

RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE A DISTINÇÃO ENTRE CADEIA DE VALOR E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Eric Ferreira dos Santos

Universidade Estadual de Londrina / Kroton / Instituto Filadélfia de Londrina

Aginaldo Pereira

Universidade Estadual de Maringá / UniCesumar Londrina

RESUMO

A literatura das Relações Interorganizacionais possui pluralidade de terminologias. Observa-se que os termos cadeia de valor e cadeia de suprimentos tem sido aplicados na como sinônimos, criando uma singularidade semântica para conceitos distintos. Assim, este ensaio teórico apresenta reflexões críticas, conceituais e definições para a distinção entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos. Para isso verificou-se, nos materiais bibliográficos disponíveis sobre o assunto com a finalidade de aperfeiçoar os conceitos apresentados na literatura. O estudo compara os conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos. Conclui-se que ambos são complementares do ponto de vista das relações interorganizacionais, podendo ser sobrepostos num mesmo encadeamento de empresas, embora os seus conceitos sejam distintos. O trabalho contribui por meio de críticas às definições e conceitos existentes, bem como apresenta uma proposta de definição para ambos, retratando suas características.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais. Cadeia de Valor. Cadeia de Suprimentos. Distinção. Ensaio teórico.

1. INTRODUÇÃO

Os Relacionamento Interorganizacionais correspondem às relações entre organizações (Cropper, Ebers, Huxhan, & Ring, 2014). O Relacionamento interorganizational é a base da interação entre duas empresas, produtoras de uma orientação mútua e de compromissos de longo prazo (Snehota & Hakansson, 1995). Não se trata de meras relações, mas dos efeitos produzidos pelos elos do relacionamento (Snehota & Hakansson, 1995).

Segundo Oliver (1990), as Relações Interorganizacionais são transações, fluxos e elos duradouros que acontecem, em pelo menos, entre duas ou mais organizações no ambiente em que atuam. A formação dessas relações considera os elementos críticos como reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade, fundamentais para o crescimento, sobrevivência no mercado e lucratividade pela obtenção de desempenhos positivos (Oliver, 1990). As empresas atuam em ambientes de interconexão que dependem dos elos empresais (Oliver, 1990).

Camacho (2010) relata que ao pesquisar sobre Relações Interorganizacionais, tem-se constado vários termos, tais como: cadeia de organizações, cadeia de fornecimento, cadeia de suprimentos, cadeia de valor, que tem sido usado nos trabalhos sem distinção, como se todos os termos tivessem o mesmo significado. Essa pluralidade de terminologias também é observada na literatura existente. Os termos *cadeia de valor* e *cadeia de suprimentos* tem sido utilizados na literatura como sinônimos.

Desde a década de 1980, tem existido a dicotomia entre o significado de ambas as expressões, cujas perspectivas, a princípio, não se interagem (Holweg & Helo, 2014). Naquela época, ao retratar aspectos estratégicos, Porter (1985, 1989) desenvolveu e popularizou o conceito de cadeia de valor, originário da área de negócios. Por outro lado, o conceito de cadeia de suprimentos, mais voltado aos aspectos operacionais, se propagou também, para retratar o processo logístico de entrega de recursos entre empresa (La Londe & Masters, 1994).

No entanto, os dois conceitos sofreram mutações de significado que envolve os seus surgimentos e desenvolvimentos, ao ponto de parecerem semelhantes nas suas aplicações. A mutabilidade do conceito de valor que cadeia de valor e cadeia de suprimentos carregam em si e, talvez, a proximidade de ambos os conceitos com o entendimento de Relações Interorganizacionais possam ter contribuído para a difusão semântica. Diante desse contexto, o presente ensaio teórico tem como objetivo apresentar reflexões críticas, conceituais e definições para a distinção entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos.

Para o alcance desse objetivo foi realizada uma revisão da bibliografia sobre o assunto com a finalidade de aperfeiçoar os conceitos apresentados na literatura, contribuindo, desse modo, para a construção de uma base conceitual e terminológica consistente. Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho caracteriza-se como um ensaio teórico que consiste na apresentação “lógica e reflexiva e em argumentação rigorosa com alto nível de interpretação e julgamento pessoal” (Severino, 2007, p. 206). Ensaio teórico busca a expandir ou refinar constructos, analisando as existentes, apontando falhas das teorias ou demonstrando vantagens entre elas (American Psychological Association, 2012).

2. A CRIAÇÃO OU PRODUÇÃO DO VALOR

As visões sobre cadeia de valor e cadeia de suprimentos geralmente podem ser vistas como confusas, por isso cabe a distinção. Os dois tipos de cadeia carregam em si um conceito de valor que varia conforme o contexto tratado. Isto posto, para se compreender as expressões *Cadeia de valor* e *Cadeia de suprimento* é necessário tornar à tona a acepção do termo “valor”.

Desde o século XVIII, filósofos políticos e economistas debatiam sobre as diferenças entre o valor de uso e o valor de troca (Ramsay, 2005). O valor em uso consiste na utilidade ou benefício de um produto ou serviço desfrutado pelo cliente, ao passo que o valor de troca é simplesmente o volume de receita gerado pela troca (Ramsay, 2005). Apesar destas acepções parecerem claras, o significado de valor possui diversas facetas diferenciadas nas áreas de economia, marketing, estratégia, operações (Ramsay, 2005) que podem levar a distorções do conceito de cadeia de valor.

Na visão econômica, criou-se a noção de “valor acrescentado” ou “valor agregado” (Ramsay, 2005), a qual é definida como aumento de valor monetário, consequência das ações organizacionais, sendo mensurada pelo valor de produção de uma empresa deduzindo-se os valores de entradas de compras, isto é, valores provenientes de empresas externa à organização (Ramsay, 2005). No marketing, impulsionados pelas contribuições de Porter (1985, 1989), valor representa a diferença entre o montante máximo, a qual os compradores que estão dispostos a pagar por um determinado produto e o montante pago realmente (Ramsay, 2005). Porém, posteriormente, Monroe (1991) esclareceu valor como um *trade-off* entre a qualidade percebida junto com seus benefícios e os custos percebidos na aquisição e utilização do produto. Assim, valor significa um benefício experiência pelo comprador (Ramsay, 2005).

Na perspectiva estratégica, encontra-se o conceito de Porter (1985, 1989) que teve por base a econômica neoclássica (Ramsay, 2005). Porter (1985, p. 38, 1989, p. 34) define valor como um montante que os compradores estão dispostos a pagar em troca daquilo que a empresa oferece, cuja medição acontece pela receita total. Neste contexto, a criação de valor precisa exceder os custos de produção e a análise do posicionamento estratégico deve considerar o valor, e não o custo (Porter, 1985, 1989). Pode-se declarar que este conceito combina as duas noções de valor apresentadas anteriormente. Segundo Ramsay (2005), esse conceito combina a noção vaga da disposição de pagamento do comprador com o valor agregado. Porter (1985, 1989) esclarece que a cadeia de valor é modo de se analisar a vantagem competitiva e não o valor adicionado, entretanto aspectos do valor adicionado podem estar intrínsecos na análise da cadeia de valor segundo a visão de Ramsay (2005). Ainda, a ideia de disposição do comprador é subjetiva e pode representar o preço de venda, as despesas de compras do comprador, o excedente consumido ou todos estes de forma combinada (Ramsay, 2005). Por fim, com base na abordagem do marketing, a gestão de operações entende valor como destaque nos benefícios para os clientes após a realização de ações de melhorias na redução de processos e de redução de custos (Ramsay, 2005).

Em todos os casos, o valor gerado é relativo a experiência subjetiva, dependente de contexto (Feller, Shunk, & Callarman, 2006). O valor ocorre quando a satisfação das necessidades do comprador pelo fornecimento do produto, serviço ou recurso é atendida, geralmente, durante as transações econômicas (Feller et al., 2006).

3. O CONCEITO DE CADEIA DE VALOR

Na década de 1980, Porter (1985, 1989) desenvolveu e popularizou o conceito, proveniente da área de negócios, de *Cadeia de valor* ou *Value chain* que significa uma combinação de atividades de valor agregado, a qual opera numa organização e pode ser chamada de “Cadeia de Valor Genérica”.

Porter (1985, 1989) não define *Value chain*, mas apresenta o conceito de cadeia de valor relatando que a cadeia seria a decomposição das atividades internas (em primárias e de suporte) estrategicamente relevantes de uma empresa, bem como a reunião das atividades executadas por ela, a qual exibe o valor. Rocha e Borinelli (2007) criticaram este fundamento como incompleto, apontando duas falhas ao conceito: i) a incapacidade da empresa, por ela própria, em reunir todas as atividades; e ii) a dependência externa em função da necessidade de recursos. Portanto, seria natural considerar, no conceito, o extrapolamento das fronteiras de uma organização nas direções montante e jusante. Nisto, Feller et al. (2006) declararam que, com o decorrer do tempo, o conceito do Porter (1985, 1989) incentivou a terceirização de atividades, bem como a colaborações interorganizacionais no chamado elos da cadeia. Isto se estendeu para múltiplas empresas, participantes de um processo de criação de valor (Feller et al., 2006). Em outras palavras, a implicação disso é que as organizações precisam visualizar cada atividade de sua cadeia de valor e avaliar a existência de vantagem competitiva na atividade (Christopher, 2011; Porter, 1985, 1989). Caso contrário, devem ponderar a possibilidade de terceirização de alguma atividade a parceiro que consiga prover vantagem de custo ou de valor (Christopher, 2011).

Baseado em Porter (1985, 1989), Shank (1989) ampliou o conceito da cadeia de valor, definindo-o como conjunto de atividades de criação de valor que se inicia de fontes de matérias-primas, básicas, passa pelos fornecedores de componentes e termina após a entrega do produto final ao consumidor. Posteriormente, este conceito foi incorporado no *framework* da Gestão Estratégica de Custos de Shank e Govindarajan (1993, 1997). Rocha e Borinelli (2007) também criticaram essa definição. Segundo os eles, esta definição expande a ideia de cadeia de valor para as atividades externas, mas limita no que tange aos extremos da cadeia (Rocha & Borinelli, 2007): i) limita no início da cadeia, por se restringir a matéria-prima ao invés de abranger recursos de qualquer natureza, e ii) limita no final da cadeia, por considerar que a cadeia terminaria no consumidor final ao invés de terminar no descarte do produto.

Após realizar tais críticas, Rocha e Borinelli (2007) definiram cadeia de valor como “uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor” (p. 149). Esta definição simplificou o conceito de cadeia em uma sequência de atividades, levando a ideia de fluxo de recursos, no entanto parece ter sido perdido o conceito de valor nessa definição, limitando-o a ser uma sucessão de atividades.

Embora válida, a definição de Rocha e Borinelli (2007) foi levada para um sentido mais abrangente e corrobora com o exposto no estudo de Kaplinsky e Morris (2001). De acordo com Kaplinsky e Morris (2001), a cadeia de valor representa uma descrição do conjunto de atividades que são necessários para produzir um produto ou serviço, cujo processo parte da concepção, passa pelas fases de produção que envolve a combinação de transformação física e a entrada de serviços e produtos, vai até a entrega ao consumidor final que, por sua vez, efetua o descarte após o consumo. Este entendimento pode causar confusão com a movimentação de recurso proposta pelo conceito da cadeia de suprimentos (Christopher, 2011; Ramsay, 2005; Tan, 2001).

Shank e Govindarajan (1993, 1997), na visão estratégica, tratam a cadeia de valor como um método de segregação de atividade com o objetivo de se compreender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. Assim, as empresas não apenas fornecem insumos, mas afetam o posicionamento dos custos e a diferenciação da empresa (Shank & Govindarajan, 1993, 1997). Ao mesmo tempo, a organização deve entregar valor ou um produto de valor aos clientes pela execução das atividades de maneira mais eficiente do que seus concorrentes, buscando vantagem competitiva, ou pelas ações que geram maior diferenciação (Christopher, 2011).

Não obstante, a compreensão do fluxo de valor pela cadeia trazida por Porter (1985, 1989) é vista do ponto de vista do fornecedor, mas se houver uma alteração do conceito de valor utilizado, então o fluxo de valor pode mudar o ponto de vista para o comprador (Feller et al., 2006; Ramsay, 2005). Além disso, as atitudes do fornecedor podem afetar os custos do comprador e vice-versa, afetando também o valor, e em todos os estágios de atividades das empresas quantifica-se os custos, as receitas e os ativos relativos a atividade (Shank & Govindarajan, 1993, 1997), tendo em vista a margem que poderá ser gerada (Porter, 1985, 1989). Acerca disso, para Cox (1999), cadeia valor representa o fluxo de receitas originadas do último comprador do produto, o qual provê o fluxo de receitas que atravessa cada estágio da cadeia de suprimentos. Por conseguinte, as atitudes podem ser bidirecionais e afetam os custos do comprador e do fornecedor.

Como exemplo disso, tem-se que: uma mudança na forma de entrega uma empresa de chocolates, de barras moldadas para o formato líquido, elimina o custo do fornecedor em moldar em formato sólido, acondicionar, desembalar e derreter (Porter, 1985, 1989; Shank & Govindarajan, 1993, 1997). Neste caso, a empresa em foco está na condição de comprador, mas a redução de custos das atividades serve para todas as empresas, pois não precisarão adicionar valor monetário devido a eliminação de custos, após uma mudança na atuação do comprador.

Conforme observado no exemplo, a partir de uma atitude do comprador houve uma mudança no montante monetário de valor criado. Por este motivo, segundo Feller et al. (2006), as cadeias de valor possuem um enfoque nos benefícios requestado pelos clientes, os processos interdependentes, a demanda e o fluxo de valor resultante do processo. Ainda, a satisfação e a experiência são geradas pelo comprador, logo o fluxo de criação de valor parte do comprador, receptor do recurso (Feller et al., 2006). Deste modo, quando se analisa o valor proveniente do comprador, as atividades organizações que não fornecem contribuições, para que o comprador seja satisfeito, não são consideradas como atividades de valor agregado (Feller et al., 2006).

Do ponto de vista estratégico, a cadeia de valor considera as características de construção de valor, de apropriação de recursos e dos aspectos financeiros da cadeia de suprimentos (Holweg & Helo, 2014). Do ponto de vista de Porter (1985, 1989) e Shank e Govindarajan (1993, 1997), cada organização possui um conjunto de atividades interligadas, chamada de cadeia de valor e o conjunto de empresas divididas em atividades representam um conjunto de cadeias (ou cadeias de valores) e referem-se a unidades do mesmo setor. Porter (1985, 1989) chama isto de *value stream* (sistema de valores) e Shank e Govindarajan (1993, 1997) denomina *business unit value chains* (cadeia de valores das unidades de negócios ou unidades empresariais).

Com base nesta discussão e considerando o extrapolamento das fronteiras empresariais, define-se para esta pesquisa Cadeia de valor (*Value chain*) como **um conjunto de atividades de criação de valor interligadas que flui da adição de valor pelo fornecedor em sentido jusante com o propósito de entrega de um produto de valor desenvolvido ou flui do valor percebido pelo comprador em sentido montante com objetivo de entrega de recurso monetário, cujo alcance inclui as organizações de fontes de recursos primários de qualquer natureza, os fornecedores de insumos, os compradores de recursos, o usuário final que recebe o produto acabado e o utilizador que descarta o produto ou o reaproveita.**

4. O CONCEITO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS

O conceito de *Cadeia de suprimentos* ganhou popularidade no início da década de 1980. Naquela época, os conceitos de transporte, logística, distribuição e gestão de recursos começaram a fundir-se num termo único e abrangente chamado de cadeia de suprimentos (Blanchard, 2007). Considerando uma integração do processo logístico dentro e fora da empresa, La Londe e Masters (1994) conceituaram cadeia de suprimentos como o conjunto de empresas que transmitem materiais, indo das empresas montante para as empresas jusante e depois ao consumidor final, ou seja, várias empresas independentes comprometidas com a fabricação e a entrega do produto final. Empresas que produzem matérias-primas e componentes, montadoras de produtos, atacadistas, comerciantes, varejistas e transportadoras estampam todos os membros de uma cadeia de suprimentos (La Londe & Masters, 1994).

Para Copacino (1997), compreende o fluxo de produtos e materiais de uma fonte ao usuário e está intimamente ligado ao sistema de logística, o qual inclui o fluxo total dos materiais, desde a aquisição de recursos primários até a finalização da entrega aos últimos usuários, e um fluxo de informações bidirecionais. Além disso, inclui atividades de obtenção de recursos, aquisições, fabricação com planejamento, soluções de tecnologia, gestão de operações, programação de produção, planejamento de materiais, planejamento de distribuição, gestão de estoques, gestão de relacionamento com o cliente, gestão de demanda, entre outras atividades (Copacino, 1997; Corrêa, 2010) que atendem a necessidade de fabricação do produto até a entrega ao comprador final. Portanto, a cadeia de suprimento possui uma orientação organizacional para uma sistemática de implicações estratégicas de atividades operacionais (Mentzer et al., 2001).

Para Bozarth e Handfield (2006), a cadeia de suprimentos envolve uma rede de fabricantes e prestadores de serviços, os quais trabalham em conjunto para transformar e movimentar produtos de matérias-primas (fase de extração) até o usuário final. Acerca disso, as relações entre as empresas são marcadas pelos fluxos físicos de bens a jusante, pelos fluxos de informações bidirecionais e pelos fluxos monetários a montante como resultado de uma transação (Bozarth & Handfield, 2006). De outro modo, representa a união de funções de operações de diferentes organizações (Bozarth & Handfield, 2006). Portanto, fluxos de recursos, de informações, de montantes e a cooperação precisam ser levados em conta para que, de tal modo, os custos associados a estes fluxos sejam integrados na cadeia, permeando a análise e o controle da oferta da cadeia (Seuring, 2002).

Em outra definição, cadeia de suprimentos corresponde ao alinhamento das empresas transfere produtos ou serviços para o mercado (Lambert, Stock, & Ellram, 1998). Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2009) destacam na definição os protagonistas, ao dizer que a “cadeia de suprimentos, também chamada de rede logística, consiste em fornecedores, centros de produção, depósitos, centros de distribuição, varejistas, além das matérias-primas, estoques de produtos em processo e produtos acabados que se deslocam entre as instalações” (p. 33).

Pelo entendimento de Christopher (2011), *Supply chain* é uma rede de organizações, por meio de elos a montante e a jusante, envolvidas em processos e atividades com o objetivo de produzir valor sob a forma de produtos e serviços ao consumidor final. Em outras palavras, uma cadeia de suprimentos compõe-se de três ou mais entidades: empresas de fornecimento e de distribuição e o consumidor final) (Mentzer et al., 2001).

A Figura 1 demonstra a visão da gestão dos processos que pode atravessar múltiplas organizações. Como demonstra-se, o fluxo de informações atua forma bidirecional, os produtos e os processos segue a sentido jusante, possíveis cancelamentos ou desistências seguem a montante e a visão estratégica da gestão junto com o controle pela medição de desempenho segue a jusante.

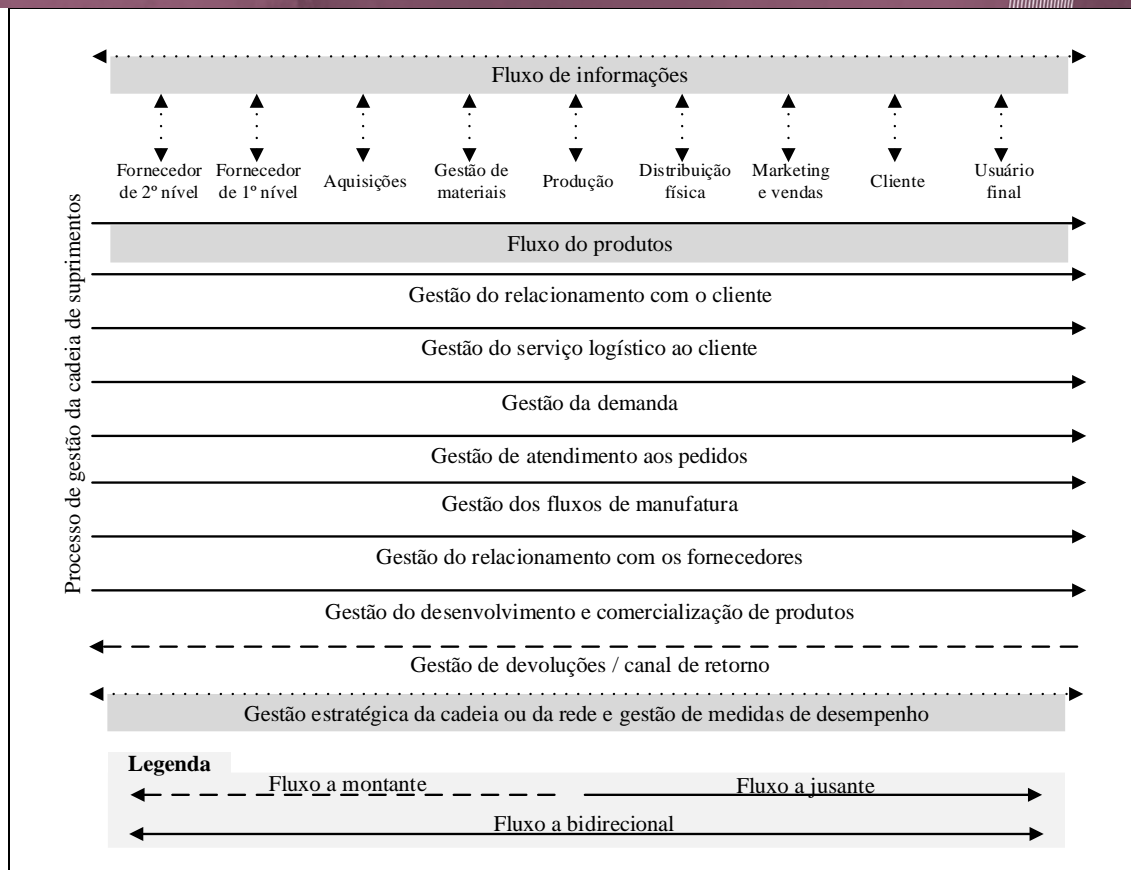


Figura 1. Visão da gestão da cadeia de suprimentos

Fonte: elaborada pelos autores com base em M. C Cooper et al. (1997, p. 10), Lambert et al. (2008, p. 347) e Corrêa (2010, p. 15).

Observa-se que o conceito de cadeia de suprimentos está estreitamente ligado a logística e as operações de fabricação e entrega do produto, enfaticamente operacional, podendo ser considerada um sistema de recursos, pessoas, atividades, informações, organizações que envolve o fluxo de recursos do fornecedor ao comprador (Christopher, 2011; Copacino, 1997; Corrêa, 2010; Habib, 2010; Janvier-James, 2011). Mesmo do ponto de vista operacional, a cadeia de suprimentos considera estratégias e recursos ferramentais, porém com foco na projeção e operação das empresas a fim de torná-las eficientes (Holweg & Helo, 2014).

Neste contexto, os valores provem dos compradores, por isso a preocupação com o otimização e o refinamento dos produtos para atendê-los também é alta (Christopher, 2005, 2011; Corrêa, 2010; Lejeune & Yakova, 2005; Mentzer et al., 2001). Por isso, a palavra-chave para o conceito de cadeia de suprimentos é “integração”, pois ela pode fornecer melhoria da oferta ao comprador e elevar o potencial competitivo sustentável (Corrêa, 2010; Seuring, 2002). Nisto, o gerenciamento de cadeia de fornecimento por meio de técnicas ajuda a atualizar sistêmica competitividade (Kaplinsky & Morris, 2001).

Assim, o gerenciamento na cadeia de suprimentos considera o potencial de aumentar a eficiência e a eficácia da cadeia de suprimentos como um todo pelo fato da logística do produto ser integrada ao fluxo dos recursos na cadeia com vistas a redução de custos (Christopher, 2011; La Londe & Masters, 1994). Outrossim, segundo La Londe e Masters (1994), o processo de gestão da cadeia de suprimentos, quando vista de forma estratégica, precisa considerar: i) duas

ou mais empresas em uma cadeia de suprimentos com um entendimento de atuar a longo prazo; ii) empenho das empresas em desenvolver altos níveis de confiança e compromisso com o relacionamento; iii) integração logística pelo compartilhamento de informações sobre a demanda e vendas de maneira oportuna e sensível, dados de estoques e de entrada e saída de produtos; iv) visibilidade e flexibilidade proporcionada pela abordagem de cadeia de suprimentos capaz de mudar o *locus* de controle dos processos logísticos; e v) melhoria no serviço e redução de custos para as empresas em todos os níveis da cadeia.

No que tange aos itens i) e ii), Kaplinsky e Morris (2001) revelam que a cadeia de suprimentos é, muitas vezes, ligada à relacionamentos duradouros entre compradores e fornecedores, que por sua vez está associado ao número de fornecedores com os quais os compradores cooperam. A respeito disso, o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo e de alta confiança geralmente requerem um número menor de fornecedores (Kaplinsky & Morris, 2001).

Com base nesta discussão, propõem-se para esta pesquisa o significado de Cadeia de suprimento (*Supply chain*) como **um conjunto de múltiplas organizações envolvidas em fluxos a montante e a jusante de recursos, informações e bens monetários, o qual fabrica e movimenta o produto de valor em sentido jusante, do fornecedor até ao último comprador que descarta ou reaproveita o produto, abrange a logística com a gestão de processos e é acionado pela necessidade do comprador**. O gerenciamento da cadeia de suprimentos visa a busca da qualidade, de eficiência e eficácia no processo, a redução de custos operacionais e a otimização de tempo (Christopher, 2005, 2011; Kajüter, 2002; La Londe & Masters, 1994; Seuring & Goldbach, 2013).

5. INTEGRAÇÃO DE CADEIAS

Os conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos são enfoques distintos com conceitos próximos, no entanto são visões complementares de uma empresa estendida com os processos interligados, possibilitando um fluxo de produtos e serviços do fornecedor ao comprador e um fluxo de valor visto sob a forma de demanda, fluxo de caixa e de receitas do comprador ao fornecedor (Feller et al., 2006). Os dois conceitos podem ser sobrepostos numa mesma rede de empresas, pois em ambos os casos as organizações atuam interativamente para fornecer produtos e serviços (Feller et al., 2006). Isto posto, a diferenciação das duas cadeias pode ser observada considerando os seguintes tópicos: i) ênfase; ii) o alcance; iii) o sentido do fluxo; iv) o foco base; v) o criador ou o produtor do valor e; vi) a atuação na rede; vii) o tipo de conjunto.

Em relação ao enfoque, a cadeia de valor possui uma ênfase na construção de valor no desenvolvimento e inovação do produto, marcada pelas funções de ações estratégicas e o valor pode ser visto sob a forma de receita total ou sob a forma demanda (Feller et al., 2006; Holweg & Helo, 2014; Porter, 1985, 1989; Shank & Govindarajan, 1993, 1997). Por sua vez, a cadeia de suprimentos tem uma ênfase na produção e movimentação jusante de recurso físico para a realização de entrega do produto ao comprador, possuindo, em essência, uma natureza operacional e o valor é visto sob a forma de produto ou serviço (Christopher, 2005, 2011; Corrêa, 2010; Feller et al., 2006; Lambert, Cooper, & Pagh, 1998).

Em relação ao alcance, as duas cadeias abordam o alcance como equivalentes, pois as duas partem das origens dos recursos ou das empresas que exploram os recursos primários até ao usuário final, podendo se estender, na cadeia de valor, ao descarte como avalia Rocha e Borinelli (2007) e, na cadeia de suprimentos, à reciclagem ou reaproveitamentos dos produtos e materiais como expõem Tan (2001). À vista disso, a definição proposta de Rocha e Borinelli (2007) pode ser vista como abrangente aos conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos e não apenas a cadeia de valor, pois limita-se a demonstrar o alcance da cadeia sem mencionar o conceito de valor utilizado por ela.

Em relação sentido dos fluxos dos enfoques tratados, quando se trata a cadeia de suprimentos, geralmente, o fluxo a jusante de produtos, indo do fornecedor ao comprador, é abordado (Christopher, 2005, 2011; Corrêa, 2010; Lambert, Cooper, et al., 1998). Por outro lado, Porter (1985, 1989) deixa a noção de que a criação de valor na cadeia de valor é, a princípio, uma atitude do fornecedor para o comprador quando adiciona-se valor pela estratégia de diferenciação. Este entendimento pode ser considerado restrito se considerar os diferentes significados para o termo “valor”, pois é possível que o valor gerado pelo fornecedor seja, na realidade, uma absorção da necessidade da demanda (Feller et al., 2006) ou um valor percebido pelo cliente (Ramsay, 2005). Aliás, a expressão cadeia de valor apresentada por Porter (1985, 1989) é criticada por Ramsay (2005), pois a terminologia proposta cria ambiguidades, tais como a adição de valor ao produto num fluxo de uma cadeia e a percepção do valor pelo comprador, ambos objetos de significância para a cadeia de valor (Ramsay, 2005). Logo, o comprador pode ser considerado a fonte de valor, cujo fluxo segue em forma de demanda, de pedidos e de caixa ao fornecedor (Feller et al., 2006). Sendo assim, o fluxo da cadeia de valor começa do comprador ao fornecedor.

Em relação ao foco base das cadeias, segundo Feller et al. (2006), o foco base da cadeia de suprimentos e da cadeia de valor é, respectivamente, a incidência do montante na integração de processos dos fornecedores pela melhoria de eficiência e/ou redução de desperdício e na criação de valor pela perspectiva do cliente. Enquanto o foco das duas cadeias é a montante e a jusante, de modo respectivo, os fluxos de valor são a jusante e a montante.

Em relação a criação de valor, o efeito da cadeia de valor, em função da terceirização ou da existência de outras atividades relativas ao setor em outras empresas, se estende para além das fronteiras da empresa (Christopher, 2011). Deste modo, na cadeia de valor, o valor é construído não apenas pela empresa focal, mas por todas as organizações envolvidas por meio dos elos. Ainda, o valor precisa ser inerente ao produto desenvolvido, senão o fluxo de valor pela cadeia de valor não ocorre (Ramsay, 2005). Em contrapartida, na cadeia de suprimentos, o comprador é originador e destinatário do valor pelas atividades (Christopher, 2005, 2011; Corrêa, 2010) e o valor do comprador é tido como valor potencial, conceito puramente metafísico, cuja realização acontece apenas quando uma transação econômica ocorre e a organização destinatária do recurso utiliza-o com os recursos internos de maneira a transformar o potencial em benefícios reais (Ramsay, 2005). Neste caso, o valor do comprador compõe-se de qualidade, serviço, custo e tempo (Christopher, 2005, 2011). Deste modo, o valor não é somente passado, entregue ou fornecido, mas gerado ou produzido (Ramsay, 2005).

A atuação ou as iniciativas do comprador e do fornecedor na cadeia de valor pode ser vista em ambas as direções, montante e jusante (Feller et al., 2006; Ramsay, 2005; Shank &

Govindarajan, 1993). O fluxo pode conduzir-se do fornecedor de valor para o comprador ou do comprador ao fornecedor. E, a atuação do comprador e do fornecedor na cadeia de suprimentos, também, ocorre nos dois sentidos, a qual uma organização busca o benefício do outro, pois a atuação é colaborativa (Christopher, 2005, 2011; R. Cooper & Slagmulder, 1999).

Por fim, em relação ao tipo de conjunto, os conceitos e definições de cadeia de valor destacam o conjunto de atividades de múltiplas empresas que criam valor, ao passo que, na cadeia de suprimentos, evidencia-se o conjunto de empresas que movimentam recursos para o comprador (Bozarth & Handfield, 2006; Christopher, 2005, 2011; La Londe & Masters, 1994; Porter, 1985, 1989; Shank & Govindarajan, 1993, 1997; Simchi-Levi et al., 2009).

A cadeia de valor existe concomitantemente com a cadeia de suprimentos (Cox, 1999). Tanto na *Value chain* quanto na *Supply chain*, os valores produzidos ou construídos revertem em benefícios a todos os membros das cadeias, independente de quem criou ou produziu o valor (Christopher, 2011; Cox, 1999; Ramsay, 2005; Shank, 1989; Shank & Govindarajan, 1993). Neste contexto, a produção de valor está ligada aos valores criado nos processos de fabricação de um produto e a construção de valor está ligada a adição de valor a um insumo a ser repassado pela cadeia.

Assim, cria-se a necessidade de alinhamento das empresas diante da necessidade dos compradores ou da sua demanda com aquilo que é produzido pela cadeia de suprimento (Feller et al., 2006). Por outra forma, a medida que as cadeias de suprimentos focam na redução de custos e alcance da eficiência operacional, as cadeias de valor buscam a inovação no desenvolvimento de produtos e no marketing aliado a gestão de margens, receitas, custos e ativos (Feller et al., 2006; Shank & Govindarajan, 1993, 1997).

No século 21, o conceito de cadeia valor tem sido incentivado como um meio de motivar uma maior colaboração interorganizacional (Ramsay, 2005). O aumento da colaboração entre as empresas incentiva o uso do conceito quando percebem que existe apenas um fluxo de receitas de vendas, fluindo dos compradores à toda cadeia de suprimentos, cujo fluxo é compartilhado por todos (Ramsay, 2005). Contudo, a essência da cadeia de valor é complexa para estimular uma integração completa de todas as organizações de modo a se extrair os benefícios que a gestão da cadeia de suprimento pode oferecer (Tan, 2001).

Diferente da cadeia de suprimentos, reconhece-se que os termos "valor" e "cadeia de valor" possuem atualmente uma variedade de conotações, por isso deve-se salientar a natureza do valor e o movimento do recurso porque isto auxilia na explicação dos conceitos utilizados (Ramsay, 2005). Em todo caso, sabe-se que as indústrias e os comércio têm abarcado o conceito de uma gestão da cadeia de suprimentos visando melhorias na eficiência de toda cadeia de valor (Tan, 2001). Desta forma, segundo Tan (2001) se as organizações da cadeia de valor integram e atuam como sendo uma única entidade, o desempenho obtido serve para todo o sistema ao longo da cadeia de suprimentos. Assim, em uma cadeia integrada, os compradores recorrem ao estoque pela cadeia de valor, ao invés dos fornecedores impulsioneiros, de forma forçada, o produto para os usuários (Tan, 2001).

A Figura 2 retrata a discussão efetuada. Na figura, a cadeia de valor é representada por uma perspectiva estratégica, cuja análise da cadeia pode ser bidirecional, porém o valor de troca flui do comprador ao fornecedor financeira, através da receita total, toda a cadeia de suprimentos. Ao mesmo tempo, numa perspectiva predominantemente operacional, a cadeia de suprimentos

também pode ser analisada nas duas direções, no entanto a produção do valor na forma de produto com a intenção de satisfazer o cliente final se movimenta a jusante tendo em vista a redução de custos dos processos de atividades e o aumento da eficiência e da eficácia.

Figura 2 - Integração das cadeias de valor e de suprimentos

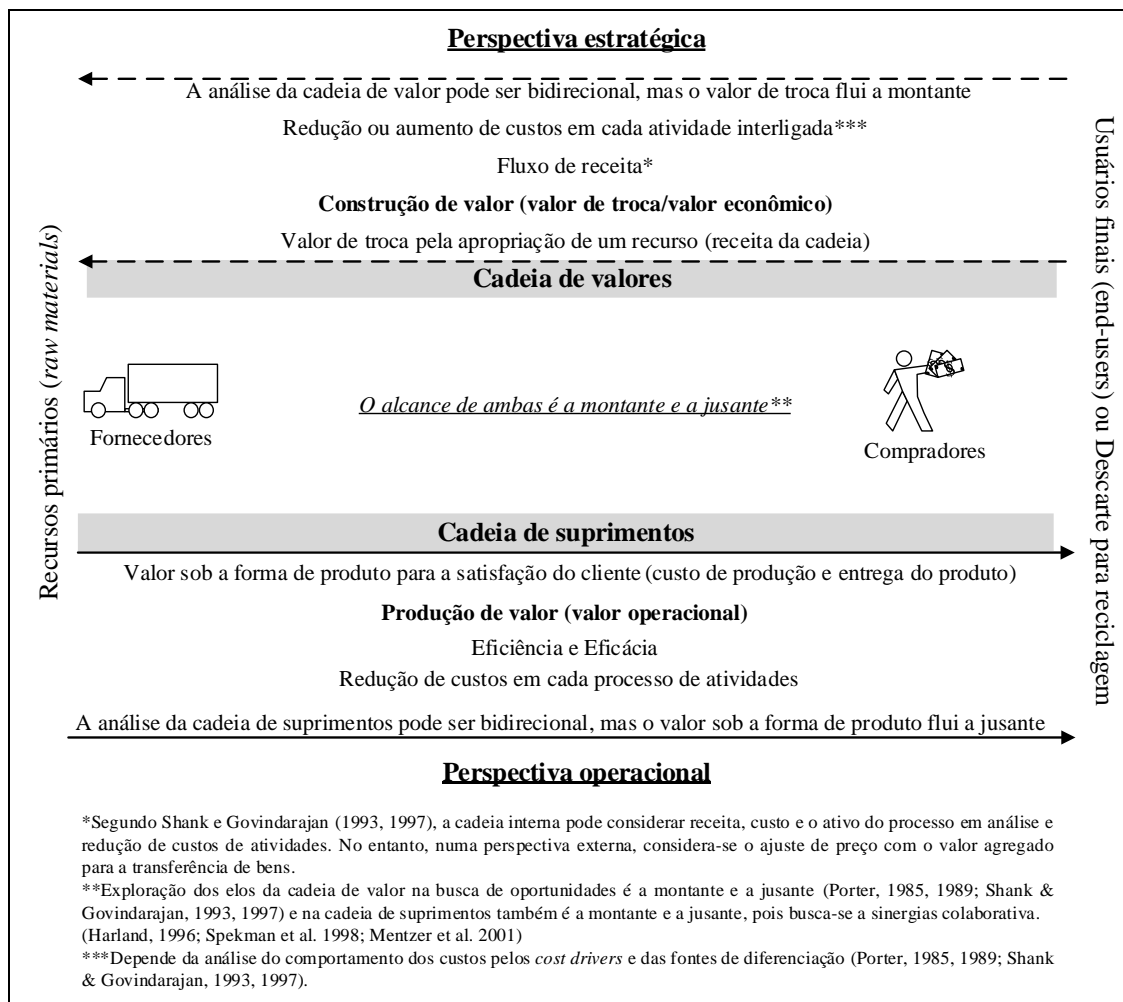


Figura 1. Integração das cadeias de valor e de suprimentos

Fonte: elaborada pelos autores com base na discussão realizada.

Na cadeia de valor, a construção de valor é vista nas atividades, enquanto, na cadeia de suprimentos, é vista nos processos de atividades. O alcance acontece até os dois extremos de ambas as cadeias, pois na cadeia de valor busca-se a exploração de oportunidades com os fornecedores e os compradores (Porter, 1985, 1989; Shank & Govindarajan, 1993, 1997) e na cadeia de suprimentos busca-se a sinergia colaborativa de fornecedores e compradores (Harland, 1996; Mentzer et al., 2001; Spekman, Kamauff Jr, & Myhr, 1998). Do ponto de vista de uma empresa focal, uma análise na cadeia de suprimentos voltada aos fornecedores não representa que as empresas jusante são dispensadas da análise, pois deve-se considerar o valor proveniente do comprador (Christopher, 2005, 2011; Feller et al., 2006; Ramsay, 2005). Outrossim, em certas situações pode-se considerar a cadeia de valor e a cadeia de suprimentos, naturalmente, como sinônimos no que diz respeito às características comuns e objetivos comuns às duas cadeias.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou apresentar reflexões críticas, conceituais e definições para a distinção entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos. Os termos *cadeia de valor* e *cadeia de suprimentos* tem sido utilizados na literatura como sinônimos. Diante desse contexto, o presente ensaio teórico teve como objetivo apresentar reflexões críticas, conceituais e definições para a distinção entre cadeia de valor e cadeia de suprimentos

Os conceitos de cadeia de valor e cadeia de suprimentos possuem enfoques distintos com conceitos próximos, isto é, os dois conceitos são complementares do ponto de vista das relações interorganizacionais dado que ambos podem ser sobrepostos num mesmo encadeamento de empresas, pois em ambos os casos as organizações atuam interativamente para fornecer produtos e serviços.

Ambos os conceitos coexistem em paralelo e são fundamentais para os relacionamentos interorganizacionais. Cadeia de valor é um conceito mais voltado à abordagens estratégicas, que serve de base para o pensamento estratégico sobre as atividades empresariais, enquanto cadeia de suprimentos está mais voltado para uma abordagem operacional, útil para compreender transferências de recursos nas inter-relações. A distinção dos conceitos pode facilitar os processos de gestão da empresa.

Esta pesquisa propôs definições aos termos. Ressalta-se que a cadeia de valor é um conceito que enfatiza a divisão da empresa em um conjunto de atividades, enquanto cadeia de suprimentos é um conceito que retrata o conjunto de empresas para as transferências de recursos entre uma empresa e outra.

Considera-se que análise dos conceitos feita nesta seção não é definitiva, pois o conceito ainda é mutável. Recomenda-se aos pesquisadores e acadêmicos que realizem definições operacionais sobre os conceitos de “cadeia de valor”, “cadeia de suprimentos” e “valor”, pois o esclarecimento destes conceitos no contexto utilizado, especialmente o conceito de valor, pode ajudar a elucidar o entendimento de um tema abordado. Desta forma, sugere-se a realização de pesquisas empíricas, por meio de estudos de casos múltiplos, para investigar os aspectos práticos da cadeia de suprimentos e da cadeia de valor, comparando-os empiricamente, considerando que ambas coexistem num mesmo conjunto de empresas.

REFERÊNCIAS

- American Psychological Association. (2012). *Manual de publicação da APA* (6th ed.). Porto Alegre: Penso.
- Blanchard, D. (2007). *Supply Chain Management: Best Practices*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2006). *Introduction to supply chain management* (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall Upper Saddle River.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks*. *Financial Times Management* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management: creating value-adding networks* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). *Supply chain management: more than a new*

- name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). *Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management*. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research, Inc.
- Copacino, W. C. (1997). *Supply chain management: the basics and beyond* (Vol. 1). The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management.
- Corrêa, H. L. (2010). *Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas.
- Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 167–175.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). Introdução às relações interorganizacionais. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), H. J. Cademartori (Trans.), *Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman.
- Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value chains versus supply chains. *BPTrends*, 1–7.
- Habib, M. (2010). Supply chain management: theory and its future perspectives. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 1(1), 79–87.
- Harland, C. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7, S63–S80.
- Holweg, M., & Helo, P. (2014). Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design. *International Journal of Production Economics*, 147, 230–238.
- Janvier-James, A. M. (2011). A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective. *International Business Research*, 5(1), 194–207.
- Kajüter, P. (2002). Proactive Cost Management in Supply Chains. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains* (pp. 31–51). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113). IDRC Ottawa.
- La Londe, B. J., & Masters, J. M. (1994). Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(7), 35–47.
- Lambert, D. M. (2008). *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. Supply Chain Management Inst.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1–20.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Lejeune, M. A., & Yakova, N. (2005). On characterizing the 4 C's in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 23(1), 81–100.
- Mentzer, J. T., Dewitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Monroe, K. B. (1991). *Pricing: Making profitable decisions*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York (Vol. 15). FREE PRESS.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ramsay, J. (2005). The real meaning of value in trading relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(6), 549–565.
- Rocha, W., & Borinelli, M. L. (2007). Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 4(7), 145–166.
- Seuring, S. (2002). Supply Chain Costing - A Conceptual Framework. In S. Seuring & M. Goldbach (Eds.), *Cost Management in Supply Chains* (pp. 16–30). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Seuring, S., & Goldbach, M. (2013). *Cost Management in Supply Chains* (eds). Springer Science & Business Media.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23rd ed.). São Paulo: Cortez.
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? *Journal of*

- Management Accounting Research*, 1, 47–65.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos* (2nd ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2009). *Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso*. Bookman Editora.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge London.
- Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., & Myhr, N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 53–67.
- Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39–48.