos parceiros, como também se as equipes das cooperativas participam ativamente dos processos das prefeituras no que tange à Lei nº 11.947/09.

Em relação ao processo de integração e cooperação entre os agentes percebe-se claramente uma grande diferença entre as respostas das prefeituras e das cooperativas, o que se pode entender, por um lado, como uma diferença de visão entre os agentes.

Segundo Tan e Tracey (2007), no que se refere ao processo de integração a cooperação entre os agentes é um ponto fundamental para a integração dos processos de forma eficiente na cadeia de suprimentos, já Barrat (2004) descreve que tanto a colaboração interna quanto a externa precisam ser voltada à integração dos processos. Desse modo, segundo diferentes visões de autores e tomando por base que os agentes pesquisados (prefeituras e cooperativas) possuem relacionamento, necessita-se criar ferramentas de integração claras, essas ferramentas não foram identificadas nas entrevistas. Outro ponto descrito por Barrat (2004) na colaboração externa é o compartilhamento das informações. Assim, buscou-se junto aos agentes pesquisados verificar se o compartilhamento das informações é considerado importante para os envolvidos.

Quando se questionou sobre o nível de existência de ferramentas de compartilhamento de informações oficiais entre os agentes, foi possível observar que tanto as cooperativas quanto prefeituras entendem como baixo a existência de tais ferramentas.

Segundo Min et al. (2005), o compartilhamento de informação é ingrediente essencial no dia a dia das operações, a qual deve ser de forma imediata; entretanto, para que ocorra esse compartilhamento, é preciso que haja um cenário de integração de processos à medida que ele avança em direção à cadeia de suprimentos. Percebeu-se, conforme análise realizada neste estudo, uma grande diferença de visão entre os agentes, como também que a informação não é tratada de nenhum dos lados com a devida importância, o que poderá atrapalhar o processo de desenvolvimento da colaboração.

De forma geral, percebe-se que os elementos que tratam das questões da colaboração externa, tanto as prefeituras quanto as cooperativas precisam trabalhar esses

elementos de forma mais efetiva. No decorrer das entrevistas, observou-se que a aproximação entre prefeitura e cooperativa, com o passar do tempo, tende a ser mais efetiva, o que auxilia no surgimento dos elementos colaborativos, que potencializam as relações e aumentam a colaboração entre os agentes. Em alguns casos, foi possível observar que as relações entre os agentes são meramente comerciais, havendo pouco interesse em buscar um entrosamento ou alinhamento que possa convergir em um processo colaborativo, mas, por outro lado, muitas prefeituras e cooperativas estão desenvolvendo um processo com ferramentas colaborativas e colhendo bons frutos, ação que em médio prazo poderá levar as demais prefeituras e cooperativas a efetivar a colaboração em seus municípios por meio da visualização e dos resultados provenientes das boas práticas adotadas pelos diferentes agentes envolvidos na cadeia.

Na segunda parte da pesquisa de campo buscou-se evidenciar elementos da gestão colaborativa baseando-se, para tanto, nos elementos colaborativos descritos por Min et al. (2005), que utilizam os antecedentes, o estado de colaboração entre os agentes e as consequências (Figura 11).

Em relação aos interesses estratégicos, em um primeiro momento, procurou-se entender o conhecimento do nível do conhecimento estratégico do parceiro tanto na visão das prefeituras quanto na visão das cooperativas.

Tanto prefeitura quanto cooperativas foram questionadas em relação aos interesses estratégicos, por parte das cooperativas, percebeu-se que a comercialização pela Lei nº 11.947/09 é a porta de entrada para que possam se organizar e visualizar outros mercados e, em relação ao futuro da comercialização por meio dessa lei, notou-se que a grande maioria a analisa de forma positiva, considerando-a um caminho estrategicamente interessante para comercializar.

As prefeituras, em sua grande maioria, inicialmente contemplaram esse tipo de compra para atender a Lei nº 11.947/09 e, após a assinatura dos contratos provenientes das chamadas públicas, e com o passar da execução desses contratos, começaram a perceber que o dinheiro investido na compra da merenda escolar retornava para o município e que a lei agregou valor, uma vez que ocorreram significativas melhorias nas merendas.

Por outro lado, tanto as prefeituras quanto as cooperativas demonstraram preocupação em melhorar e aperfeiçoar os processos e deixaram claro que precisam se organizar para atender as demandas provenientes da Lei nº 11.947/09.

Outro ponto discutido pelo autor deste estudo em relação aos elementos que antecedem a colaboração é o alinhamento interno. Para tanto, buscou-se entender

internamente nas cooperativas, como também nas prefeituras, qual é o elemento que se refere ao alinhamento interno; para tanto, indagou-se sobre a quantidade de reuniões realizadas com vistas ao atendimento da lei.

De acordo com as entrevistas, foi possível entender que as reuniões são geralmente utilizadas para o alinhamento interno. Outra pergunta em relação a este foi em detrimento da análise das demandas visando o planejamento. Percebeu-se, na maioria dos casos, tanto nas prefeituras quanto nas cooperativas que são os departamentos que buscam um entendimento das áreas internas, mas não existe a preocupação de um planejamento integrado entre as áreas, o que prejudica o alinhamento interno. Em uma das prefeituras foi possível identificar que uma estrutura oficial foi formatada para alinhar os assuntos e as operações referentes à Lei nº 11.947/09, e em uma das cooperativas identificou-se uma estrutura apropriada voltada para a orientação da produção até a colheita, ajustando o planejamento de produção, o que se dá em parceria com a prefeitura e o departamento de agricultura local, que disponibiliza técnicos para o acompanhamento das produções. Por meio dessas ferramentas foi possível observar elementos que propiciam ambiente favorável para a colaboração efetiva entre prefeitura e cooperativa.

Outro ponto levantado em relação ao alinhamento interno é que nas cooperativas geralmente existe um profissional remunerado para coordenação dos projetos da merenda escolar, já nas prefeituras o que se pode observar é que normalmente várias pessoas gerenciam os contratos com as cooperativas, o que pode prejudicar o dinamismo e a comunicação entre os agentes internos.

Para Min et al. (2005), as empresas necessitam adotar um modelo de negócio completamente novo e trabalhar as questões de colaboração com extrema proximidade; para tanto, as prefeituras e cooperativas precisam se organizar internamente e estabelecer modelos de negócios novos, para atenderem a demanda da lei. Observou-se que, na maioria dos casos analisados, tanto as prefeituras quanto as cooperativas estão com os mesmos modelos de negócios, os quais muitas vezes não se adaptam ao fluxo que se forma no relacionamento entre prefeitura e cooperativa, impactando negativamente no alinhamento interno.

Outra questão levantada por Barrat (2004), que antecede a colaboração, é a orientação para o relacionamento, desta forma questionou-se a existência do sentimento de importância entre os parceiros.

Conforme Barrat (2004), para que possa ter uma orientação para o relacionamento e desenvolver a compreensão em relação a cada agente envolvido no negócio, a importância e a relevância que um parceiro atribui a outro é imprescindível. Segundo a análise realizada,



percebe-se que a maioria dos entrevistados entende como importante o parceiro, o que cria um ambiente propício a trocas e proposituras para negócios, potencializando a confiança mútua e o compromisso entre os parceiros.

Ainda em relação aos antecedentes, outro elemento é o fluxo da informação, percebe-se que tanto nas cooperativas quanto nas prefeituras apenas as informações são compartilhadas e comunicadas entre todos, não existindo uma ferramenta oficial para isso.

A respeito dos investimentos que o autor do presente trabalho trata como um dos pontos antecessores dos elementos de colaboração, ao analisar as respostas das prefeituras e das cooperativas, que conforme Min et al. (2005) descrevem que, além de financeiro, os investimentos podem ser pertinentes a tempo, tecnologia e treinamentos, entre outros. Barrat (2004) destaca que os intervenientes com foco na colaboração precisam dispor de recursos e disponibilizá-los em prol do processo, e que nos primeiros estágios poderá ocorrer a disponibilidade de recursos por um prazo maior de tempo. Nesse sentido, as prefeituras e cooperativas precisam entender melhor como foram levantados os investimentos necessários, não visualizando apenas a disponibilidade financeira, pois muitas vezes é o tempo dos profissionais que são colocados à disposição do processo, ou então recursos que os agentes disponibilizam para facilitar o processo, sendo que, em alguns casos, percebe-se que os investimentos são escassos – inclui-se aqui a falta de disponibilidade de tempo, de profissionais e, muitas vezes, a falta de disponibilidade de investir nas conversas e articulações para se chegar a uma negociação, criando barreiras que dificultam as articulações e o bom funcionamento da lei.

Um dos pontos mais contundentes que são utilizados por diversos autores é a comunicação, que tem um papel importante nos antecedentes da colaboração. Por esse motivo, buscou-se analisar a questão da transparência na comunicação nas cooperativas e prefeituras.

Para Min et al. (2005), a comunicação vai além da simples troca de informação entre os agentes colaborativos, pois ela está ligada à forma de interação e o entendimento que um tem do outro. Um ponto dissertado pelo autor refere-se a reuniões frequentes, interações gerenciais com maior intensidade. Nas entrevistas, percebeu-se boas iniciativas, como é o caso do CAE, uma prática positiva encontrada em vários municípios pesquisados; por outro lado, ao analisar as respostas nas entrevistas, notou-se que o foco dessas reuniões não é apenas tratar dos contratos e dos processos que eles envolvem, fazendo com que muitas melhorias não sejam discutidas, e a maioria das reuniões para tratar especificamente dos

contratos e seus relacionamentos servem, na verdade, para a resolução de gargalos e, por isso, há poucas iniciativas com vistas a melhorias.

O que se pode observar quando se questionou as prefeituras e as cooperativas a respeito da periodicidade de reuniões é que estas são espaçadas, uma reunião a cada seis meses ou um ano, e geralmente não possuem uma formatação específica na qual visem melhorias ou contribuam para a fluidez da comunicação e manutenção dos relacionamentos.

O último ponto antecessor dos elementos colaborativos é a formalização. Min et al. (2005) destacam que, para haver sucesso na colaboração dentro da cadeia, são necessários normas, procedimentos, indicadores e contratos. Ao questionar as prefeituras e cooperativas nesse quesito, percebeu-se que existe uma formalização em torno da chamada pública, mas poucas ferramentas de formalização em detrimento do relacionamento e dos procedimentos operacionais. Além disso, constatou-se que há uma certa informalidade nas relações e pouca efetividade quando se trata de procedimentos.

As características apontadas como antecessoras da colaboração podem proporcionar um ambiente para que esta tenha seu desenvolvimento efetivado; sendo assim, esta pesquisa buscou evidenciar elementos de colaboração, como pode ser observado na sequência.

No tocante ao compartilhamento das informações, percebeu-se que na maioria das vezes não existe um processo oficial, pois estes são construídos de acordo com a necessidade, segundo Attaran e Attaran (2007). Ao focar no compartilhamento das informações para a tomada de decisões conjuntas, a colaboração poderá potencializar a competitividade.

A falta de um processo de compartilhamento de informação afeta diretamente outro ponto importante do planejamento em conjunto, segundo Min et al. (2005), o que é confirmado por esta pesquisa. O planejamento entre os agentes sejam eles internos ou externos é incipiente, existindo apenas no que foi comentado em relação à formalização na construção da chamada pública. Ele não foi identificado na maioria das prefeituras e cooperativas um acompanhamento do planejamento inicial, como também se percebeu uma fragilidade na construção do planejamento, por não ter um dos antecessores da colaboração, que é a formalização de procedimentos para efetivação do planejamento.

Em relação à resolução dos problemas, percebeu-se nas em muitas prefeituras e cooperativas analisadas, um avanço por meio do CAE, pois, conforme Min et al. (2005), uma das opções para o trabalho colaborativo é a formação de equipes multifuncionais, ou então por localização dos agentes. A resolução conjunta de problemas, muitas vezes, resulta na quebra

de fronteiras entre parceiros de colaboração, impacto esse que foi várias vezes descrito pelos entrevistados que participam das reuniões do CAE.

Outro ponto que quase não se consegue perceber nas cooperativas e prefeituras é a mediação de desempenho e conseqüentemente a identificação dos resultados, dificultando, assim, apontamentos de melhorias, pois se o desempenho não puder ser medido, dificilmente ele poderá ser melhorado, o que dificulta o processo de colaboração, uma vez que não existe a medição dos ganhos.

Para que os processos colaborativos realmente apresentem ganhos para os agentes da cadeia de suprimentos estudada, é necessário identificar, de forma clara, se os processos implantados em relação à colaboração realmente tiveram conseqüências benéficas.

Um dos pontos levantados por Min et al. (2005) diz respeito à eficiência e eficácia. Quando as prefeituras e cooperativas foram questionadas sobre isso, identificou-se que tanto as prefeituras quanto as cooperativas entendem claramente o aumento da eficiência e eficácia nos processos que envolvem a Lei nº 11.947/09. Os relatos deixam claro que as novas chamadas públicas, ou seja, após o término dos primeiros contratos provenientes da Lei nº 11.947/2009, e ao serem realizadas novas chamadas e novos contratos, estes, por possuírem processos conhecidos por ambos os lados, tornam-se mais claros e ágeis.

Outro quesito levantado é o aumento da rentabilidade. Nas prefeituras e cooperativas, os ganhos financeiros são percebidos de forma muito clara, e nas pesquisas realizadas junto às cooperativas e prefeituras, pode-se observar que a comercialização com as prefeituras tem ajudado as cooperativas, no sentido de que elas possam se estruturar com barracões, caminhões e equipamentos, o que, por sua vez, auxilia melhor os produtores, como também traz sustentabilidade para elas no futuro. Por outro lado, tanto as prefeituras quanto as cooperativas entendem que a comercialização por meio da lei é a porta de entrada para outros mercados, pela experiência adquirida pela comercialização para as prefeituras, as cooperativas têm a experiência necessária, como a estrutura, pois com a implantação da lei, as cooperativas analisadas investiram nas questões estruturais das cooperativas, como compra de equipamentos, barracões e caminhões, proporcionando condições para busca de novas vertentes mercadológicas.

Por último, identificou-se que, por mais que tenham ocorrido problemas e divergências entre as prefeituras e as cooperativas, houve ganhos quando se trata do aumento da relação verdadeira, ou seja, foi possível identificar o aumento da confiança, na comunicação e no investimento no parceiro, o que foi identificado em 100% dos entrevistados na pesquisa. Em alguns casos, a lei serviu de ferramental para que se iniciasse um processo de

integração entre poder público e agricultura familiar, o que, segundo relatos dos pesquisados, dificilmente ocorreria. A lei possibilitou ao poder público descobrir novos horizontes e benefícios; além disso, outra característica importante foi o fortalecimento das cooperativas pelo poder da comercialização, o que aproximou os cooperados da diretoria e das ações das cooperativas.

Este estudo possibilitou compreender que, para que se possa evoluir no processo colaborativo, é imprescindível entender as barreiras da colaboração e seus impactos.

### **3.6 Identificação das Barreiras de Colaboração**

Segundo Anbanandam, Banwet e Shankar (2009), a falta de consciência sobre a existência de barreiras de colaboração poderá impedir os benefícios que esta pode proporcionar. Conforme exposto na sequência, foi possível analisar que as prefeituras e as cooperativas têm trabalhado muitas vezes de forma intuitiva para evitar as barreiras de colaboração, o que pode ser observado no Quadro 4, por outro lado, tanto as prefeituras quanto as cooperativas necessitam ainda trabalhar em vários quesitos para poderem aumentar a colaboração entre as partes.

**Quadro 4 – Comparativo entre cooperativas e prefeituras**

| <b>Barreiras de colaboração</b>                                      | <b>Barreiras identificadas nas cooperativas</b>   | <b>Barreiras identificadas nas prefeituras</b>   |
|--|---|--|
| Falta de confiança entre os parceiros da cadeia de suprimentos       | Não foi possível identificar falta de confiança   | Não foi possível identificar falta de confiança  |
| Falta de treinamento para desenvolver nova mentalidade e habilidades | Percebe-se nas entrevistas certa dificuldade para mudanças e consequentemente adquirir novas mentalidades | Dificuldade para mudanças pelo sistema das prefeituras nas questões burocráticas                         |
| Falta de planejamento colaborativo e estratégico                     | Existe um grande esforço nas questões operacionais, mas pouca preocupação em estruturar a visão de futuro | Existe um grande esforço nas questões operacionais mas pouca preocupação em estruturar a visão de futuro |
| Falta de comprometimento da alta direção                             | As diretorias das cooperativas estão intimamente ligadas aos processos das chamadas públicas              | Não foi evidenciado, na maioria dos casos, o envolvimento principalmente dos prefeitos                   |
| Falta de visão e compreensão da cadeia de suprimentos                | Pelas entrevistas, não existe uma visão clara da cadeia de suprimentos que envolve a Lei 11.947/2009      | Pelas entrevistas, não existe uma visão clara da cadeia de suprimentos que envolve a Lei 11.947/2009     |
| A disparidade na capacidade tecnológica entre os parceiros           | Não foi identificada disparidade tecnológica entre os parceiros   | Não foi identificada disparidade tecnológica entre os parceiros  |
| Compartilhamento de informações inadequadas                          | Existem problemas no fluxo da informação, o que prejudica a construção de um relacionamento colaborativo  | Existem problemas no fluxo da informação, o que prejudica a construção de um relacionamento colaborativo |
| Não partilhar os riscos e as recompensas                             | Não foram identificados problemas no compartilhamento de riscos   | Não foram identificados problemas no compartilhamento de riscos  |
| Inconsistentes e inadequadas medidas de desempenho                   | Não foram identificados medidas de desempenho entre os agentes internos e externos                        | Não foi possível identificar medidas de desempenho entre os agentes internos e externos                  |
| Visibilidade da cadeia de suprimentos                                | Pelas entrevistas não existe visibilidade da cadeia de suprimentos que envolve a Lei 11.947/2009          | Pelas entrevistas, não existe visibilidade da cadeia de suprimentos que envolve a Lei 11.947/2009        |
| Vantagem competitiva   | Percebe-se claramente o aumento de competitividade  | Percebe-se claramente o aumento de competitividade   |

Fonte: Elaboração própria.

Conforme se observa no Quadro 4, a falta de confiança não é algo que se possa identificar, Nos relatos foi possível perceber que existe confiança entre os parceiros e que o gargalo está na falta de um fluxo de informação eficaz, o que prejudica muitas vezes as relações.

Foi possível identificar também que não existe uma preocupação com treinamentos, o que impacta diretamente no exercício de novas mentalidades e habilidades tanto por parte das prefeituras quanto por parte das cooperativas.

Em relação ao planejamento, é factível que a preocupação das cooperativas e prefeituras concentra-se na elaboração da chamada pública, mas pouca preocupação se pôde perceber em relação ao desenvolvimento de estratégias para o futuro. O foco tanto das cooperativas quanto das prefeituras está no campo operacional, ou seja, de como fazer, e não de encontrar melhores caminhos para o futuro.

Pôde-se constatar que, nas cooperativas, geralmente os diretores são extremamente envolvidos com os processos da Lei nº 11.947/2009. Por outro lado, um ponto que mereceu atenção foi a contratação de profissionais para o gerenciamento dos contratos, ação que certamente traz benefícios, mas que requer cuidado, pois as cooperativas deverão concentrar-se na ótica que esses profissionais terão no processo, pois eles deverão gerenciar as questões de controle e execução, e não estarem no direcionamento dos contratos. Dessa forma, os diretores das cooperativas deverão permanecer sendo os responsáveis pelas estratégias, evitando possíveis distorções. Em relação às prefeituras, identificou-se pouco envolvimento dos prefeitos e dos assessores diretos, por outro lado, nos casos em que o envolvimento dos prefeitos e assessores diretos é mais próximo, percebeu-se ganhos nas relações e no desenvolvimento de ferramentas que proporcionam um ambiente colaborativo.

Não foi possível identificar tanto nas cooperativas quanto nas prefeituras uma visão voltada para a cadeia de suprimentos em que ambas estão inseridas, o que prejudica a visão sistêmica entre os agentes e os pontos de melhorias.

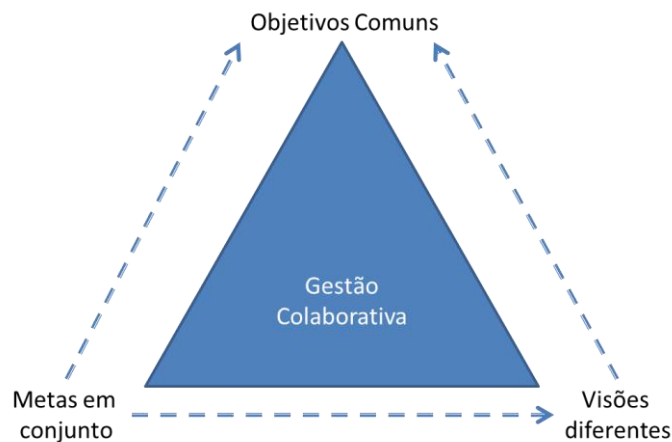
Em relação ao uso de tecnologia, não se percebeu disparidade na capacidade tecnológica, por outro lado, é evidente a falta de recursos tecnológicos que poderiam contribuir para um processo eficaz. O compartilhamento das informações possui vários entraves, como o tempo que a informação demora em ser transmitida, falta de um processo claro, o que acarreta muitas vezes compartilhamento de informações inadequadas, e entraves no relacionamento entre os agentes.

Conforme se observou, entre os pontos identificados de forma muito positiva está o compartilhamento de riscos e a flexibilidade em relação ao planejado tanto nas cooperativas e nas prefeituras, e um campo que poderá ser trabalhado, e que não foi identificado de forma clara nem nas prefeituras, nem nas cooperativas, diz respeito aos processos de medidas de desempenhos e à visibilidade da cadeia de suprimentos, que impede os agentes de analisar dados e contribuir para a melhoria dos processos. Entretanto, é evidenciado o progresso da vantagem competitiva que a implantação da lei proporcionou.

### **3.7 Proposições Práticas dos Elementos da Gestão Colaborativa para Melhoria da Aplicação da Lei nº 11.947/09 entre Cooperativas e Prefeituras**

Após analisar as cooperativas e as prefeituras e como elas se relacionam entre si e internamente, pode-se propor práticas que levem a uma melhor utilização de elementos colaborativos e por meio da gestão deles impactar de forma positiva os agentes envolvidos.

De acordo com Hargrove (1998), existem três pontos de colaboração que precisam ser trabalhadas nas prefeituras e cooperativas, sendo objetivos comuns, diferentes visões e perspectivas e metas em conjunto, variáveis essas que podem ser destacadas como um tríade colaborativa. Para que a colaboração tenha ambiente para ser praticada, é necessário um alinhamento entre os principais agentes, ou seja, prefeituras e cooperativas, como se pode observar na Figura 22.

**Figura 22 – Elementos colaborativos**

**Fonte:** Adaptado de Hargrove (1998).

Hargrove (1998) descreve as variáveis, conforme a Figura 22. Dessa forma, elaborou-se indicações práticas visando o alcance dos objetivos comuns e, conseqüentemente, a formulação de metas em conjunto.

- Coordenação efetiva nos projetos que tramita pela Lei nº 11.947/09

Observou-se no início da implantação da Lei nº 11.947/09 que as prefeituras, por não saberem como trabalhar a implantação, destacaram funcionários para iniciarem um relacionamento com as cooperativas, prática essa que resultou nos primeiros contratos. Mesmo de forma incipiente, a aproximação ajudou na organização das visões, como também no alinhamento dos objetivos entre prefeituras e cooperativas.

- Troca de experiências entre os parceiros

Foram identificadas, em alguns casos, merendeiras que visitavam os produtores rurais, para compreenderem como são colhidos os produtos, o que auxilia o entendimento e a aproximação das visões em relação ao processo de produção inserido na cadeia de suprimentos.

- Degustações nas escolas

Uma boa prática que pode ajudar nos ajustes para um processo equalitário entre os agentes, sendo identificada em alguns municípios, é a degustação, a qual consiste no seguinte: os produtores juntamente com as prefeituras levam os produtos para serem preparados nas escolas, e as merendeiras preparam a alimentação e servem-na para as crianças. Desse modo, tanto a prefeitura quanto os agricultores têm a oportunidade de saber quais alimentos têm melhor aceitação, os quais passam a fazer parte dos pedidos elaborados na chamada pública.



- Fóruns permanentes

Os agentes principais (prefeituras e cooperativas) podem realizar fóruns permanentes que auxiliem no entendimento das necessidades das prefeituras e das cooperativas. Com a construção dos fóruns, ocorrerá a formalização de um momento de discussão de alinhamento de objetivos, de convergência das visões, e, em última análise, na validação de metas em conjunto visando potencializar a cadeia e o aumento de colaboração entre os agentes.

No tocante à colaboração interna descrita por Barrat (2004), ela se divide em planejamento, coordenação e compartilhamento da informação. Para proposições práticas de planejamento levando em consideração a colaboração interna por parte das cooperativas, existe um grande entrave, em razão do qual foi possível constatar que a maioria das cooperativas não possui estrutura de acompanhamento técnico na área de produção dos seus cooperados, prejudicando, assim, o planejamento.

A grande maioria dos cooperados (agricultores familiares) não possui uma estrutura de planejamento de produções, surgindo por esse motivo uma grande oportunidade que foi possível evidenciar em alguns municípios por meio da proposição descrita a seguir.

*- Acompanhamento técnico das prefeituras*

Em vários municípios, por meio das casas da agricultura municipalizadas em parceria com o Estado, os técnicos realizam acompanhamento técnicos e tabulação das produções para os agricultores que participam do projeto, auxiliando, dessa forma, as cooperativas no planejamento e subsidiando as prefeituras para a formatação das chamadas públicas.

Em relação às prefeituras, no que tange ao planejamento e à coordenação, percebe-se que as ações são pulverizadas entre os departamentos, permitindo o distanciamento de uma visão sistêmica com vistas a um planejamento eficiente. Uma prática levantada foi o prefeito, mediante decreto, nomear uma comissão responsável pelos trâmites internos da lei. Os ganhos oriundos dessa prática podem ser expressos na relação do planejamento e da coordenação, uma vez que a comissão tramita por todas as etapas da lei e tem poder para direcionar as soluções, beneficiando toda a cadeia.

Em relação ao compartilhamento da informação, percebe-se que as prefeituras e cooperativas não possuem ferramentas oficiais. Ambas relataram que as ferramentas usuais são o telefone, a Internet e a mensagem via celular, o que limita o acesso, prejudicando o compartilhamento.

Quando as prefeituras e cooperativas foram questionadas sobre a existência de um sistema em que todos pudessem criar um espaço de compartilhamento de informações e execução das ações, como análise de estoques do parceiro, requisição de pedidos, lista de produtos, entre outros, elas mostraram grande interesse.

Outro ponto analisado com base em Barrat (2004) foi a colaboração externa, que, segundo o autor, se divide em desenvolvimento de relações com maior proximidade, processos de integração e compartilhamento de informações entre cliente e fornecedor.

A esse respeito, além do que já foi proposto nas questões embasadas por Hargrove (1998), uma boa prática levantada e vista como eficiente tanto pelas cooperativas quanto pelas prefeituras refere-se às reuniões do CAE, uma vez que estas não somente desenvolvem a relação com maior proximidade, mas também realizam um processo de integração entre agricultores, prefeituras e sociedade local.

Um dos pontos mais fragilizados entre os agentes levantados na pesquisa é o compartilhamento da informação já descrito neste estudo. Percebe-se poucas iniciativas voltadas a essa questão, como também há processos que não contemplam a necessidade desse compartilhamento de nenhuma parte.

Nas questões embasadas em Min et al. (2005) que utilizam os antecedentes, os elementos de colaboração e as consequências desta, é possível propor ações visando o ambiente e os ganhos colaborativos.

Em relação aos interesses estratégicos, percebe-se uma grande distância entre os objetivos das cooperativas e as necessidades das prefeituras. As cooperativas, em geral, buscam maior inserção no mercado e entendem as prefeituras como um canal seguro, já estas necessitam atender a lei. Foi possível identificar que, com o início dos contratos, foi mandatário desenvolver entre cooperativas e prefeituras um relacionamento, tendo como consequência um alinhamento de interesses. Para que o interesse estratégico, o alinhamento interno e a orientação para o relacionamento possa fluir de forma eficiente, a interlocução entre os agentes é de extrema importância.

Outra boa prática encontrada em um município foi a abertura de um concurso para os alunos das escolas municipais, os quais tinham de elaborar uma frase referente à alimentação escolar relacionada com os agricultores locais, sendo que a vencedora seria impressa em um caminhão comprado pela prefeitura no qual foram adesivadas fotos de agricultores familiares na cidade. Isso fez com que tanto os alunos quanto os agricultores e funcionários se envolvessem proporcionando um relacionamento e um alinhamento interno entre os agentes.

Outra ação relativa ao investimento diz respeito à construção de câmeras frias pelas prefeituras, o que alinha o interesse estratégico de ter um alimento com qualidade para os alunos como também propicia uma melhor estrutura logística para os produtos das cooperativas.

Em relação à formalização e comunicação, existem poucas ações, mas o investimento em um sistema integrado no qual sejam potencializados a comunicação e o fluxo da informação poderá auxiliar na formalização de procedimentos e processos para as prefeituras e as cooperativas.

No que diz respeito às consequências dos elementos de colaboração, ficou nítida, segundo os depoimentos, a eficácia do processo, levando em consideração todos os gargalos e ressalvas dos processos que giram em torno da lei. Por outro lado, para que o desempenho e a oficialização dos resultados possam realmente ser medidos, existe a necessidade de estruturar pontos de medição durante o processo.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta uma análise do foco da pesquisa e seus resultados, além de outros elementos pertinentes.

A pesquisa iniciou-se com um estudo dos elementos colaborativos tanto externos quanto internos tomando por base os relacionamentos proporcionados pela Lei nº 11.947/09, em especial entre prefeitura e cooperativas. Assim, foi possível constatar que existe uma desorganização na cadeia, principalmente de alguns elementos básicos em relação à colaboração, como o compartilhamento de informações por falta de ferramental específico, formalização de processos e normas, alinhamentos estratégicos e métodos de medição de desempenho.

Observou-se claramente que os elementos de colaboração podem ser aplicados de forma prática na cadeia, mas, para isso, é necessário que tanto as prefeituras quanto as cooperativas mantenham o foco neles.

De uma forma geral, todos os conceitos estudados podem ser aplicados de forma prática nos agentes da cadeia. Conforme esta pesquisa, a aplicação da tecnologia é um dos pontos que requerem um estudo mais aprofundado, pois a utilização correta e coerente desse artifício poderá trazer ótimos ganhos para a cadeia como um todo, podendo facilitar e resolver grandes dificuldades relacionadas com a formalização de processos e principalmente com o fluxo e compartilhamento da informação.

Foi possível durante este estudo relacionar a Lei nº 11.947/09 com a gestão colaborativa e que a gestão colaborativa pode e deve ser aplicada pelo fato de possuir vertentes que contribuem, em um primeiro momento, para o aumento das relações entre prefeituras e cooperativas, além de cooperarem, internamente, com as equipes de operacionalização da lei nas prefeituras e nas relações entre cooperados e cooperativas.

Em razão da delimitação do estudo, não foi possível analisar com profundidade a interação entre produtor e cooperativas, bem como as estruturas públicas internas, sendo assim abri a possibilidade para novos estudos, os quais poderão ter este foco.

Ao avaliar o método operacional das cooperativas e como transacionam seus negócios em detrimento da lei, observou-se que a pesquisa não conseguiu desvendar de forma satisfatória todas as particularidades das relações entre os agentes. Assim, Outros estudos visando essas negociações poderão trazer à luz proposições que auxiliem as cooperativas na

busca de novos mercados, ou na estruturação na venda para vertentes governamentais, pois pôde-se perceber, em decorrência da pesquisa, que existem:

- fragilidades por parte das cooperativas na comercialização, por falta de estrutura e gerenciamento profissional;
- organização no gerenciamento de contratos;
- organização no planejamento da produção.

Esses fatores causam inseguranças às cooperativas, fazendo com que elas tenham receio de fechar contratos com outros canais de comercialização.

Outra fragilidade identificada relaciona-se aos produtos *in natura*, ou seja, produtos comercializados em seu estado natural. Geralmente, o único meio de comercialização ocorre por meio de produtos sem agregação de valor, acarretando menores margens de lucratividade; entretanto, percebe-se nas cooperativas iniciativas para beneficiamento de produtos, ações essas que poderão trazer maior competitividade e manutenção dos canais de comercialização, ou até mesmo expansão das cooperativas para novos mercados. Um indicativo desse caminho é que as prefeituras analisadas mostraram grande interesse na aquisição de produtos manipulados, o que gera agregação de valor, mas, ao entrevistar as cooperativas, foi possível verificar que muitas ainda não perceberam essas tendências de mercado.

Identificou-se, ainda, nas pesquisas que, com o passar da execução dos contratos, existe uma propensão de os objetivos entrarem em uma linha de convergência entre cooperativas e prefeituras, porém não foi possível identificar nos relacionamentos internos, principalmente entre cooperativas e cooperados, se existe essa aderência a objetivos comuns. Quando analisada a questão das metas em conjunto, percebeu-se que é inexistente, e durante a pesquisa, quando as cooperativas e as prefeituras foram questionadas sobre esse tópico, pôde-se observar que ambas se atentaram a esse fato e à sua importância.

Em relação à proximidade entre os agentes num ambiente colaborativo, é possível afirmar que as prefeituras e as cooperativas que têm buscado uma aproximação por meio de reuniões e entendimento do parceiro possuem maior facilidade na resolução de conflitos provenientes dos gargalos que surgem e conseguem resolvê-los de maneira mais ágil.

Os agentes da cadeia, quando procuram interagir com os parceiros por meio de visitas aos centros de distribuição às áreas de produção e às escolas, conseguem potencializar o fluxo de informação, integrar uma visão estratégica e propor melhorias visando ganhos mútuos.

Os grandes entraves e empecilhos não estão ligados aos processos em si, mas sim à cultura tanto das cooperativas quanto das prefeituras, ou à falta de entendimento dos benefícios que a lei pode trazer para os municípios, em razão dos quais se torna quase impossível operacionalizar a Lei nº 11.947/2009, prejudicando o surgimento e a manutenção de um ambiente colaborativo.

Cabe ressaltar que a pesquisa conseguiu contribuir para o entendimento da gestão colaborativa e de que ela pode ser aplicada de forma prática em todos os agentes da cadeia.

Em termos de limitação de estudo, pode-se citar a pouca análise das pontas da cadeia, ou seja, as escolas e os produtores, os quais poderiam fornecer informações importantes para o entendimento detalhado dessa cadeia.

Outros pontos que poderão embasar novas pesquisas dizem respeito a quais elementos de colaboração podem ser trabalhados com maior foco com vistas a resultados imediatos.

Outras questões que não foram possíveis abordar neste estudo, mas merecem ser abordadas em novas pesquisas são:

- 1) O uso de uma tecnologia que permita o fluxo de informação, controle de estoques e gestão dos contratos poderá auxiliar os agentes no desenvolvimento das relações colaborativas, gerando ganhos para a cadeia como um todo?
- 2) A análise das transações logísticas poderão potencializar relações verdadeiras e ganhos financeiros para os agentes?

Pode-se afirmar que o levantamento teórico realizado embasou as proposituras práticas deste trabalho, o que foi evidenciado no estudo de caso. A Lei nº 11.947/09 é um instrumento útil para auxiliar e dar oportunidade para as cooperativas e prefeituras no sentido de elas iniciarem um relacionamento visando trazer melhorias locais tanto para elas mesmas quanto para as escolas, os agricultores e os alunos. Entretanto, para que a existência de elementos colaborativas crie experiências exitosas nos agentes da cadeia, é imprescindível que todos os agentes se conscientizem da importância de se trabalhar de forma conjunta. A mudança de paradigma e a quebra de modelos mentais e operacionais poderão trazer a sustentabilidade necessária para a aplicação da referida lei. Por fim, cabe mencionar que esta pesquisa, apesar de não esgotar a questão apresentada, serve de base para novos estudos que visem contribuir para a cadeia de suprimentos na qual estão inseridas as cooperativas e as prefeituras.

## REFERÊNCIAS

- ANBANANDAM, R.; BANWET, D. K.; SHANKAR, R. Evaluation of supply chain collaboration: a case of apparel retail industry in India. **International Journal of Productivity and Performance Management Emerald Article**, v. 60, n. 2, p. 82-98. 2009.
- ATTARAN, M; ATTARAN, S. Collaborative supply chain management: the most promising practice for building efficient and sustainable supply chains. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 390-404, 2007.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, R. H. **The evolution and future of logistics and supply chain management. Produção**. v. 16, n. 3, p. 375-386, set./dez. 2006.
- BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: an international Journal**, v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.
- BARRAT, M.; OLIVEIRA, A. Exploring the experiences of collaborative planning initiatives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 4, p. 266-289, 2001.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOWERSOX, D. et al. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. São Paulo: Campus, 2007.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2007.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; HELFERICH, O. K. **Logistical Management: a systems integration of physical distribution, manufacturing, support and materials procurement**. 3. ed. New York: Macmillan, 1986.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. How to master cross-enterprise collaboration. **Supply Chain Management Review**, v. 1, n. 4, p. 18-30, 2003.

BRASIL. **Lei 11.947**, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2012.

BRASIL COOPERATIVISMO. **História**: nascimento de uma grande ideia. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em: 12 jan. 2012.

BURNES, B.; NEW, S. Collaboration in customer-supplier relationships: strategy, operations and the function of rhetoric. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 33, n. 4, p. 10-17, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

COBRA. M. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.

COLIN, J. O supply chain management existe? **Revista Francesa de Gestão**, v. 31, n. 156, p. 135-149, maio/jun. 2005.

CORÁ, M. A. J.; BELIK, W. **Projeto Nutre SP**: análise da inclusão da agricultura familiar na alimentação escolar no Estado de São Paulo. São Paulo: Ministério do Desenvolvimento Agrário. Secretaria da Agricultura Familiar; Instituto Via Pública, 2012.

COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply chains and power regimes: toward analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 2, p. 28-35, 2001.

DU, X. F.; LEUNG, S. C. H.; ZHANG J. L. Procurement of agricultural products using the CPFR approach. **Supply Chain Management: an International Journal**, Hong Kong, v. 14, n. 4, p. 253-258, 2009.

ELLRAM, L. M. Life cycle patterns in industrial buyer-seller partnerships, international. **Journal of Physical Distribution and logistics Management**, v. 21, n. 9, p. 12-21, 1991.

ELLRAM, L. M.; **International supply chain management**: strategic implications for the purchasing function. 1990. 343 p. Tese (Doutorado em Filosofia) – The Ohio State University, Ohio, 1990.

ELLRAM, L. M.; HENDRICK, T. E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 16, n. 1, p. 41-64, 1995.

FRANKEL, R.; WHIPPLE, J. S.; FRAYER, D. J. **Formal versus informal contracts**: achieving alliance success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 3, p. 47-63, 1996.



FRONZAGLIA, T. Governança corporativa em cooperativa agroindustrial: estudo de caso da Cooperativa Agropecuária da Região de Orlândia. **Informações Econômicas**, v. 35, n. 12, p. 1-13, dez. 2005.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança**: implicações na formação do fisioterapeuta. 2000. Dissertação (Mestrado em Educação)- Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

GROVES, G.; VALSAMAKIS, V. Supplier customer relationships and company performance. **International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 51-63, 1998.

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. Supply Chain Management na indústria automobilística. **Revista Gestão Industrial [on-line]**, v. 1, p. 478-486, 2005.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 2, p. 321-47, 2003.

HARGROVE, R. **Colaboração criativa**: a interação de talento e diversidade para obter resultados positivos. São Paulo: Cultrix, 1998.

HELMS, M. M.; ETTKIN, L. P. Supply chain forecasting collaborative forecasting supports supply chain management. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 5, p. 392-407, 2000.

HOPPE, R. M. **Outlining a future of supply chain management**: coordinated supply networks. 2001. 157 p. Dissertação (Mestrado em Ciência do Transporte) – Transportation. Department of civil engineering at the Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 2001. Disponível em: <[http://www.cob.unt.edu/slides/Pany/Simulation\\_paper/network\\_hoppe.pdf](http://www.cob.unt.edu/slides/Pany/Simulation_paper/network_hoppe.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2012.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário: agricultura familiar 2006**. 30 set. 2009. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1466&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1466&id_pagina=1)>. Acesso em: 5 maio 2012.

IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. **Pesquisa da FIPE revela a importância da agricultura familiar na produção nacional**. 6 jan. 2006. Disponível em: <[http://www.iica.org.br/noticias/2006-01-06\\_PesquisaFIPEAgricFamProdNacional.htm](http://www.iica.org.br/noticias/2006-01-06_PesquisaFIPEAgricFamProdNacional.htm)>. Acesso em: 3 de maio 2012.

JERÔNIMO, F. B.; MARASCHIN, A. F.; SILVA, T. N. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso de uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, n. 26, p. 71-89, maio 2006.

- RIZZARDO JUNIOR, M. A. G.; PORTO, R. M. CPFR – Collaborative planning forecasting and replenishment: indústria e varejo aprimorando a Gestão de estoques no setor de alimentos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2008.
- LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: processes, partnerships, performance**. 3. ed. Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2007.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n.1, p. 65-83, 2000.
- LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A. M. Juntos, no mesmo barco. **Harvard Business Review**, p. 112-120, dez. 2004.
- LANDEROS, R.; MONCZKA, R. M. Cooperative buyer/seller relationships and a firms competitive posture. **Journal of Purchasing and Materials Management**, p. 9-18, 1989.
- LOVE, P. E. D.; DAVIS, P. R.; CHEVIS, R. Risk/reward compensation models in alliances for the delivery of civil engineering infrastructure projects. **ASCE - Journal of Construction Engineering and Management**, 2011.
- MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 3, v. 51, p. 227-231, maio/ jun. 2011.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991. MENTZER, J. T.; FOGGIN, J. H.; GOLICIC, S. L. Collaboration: the enablers impediments, and benefits. **Supply Chain Management Review**, v. 4, n. 4, p. 52-57, 2000.
- MIN, S. et al. Supply Chain Collaboration: what's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.
- OHMAE, K. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, p 143-155, 1989.
- OLIVEIRA, D. M. S; COHEN M. F. Os usos da TI ao longo da cadeia de suprimentos e em conjunto com as principais técnicas colaborativas de gestão. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 9, n. 2, 2010.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PARAMATARI, K; MILIOTIS, P. The impact of collaborative store ordering on shelf availability. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 13, p. 49-61, 2008.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management):** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2010.

POPOVSKA, I. D.; RIIS, J. O.; BOER, H. **Towards a framework for analysis of collaboration in manufacturing vision development.** Euromapoms. Proceedings of European Operations Management Association & Production and Operations Management Society: Joint International Conference. Vila Erba Cernobbio: Itália, 2003. v. 1.

PORTAL BRASIL. **PIB do agronegócio cresce 6,12% em 2011, informa a CNA.** 13 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/12/13/pib-do-agronegocio-cresce-6-12-no-ano>>. Acesso em: 3 de maio 2012.

RITZMAN L. P.; KRAJEWSKI L. J. **Administração da produção e operações.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUES, M. D.; SELBITTO, A. M. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 97-111, jan./fev./mar. 2008.

SAKO, M. R. L.; HELPER, L. S. Supplier relations in the UK car industry: good news. **European Journal of Purchasing and supply Management**, v. 1, n. 4, p. 237-248, 1994.

SPEKMAN, T. E.; KAMAUFF JR., J. M.; MYHR, N. An empirical investigation into supply chain management. **International journal of physical distribution and logistics management**, v. 28, p. 630-650, 1998.

SLACK, N; CHAMBERS, S; HARLAND, C; HARRISON & A; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

STANK, T. P.; KELLER, S. B.; DAUGHERTY, P. J. Supply chain collaboration and logistical service performance. **Journal of Business Logistics**, v. 22, p. 29-48, 2001.

TAN, C. L.; TRACEY, M. Collaborative new product development environments: implications for supply chain management. **The Journal of supply Chain Management**, v. 43, n. 3, p.2-15, summer 2007.

VAZ, J. C.; LOTTA, G. S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, p. 107-139, jan./fev. 2011.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais:** Um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de consumo de varejo supermercadista.** 2006. 234 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VIVALDINI, M; SOUZA, F. B; PIRES S. R. I. Processos componentes no CPFR (collaborative planning, forecasting and replenishment): estudo de caso prático. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP.

VIVALDINI, M.; SOUZA, F. B; PIRES S. R. I. Implementação de um sistema Collaborative Planning, forecasting, and replenishment em uma grande rede de fast food por meio de um prestador de serviços logísticos. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3. p. 477-489, 2008.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R.; DAUGHERTY, P. Information support for alliances: performance implications. **Journal of Business Logistics**, v. 23, n. 2, p. 67-82, 2002.

WONG, W. K. et al. A framework for trust in construction contracting. International. **Journal of Project Management**, v. 26, n. 8, p. 821-829, nov. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Questionário: Caracterização das prefeituras

### Parte 1A – Caracterização das prefeituras

A presente pesquisa acadêmica busca como objetivo identificar fatores de colaboração entre participantes da cadeia de suprimentos que norteiam a Lei nº 11.947/2009. O trabalho em questão está sendo desenvolvido pelo aluno Alexander Terra Antunes do mestrado profissional da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, sob orientação do professor Doutor Mauro Vivaldini, a pesquisa de campo busca a visão dos participantes em detrimento a colaboração nas relações entre os agentes envolvidos. As informações serão mantidas em caráter de sigilo, podendo ser reveladas com autorização prévia dos entrevistados e dos órgãos correspondentes.

|  |  |
|--|--|
| Prefeitura cidade  |  |
| Números de habitantes  |  |
| Entrevistado   |  |
| E-mail e telefone  |  |
| Cargo  |  |
| Quanto tempo à prefeitura compra através das prerrogativas da Lei nº 11.947/2009 |  |

**1. Qual a porcentagem de compras de produtos oriundos de cooperativas através da Lei nº 11.947/2009?**

- ( ) Até 10%
- ( ) Até 20%
- ( ) Até 30%
- ( ) Acima de 30%

**2. Quantas cooperativas possuem contratos com a prefeitura tendo por base a Lei nº 11.947/2009?**

- ( ) Até 1 cooperativa
- ( ) De 1 até 3 cooperativas
- ( ) De 4 até 5 cooperativas
- ( ) Mais do que 5 cooperativas

**3. Existe histórico de comercialização do poder público através de programas governamentais, se sim, qual?**

**4. Existe algum contato do gestor responsável pela licitação visando entender quais os produtos são comercializados pelas cooperativas locais? Se sim como se dá e qual o processo de comunicação com essas cooperativas?**

**5. Qual é a estrutura formatada pela prefeitura a qual tramita a Lei nº 11.947/2009, iniciando-se desde antes do processo licitatório até a chegada as escolas?**

**6. Qual é o prazo de contrato com as cooperativas?**

Cooperativa 1:

Cooperativa 2:

Cooperativa 3:

Cooperativa 4:

**7. Qual é o fluxo logístico em relação à entrega de produtos oriundos dos cooperados até a merenda escolar através das prerrogativas da Lei nº 11.947/2009?**

**8. Qual é a porcentagem de produtos comercializados *in natura* e de produtos com geração de agregação de valor.**

*In natura* \_\_\_\_\_%

Agregação de Valor \_\_\_\_\_%

**9. Qual o volume de compras (em porcentagem) oriundas de contratos em relação à Lei nº 11.947/2009?**

Prefeitura 1:

Prefeitura 2:

Prefeitura 3:

Prefeitura 4:

**10. Qual a frequência de entrega de pedidos para as escolas?**

- Diária
- Duas vezes ou mais por semana
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

**11. Qual é a frequência de reuniões com as cooperativas?**

Cooperativa 1:

Cooperativa 2:

Cooperativa 3:

Cooperativa 4:

**12. Qual é a frequência de visitas técnicas ao centro de distribuição das cooperativas no decorrer do contrato? (Caso exista)**

- Quinzenal
- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Não ocorre reuniões técnicas entre prefeitura e cooperativas

**13. Qual é a frequência de visitas técnicas a área de produção das famílias vinculadas às cooperativas?**

- Quinzenal
- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Não ocorre reuniões técnicas entre prefeitura e cooperativas



**14. Qual é o histórico de relacionamento com as cooperativas nos últimos três anos?***a. Cooperativa 1*

- Ótimo  
 Bom  
 Razoável  
 Ruim

*b. Cooperativa 2*

- Ótimo  
 Bom  
 Razoável  
 Ruim

*c. Cooperativa 3*

- Ótimo  
 Bom  
 Razoável  
 Ruim

*d. Cooperativa 4*

- Ótimo  
 Bom  
 Razoável  
 Ruim

**Parte 1b – Entendimento das três especialidades da colaboração visão prefeitura**

**1. Qual é a visão que a prefeitura tem em relação à compra de produtos provenientes das cooperativas através da Lei nº 11.947/2009?**

**2. Quais são as perspectivas que a Lei nº 11.947/2009 traz para a prefeitura em relação ao futuro?**

**3. Existe a definição de metas durante o contrato com as cooperativas?**

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

**No caso da resposta ser uma das três primeiras alternativas, indentifique no mínimo duas metas acordadas de comum acordo:**

Meta 1: \_\_\_\_\_

Meta 2: \_\_\_\_\_

**Parte 1C – Pesquisa elementos colaborativos internos com foco nas prefeituras****1. Quantas reuniões entre as áreas envolvidas são realizadas entre os colaboradores envolvidos da prefeitura para estruturação dos editais?**

- Nenhuma
- 1 a 3 reuniões
- 4 a 6 reuniões
- Mais do que 6 reuniões

**2. Existe planejamento das demandas e analisadas em conjunto entre as áreas envolvidas?**

- Não existe um planejamento prévio em conjunto entre as áreas, cada área faz uma parte de forma isolada.
- Busca-se entender as prerrogativas de cada área, mas sem orientação para um planejamento em conjunto entre as áreas.
- Analisam-se as prerrogativas de cada área e são realizadas reuniões constantes entre as áreas para definir as estruturas dos editais para compra.
- Foi formatada uma estrutura oficial interdepartamental para realização de um planejamento em conjunto com todas as áreas envolvidas.

**3. Existe uma equipe com um coordenador para condução dos projetos pactuados com as cooperativas?**

- ( ) Várias pessoas gerenciam o contrato sem uma coordenação formalmente definida.
- ( ) Existe um profissional não oficializado que gerencia os contratos.
- ( ) Existe um profissional oficialmente estabelecido e remunerado que gerencia os contratos.
- ( ) Existe uma equipe com um profissional oficialmente estabelecido e remunerado que gerencia os contratos.

**4. Em relação ao profissional responsável pela coordenação dos projetos pode-se afirmar que:**

- ( ) O coordenador dos projetos possui influência em todas as áreas que norteiam internamente o projeto.
- ( ) O coordenador do projeto possui influência apenas em determinadas áreas que norteiam o projeto.
- ( ) O coordenador do projeto não possui influência nas áreas que norteiam o projeto, tendo sua ação focada nas ações burocráticas.

**A informação é compartilhada internamente de que forma:**

- ( ) Existe uma ferramenta oficial onde todos os envolvidos tem acesso a qualquer momento.
- ( ) As informações mais importantes são comunicadas para todos, mas não existe uma ferramenta oficial para compartilhamento da informação.
- ( ) Não existe um processo oficial para compartilhamento da informação.

## APÊNDICE B – Questionário: Caracterização das cooperativas

### Parte 2A – Caracterização das cooperativas

A presente pesquisa acadêmica busca como objetivo identificar fatores de colaboração entre participantes da cadeia de suprimentos que norteiam a Lei nº 11.947/2009. O trabalho em questão está sendo desenvolvido pelo aluno Alexander Terra Antunes do mestrado profissional da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, sob orientação do professor Doutor Mauro Vivaldini, a pesquisa de campo busca a visão dos participantes em detrimento a colaboração nas relações entre os agentes envolvidos. As informações serão mantidas em caráter de sigilo, podendo ser reveladas com a autorização prévia dos entrevistados e dos órgãos correspondentes.

|  |  |
|--|--|
| Nome da cooperativa  |  |
| Localização Sede   |  |
| Região de abrangência  |  |
| Entrevistado   |  |
| E-mail e telefone  |  |
| Cargo  |  |
| Quanto tempo à cooperativa comercializa através das prerrogativas da lei 11.947/2209 |  |

#### 1. Quantos cooperados possuem atualmente?

- ( ) Até 20 cooperados  
 ( ) Até 50 cooperados  
 ( ) Até 100 cooperados  
 ( ) Acima de 100 cooperados

#### 2. Qual o faturamento anual da cooperativa?

**3. Qual a porcentagem de produtos comercializados pela cooperativa oriundos dos cooperados?**

- Até 20%
- Até 50%
- Até 75%
- De 75% até 100%

**4. Quais os outros meios de comercialização coletiva a cooperativa possui?**

- Nenhum canal
- Até um canal de comercialização
- De 2 até 3 canais de comercialização
- De 4 até 5 canais de comercialização
- Acima de 5 canais de comercialização

**5. Quantas prefeituras possuem contratos com as cooperativas tendo por base a Lei nº 11.947/2009?**

- Até 1 prefeitura
- De 1 até 3 prefeituras
- De 4 até 5 prefeituras
- Mais do que 5 prefeituras

**6. Existe histórico de comercialização para o poder público com a cooperativa? Se sim, qual?**

**7. Qual é a estrutura organizacional da cooperativa?**

**8. Números de funcionários:**

- De 1 a 5 funcionários
- De 6 a 10 funcionários
- De 10 a 20 funcionários
- Acima de 20 funcionários

**9. Qual é o prazo de contrato com as prefeituras?**

Prefeitura 1:

Prefeitura 2:

Prefeitura 3:

Prefeitura 4:

**10. Qual é o fluxo logístico em relação às vendas dos produtos oriundos dos cooperados comercializados através das prerrogativas da Lei nº 11.947/2009?**

**11. Qual é a proximidade do centro de coleta dos produtos oriundos da cooperativa até o centro de distribuição ou localidades de entrega das prefeituras?**

Prefeitura 1:

Prefeitura 2:

Prefeitura 3:

Prefeitura 4:

**12. Existe alguma agregação de valor dos produtos comercializados para as prefeituras em detrimento a Lei nº 11.947/2009? Se sim qual?**

**13. Qual é a porcentagem de produtos comercializados *in natura* e de produtos com geração de agregação de valor?**

*In natura* \_\_\_\_\_%

Agregação de Valor \_\_\_\_\_%

**14. Qual o volume de vendas (em porcentagem) para cada prefeitura que possui contrato em relação à Lei nº 11.947/2009?**

Prefeitura 1:

Prefeitura 2:

Prefeitura 3:

Prefeitura 4:

**15. Qual a frequência de entrega de pedidos?**

- De acordo com a demanda, não existe uma rotina
- Diária
- Duas vezes ou mais por semana
- Semanal
- Quinzenal
- Mensal

**16. Qual é a frequência de reuniões com as prefeituras?**

Prefeitura 1:

Prefeitura 2:

Prefeitura 3:

Prefeitura 4:

**17. Qual é a frequência de visitas técnicas ao centro de distribuição ds prefeituras no decorrer do contrato?(Caso exista)**

- Quinzenal
- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Não ocorre reuniões técnicas entre prefeitura e cooperativas

**18. Qual é a frequência de visitas às escolas que recebem os produtos oriundos dos contratos com as prefeituras da agricultura familiar provenientes da Lei nº 11.947/2009?**

- Quinzenal
- Mensal
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Não ocorre reuniões técnicas entre prefeitura e cooperativas

**19. Qual é o histórico de relacionamento com a prefeitura nos últimos três anos.***a. Prefeitura 1*

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim

*b. Prefeitura 2*

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim

*c. Prefeitura 3*

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim

*d. Prefeitura 4*

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim

**Parte 2b – Entendimento das três especialidades da colaboração visão cooperativa**

- 1. Qual é a visão que a cooperativa tem em relação à comercialização de produtos para as prefeituras através da Lei nº 11.947/2009?**
- 2. Quais são as perspectivas que a Lei nº 11.947/2009 traz para a cooperativa em relação ao futuro?**



**3. Existe a definição de metas durante o contrato com as prefeituras?**

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

**No caso da resposta ser uma das três primeiras alternativas identifique no mínimo duas metas acordadas de comum acordo:**

Meta 1: \_\_\_\_\_

Meta 2: \_\_\_\_\_

**Parte 2C – Pesquisa elementos colaborativos internos com foco nas cooperativas****1. Quantas reuniões entre as áreas envolvidas são realizadas entre produtor e cooperativa antes do fechamento do projeto enviado para as prefeituras?**

- Nenhuma
- 1 a 3 Reuniões
- 4 a 6 Reuniões
- Mais do que 6 reuniões

**2. Existe planejamento de produção orientada ao atendimento dos contratos firmados com as prefeituras?**

- Não existe um planejamento prévio orientado as necessidades das prefeituras.
- Busca-se entender as necessidades da merenda escolar local e as informações são passadas aos produtores, mas sem orientação para um planejamento de produção.
- Analisam-se as necessidades e os produtores são orientados a produzirem em virtude das demandas existentes, mas não existe um acompanhamento pela cooperativa no decorrer da produção.
- A cooperativa possui estrutura apropriada que orienta a produção e acompanha do plantio a colheita, equacionando eventuais erros do planejado para o realizado.

**3. Existe uma equipe com um coordenador para condução dos projetos pactuados com as prefeituras?**

- ( ) Várias pessoas gerenciam o contrato sem uma coordenação formalmente definida.
- ( ) Existe um profissional voluntário que gerencia os contratos.
- ( ) Existe um profissional remunerado que gerencia os contratos.
- ( ) Existe uma equipe com um profissional remunerado que gerencia os contratos.

**4. O profissional responsável pela coordenação dos projetos:**

- ( ) O coordenador dos projetos possui influência em todas as áreas que norteiam internamente o projeto.
- ( ) O coordenador do projeto possui influência apenas em determinadas áreas que norteiam o projeto.
- ( ) O coordenador do projeto não possui influência nas áreas que norteiam o projeto, tendo sua ação focada nas ações burocráticas.

**5. A informação é compartilhada internamente de que forma:**

- ( ) Existe uma ferramenta oficial onde todos os envolvidos tem acesso a qualquer momento.
- ( ) As informações mais importantes são comunicadas para todos, mas não existe uma ferramenta oficial para compartilhamento da informação.
- ( ) Não existe um processo oficial para compartilhamento da informação.

**APÊNDICE C – Questionário: Elementos colaborativos externos entre os parceiros  
(cooperativas/prefeituras)**

**1. Qual é o nível de conhecimento dos interesses estratégicos do parceiro? (prefeituras e cooperativas).**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**2. Como considera o compartilhamento de informação?**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**3. Como considera o compartilhamento de metas em conjunto?**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**4. Como é o envolvimento da alta gerência ou diretoria (prefeitura e cooperativa) nos projetos referentes a Lei nº 11.947/2009?**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**5. Existe participação das equipes (prefeituras e cooperativas) em um planejamento conjunto?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**6. Existem reuniões para exposição de dificuldades e pontos de melhorias entre os parceiros? (prefeituras e cooperativas).**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**7. Existe alguém da equipe envolvida nos processos do parceiro?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**8. Existem ferramentas oficiais de compartilhamento da informação entre os agentes?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**9. Qual o nível de utilização de recursos tecnológicos para comunicação entre os parceiros?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**10. Existe planejamento em conjunto para entendimento de ambas as partes para montar o objeto do edital?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**11. Existe transparência na comunicação entre os parceiros?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**12. Existe o entendimento sobre os investimentos necessários de ambos os lados para cumprimento da Lei nº 11.947/2009?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**13. Existem ferramentas oficiais para resolução de problemas?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**14. Existe planejamento conjunto de entregas de mercadorias?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**15. Compartilhamento de melhorias no processo?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**16. Existe compartilhamento de riscos em detrimento a cadeia? (perdas de produção, eventuais substitutivos, acidentes)**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**17. Existe o sentimento da importância de um parceiro para o outro?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**18. Existe confiança no parceiro?**

- Inexistente
- Baixo
- Razoável
- Bom
- Ótimo

**19. Existe flexibilidade na negociação em relação ao acordado no projeto? (troca e mercadorias, mudança de prazos).**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**20. Existe medição de desempenho entre os parceiros?**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**Parte 3A – Pesquisa elementos colaborativos entre os parceiros  
(cooperativas/Prefeituras)**

**1. Após o término do contrato ocorreu como consequência aumento de eficiência?**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**2. Após o término do contrato ocorreu como consequência aumento na rentabilidade?**

- ( ) Inexistente
- ( ) Baixo
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Ótimo

**3. Após o término do contrato ocorreu como consequência aumento da relação verdadeira entre os parceiros?**

( ) Inexistente

( ) Baixo

( ) Razoável

( ) Bom

( ) Ótimo