

UNIVERSIDADE PAULISTA

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO UTILIZANDO
A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

FRANCISCO JOSÉ SANTOS MILREU

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia da
Produção da Universidade Paulista –
UNIP, para obtenção do Título de Mestre.

São Paulo

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO
UTILIZANDO A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

UNIVERSIDADE PAULISTA

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO UTILIZANDO
A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

FRANCISCO JOSÉ SANTOS MILREU

Orientador: Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco

Área de Concentração: Engenharia de Produção

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Paulista – UNIP, para
obtenção do Título de Mestre.

São Paulo

2006

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais, Francisco de Brito Milreu e Maria Aparecida Costa Santos, que contribuíram de forma direta na minha formação e educação. Se não estão presentes fisicamente neste momento, tenho absoluta certeza que compartilham desta alegria, de mais um desafio enfrentado, em qualquer plano que Deus lhes reservou.

Dedico também, especialmente, para minha esposa Josefina Tereza e filhas Cristiane, Débora (*in memoriam*), Catia e Carina que incentivaram e estiveram sempre presentes em cada momento da minha vida, inclusive na conclusão desta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo credo e doutrina, mostrando a cada instante os caminhos para viver intensamente cada momento, fazendo acreditar sempre na possibilidade de fazer e acontecer, em prol de um bem comum.

Ao Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco pela orientação e descoberta deste tema com abrangência integradora e que está propiciando a continuar aprendendo e assim construindo minha visão acadêmica.

Ao Prof. Dr. José Benedito Sacomano e Prof. Dr. Mário Sacomano Neto, participantes da banca, pelas suas considerações que fizeram com que descobrisse o entendimento do tema com esta visão holística.

Ao Corpo Docente do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da UNIP, na pessoa de seu coordenador, Prof. Dr. Oduvaldo Vendrameto.

Aos Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessoa e Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira da Costa, pelos ensinamentos e experiências vivenciadas durante o curso.

Aos funcionários da UNIP pela dedicação e prontidão a cada atendimento prestado.

Aos colegas participantes do grupo de pesquisa Redepro, Giuseppina Adele Rischioni, Gressiqueli Regina Chiachio Buosi, Maria Cristina Mendonça Siqueira, Rosemeire do Carmo Mota Dias, Rosangela Carmona Rubiato, pelo compromisso e interação ao longo desses anos, sem a qual não seria possível a conclusão do trabalho.

Ao meu amigo Mário Eugênio Longato, que durante estes anos de desafio, esteve sempre presente para a efetivação deste projeto.

Ao Prof. Dr. Takeshy Tachizawa pelo estímulo, força e disciplina nos ensinamentos e críticas.

Ao Prof. Tetsuo Nakagawa pela atenção, paciência, dedicação e interação nos encaminhamentos do projeto.

Ao amigo Artur Carlos das Neves pela atenção e disposição a contribuir.

A minha esposa Josefina Tereza Vick Milreu, verdadeira companheira durante este anos maravilhosos de convivência, entendendo e compartilhando cada momento vivenciado com muito amor e dedicação.

**Liberdade significa responsabilidade.
É por isso que tanta gente tem medo dela.**

George Bernard Shaw

RESUMO

MILREU, Francisco José Santos. Uma análise da governança corporativa em uma rede do setor automotivo utilizando a abordagem de redes simultâneas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Paulista, 2006.

Este estudo avalia através de projetos selecionados, as principais estratégias corporativas desenvolvidas em uma rede do setor automotivo utilizando-se de entrevistas. Identifica e qualifica os princípios básicos de governança corporativa, alicerçados nos quatro pilares: na transparência, que mais do que “a obrigação de informar” a administração deve cultivar o “desejo de informar”; na equidade, caracterizada pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários; na prestação de contas, onde os conselheiros e executivos devem prestar contas de sua atuação respondendo integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos e na responsabilidade corporativa, onde os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações. A efetividade das ações, a partir de diretrizes estratégicas disseminadas pela alta administração, instalam-se nas redes simultâneas, através de planos estratégicos e operacionais, utilizando-se das redes de negócios, de valor e física.

Palavras chaves: Redes Simultâneas, Dependência, Nível de Dependência, Relacionamento, Governança Corporativa, Indústria Automotiva.

ABSTRACT

MILREU, Francisco José Santos. An analysis of the corporative governance under strategical approach in a net of the automotive sector, using the boarding of concurrent networks. Dissertation (Master of Science in Production Engineering). Universidade Paulista, 2006.

This study it evaluates through selected projects, the main corporative strategies developed in a net of the automotive sector using itself of interviews. It identifies and it characterizes the basic principles of corporative governance, supported in the four pillars: in the transparency, that more of the one than "the obligation to inform" the administration must cultivate the "desire to inform"; in the fairness, characterized for the treatment just and equally of all the minority groups; in the rendering of accounts, where the council members and executives must integrally give to accounts of its performance answering for all the acts that to practise in the exercise of its mandates and the corporative responsibility, where the council members and executives must watch over for the perennial of the organizations. The effectiveness of the actions, from strategical lines of direction spread by the high administration, is installed in the simultaneous nets, through strategical and operational plans, using itself of the business-oriented nets, of value and physics.

Words keys: Simultaneous nets, Dependence, Level of Dependence, Relationship, Corporative Governance, Automotive Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de argumentação	24
Figura 2 -A cadeia genérica de valores	38
Figura 3 - Fatores determinantes da competitividade	43
Figura 4 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	54
Figura 5- Estratégia de operações	62
Figura 6 - Arranjos institucionais e as formas de coordenação	73
Figura 7 - Elementos estruturais das redes de empresas	85
Figura 8 - Rede difusa e rede densa	91
Figura 9 - Redes simultâneas.....	92
Figura 10 - Modelo de redes simultâneas	94
Figura 11 – Modelo de governança	110
Figura 12 - Dimensão engajamento com <i>s takeholders</i>	115
Figura 13 - Modelo organizacional genérico	123
Figura 14 - Estrutura organizacional do conselho de administração	131
Figura 15 – Fluxos de atividade da governança corporativa	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Redes como forma de análise.....	46
Quadro 2 – Redes sociais, burocráticas e proprietárias	75
Quadro 3 - Rede física.....	96
Quadro 4 – Rede de valor	98
Quadro 5 - Rede de negócios	100
Quadro 6 – Perspectivas teóricas- modelo adaptado de Cornforth (2003)	111
Quadro 7 - <i>Empowerment</i> do conselho	135
Quadro 8 - Desenvolvimento da direção executiva	136
Quadro 9 - Monitoramento estratégico	137
Quadro 10 - Paradigmas das corporações governadas	139
Quadro 11 - Produção total de auto veículos - 1999 a 2005.....	150
Quadro 12 - Vendas no mercado interno de auto veículos - 1999 a 2005 .	151
Quadro 13 - Vendas no mercado externo de auto veículos - 1999 a 2005	152
Quadro 14 - Evolução percentual da produção e vendas - 1999 a 2005....	152
Quadro 15 - Comparativo absoluto e relativo da produção no país e da Ford em 2004	154
Quadro 16 - Comparativo absoluto e relativo das vendas no mercado interno e a Ford em 2004	154
Quadro 17 - Comparativo absoluto e relativo das exportações e a Ford em 2004.....	155
Quadro 18 - Evolução percentual das unidades produzidas, das vendas internas e das exportações - 1999 a 2005	155
Quadro 19 - Demonstrativo dos projetos selecionados nas entrevistas com a montadora.....	170
Quadro 20 - Estatística nos projetos selecionados - Qtde de ocorrências nas redes simultâneas e nos princípios de governança corporativa	173

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE QUADROS	X
SUMÁRIO	XI
1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.1. Caracterização da situação problema	14
1.2. Delimitação dos objetivos	14
1.2.1. Objetivo geral	14
1.2.2. Objetivos específicos	15
1.3. Justificativa e delimitação do tema	15
1.3.1. Oportunidade e importância do estudo	15
1.3.2. Delimitação do estudo	16
1.4. Metodologia	17
1.4.1. Plano ou delineamento da pesquisa	17
1.4.2. Estrutura	22
1.4.3. Diagrama de argumentação do estudo	24
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1. CADEIA DE FORNECIMENTO	25
2.1.1. Gestão da cadeia de fornecimento	27
2.1.2. Cadeia de Valor	36

2.1.3. Competitividade	39
2.1.4. Competitividade entre os sistemas de operações	42
2.1.5. Estratégia competitiva	46
2.1.6. Estratégia de operações	60
2.2. REDES	63
2.1. Redes de empresas	64
2.2.2. Análise e governança das redes	70
2.2.2.1. Redes como forma de governança	71
2.2.2.2. Redes como forma de análise	83
2.2.3. Redes simultâneas	92
2.2.3.1. Rede física	95
2.2.3.2. Rede de valor	97
2.2.3.3. Rede de negócios	99
2.3. PARCERIAS	101
2.3.1. Confiança	102
2.3.2. Aliança	104
2.3.3. Governança	107
2.4. GOVERNANÇA CORPORATIVA	114
2.4.1. A Evolução da governança corporativa no mundo	118
2.4.2. A evolução da governança corporativa no Brasil	121
2.4.3. Estratégica e operações	131
2.4.4. Processos de governança corporativa de alta eficácia	134
2.4.4.1. Promover o <i>empowerment</i> do conselho de administração:	135
2.4.4.2. Assegurar o desenvolvimento da direção executiva	136

2.4.4.3. Estabelecer o monitoramento estratégico.	136
2.4.5. Corporações gerenciadas e governadas	137
3. ESTUDO DE CASO	141
3.1. Rede do setor automotivo	147
3.2. Setor automotivo no Brasil	150
3.3. Empresa objeto do estudo	153
3.4. Projetos selecionados para o estudo de caso	156
4. RESULTADOS	164
4.1. Classificação da pesquisa dos projetos selecionados	164
4.2. Conclusões	171
REFERÊNCIAS	174

1 – DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

1.1. Caracterização da situação problema

Os acionistas, que detêm a propriedade e os membros do conselho de administração, responsáveis pela direção e controle, têm percebido que de nada valerão suas estratégias corporativas para desenvolver mercados, conquistar clientes e obter resultados favoráveis, no contexto das redes simultâneas no setor automotivo (atores envolvidos no projeto, desenvolvimento e fabricação de veículos), se não estiverem alinhadas com os princípios básicos de governança corporativa.

A eficácia das estratégias de negócio está diretamente ligada ao desempenho desses atores nas redes, a partir das atribuições definidas pela diretoria executiva responsável pela gestão e execução dos processos na organização e dos planos estratégicos e operacionais.

1.2. Delimitação dos objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Através de uma pesquisa, identificar nos projetos selecionados, as principais ações estratégicas corporativas desenvolvidas em uma rede do setor automotivo e qualificar a sua participação segundo os princípios básicos que inspiram o código das melhores práticas de governança corporativa, no âmbito das redes simultâneas proposta por Fusco et al. (2004).

1.2.2. Objetivos específicos

O objetivo geral foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- selecionar projetos desenvolvidos pela montadora;
- classificar os projetos segundo as estratégias corporativas;
- classificar os relacionamentos segundo a natureza das redes simultâneas (rede física, de valor e de negócios).

1.3. Justificativa e delimitação do tema

1.3.1. Oportunidade e importância do estudo

A crescente globalização e a revolução tecnológica criaram um novo panorama competitivo no século XXI. A globalização incentiva a integração internacional e é representada pela disseminação das inovações econômicas em todo o mundo e pelos ajustes políticos e culturais que acompanham essa difusão. A concorrência globalizada impôs padrões de desempenho mais rigorosos em muitas dimensões, inclusive nas relacionadas com qualidade, custos, produtividade, prazo para lançamento de produtos e fluxos de operações mais eficientes.

O desenvolvimento de economias emergentes e em transição também está alterando o cenário competitivo e intensificando significativamente a concorrência nos mercados globais. No setor automotivo as transformações vêm provocando a diversificação e segmentação do mercado, a redução do ciclo de vida de modelos de

veículos e a oferta de variedades de atributos desses modelos para os clientes.

Mudanças de paradigmas estão surgindo e sinalizando uma nova visão empresarial caracterizada pela gestão corporativa de forma transparente, considerando os aspectos ambientais e sociais envolvidos nos negócios e operações, conseqüentemente, uma nova dimensão na importância nos princípios de governança corporativa, o que constitui uma oportunidade para o desenvolvimento deste estudo.

O tema estudado servirá também para o público acadêmico, como ponto de referência e comparação para novos estudos e aprofundamentos posteriores.

1.3.2. Delimitação do estudo

O setor automotivo abrange as montadoras de veículos e atores ou participantes das redes simultâneas, como fabricantes de autopeças, operadores logísticos e empresas de apoio às operações. Desta forma, o alvo da pesquisa foi delimitado, na forma de estudo de caso, em uma empresa montadora e nos projetos existentes com participação efetiva dos atores das redes simultâneas, constituídas através das redes física, de valor e de negócios. A seleção dos projetos foi feita durante as entrevistas com os profissionais que trabalham a responsabilidade corporativa nas áreas da empresa.

1.4. Metodologia

1.4.1. Plano ou delineamento da pesquisa

Uma pesquisa científica para Babbie (1989) é o processo de realizar entendimentos generalizados através da observação. A pesquisa é de caráter descritivo, em que o pesquisador observa e então descreve o que observou, relatando as características de uma população ou fenômeno em estudo.

A pesquisa deve ser realizada a partir dos conhecimentos disponíveis como também com a utilização criteriosa de métodos científicos (processos e técnicas) e se desenvolve ao longo do processo em etapas que vão da adequada formulação do problema até a apresentação dos resultados (CERVO e BERVIAN, 2003).

Gil (2002) define pesquisa como sendo o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Em outras palavras, a pesquisa pode ser definida como uma investigação realizada por meio de processos científicos.

O autor afirma ainda que é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao

longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Com relação aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas, segundo Gil (2002), em três grandes grupos: descritivas, explicativas e exploratórias.

Assim, a pesquisa exploratória, objeto do nosso estudo, é uma forma de pesquisa bibliográfica e/ou de estudo de caso, que proporciona uma maior familiaridade com o problema da pesquisa, a fim de torná-lo mais explícito e na construção de hipóteses, por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas e análises exemplificadas.

Gil (2002) classifica as pesquisas com relação aos procedimentos técnicos utilizados (delineamento) em dois grupos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso.

Gil (2002) define o estudo de caso que busca um aprofundamento das questões propostas, em que o pesquisador realiza a maior parte do trabalho utilizando sua experiência direta com a situação de estudo. O processo passa por etapas de formulação do problema, definição de unidade-caso, determinação do número de casos, elaboração de protocolo, coleta e análise de dados e redação de relatório.

Segundo Eisenhardt (1989), a introdução de teoria usando estudo de caso é nova, testável e empiricamente válida, sendo uma abordagem de pesquisa especialmente apropriada em áreas de tópicos novos.

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que enfoca a compreensão da dinâmica, presente dentro de certos cenários. O estudo de caso tipicamente combina métodos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações e pode ser usado para se cumprir vários objetivos como fornecer descrição, testar teoria ou gerar teoria a partir de provas de estudos de casos.

O autor considera ainda que unir a teoria emergente à literatura existente melhora a validade interna, a generalidade e o nível teórico da construção de teoria a partir da pesquisa de estudo de caso fazendo-se uso da triangulação de investigadores, possibilitando a utilização de fontes diferentes para a obtenção de evidências, como a documentação, os registros de arquivos, as entrevistas, a observação direta e os artefatos físicos.

Para YIN (1990), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. E, em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Yin (2001) argumenta que o uso do estudo de caso consiste na investigação empírica que se mostra adequada para investigar fenômenos atuais quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são definidos a priori.

Yin (2001) considera que a análise das evidências é a parte menos desenvolvida e o mais difícil aspecto na condução de um estudo de caso e o sucesso depende da experiência, perseverança e raciocínio crítico do investigador para construir descrições e interpretações que levem a uma conclusão, sendo que a organização e a tabulação dos dados auxiliam na análise. O papel estratégico geral é ajudar o investigador a escolher entre diferentes técnicas e a completar com sucesso a fase analítica da pesquisa.

Eisenhardt (1989) aponta ainda as vantagens da pesquisa de estudos de casos na geração de teorias, sobretudo nos estágios iniciais de pesquisa sobre um assunto e para propiciar novas perspectivas em um tópico já pesquisado. A vantagem seria que, apesar de se basear em literatura anterior e em observação empírica, não se limita a elas, podendo valer-se também do *insight* do pesquisador, em abordagem especialmente útil para estudar processos de mudança.

Ainda, segundo YIN (1990), o estudo de caso e os experimentos não representam uma "prova" e a meta do investigador é expandir e generalizar (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

A abordagem qualitativa justifica-se, segundo Oliveira (1997), por apresentar-se de forma adequada para poder entender a relação de causa e efeito do fenômeno e conseqüentemente chegar à sua verdade e razão. Estas pesquisas possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Baseado na metodologia apresentada, o presente estudo fez uso da pesquisa tipo, exploratória, de processos bibliográficos e de estudo de caso com aplicação de entrevista direcionada e análise qualitativa dos dados e como parte do processo de construção da teoria fez-se uso das etapas de seleção de caso, pesquisa de campo, análise de dados, formulação do problema, revisão bibliográfica e finalização.

Na seqüência, foram pesquisados anais de simpósios e congressos, periódicos nacionais e internacionais e a Internet para o suporte bibliográfico e caracterização do estudo. As entrevistas foram desenvolvidas em áreas da empresa com os profissionais que trabalham a responsabilidade corporativa, para apurar os projetos e as características em relação aos princípios básicos que inspiram o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, estratégias empregadas e as redes simultâneas envolvidas. Os

projetos foram classificados face aos referenciais teóricos desenvolvidos e serviram como subsídios para a conclusão do projeto.

1.4.2. Estrutura

O estudo faz o uso do diagrama de argumentação através da figura 1 e desenvolve no segundo capítulo, item 2.1., o referencial teórico com a apresentação dos conceitos de cadeias de fornecimento e a sua gestão, cadeia de valor e a competitividade entre os sistemas de operações, estratégia competitiva e as estratégias de operação, configurando assim o comportamento estratégico da cadeia de fornecimento.

No item 2.2 contempla as redes de empresas e a análise e governança das redes, as redes simultâneas formadas pelas redes física, de valor e de negócios, necessários para sua classificação.

No item 2.3. apresenta as parceiras nas formas de confiança, alianças e governança e foram desenvolvidos para entender como se dá o relacionamento entre os parceiros da rede e seus mecanismos de controle.

Os conceitos de governança corporativa, no mundo e no Brasil, as estratégias e operações, os processos de alta eficácia e as corporações gerenciadas e governadas, abordados no item 2.4., evidenciam o modelo de gestão estratégica traçados pela alta administração, consoante com os conselhos de administração e acionistas e aplicados nas redes simultâneas por intermédio da diretoria executiva.

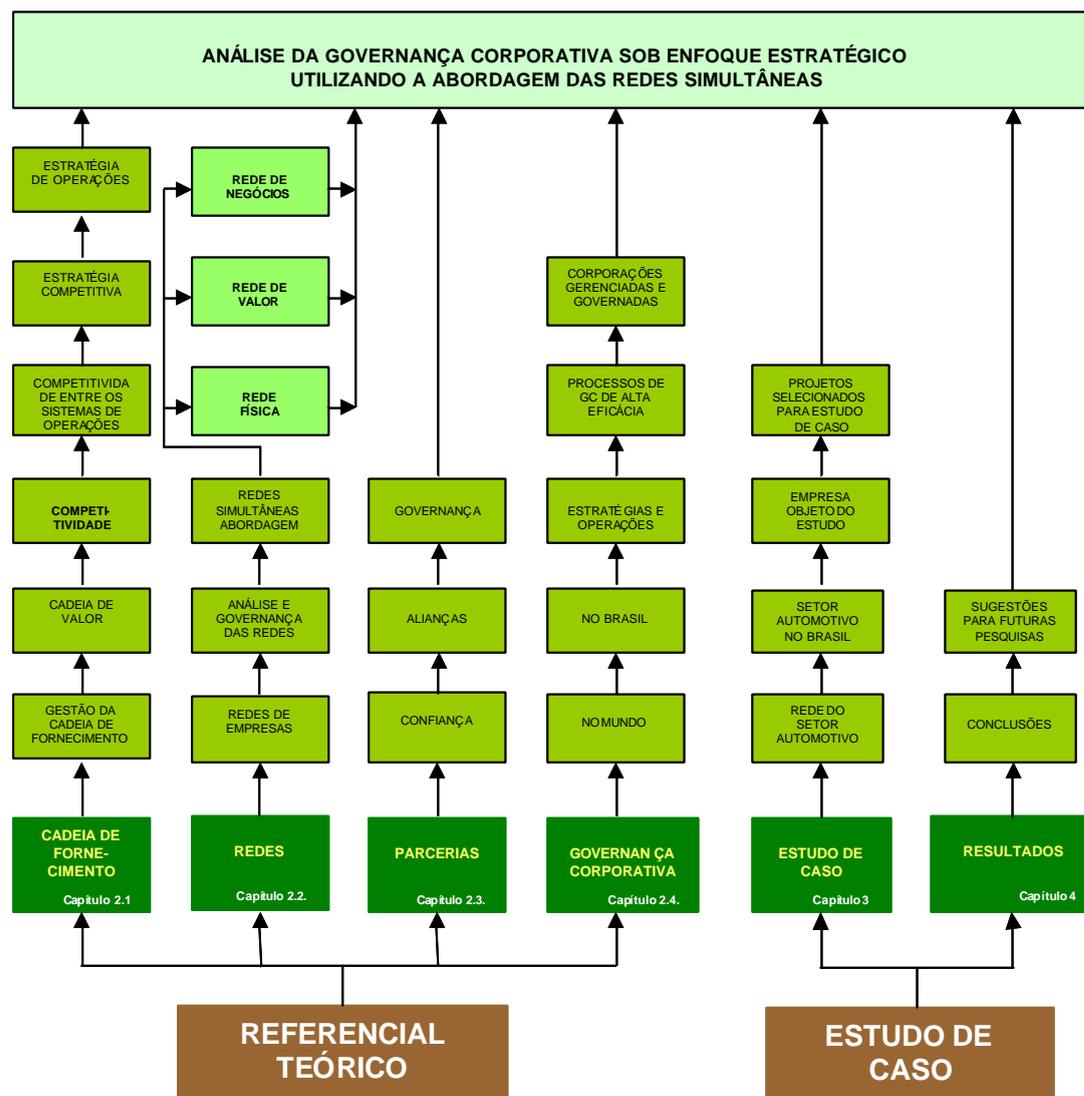
No terceiro capítulo apresenta o estudo de caso, apresentação da rede do setor automotivo, o setor automotivo no Brasil, a empresa objeto do estudo e a descrição dos projetos selecionados.

No último capítulo aborda a classificação dos projetos selecionados na empresa em relação:

- as estratégias corporativas;
- as redes simultâneas, nas formas das redes física, de valor e de negócio;
- ao código das melhores práticas de governança corporativa;

Na seqüência as principais conclusões do estudo, segundo os referenciais teóricos adotados.

1.4.3. Diagrama de argumentação do estudo



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 1 - Diagrama de argumentação

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CADEIA DE FORNECIMENTO

O fenômeno da globalização significa, entre outras coisas, comprar e vender em diversos locais do mundo, logo, ocorre o aumento do número de clientes, fornecedores, pontos de vendas, locais de fornecimento, das distâncias a serem percorridas, além da complexidade operacional, envolvendo legislação, cultura e modal de transporte.

De acordo com Lee e Billington (1993), a cadeia de suprimento representa uma rede de trabalho (*network*) para funções de busca de material, sua transformação em produtos intermediários e acabados e a distribuição desses produtos acabados aos clientes finais.

Lummus e Albert (1997) relatam que uma cadeia de suprimento é uma rede de entidades na qual o material flui. Essas entidades podem incluir fornecedores, transformadores, fábricas, centros de distribuição, varejistas e clientes finais.

Christopher (1998) define a cadeia de suprimento como sendo o conjunto composto por uma determinada empresa e todas as outras organizações com as quais ela interage de forma direta e/ou indireta; através de seus fornecedores e clientes à montante ¹ e à jusante ², ou seja, desde o ponto de origem dos materiais e/ou serviços até o ponto de consumo dos produtos e/ou serviços.

¹ na direção da nascente (*upstream*)

² no sentido da correnteza, da nascente para a foz (*downstream*)

Nas definições anteriores, os termos “cadeia de suprimento” e “rede” estão relacionados. Para Amato Neto (2000), “rede” descreve uma estrutura mais complexa na qual as organizações podem ter vínculos cruzados; enquanto que o termo “cadeia” descreve um conjunto de vínculos mais simples, seqüencial.

Com a evolução do conceito de marketing e, mais especificamente, das práticas de segmentação de mercado e do lançamento contínuo de novos produtos, juntamente com o surgimento de novos e variados formatos de varejo, os canais de distribuição vêm-se tornando cada vez mais complexos.

Por outro lado, o aumento da competição e a instabilidade cada vez maior dos mercados, levaram a uma crescente tendência para a especialização, por meio da desverticalização, denominado atualmente de *outsourcing*. Pires (1998), afirma que:

“*outsourcing* é uma prática de repasse de atividades e responsabilidades, em que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa (na efetivação das operações de uma cadeia produtiva) é providenciada por um fornecedor externo, num relacionamento predominantemente colaborativo e interdependente.”

O fornecedor desenvolve e continuamente melhora a competência e a infra-estrutura para atender a seu cliente, o qual deixa de possuí-los total ou parcialmente. O que muitas empresas buscam nesse processo de *outsourcing* é o foco em sua competência central (*core competence*),

repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas. Uma das principais conseqüências desse movimento tem sido o crescimento da importância dos prestadores de serviços logísticos.

A combinação de maior complexidade com menor controle, conseqüência da desverticalização, tem, segundo Fleury et al. (2000), levado ao aumento dos custos operacionais nos canais de distribuição. Segundo esse autor, “O crescente número de participantes trabalhando num ambiente competitivo e de pouca coordenação é a principal razão para o crescimento dos custos”.

A solução para esse problema passa necessariamente pela busca de maior coordenação e sincronização, mediante um processo de cooperação e troca de informações. O avanço da informática, combinado com a revolução nas telecomunicações, criou as condições ideais para implementar processos cada vez mais eficientes de coordenação.

2.1.1. Gestão da cadeia de fornecimento

O princípio básico da gestão da cadeia de fornecimento é assegurar maior visibilidade dos eventos relacionados à satisfação da demanda, com o objetivo de minimizar os custos das operações produtivas e logísticas entre as empresas constituintes do fluxo de matérias, componentes e produtos acabados (CHRISTOPHER, 2002).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos possui implicações estratégicas, porque envolve a coordenação de processos cruciais na empresa, como colocação e atendimento de pedidos e compras que são apoiados pelo marketing, finanças e engenharia, sistemas de informação, operações e logística.

Reforçando o conceito de dinamismo sistêmico para a eficácia da gestão da cadeia de suprimentos, Martins e Alt (2003) afirmam que a cadeia de suprimentos ideal não deve ser totalmente estática, baseada apenas em técnicas como demanda projetada e custos atuais pois quando as condições iniciais mudam, a configuração da cadeia deve ser revisada.

Quanto mais flexível for a cadeia, sofrerá sobressaltos, reinvestimentos ou deslocamentos de pessoal. Assim as empresas, para garantir diferencial competitivo e sobrevivência, devem cada vez mais, ter cadeias de suprimentos projetadas para flexibilidade e eficiência de resposta.

Então, para melhor entender o conceito de gerenciamento da cadeia de fornecimentos é fundamental entender primeiro o conceito de canal de distribuição já bastante consolidado e há muito utilizado por *marketing*. Instrumento fundamental para a eficiência do processo de comercialização e distribuição de bens e serviços, o conceito de canal de distribuição pode ser definido como sendo o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes, internos e externos, que executam as funções que dão apoio ao marketing de produtos e serviços de uma determinada empresa (PETRONI e PANCIROLI, 2002).

Segundo Christopher (2002), deve-se reconhecer que o conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos, tido como relativamente novo, em verdade não é mais do que uma extensão da logística.

“A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatas) através da organização e seus canais de *marketing*, mais conhecidos como canais de distribuição, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

O mesmo autor considera que o gerenciamento logístico está primeiramente preocupado com a otimização de fluxos dentro da organização, enquanto que o gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si não é suficiente.

Portanto, a logística, que nos últimos anos estava mais limitada à obtenção, movimentação de materiais e a distribuição física dos produtos, evoluiu. A integração dessas áreas, por meio de sistemas informatizados que propiciaram maior agilidade no fluxo de informações, adquiriu um espectro mais amplo. É exatamente esse esforço de coordenação nos canais de distribuição, por meio da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes, que está sendo denominado *SCM - Supply Chain Management*.

Em outras palavras, o SCM representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas

unidades organizacionais e membros do canal, desde os fornecedores iniciais de matérias-primas até os consumidores finais do bem/serviço oferecido ao mercado de bens de consumo, de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo usuário final em busca de resultados superiores.

Pode-se considerar também o SCM como uma perspectiva expandida, integrada e atualizada da tradicional administração de materiais, abrangendo a gestão de toda a cadeia produtiva, pressupondo que as empresas devem redefinir suas estratégias competitivas e funcionais por seus posicionamentos (como fornecedores ou como clientes) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem (PIRES, 1998).

Para Francischini e Gurgel (2002), o SCM trata da integração dos processos que formam um determinado negócio, desde os fornecedores originais até o usuário final, proporcionando produtos, serviços e informações que agregam valor para o cliente. Esses autores afirmam que a Cadeia de Suprimentos é uma rede de organizações envolvidas nos diferentes processos e atividades que produzem valor sob a forma de produtos e serviços nas mãos do consumidor final.

Entre alguns processos a serem integrados podemos citar o desenvolvimento de novos produtos, marketing, pesquisa e desenvolvimento para formulação do produto; fabricação e logística para executar as operações, finanças para a estruturação do financiamento, compras e desenvolvimento de fornecedores, funções que considera críticas para a implementação do SCM.

Para Wood Jr. e Zuffo (1998), o SCM pode ser considerado como uma metodologia empregada principalmente por empresas de consultoria, para implantação do conceito de logística integrada, envolvendo a adoção de práticas de *global sourcing* (fornecedores globais), parcerias com fornecedores, sincronização da produção, redução de estoques em toda a cadeia, revisão do sistema de distribuição, melhoria do sistema de informação, melhoria da previsão de vendas etc.

A gestão da cadeia de suprimentos em sua totalidade pode proporcionar uma série de maneiras pelas quais é possível aumentar a produtividade e, em consequência, contribuir significativamente para a redução de custos, assim como identificar formas de agregar valor aos produtos. No primeiro plano, estariam as reduções de estoques, as compras mais vantajosas, a racionalização dos transportes, a eliminação de desperdícios.

O valor, por outro lado, pode ser criado mediante prazos confiáveis, atendimento nos casos de emergências, facilidade de colocação de pedidos, serviços pós-venda, e desenvolvimento mais rápido dos produtos (FIGUEIREDO et al., 2000).

O gerenciamento integrado da cadeia de suprimentos tem um escopo amplo incluindo fornecedores, subfornecedores, operações internas de transformação, estocagem e distribuição, atacadistas, varejistas e consumidores finais.

Adotar uma abordagem sistêmica em gestão de uma cadeia de suprimentos abre muitas oportunidades para análises e melhorias. Por exemplo, em uma cadeia de suprimentos para produtos com pequenas margens de lucro, prevenir a acumulação de estoque pode ser crítico. Nessas circunstâncias, é importante assegurar-se de que os produtos se movimentem rapidamente na cadeia, em vez de acumularem na forma de estoque.

Analisar a cadeia toda, para descobrir em que ponto a maior parte dos atrasos ocorre, permite que o gerente da cadeia de suprimentos focalize a atenção naqueles gargalos dos negócios, de modo a encurtar o tempo de processamento. Geralmente, analisar toda a cadeia de suprimentos pode aumentar a eficiência, o que permite a manutenção de estoque somente onde for necessário, identificando gargalos, balanceando capacidade e coordenando um fluxo adequado de materiais (SLACK et al., 2002).

Outro aspecto importante a considerar-se sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos, incorporado aos modernos sistemas de gestão integrados (que tiveram suas origens nos controles de suprimentos e de materiais), vem-se estendendo a todos subsistemas empresariais de informação e gestão, de forma a possibilitar um controle efetivo das ações empresariais, uma padronização e uma racionalização de procedimentos.

Bertaglia (2003) afirma que a cadeia de suprimentos tem conseguido as suas melhorias com base na transferência de conhecimento e procedimentos. A redução de estoques tem efeito devido às alterações na frequência da entrega. A importância da velocidade na cadeia de

abastecimento pode ser exemplificada por produtos com ciclo de vida bastante baixo, como é o caso dos computadores pessoais.

O efetivo gerenciamento da cadeia de suprimentos será essencial para realizar expectativas de crescimento pois suportará o aumento das vendas ativando rápida introdução de novos produtos, apoiando as campanhas de marketing, reduzindo vendas perdidas pelas melhores taxas de pedidos. Além disso, a cadeia de abastecimento contribuirá para a maior lucratividade por meio da minimização de custos e dos investimentos necessários para suportar as vendas (REZENDE et al., 2002).

Um bom exemplo é a cadeia de suprimentos da indústria automobilística, na qual as montadoras estão cada vez mais horizontalizadas, isto é, dedicadas a seu negócio principal (*core business*) que é projetar, montar e vender veículos.

Para fazer isso, as montadoras são abastecidas de componentes e subconjuntos pré-montados pelo setor de autopeças que, por sua vez, é abastecida, entre outras, por setores mecânicos e de transformação de plásticos, que recebem materiais de siderúrgicas e petroquímicas, que recebem matérias-primas da natureza, via mineração e extração de petróleo (MARTINS e ALT, 2003).

Uma mudança importante, introduzida na gestão da SCM é o fato de considerar que a competição tende a ocorrer cada vez mais no nível de cadeias produtivas e não apenas no nível de unidades de negócios, como estabelecia o trabalho de Porter (1991). Isso resulta em um modelo

competitivo contemporâneo baseado no fundamento de que a competição ocorre e deve ocorrer cada vez mais entre cadeia produtivas, transformadas em unidades de negócios “virtuais” (PIRES,1998).

Petroni e Panciroli (2002) enfatizam a importância das relações estratégicas entre as empresas e seus fornecedores, dando ênfase à premissa de que relacionamentos de longo prazo melhoram o desempenho dos fabricantes e dos fornecedores, sendo essencial a coordenação das ações entre os parceiros de negócios.

A coordenação deve ser um processo de gerenciamento das dependências entre as atividades, considerando aspectos como o compartilhamento de recursos, sejam eles humanos, físicos e de informação, a designação de tarefas, o desenvolvimento de relacionamento entre as empresas, entre outros (KIM, 2000).

O aumento da competição e a instabilidade cada vez maior do mercado, para Pires (2004), levaram a uma crescente tendência à especialização, por meio da desverticalização e terceirização. O que muitas empresas buscam neste processo é o foco na sua competência central, repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas. Uma das principais conseqüências deste movimento foi o crescimento da importância dos prestadores de serviços logísticos.

Segundo o autor, a combinação de maior complexidade com menor controle, conseqüência da desverticalização, tem levado ao aumento dos custos operacionais nos canais de distribuição. O crescente número de

participantes trabalhando num ambiente competitivo e de pouca coordenação é a principal razão para o crescimento dos custos.

A solução para este problema passa necessariamente pela busca de uma maior coordenação e sincronização, por meio de um processo de cooperação e troca de informações. O avanço da informática, combinado com a revolução nas telecomunicações criou as condições ideais para se implementar processos eficientes de coordenação. É exatamente esse esforço de coordenação nos canais de distribuição, por meio da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes, que está sendo denominado de gestão da cadeia de fornecimento (PIRES, 2004).

Assim, a gestão da cadeia representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas.

A gestão da cadeia de fornecimento é uma abordagem sistêmica de razoável complexidade que implica em alta interação entre os participantes, exigindo a consideração simultânea de diversos *trade*³-*offs*. A gestão vai além das fronteiras organizacionais e considera tanto os *trade-offs* internos quanto os inter-organizacionais, relativamente a quem deve se

³Trade-offs – Análise de compromisso entre situações que uma mudança em uma variável pode provocar um resultado positivo ou negativo nas demais variáveis de um sistema.

responsabilizar pelos estoques e em quais etapas do canal as diversas atividades devem ser realizadas.

2.1.2. Cadeia de Valor

As mudanças no ambiente econômico estimularam a criação do modelo de empresa-rede, assentado na forte coordenação de atividades entre empresas independentes, mas que atuam estrategicamente alinhadas. Nesse novo modelo é fundamental considerar uma nova perspectiva na formulação da estratégia empresarial, assentada, segundo Parolini (1999), no foco nas competências centrais, na habilidade de participar simultaneamente em mais de um sistema de criação de valor, na habilidade de assegurar conexões orgânicas como outros agentes econômicos participantes destes sistemas, no alto grau de integração interna e na flexibilidade interna e externa.

A cadeia de valor representa a forma para entender e desenvolver um conjunto de condições objetivas (físicas ou não) para cumprir as necessidades do cliente. Os objetivos principais a serem atingidos devem ser definidos conjuntamente pelos atores participantes e disseminados para todos os grupos internos das empresas componentes da rede. Há algum tempo as empresas estão projetando seus negócios a partir da perspectiva do consumidor, procurando especificar objetivos que realmente agreguem valor ao consumidor.

Porter (1991) afirma que a cadeia de valor pode ser usada para identificar e entender as fontes específicas de vantagem competitiva e como elas se relacionam para criar valor adicionado para os consumidores. Valor pode ser qualidade, exclusividade, conveniência ou resposta possível do serviço (um valor intrínseco). O denominador comum é o custo para o consumidor. O custo total para o consumidor deve incluir o custo do produto em si mais os custos incorridos para a sua aquisição.

Entretanto, somente os custos não dão uma visão total. Eles devem ser considerados junto com os benefícios de valor que estão disponíveis no pacote total (produtos e serviços) antes que o custo total para o consumidor possa ser derivado (GATTORNA e WALTERS, 1996).

O conceito de cadeia de valores, apresentado e desenvolvido por Porter (1992), ao enfatizar a importância dos elos e da administração dos elos entre atividades geradoras de valor, dá a oportunidade para a discussão da empresa-rede e da gestão do conjunto de relações entre agentes distintos, mas que contribuem de forma conjunta para a geração de valor.

Segundo o autor, “a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores”, apresentados na figura 2.

Ainda, segundo Porter (1992), a gestão dos elos “pode resultar em vantagem competitiva, de duas formas: otimização e coordenação.” Portanto

uma empresa deve otimizar estes elos, refletindo sua estratégia de modo a obter vantagem competitiva. No que se refere à coordenação entre atividades, podem-se reduzir custos e aumentar a diferenciação. É importante ressaltar que os elos extrapolam o âmbito da cadeia de valores de uma empresa, abarcando a relação entre diversas cadeias de valores.



Fonte: adaptado de Porter (1985)

Figura 2 - A cadeia genérica de valores

“Os elos existem, não dentro da cadeia de valores de uma empresa, mas entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valores dos fornecedores e dos canais”. Nesse sentido, “os elos entre as cadeias de valores dos fornecedores e as cadeias de valores de uma empresa propiciam oportunidades para a empresa intensificar sua vantagem

competitiva. Para isso, é necessário um fluxo de informações que permita a ocorrência da otimização e/ou da coordenação” (PORTER, 1992).

É importante assinalar que “a cadeia de valores permite que uma empresa identifique com nitidez os benefícios em potencial da integração, apontando o papel dos elos verticais. A exploração dos elos verticais não exige integração vertical, mas a integração pode, às vezes, permitir que os benefícios dos elos verticais sejam obtidos com mais facilidade” (PORTER, 1992).

É coerente vincular a estratégia empresarial (aquilo que diz respeito aos aspectos internos da empresa) à estratégia da cadeia (aquilo que se vincula às relações com outras empresas), conforme propõe Chopra e Meindl (2003). Na estratégia da cadeia, deve-se priorizar o alinhamento ou a busca da compatibilidade entre as prioridades do cliente e as habilidades dos diferentes agentes da cadeia de suprimento.

Nesse sentido, é fundamental identificar os objetivos de desempenho que possibilitam mensurar objetivamente o processo de alinhamento estratégico.

2.1.3. Competitividade

Competitividade é a qualidade do que ou de quem é competitivo. Que enfrenta a competição comercial pelo custo, pela eficiência etc. São muitos os enfoques, abrangências e preocupações às quais se busca associá-la.

Haguenauer (1989) organiza os vários conceitos de competitividade em duas famílias, a competitividade como desempenho e como eficiência.

Competitividade, como desempenho, expressa a participação do mercado (*market-share*) alcançada por uma firma, em um mercado num momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria) no comércio internacional total da mercadoria apareceria como seu indicador mais imediato, em particular no caso da competitividade internacional. Isto significa que é a demanda do mercado que, ao optar quais produtos de quais empresas serão adquiridos, estará definindo a posição competitiva das empresas, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing que as empresas tenham realizado.

Competitividade, como eficiência, traduz competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Nessa versão é associada à capacidade de uma empresa de produzir bens com maior eficácia que os concorrentes no que se refere a preços, qualidade (ou a relação preço-qualidade), tecnologia e salários, estando relacionada às condições gerais ou específicas em que se realiza a produção da empresa em relação à concorrência. Isto significa que o produtor, ao escolher as técnicas que utiliza, submetido às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estará definindo a sua competitividade.

Para Contador (1996), as empresas, para tornarem-se competitivas, necessitam operar de acordo com um determinado “perfil” de critérios de

produtividade, qualidade no processo, e tecnologia, com estoques reduzidos e pessoal capacitado e participativo.

Com o crescimento da competição empresarial, as empresas têm de conviver com uma economia aberta e com desafios de dimensão global. Desse modo, cada vez mais as empresas procuram modernizar-se tecnológica e gerencialmente em busca de vantagens competitivas.

Este processo faz com que as empresas estejam buscando, também, integrar-se a seu ambiente externo, em que se incluem seus fornecedores e clientes, para que possam tornar-se competitivas, através do aumento da produtividade, diferenciação do produto e níveis altos de serviço ao cliente. Cria-se, outrossim, uma forma integrada de planejamento e controle do fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final.

Segundo Porter (1999), o único conceito significativo de competitividade no nível nacional é a produtividade. O principal objetivo de um país consiste em proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos. A capacidade para tanto depende da produtividade com que o trabalho e o capital atuam. Produtividade é o valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital. Depende tanto da qualidade e das características dos produtos (que determinam o seu preço) como da eficiência com que são produzidos. A produtividade é o principal e determinante do padrão de vida de longo prazo do país; é a causa primordial da renda *per capita* nacional. A produtividade dos recursos humanos

determina o salário dos empregados, a do capital estabelece o retorno gerado para seus detentores.

Em relação às empresas, Porter (1999) afirma que atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para a competição ou encontram melhores meios para competir à moda antiga. A inovação manifesta-se no novo desenho do produto, no novo processo de produção, na nova abordagem de marketing ou nos novos métodos de treinamento. Sempre demandam investimentos em habilidade e conhecimento, assim como em ativos físicos e na reputação das marcas.

Para Coutinho e Ferraz (1994), a competitividade pode ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrentes que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Portanto, a competitividade possui caráter sistêmico caracterizada pelo fato de que o desempenho empresarial é dependente de fatores internos à empresa, estruturais e empresariais para atender às demandas do meio ambiente (amplo e restrito) em que a empresa atua.

2.1.4. Competitividade entre os sistemas de operações

Proposto por Coutinho e Ferraz (1994), o marco teórico de competitividade sistêmica diferencia as condições que uma empresa deve

cumprir para poder participar de um mercado global. A análise de cada um dos fatores propostos permitiu identificar um conjunto de indicadores que, agrupados em sua importância, serviram para determinar a capacidade de inserção das micro e pequenas empresas, no mercado internacional. No atual processo de transformação da economia mundial, as empresas não podem prescindir de condicionar as suas estratégias aos fatores que favorecem as vantagens competitivas. Essa abordagem teórica, apresentada na figura 3, está relacionada com os determinantes da competitividade das empresas, os fatores internos à empresa, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos, fazendo parte, também, do enfoque estratégico da governança corporativa.

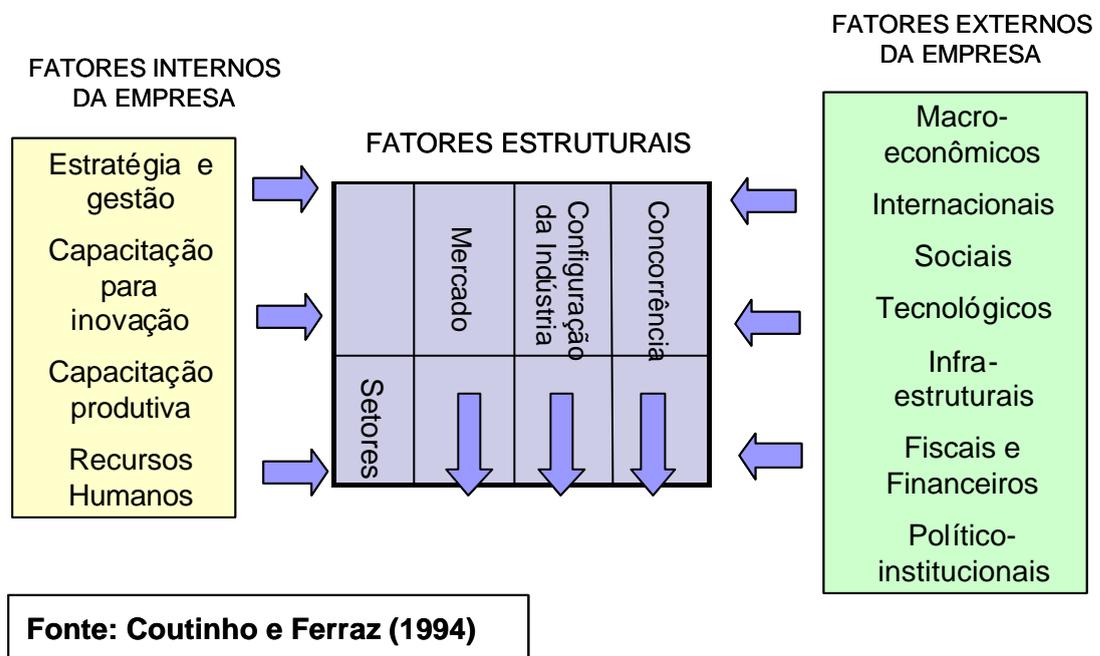


Figura 3 - Fatores determinantes da competitividade

Quanto aos fatores internos à empresa, representam aquelas atividades sob o controle da empresa e que são relevantes à criação de uma posição diferente dos concorrentes. Dependem ainda dos fatores relacionados com a estratégia e gestão cujos resultados indicam uma falta de compromisso, por parte das empresas com um planejamento estratégico que dê condições para operar com o tamanho, custos e tecnologias necessárias à obtenção de produtos mais competitivos (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Concluem também, com relação à capacitação para inovação, ter sido considerada sempre como uma das funções mais importantes no planejamento estratégico da empresa. A inovação garante não só a sobrevivência da empresa, mas a sua capacidade de manter uma posição competitiva no mercado internacional. Hoje, numa economia globalizada, a inovação representa a “única” forma de permanecer competitiva no contexto internacional.

Ainda com relação aos fatores internos, os autores relacionam a grande importância, no contexto atual de competitividade, a qualificação de recursos humanos, como fator de aumento da produtividade.

Na seqüência, apresentam os fatores estruturais que, mesmo não estando sob o completo controle da empresa, estão parcialmente sob sua esfera de atuação, caracterizando assim, o ambiente de competitividade em que atua. Este grupo está composto por fatores relacionados, especificamente com as características dos mercados, configuração da indústria e a concorrência.

Finalizando, relacionam os fatores sistêmicos considerando todas as manifestações que afetam a capacidade das empresas em construir vantagens competitivas, seja em níveis local, nacional ou internacional. Entre esses fatores destacam-se aqueles relacionados com os aspectos macroeconômicos, infra-estruturais, sociais, dimensão regional do mercado e aspectos internacionais (COUTINHO e FERRAZ, 1994).

Na definição do papel estratégico das empresas na rede de fornecimentos, Harland (1996), propõe a consideração de elementos estruturais e não-estruturais, considerando as prioridades competitivas em face das atividades de operação.

Os elementos estruturais, segundo Fusco (2003), englobam decisões referentes à capacidade, facilidades, máquinas e sistemas de produção, bem como ao uso de recursos externos e internos para colocar as operações em funcionamento.

Ainda, segundo o autor, os elementos infra-estruturais, vistos no quadro 1, englobam política para atrair pessoal de bom nível em administração da qualidade, planejamento da produção, inovação e sistemas de medida de performance.

Já os fatores não-estruturais estão ligados ao mercado. Para Nootboon (1999), itens, como complexidade, variabilidade do negócio e incerteza, ligados aos aspectos do contexto econômico, compõem o chamado “risco do negócio”.

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO UTILIZANDO A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

	ESTRATÉGICA DE MANUFATURA	ESTRATÉGICA DE REDE DE FORNECIMENTOS
PRIORIDADE COMPETITIVA	DA OPERAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • PREÇO (CUSTO) • <i>DEPENDABILITY</i> • FLEXIBILIDADE • QUALIDADE 	DO CONSUMIDOR FINAL E DE CADA ATOR DA REDE DE FORNECIMENTOS <ul style="list-style-type: none"> • ACESSO • COMPETÊNCIA • COMUNICAÇÃO • CONFIABILIDADE • CORTESIA • CREDIBILIDADE • ENTENDER O CLIENTE • FAIXA DE PRODUTOS • FLEXIBILIDADE • INOVAÇÃO • PREÇO (CUSTO) • QUALIDADE DO PRODUTO • QUALIDADE DO SERVIÇO • RESPONSABILIDADE • SEGURANÇA • TANGÍVEIS • VELOCIDADE DE ENTREGA
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDADE: TAMANHO, VOLUME, <i>TIMING</i> • EQUIPAMENTOS DE PRODUÇÃO E SISTEMAS • FACILIDADES • FORNECIMENTO INTERNO / EXTERNO 	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDADE: TAMANHO, VOLUME, <i>TIMING</i> • CONFIGURAÇÃO DOS ATORES DA REDE • CONFIGURAÇÃO DAS FACILIDADES DA REDE, FROTA, INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS DE MOVIMENTAÇÃO DE MATERIAIS, FAZER OU COMPRAR
INFRA-ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> • DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS • MEDIDAS DE PERFORMANCE • ORGANIZAÇÃO • PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO • POLÍTICA DE RH • SISTEMA DA QUALIDADE 	<ul style="list-style-type: none"> • DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS • MEDIDAS DE PERFORMANCE • ORGANIZAÇÃO DA REDE • PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO DA REDE • POLÍTICA DE RH DA REDE • SISTEMAS DA QUALIDADE DA REDE

Fonte: Fusco (2003)

Quadro 1 – Redes como forma de análise

2.1.5. Estratégia competitiva

Nos anos 80, o planejamento estratégico assume nova configuração, a da gestão estratégica. Não bastaria mais planejar apenas uma vez por

ano, mas deveria haver um acompanhamento durante todo o período, redefinindo questões que não haviam sido previstas. Assim é superada a visão estática e autoritária do planejamento estratégico imutável, tão predominante nos anos 70.

Desde então, o estudo sobre estratégia tem-se ampliado, especialmente, após o declínio dos modelos de produção em massa e a maior participação do cliente na definição dos produtos e serviços. Esses acontecimentos, entre outros, fizeram os gestores perceberem que, antes de produzir indiscriminadamente, seria adequado analisar a melhor maneira de atuar no mercado. Assim, os conceitos de estratégia avançaram significativamente.

Skinner (1985) conceitua estratégia como um conjunto de planos para os quais uma empresa aponta para adquirir vantagens em relação a seus concorrentes.

No tocante ao posicionamento estratégico, segundo Ohmae (1985), a construção de qualquer estratégia empresarial deve tomar por referência a empresa, os clientes e a concorrência, componentes do chamado “triângulo estratégico”.

O autor define a estratégia empresarial como o elemento diferencial em relação a outras organizações. Com isso, enfatizam-se os aspectos positivos o que, certamente, permitirá um melhor atendimento da clientela.

Estratégia, segundo Porter (1991), é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Ansoff e Mcdonnell (1993) definem estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Os autores segmentam em quatro tipos distintos de:

- padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos. São traduzidos pelos objetivos estratégicos e metas estabelecidas;
- regras para o desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo. A estratégia de produto e mercado ou estratégia empresarial;
- regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização chamados de conceito organizacional;
- as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas operacionais.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável para alavancar os recursos.

Para Slack et al. (2002), estratégia é o conjunto global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. Observando o padrão geral das decisões temos uma indicação do comportamento estratégico real.

Para Hitt et al. (2003), estratégia é um conjunto integrado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva. Toda estratégia possui um objetivo,

que antecede a adoção de medidas, às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e missão estratégicas da empresa.

O que se percebe é que as organizações desenvolvem e exploram competências essenciais em muitas áreas funcionais diferentes para implementar suas estratégias.

Mintzberg et al. (2000), em seus estudos sobre a escola do posicionamento, afirmou que poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis em uma determinada indústria. Facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam essas posições têm, na mesma indústria, lucros maiores que as outras. Os autores sugerem uma tipologia na qual as dez escolas de estratégia apresentadas, estão reunidas em três grupos distintos identificados como as escolas prescritivas, descritivas e da configuração, apresentadas na seqüência:

- **Escolas Prescritivas:** indicam ou recomendam como elaborar as estratégias para alcançar o comportamento estratégico ideal. É composto pelas escolas do *Design*, Planejamento e Posicionamento.
 - Escola do Design: focaliza a formulação de estratégia como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. Nos anos 60, apresentou a estrutura básica sobre a qual as duas outras foram construídas.
 - Escola do Planejamento: desenvolvida paralelamente nos anos 60 e que teve seu auge em uma onda de publicações e práticas nos anos 70. Formalizou a perspectiva da Escola do *Design*, vendo a formulação de estratégias como um processo formal, separado e

sistemático. Seu símbolo mais forte é o Planejamento Estratégico.

Essa escola perdeu espaço nos anos 80 para a terceira onda representada pela escola do posicionamento.

- Escola do Posicionamento: preocupava menos com o processo de formulação da estratégia e priorizava o conteúdo real da mesma comparada com as posições estratégicas no mercado. A estratégia só pode ser considerada correta se consegue manter ou ampliar a participação (*market share*) da empresa no seu segmento de atuação. O autor mais destacado dessa escola é Michael Porter, que no início dos anos 80, em meio a uma nova onda econômica que questionava a tradicional literatura prescritiva, publicou seu livro *Competitive Strategy*, que aglutinava os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores.

Na visão de Porter (1991), a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam. Esse autor tomou a abordagem básica da escola do design, aplicou-a ao ambiente externo da empresa e acrescentou o corpo de conhecimento da organização industrial.

A combinação era poderosa e foi um sucesso instantâneo, tanto nos meios acadêmicos como nos empresariais. Seguiu-se uma onda enorme de atividade, fazendo desta, em pouco tempo, a escola dominante na área de estratégia.

- **Escolas Descritivas:** as seis escolas que compõem o segundo grupo, das escolas descritivas, descrevem como as estratégias são

formuladas. Consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico do que com a descrição de como as estratégias são realmente formuladas e desenvolvidas. Fazem parte deste grupo as escolas: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, e Ambiental. Cabe destacar que as quatro últimas escolas buscaram abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes.

- Escola Empreendedora: aborda o desenvolvimento da estratégia como um processo visionário, uma representação mental da estratégia, criada pelo líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso do que precisa ser feito, uma espécie de imagem. Sugere que a estratégia empreendedora é ao mesmo tempo, deliberada e emergente. Deliberada por suas linhas amplas e seu senso de direção e emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso.
- Escola Cognitiva - Defende que a formação da estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. Busca-se estudar o que está na mente do estrategista da empresa concorrente. Tentar deduzir quais são as decisões mais prováveis de um determinado estrategista, seu estilo de ação, com base nos conceitos da psicologia cognitiva.
- Escola do Aprendizado - o processo de formulação das estratégias é visto como um processo emergente. O mundo é

demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos ou visões claros. Portanto, a estratégia deve se desenvolver a passos curtos, à medida que a organização se adapta, ou “aprende”.

- Escola do Poder - Trata a formulação da estratégia como um processo de negociação, seja por grupos conflitantes dentro de uma organização ou pelas próprias organizações, enquanto confrontam seus ambientes externos.
- Escola da Cultura - Considera que a formulação da estratégia está enraizada na cultura da organização desse modo, vê o processo como sendo fundamentalmente coletivo e cooperativo.
- Escola Ambiental - Acredita que a formação das estratégias decorre de um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro das organizações, mas em seu contexto externo. Assim, procura compreender as pressões impostas sobre as organizações.
- **Escola da Configuração:** neste grupo tem-se apenas a própria escola da configuração. A formação da estratégia se desenvolve como um processo de transformação. Segundo Henry Mintzberg et al. (2000), esta escola é o resultado da combinação das anteriores, buscando a integração, agrupamento de vários elementos do processo de formulação estratégias considerando as estruturas organizacionais vigentes e seus contextos e as influências do ambiente externo.

A Escola da Configuração apresenta a organização e o meio que a cerca como “estados de configuração”. Este processo é na verdade, a transposição de um estado para outro. A configuração de uma organização é pesquisada e descrita por acadêmicos, por ser conceitual, enquanto a transformação (mudança de estado ou de configuração) é praticada por executivos e prescritas por consultores. A característica mais importante desta escola é a mudança, ou o salto de um estado para o outro, adaptando-se a uma nova estratégia. Se as organizações se acomodam em quadro estável, então a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro, num cenário de transformação, incorporando grande parte da literatura e prática sobre “mudanças estratégicas”.

Também os fatores estruturais considerados por Porter (1992) são alavancadores de vantagens competitivas. Cinco forças competitivas foram definidas para determinar a rentabilidade da indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes na figura 4.

Porter (1999) afirma também que o vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria. Apresenta ainda seis fatores determinantes: existência de altas barreiras para a entrada, inexistência de barreiras para a saída, pequeno grau de

rivalidade, inexistência de produtos/serviços substitutos, maior poder de negociação que os clientes e maior poder de negociação que os fornecedores.

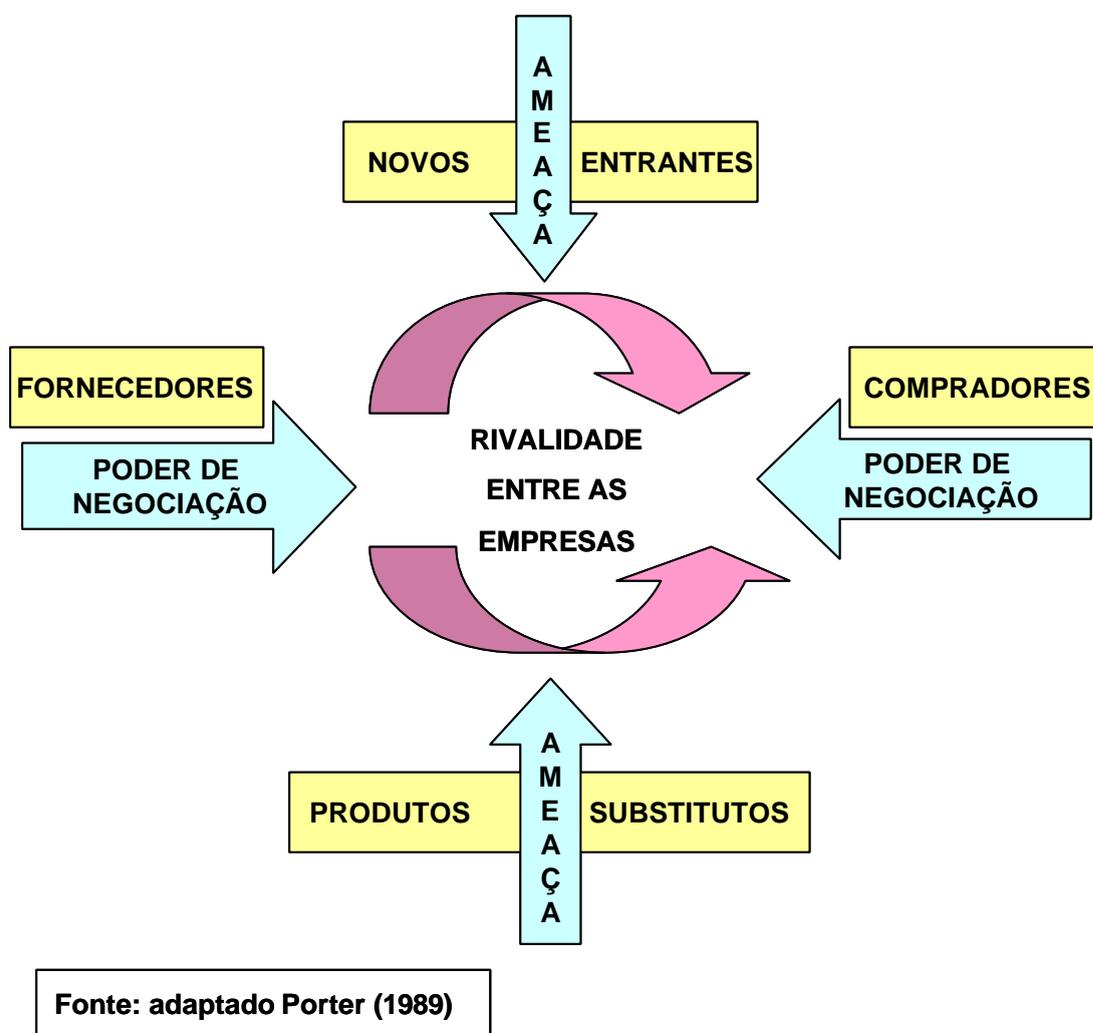


Figura 4 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria

Assim, se as cinco forças competitivas e seus seis determinantes estruturais fossem exclusivamente uma função de características intrínsecas da indústria, então a estratégia competitiva dependeria muito da escolha da

indústria certa e da compreensão das cinco forças de uma forma melhor do que os concorrentes.

As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. Se uma empresa pode modelar a estrutura, ela pode modificar fundamentalmente a atratividade de uma indústria para melhor ou para pior. Muitas estratégias de sucesso modificaram as regras da concorrência desta forma (PORTER, 1999).

Segundo Zaccarelli (2000), torna-se muito importante entender a racionalidade das vantagens competitivas.

”Estamos habituados à racionalidade com valores absolutos, e a lógica da competição é eminentemente baseada em comparações. O que ficou claro, particularmente nos últimos cinco anos, foi a idéia de que o importante é sair-se bem na comparação com os competidores, não interessa se o valor absoluto for grande ou pequeno”.

O autor distingue cinco tipos de vantagens competitivas e dois tipos de posições privilegiadas para o sucesso:

- vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes;
- vantagem competitiva de custos internos baixos e preços de vendas normais;
- vantagem competitiva por custos externos baixos e preços de venda normais;
- vantagem competitiva por diferenciação no negócio;

- vantagem competitiva pela existência de talentos especiais na empresa;
- posição privilegiada por se estar em um bom negócio em si;
- posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário.

Os administradores devem ter clara consciência das vantagens e desvantagens competitivas de sua empresa sob o risco de verem desaparecer as vantagens competitivas ao serem imitados pelos concorrentes ou transformações do ambiente empresarial.

Quando uma vantagem competitiva não é utilizada para a empresa crescer, melhorar ou lucrar mais, pode gerar desperdício. Ocorrendo desperdício fica mais difícil corrigir a situação, causando desgaste das gerências e desmotivação dos empregados. Logo, o adequado é corrigir as falhas desde o momento em que se adquire a vantagem competitiva.

Não se conhecem estudos que indique qual deve ser a melhor combinação entre crescimento, melhorias e aumento de lucros mas, Zaccarelli (2000) presume que para :

- empresas pequenas, o melhor é enfatizar o crescimento;
- empresas médias, o mais adequado é dar atenção a melhorias da competitividade;

- empresas grandes, é melhor buscar o aumento de lucros, mantendo atenção permanente na melhoria da competitividade da empresa.

Porter (1999), por seu turno, postula que a estratégia competitiva está associada à busca de um posicionamento favorável no ambiente concorrente.

A vantagem competitiva origina-se do conjunto de atividades que a empresa executa no projeto, na produção, no marketing e na logística e suporte dos produtos, configurando o que o autor chama de cadeia de valor, a qual, por sua vez, encaixa-se em uma corrente maior de atividades, o sistema de valor, que abrange os fornecedores, os distribuidores e os clientes.

Para o autor, as atividades estão relacionadas por meio de elos. Nesse sentido, abre-se oportunidade para a obtenção da vantagem competitiva a partir do gerenciamento de tais elos.

A visão tradicional das empresas como fronteiras organizacionais precisas e dotadas de relações limitadas com outras empresas passa a ser superada por uma nova visão, assentada no fortalecimento da rede de inter-relações entre as empresas que integram a denominada cadeia de suprimentos.

Seguindo esta visão, em um sentido mais amplo, a cadeia externa de valor enfoca a necessidade de avaliação e aproveitamento de valores já embutidos nas relações com fornecedores, distribuidores e clientes.

Além disso, são imprescindíveis que se investiguem aspectos ligados a variáveis tipicamente microeconômicas e culturais. São exemplos disso:

- a aquisição de produtos/serviços com valor superior de qualidade;
- a utilização de bons canais de entrega;
- o aproveitamento de atividades já exercidas dentro da própria ambiência dos clientes;
- o aproveitamento das condições de escassez ou consumo de produtos típicos de determinada região.

Nooteboon (1999) afirma que a utilização de indicadores que tão somente enfatizem o aspecto financeiro não é confiável quando houver objetivos como a colaboração em alianças de longo prazo, redução do risco inerente do negócio, obstrução da entrada de novos competidores ou outros fins não diretamente vinculados ao lucro.

Os processos de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela alta administração da entidade com o objetivo principal de assegurar o crescimento, continuidade e sobrevivência, necessitam, em primeiro plano, ter a definição bem clara dos propósitos da organização.

Costa (2005) define propósito de uma organização como sendo um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem e suas crenças

básicas, transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo ambiente externo nem pela capacitação atual. Representa o impulso, a motivação maior que fornece essa força, direcionando a organização para os caminhos que ela escolher.

Os alicerces de uma organização, citados por Costa (2005) são compostos por visão, missão, abrangência, princípios e valores e posicionamento estratégico. A conceituação de cada um dos componentes é apresentada a seguir:

- **Visão:** é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. Deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização;
- **Missão:** é a razão da existência da organização e responde a algumas perguntas, como: qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?
- **Abrangência:** descreve as limitações reais ou auto-impostas para atuação da organização. Essa formulação é o que dá uma concentração, um foco, nas ações externas da empresa e podem ser de natureza externa – geográfica, regimental, legal, estatutária ou política – ou interna, como resultado de uma decisão soberana de auto-limitação;

- **Princípios:** são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer;
- **Valores:** são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas;
- **Posicionamento estratégico:** reflete sobre a sua vocação, negócios e atividades e as organizações precisam desenvolver estratégias para a escolha de clientes, direcionamento de seu foco e da dominação do seu mercado.

A importância da elaboração destes instrumentos de gestão estratégica configura que todas as áreas da empresa estão conscientes dos propósitos delineados e assim a organização tem focos para ações bem definidos e delineados.

2.1.6. Estratégia de operações

Skinner (1969) elaborou o conceito inicial sobre este assunto, chamado inicialmente de estratégia de manufatura, evoluindo para estratégia de produção e agora estratégia de operações. Essa relação entre a estratégia da empresa e a manufatura não era facilmente compreendida, embora a política de produção necessitasse ser especificamente projetada para atender as necessidades definidas como estratégicas.

Hayes et al. (2004) define: “a estratégia de operações é um conjunto de objetivos, políticas e restrições auto-impostas que, conjuntamente, descrevem como a organização se propõe a dirigir e desenvolver todos os

recursos investidos nas operações, de forma a melhor executar (e possivelmente redefinir) sua missão”, pautando na escola do planejamento estratégico, através de um processo formal e de “cima para baixo” que abrange os planos estratégico, tático e operacional.

Sob a ótica do planejamento estratégico, a Estratégia de Operações é uma estratégia funcional e, portanto, deve promover sustentação à estratégia competitiva. Dado o fato de os elementos que compõem o sistema produtivo terem de ser concebidos para atingir determinados fins e realizar determinadas tarefas, estratégias competitivas diferentes poderão exigir configurações distintas do sistema de produção. Neste sentido, cada tipo de estratégia demanda certas tarefas da produção e especifica determinados objetivos, os quais são conhecidos por “prioridades competitivas” e foram inicialmente identificados por Skinner (1969), como sendo produtividade, serviço, qualidade e retorno sobre investimento.

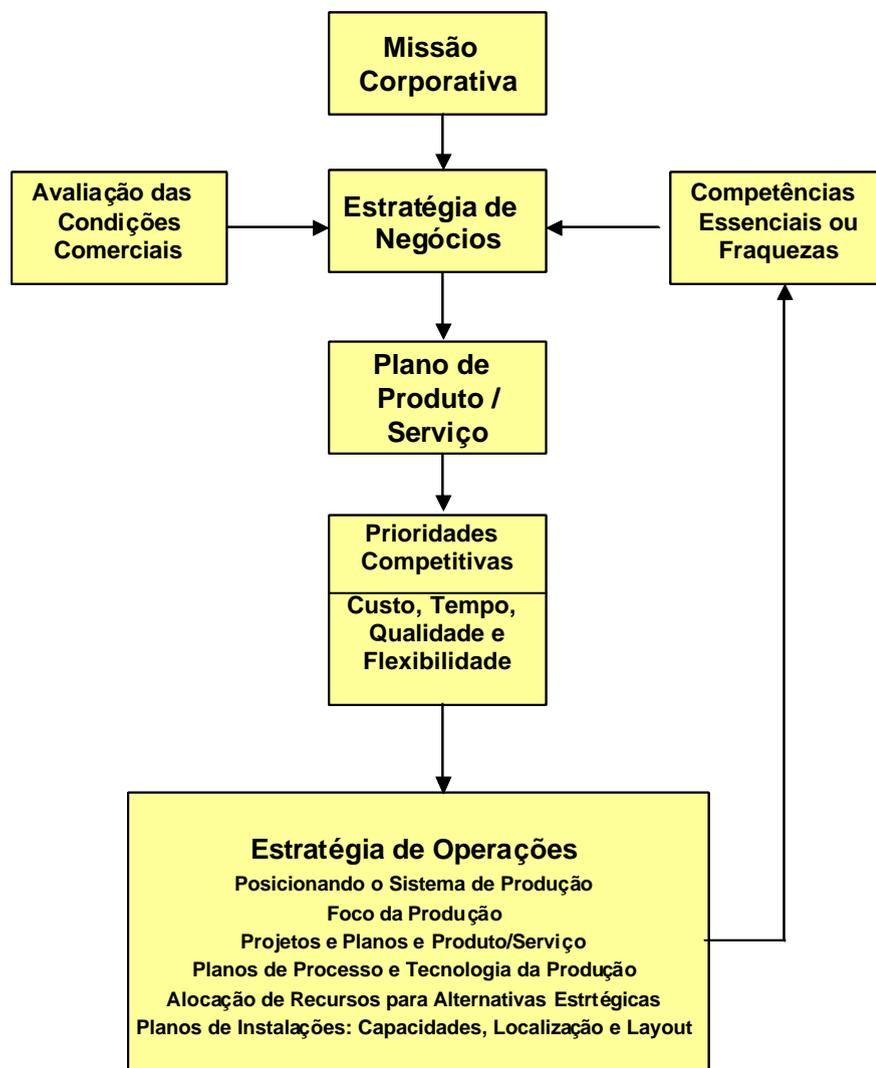
Desenvolvendo a ligação entre os propósitos da organização e as ações operacionais, Gaither (2004) estabeleceu as seguintes definições:

Missão Corporativa é um conjunto de metas de longo prazo únicas para cada organização e que inclui declarações sobre tipo de negócio em que a empresa quer estar, quem são seus clientes, suas convicções básicas a respeito dos negócios e suas metas de sobrevivência, crescimento e lucratividade.

Estratégia de Negócios é um plano de ação de longo prazo de uma organização e constitui um mapa de como realizar a missão corporativa.

Estratégia de operações é um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função de produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas.

A figura 5 representa o modelo concebido por Gaither para apoiar as estratégias de operações, derivadas diretamente da missão corporativa e da estratégia de negócios.



Fonte: Gaither (2004)

Figura 5- Estratégia de operações

2.2. REDES

De maneira geral, as redes podem ser entendidas como uma forma organizacional, já que segundo Powell (1990) não são nem mercado nem hierarquias. As redes são alternativas às formas de mercado e de integração vertical por conter estruturas horizontais e verticais de troca, interdependência de recursos e linhas recíprocas de comunicação. Suas características estão na velocidade na comunicação, na decisão, no desenvolvimento de produto ou tecnologia, assim como considera os conhecimentos como a credibilidade entre os atores envolvidos, a negociação de itens de difícil mensuração, as habilidades específicas, o espírito de inovação, a experiência, a filosofia de defeito zero, os benefícios mútuos, a confiança, as ações recíprocas e a estrutura formal.

Assim, as redes estão localizadas na essência da teoria organizacional, e compreende-se que uma rede interfirmas constitui-se na forma de regular a interdependência de sistemas complementares como, produção, pesquisa, engenharia e coordenação, o que é diferente de agregá-los em uma única firma. Dessa forma, as competências e atribuições de uma rede de empresas estão basicamente ligadas a processos de coordenação que uma coalizão de empresas pode empregar (Amato Neto, 2000).

2.1. Redes de empresas

Porter (1992) define redes de empresas como sendo o método de se organizar atividades econômicas por meio da coordenação e/ou cooperação interfirmas.

Britto (2002) define redes de empresas como arranjos organizacionais baseados em vínculos sistemáticos - muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas.

O atual ambiente competitivo é caracterizado pela preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças dos seus segmentos de atuação.

No relacionamento interfirmas, começam a intensificar-se a utilização de alianças estratégicas e a desenvolver-se a prática de organização das empresas em rede, procurando aproximar fornecedores, clientes internos e externos, compartilhando as competências essenciais de cada ator participante, a fim de otimizar recursos, agilizar prazos de entrega, enfim, para melhor conquistar e manter o consumidor final, foco de todos os negócios.

Para Slack et al. (2002), a perspectiva de rede de empresas, a nível estratégico, permite aos atores da rede:

- compreender como podem competir efetivamente;

- identificar ligações entre as empresas e atividades (nós) especialmente significativos na rede;
- Introduzir um viés ou uma perspectiva de longo prazo na rede.

De acordo com Amato Neto (2000), a formação de redes de cooperação surge como uma alternativa inovadora e estratégica nas empresas, opondo-se à concepção verticalizada e fragmentada de uma empresa.

Grandori e Soda (1995) atribuem o surgimento das redes de cooperação em função da ocorrência de falhas de mercado ou falhas burocráticas. Os autores afirmam que as principais dificuldades, que se apresentam nos estudos organizacionais sobre redes, se referem a:

- como alcançar resultados específicos em redes de cooperação;
- como alcançar e estabilizar acordos interfirmas;
- como esboçar um grau de estruturação e formalização da rede;
- como conduzir projetos de pesquisa em redes de cooperação, sob o ponto de vista metodológico.

Segundo Barbosa e Sacomano (2001), existem alguns requisitos importantes para a formação de redes de cooperação, tais como:

- os esforços coletivos das empresas devem estar voltados para a satisfação das necessidades de mercados particulares;
- busca de estreita coordenação entre o planejamento da capacidade e o planejamento e controle da produção;

- preocupação no cumprimento de metas abrangentes e estratégias por todas as empresas integrantes da rede;
- as empresas devem operar com conteúdos estratégicos e estruturas compatíveis, pois as ações de uma empresa individual influenciam nas funções estratégicas, táticas e operacionais da rede como um todo.

Deve-se dar atenção às variáveis especiais para o estudo de redes, como as citadas em Grandori e Soda (1995):

- grau de diferenciação entre as unidades a serem coordenadas;
- distâncias entre os objetivos e orientações das atividades;
- distâncias entre perfis organizacionais;
- intensidade da interdependência.

Um dos componentes importantes para o sucesso das redes é a coordenação das mesmas. A tendência natural é que os elos mais fortes tomem a liderança da condução das redes de que participam.

A cooperação interempresarial ou interfirma busca o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação, caso as empresas atuassem isoladamente. Amato Neto (2000) descreve tais necessidades como sendo:

- combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;

- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer uma maior pressão no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- fortalecer o poder de compra;
- obter mais força para atuar nos mercados internacionais.

Para Amato Neto (2000), o estabelecimento de redes de cooperação ocorre em organizações de todo porte, mas é em pequenas e médias empresas que podem concorrer de forma mais equilibrada com grandes empresas, especialmente nos seguintes aspectos:

- eleva o poder de competitividade: cria relações mais confiantes com seus fornecedores e clientes, possibilitando a pequenas e médias empresas concorrerem de forma mais equilibrada com grandes empresas;
- divide os riscos e custos: além de reduzir os investimentos iniciais, a união de pequenas e médias empresas dividem eventuais riscos e os prejuízos ficarão diluídos entre elas,

fazendo com que essas empresas se adaptem melhor às mudanças de mercado;

- maior transferência de informação e tecnologia: permite que as pequenas e médias empresas estejam sempre se atualizando em todos os aspectos, uma vez que a velocidade de transferência de informações é muito grande.

As redes de cooperação podem ser traduzidas como uma relação de colaboração mútua mantendo uma interdependência entre as empresas, que se unem por objetivos em comum, por exemplo, financiar uma pesquisa, introduzir um novo produto no mercado, realizar alianças oportunistas entre outros (OLIVEIRA e GUERINI, 2003).

Tanto Corrêa (1999) como Casarotto Filho e Pires (1999) concordam que o nascimento e a sobrevivência das redes depende da discussão e equacionamento destes três aspectos: a cultura da confiança, a cultura da competência e a cultura da tecnologia da informação.

Cultura da Confiança: ligada aos aspectos de cooperação entre as empresas, envolvendo aspectos culturais e de interesse de pessoas e de empresas. A ética assume um papel fundamental e o conhecimento sobre as pessoas ou empresas que têm interesses comuns torna-se o primeiro passo para a geração desta cultura. Conforme CORRÊA (1999), o fortalecimento da confiança entre os parceiros é fundamental para todo o desempenho das redes.

Cultura da Competência: refere-se às questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba desde aspectos materiais, como as instalações e equipamentos, até aqueles imateriais como os processos, o saber como fazer os processos (*know how*). Na literatura há evidências sobre os aspectos relevantes na análise da competência de cada parceiro, devendo-se analisar, entre outros:

- se o parceiro proporciona efetivamente um maior valor agregado ao cliente final;
- se a diferenciação conseguida pelo parceiro é robusta considerando-se os vários mercados em que será utilizada e se é resistente à ação dos concorrentes nestes mercados;
- se é flexível, isto é, se permite diferentes possibilidades de aplicação nestes mercados, se suporta variações de volume, de mix de produção ou de prazo de entrega.

Cultura da Tecnologia da Informação: a agilização do fluxo de informação é de vital importância para a implementação e o desenvolvimento de redes flexíveis. Aqui se trata, portanto, de todos os aspectos ligados aos recursos computacionais para o processamento dos dados, como por exemplo:

- quais as informações transmitidas entre quais parceiros e utilizando-se de quais meios de comunicação;
- onde ficarão armazenadas estas informações e quais as condições de acesso a elas;

- como vai ser gerada e distribuída a base de dados relativa à operação, quais as condições de acesso a estes dados;
- como podem ser utilizadas estas informações na produção de serviços e bens atuais, como a organização pode utilizar estas informações no futuro, em termos de conhecimento sobre os clientes, novas perspectivas de negócios, aprendizado em equipe para as pessoas que a compõem.

2.2.2. Análise e governança das redes

Existem duas abordagens para o estudo das redes na economia. A primeira, - redes como forma de governança – é mais multidisciplinar e prescritiva e enxerga as redes como um tipo de lógica de organização ou uma forma de governar as relações entre os atores econômicos. A segunda – redes como forma analítica – é ancorada na sociologia e na teoria organizacional e utiliza as redes como base analítica para estudar as relações sociais seja dentro da firma, nas relações interorganizacionais ou no ambiente externo das organizações. Embora ambos sejam corpos teóricos diferentes, hoje é mais freqüente a combinação de ambas em diversas análises. Um tema em comum entre as duas perspectivas diz respeito à maneira que os atores econômicos estão inseridos (*embedded*) em uma estrutura de relações que fornecem oportunidades, mas também produzem coação, no comportamento dos atores (POWELL e SMITH-DOER, 1994 apud SACOMANO NETO, 2004).

2.2.2.1. Redes como forma de governança

As firmas adotam novas formas organizacionais através da cooperação produtiva e tecnológica para responder às demandas do ambiente. “A relevância deste conceito de estrutura em redes decorre de sua capacidade em captar a crescente sofisticação das relações interindustriais que caracteriza a dinâmica econômica contemporânea” (BRITTO, 2002 apud SACOMANO, 2004). O autor coloca que a análise das redes tem contribuído para a análise de diferentes temas, como:

- alianças estratégicas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica.
- programas de cooperação específicos. Interação para viabilizar uma determinada inovação.
- sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis de cooperação entre empresas atuantes em determinado ramo de atividade.
- distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem entre si no âmbito de determinada região.
- sistemas nacionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovadoras.
- processos de subcontratação e terceirização realizada por empresas especializadas em determinadas atividades. São

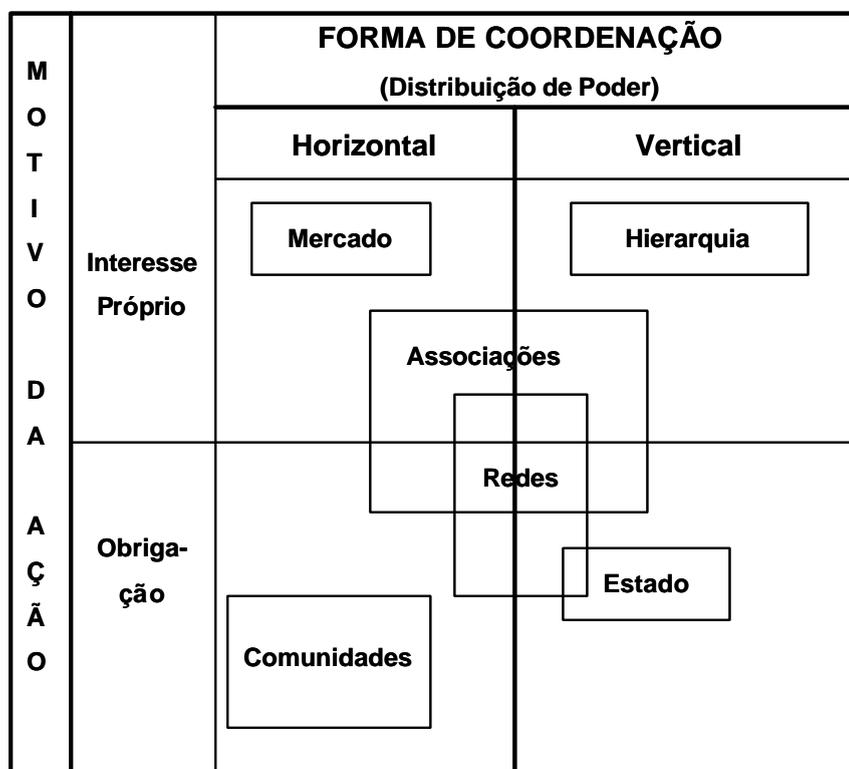
relações que se estruturam nas chamadas redes verticais no interior da cadeia produtiva (ex. relação montadora e fornecedores de autopeças).

As análises das redes como forma de governança contribuem para um debate teórico que investiga conceitos opostos, como confiança e oportunismo, organizações formais e informais e formas alternativas de governança (GRANDORI, 1999 apud SACOMANO, 2004). As redes como forma de governança são caracterizadas pelos canais de interdependência encontrados nos distritos industriais e pelas suas práticas típicas, como os contratos relacionais e manufatura colaborativa.

As formas de coordenação e os arranjos institucionais podem ser representados pela figura 6, com o modelo de Hollingsworth e Boyer (1997), que apresenta uma matriz relacionando no eixo horizontal as diferentes formas de coordenação, relacionando mercado e a hierarquia das relações de poder. No eixo vertical, contempla a visão econômica em que o indivíduo age por interesse próprio ou em obediência às normas sociais que guiam a ação humana. Assim, para os autores, as instituições estão inseridas em um sistema social de produção. A cultura, a política, as limitações técnicas e de materiais são alguns elementos que formam a estrutura social da produção e os novos arranjos institucionais podem ser compreendidos através da combinação das duas dimensões: a natureza das ações e a distribuição de poder.

Portanto, as redes exibem variados conjuntos de interesses próprios e obrigações sociais, tanto nas relações simétricas como nas relações

assimétricas de poder. O mercado combina os interesses próprios com a coordenação horizontal. As associações coletivas e o Estado são requisitados a exigir e aplicar as regras formais para o controle dos atores. Na hierarquia, os atores estão interligados através de uma autoridade formal existente. Nas comunidades, os atores estão ligados por um interesse em comum. São arranjos institucionais baseados na confiança, reciprocidade e obrigações.



Fonte: HOLLINGSWORTH e BOYER, 1997 apud SACOMANO NETO, 2004

Figura 6 - Arranjos institucionais e as formas de coordenação

Tipologia das Redes

Para tentar reduzir o amplo espectro de aspectos a serem analisados para compreensão da dinâmica de uma rede de empresas, Grandori e Soda

(1995) propõem uma nova tipologia conhecida como redes interfirmas, descritas e classificadas segundo seus graus de formalização, centralização e mecanismos de cooperação e podem se apresentar, conforme quadro 2 como: sociais, burocráticas e proprietárias.

Redes Sociais: são redes em que o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal. Destacam-se dois tipos de redes sociais: as **simétricas** e as **assimétricas**.

Nas redes sociais simétricas, não existe um pólo detentor de poder diferenciado, isto é, todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. São caracterizadas pelos contatos sociais entre empresários e gerentes. As relações entre os atores funcionam como uma rede exploratória de troca de informações confidenciais. Este tipo de rede é aconselhado para estimular desenvolvimentos de caráter exploratório, em que as informações tratadas apresentam alto potencial, mas valor econômico desconhecido. É útil também para regular transações entre parceiros quando as contribuições e performances são muito difíceis de avaliar por meios contratuais ou burocráticos. Pólos e Distritos Industriais de alta tecnologia e de pesquisa e desenvolvimento, segundo Grandori e Soda, (1995) são exemplos clássicos deste tipo de rede, já que por um lado, a propagação e compartilhamento de informações e conhecimentos entre as empresas dos distritos são bastante eficientes e, por outro, a coordenação dessas trocas baseada em mecanismos informais.

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO UTILIZANDO A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

Tipo de Rede	Características
Redes Sociais Simétricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laços pessoais fortes ▪ Forte compartilhamento de normas entre o grupo e valores culturais ▪ Utilização de mecanismos de controle social a exemplo da reputação e das sanções de parte do grupo diante do comportamento oportunista ▪ Presentes em distritos industriais como o tradicional distrito industrial <i>marshalliano</i> e baseadas em relações horizontais entre pequenas empresas do mesmo setor ▪ Também presentes nos pólos de alta tecnologia
Redes Sociais Assimétricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuem a figura de um agente central ou empresa-mãe, a exemplo dos complexos automotivos e “keiretsu” japoneses ▪ Tendem a ser redes verticais em relações do tipo cliente-fornecedor (a exemplo das cadeias de suprimento) ▪ Contratos muito genéricos de forma que as relações sociais são preponderantes ▪ Coordenação e o controle social entre as empresas geralmente acompanhado por relações de autoridade (Whitley 1990 apud Grandori, 1995) ▪ Há um maior controle de recursos de parte de um dos nódulos da rede
Redes Burocráticas Simétricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modos de coordenação formalizados em contratos de troca e de associação ▪ O contrato formal especifica as relações organizacionais (expressas nos diferentes mecanismos de coordenação a serem mencionados na parte específica sobre eles) ▪ Coexistem com a rede social (os laços interpessoais são decisivos para a construção de confiança).
Redes Burocráticas Assimétricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa coordenadora central. ▪ Redes de agencias, acordos de licenciamentos e franquias
Redes Proprietárias Simétricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os atores dispõem de direitos de propriedade sobre os ativos econômicos da rede como no caso de uma “joint venture” ▪ Utilizam ampla gama de mecanismos de coordenação ▪
Redes Proprietárias Assimétricas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os atores dispõem de direitos de propriedade sobre os ativos econômicos da rede como no caso das “capital ventures” ▪ Utilizam ampla gama de mecanismos de coordenação

Fonte: Grandori e Soda (1995)

Quadro 2 – Redes sociais, burocráticas e proprietárias

Para as redes sociais assimétricas, segundo Sacomano Neto (2004), as redes têm a presença de um agente central. Frequentemente, essas redes são coordenadas verticalmente ou apresentam interdependência transacional entre firmas. Nessas redes, as transações serão formalizadas através de contratos; entretanto, esses contratos dizem respeito somente à

troca de bens e serviços. As relações da rede, embora funcionem como um mecanismo de coordenação, não são formalizadas através de contratos.

Redes Burocráticas: são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Para esse tipo de rede, os autores Grandori e Soda (1995) aplicam a classificação de simétricas e assimétricas.

As redes burocráticas simétricas auxiliam no desenvolvimento de acordos formais de relacionamento entre diversas firmas dos mesmos setores, sem que prevaleçam interesses particulares. Como exemplos citam as associações de comércio, cartéis e federações, as cooperações em pesquisa e desenvolvimento e o consórcio, a forma mais complexa desse tipo de rede. Os autores destacam, ainda, os sistemas de controle para o monitoramento do desempenho, sistemas de incentivos e punições, que constituem mecanismos formais de coordenação e observam, que no caso dos consórcios, há também uma intensa coordenação social.

Nas redes burocráticas assimétricas, os contratos, para as redes de agências, especificam cláusulas específicas, inspeções, controle dos direitos e transferência de *know how* para alinhar o interesse dos agentes. Com relação ao licenciamento, os contratos de mercado incluem cláusulas acompanhadas por relações extra-contratuais, como no caso da produção de fármacos e das revendedoras de carro. Na rede *franchising*, para garantir um alto padrão de qualidade e maior visibilidade dos produtos e serviços, os contratos devem aplicar uma variedade de mecanismos

operacionais que permitem a padronização e a transferência de *know how* técnico e gerencial e, ainda, o controle de desempenho do franqueador e franqueado (SACOMANO NETO, 2004).

Redes Proprietárias: são aquelas que também dispõem de um contrato formal, como nas redes burocráticas, porém com acordos de propriedade. Os direitos de propriedade são entendidos como sistemas de incentivos para manter alguma forma de cooperação. Grandori e Soda (1995) destacam duas formas de coordenação interfirmas que utilizam acordos sobre os direitos de propriedade: *joint ventures* (simétricas) e *capital ventures* (assimétrica).

As *joint ventures* são definidas como a junção de duas ou mais firmas que conduzem atividades e criação conjuntas e são proprietárias e gestoras de uma terceira empresa, que necessita de diversos mecanismos de coordenação, comunicação, decisões compartilhadas e processos de negociação para balancear os acordos de capitais.

Apresentam efetividade para a regulação das trocas em pesquisa e desenvolvimento, atividades inovadoras, produção de alta tecnologia ou produção altamente automatizada. A simetria de investimentos em ações é caracterizada como um tipo simétrico de aliança, apesar de não ser uma condição obrigatória (SACOMANO NETO, 2004).

A *capital ventures* é um tipo de rede proprietária assimétrica em que um investidor financia um outro participante da rede, que está com dificuldade em obter crédito pelas formas tradicionais, para desenvolver

atividades inovadoras e arriscadas. Como destacam Grandori e Soda (1995), essa relação vai além de uma forma de financiamento. Exige um profundo conhecimento do parceiro, direitos de propriedade assegurados para o empreendedor, um conjunto de canais de decisões conjuntas e, ainda, a transferência de *know how* gerencial.

Amato Neto (2000) propõe uma classificação, de acordo com o posicionamento dos nós na rede no fluxo dos materiais que caracteriza o processo de produção de uma determinada cadeia produtiva, em duas categorias de redes de cooperação vertical e horizontal. A vertical, composta por empresa que realizam atividades em diferentes etapas do processo de transformação dos materiais, e a horizontal, composta por empresas que realizam atividades em uma mesma etapa do processo de transformação dos materiais e/ou em um mesmo setor.

Mecanismos de coordenação das redes

Este tópico foi baseado em Grandori e Soda (1995), que reuniram contribuições de diversas correntes teóricas. São apresentados os mecanismos de coordenação mais presentes, que, em maior ou menor grau, ocorrem nestas redes. A identificação desses mecanismos permite analisar a rede a partir de um olhar mais especificamente organizacional e que será utilizado como critérios para o estabelecimento da governança.

1 – Comunicação, decisão e negociação: esses mecanismos estão sempre presentes em maior ou menor intensidade, tanto “ex ante” como “ex post” em todos os tipos de rede. A fim de manter cooperação de longo

prazo, comunicação sistemática, decisões e negociações precisam acontecer. Algumas relações interempresariais são mantidas apenas por esse mecanismo a exemplo das redes interpessoais para troca de informações.

2 – Controle e coordenação social: todos os sistemas estáveis de cooperação possuem um lado social. A coordenação e o controle social são aqui entendidos como relações estáveis baseadas em normas de grupos, reputação e mútuo controle. Ela é obtida por meio da integração de unidades ou atores que desempenham o papel de articuladores no interior da rede. Um exemplo pode ser o das estruturas interempresariais de gestão de projeto, mas também uma associação no caso das redes burocráticas simétricas.

3 – Integração de papéis e unidades: mecanismo relacionado à criação de papéis e responsabilidades horizontais. Esses mecanismos são importantes para a criação do desenho da rede.

4 – Equipe comum: quando o escopo da cooperação interempresarial é amplo, com um alto número de empresas cooperando, as atividades de coordenação se tornam complexas exigindo uma equipe específica para este trabalho. É criada uma central de coordenação. O escopo da cooperação está relacionado com as atividades desenvolvidas pela rede (tanto em relação à frequência como em relação ao caráter estratégico dessas atividades). Por outro lado, relações cooperativas mais específicas envolvendo troca de informações e conhecimento podem ocorrer com as partes diretamente envolvidas, sem que haja a necessidade da existência de

uma central de coordenação. *Franchising* e as associações são exemplos de arranjos que utilizam uma coordenação central.

5 – Relações de hierarquia e autoridade: esses mecanismos dizem respeito à supervisão hierárquica presente nos sistemas de planejamento e programação formais, nos sistemas de informação, nos sistemas de treinamento e contábeis bastante similares aos encontrados nas empresas. As relações de autoridade se referem ao processo de delegação de poder feito a uma empresa para determinar o comportamento das outras empresas dentro de uma dada “zona de aceitação”. Tal empresa possuiria a autoridade para coordenar as ações da rede, falar em nome das demais empresas e exercer liderança técnica. Esse tipo de delegação é mais comum em redes assimétricas. Não obstante, uma rede burocrática simétrica também pode delegar algumas de suas tarefas para seus representantes como no caso do presidente da associação. Os autores exemplificam o caso dos consórcios para a realização de um projeto, em que uma empresa deve determinar o comportamento dos outros atores e exercer a liderança técnica.

6 – Sistemas de planejamento e controle: em geral, esses sistemas tendem a funcionar com base em resultados mais do que através de supervisão hierárquica. A rede investigada possui um “Plano Estratégico”, o qual as empresas da rede deveriam considerar nas suas ações. Os sistemas de planejamento e controle são bastante rigorosos no caso das franquias (em especial nas cadeias de *fast food*).

7 – Sistema de incentivos: uma especificação a priori dos direitos de propriedade sobre os resultados da ação coletiva pode fornecer um mecanismo especialmente eficaz para uma clara divisão dos benefícios obtidos. No entanto, o mais importante é que todos os integrantes da rede percebam o jogo de somas positivas e suas vantagens. Por exemplo: abrir mercado em outro país por si só justifica a presença da empresa na rede, mesmo que as vendas para este país tenham sido menores do que as outras empresas da rede. A construção de uma marca coletiva e registrada em nome de uma associação passa a ser um direito de propriedade importante. Quanto mais fortalecida estiver esta marca, maior é o incentivo para as empresas continuarem dentro da rede.

8 – Sistema de seleção: a maneira como os integrantes da rede são selecionados, a especificidade ou não do acesso através dos critérios de seleção constitui um poderoso meio para verificar a probabilidade de atingir as ações coordenadas entre as empresas. Quanto mais estratégicas tendem a ser as atividades da rede, maiores as exigências no processo de seleção dos integrantes. A questão da confiança tem uma implicação importante para esse mecanismo, pois, além das questões contratuais para a seleção de empresas para a rede, há a necessidade de haver confiança por parte das empresas que já integram essa rede. Isso porque as questões contratuais não podem prever todos os desdobramentos do comportamento futuro daquela empresa. Inversamente, quanto maior o escopo da cooperação (incluindo ações pontuais e operacionais), mais soltos tendem a ser os critérios de seleção.

9 – Sistemas de informação: através do uso da tecnologia da informação podem constituir um caso especial dentro dos mecanismos de coordenação. Além de permitir uma redução de custos na comunicação tornando viável a formação de redes com empresas distantes entre si, a tecnologia de informação constitui, por si só, um mecanismo de coordenação baseado em máquinas mais do que em pessoas ou meios organizacionais.

10 – Apoio público e infra-estrutura: sabe-se bem que existem casos nos quais a cooperação seria altamente benéfica, mas muito difícil de atingir e manter. Nos ambientes institucionais em que há dificuldade de obter cooperação entre os agentes, o apoio direto do poder público pode ser vital. Esse apoio é particularmente relevante nas situações em que os custos da inovação são altos e o grau de apropriação dos benefícios é baixo. É possível verificar o alto grau de envolvimento das agências de governos no caso dos pólos e dos parques tecnológicos.. No caso da cooperação em atividades inovadoras, os apoios e os incentivos institucionais são fundamentais.

A análise dos mecanismos de coordenação da rede, além de contribuir com a caracterização desta, permite saber se ela pode ser vista como um arranjo temporário ou a emergência de uma configuração mais estável.

2.2.2.2. Redes como forma de análise

A rede como forma de análise teve grande influência da Antropologia e da Sociologia na análise das redes de afiliação e vem influenciando muitos estudos no âmbito da estratégia e da teoria das organizações.

Os estudiosos buscavam compreender como os indivíduos são ligados uns nos outros e como estas relações funcionam como um “lubrificante” para efetivar ações e uma “cola” que proporciona ordem e significado para a vida social (SACOMANO NETO e SACOMANO, 2004).

As redes como forma de análise apóiam-se na estrutura das relações regulares entre os atores participantes da rede, para compreender uma ampla gama de aspectos.

As dimensões de redes políticas destacadas por Waarden (1992), representam referenciais importantes para qualquer análise das redes. Estas dimensões são: número e o tipo de ator, função da rede, estrutura da rede, institucionalização, regras de conduta, relações de poder, estratégia dos atores. O número e o tipo dos atores são relevantes para os atributos das redes e envolvem aspectos como necessidades, interesses, estrutura, capacidade, recursos e desempenho.

A função da rede depende das necessidades, intenções, recursos e estratégias dos atores envolvidos. Segundo o autor, o conceito de função representa uma ponte entre a estrutura e o ator da rede. Estrutura representa a forma de relação entre os atores. Enfatiza ainda, algumas variáveis importantes: tamanho da rede, limites da rede (restrita ou

acessível), estrutura das conexões (caótica ou ordenada), intensidade ou força da relação (frequência e duração da interação), densa ou múltipla, simetria ou reciprocidade da interconexão, tipo de coordenação, centralidade, grau de delegação, natureza das relações (conflitiva ou cooperativa).

A institucionalização é maior em redes fechadas, com alta intensidade e com simetria de relações. As regras de conduta são caracterizadas pelas convenções e interações, ou regras do jogo, que governam as trocas. Estas surgem a partir do papel das percepções, atitudes e interesses dos participantes.

Estrutura das redes

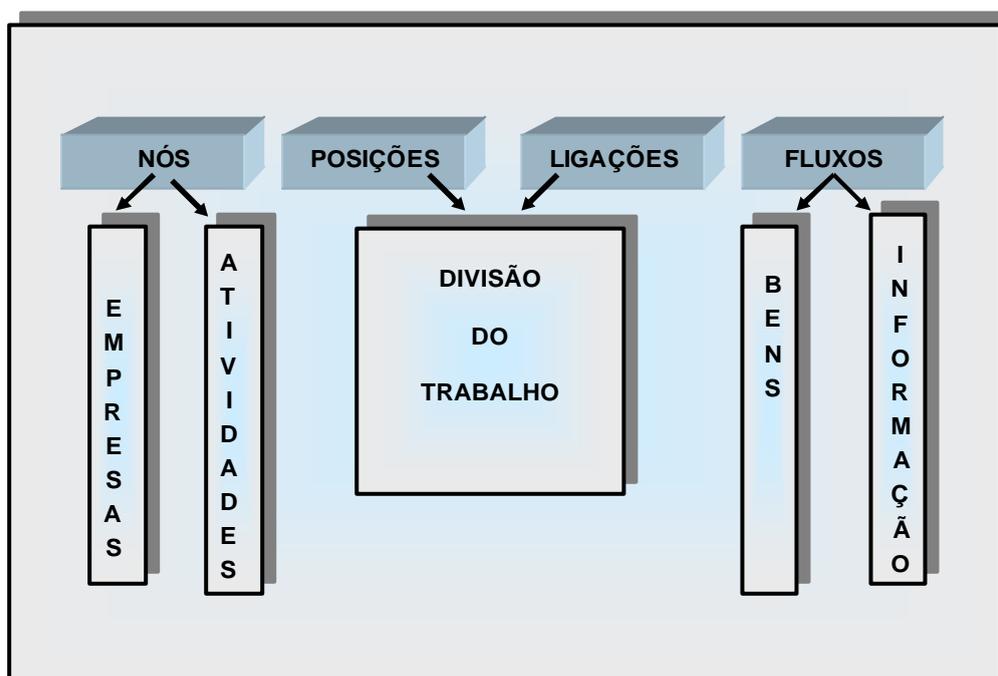
Segundo Britto (2002), existem quatro elementos morfológicos genéricos, apresentados na figura 7, que constituem a estrutura das redes, a saber: nós, posições, ligações e fluxos.

Nós: determinado sob duas perspectivas, relaciona na primeira, cada nó com uma empresa da rede. Na segunda perspectiva, caracteriza os nós como pontos focais desses arranjos, relacionando-se a uma determinada atividade produtiva ou a uma determinada empresa. Assim, a relevância passa a ser atribuída aos fatores que explicam a aproximação e integração de diferentes atividades produtivas no interior de uma estrutura em rede.

Posições: as posições definem as localizações das empresas ou atividades (os nós) no interior da estrutura. A posição está diretamente associada à divisão do trabalho dos diferentes agentes. Essa divisão visa a

integrar as diferentes capacidades e competências organizacionais existentes e resultantes da grande diversidade de atividades necessárias à produção.

Ligações: as ligações, conexões ou *linkages* entre os nós da rede podem ser dispersas ou saturadas. Assim, pode ser determinada uma certa densidade para a rede. Outro conceito importante refere-se ao grau de centralização da rede, verificando-se o número de ligações a um ponto particular ou pontos que são passagem obrigatória para outros nós, indicando assim maior centralização.



Fonte: Britto (2002)

Figura 7 - Elementos estruturais das redes de empresas

Fluxos: os fluxos são identificados pela natureza específica dos que circulam pelos canais de ligação entre os nós. Podem ser classificados em

tangíveis e intangíveis. Fluxos tangíveis referem-se à transferência de insumos e produtos, compreendendo operações de compra e venda. Os fluxos intangíveis são fluxos informacionais que conectam os agentes integrados à rede.

Já Slack et al. (2002) afirmam que, junto com o fluxo de bens e serviços dos fornecedores para os clientes, cada elo (ou nó) da rede enviará, no sentido inverso, pedidos e informações para seus fornecedores.

Desse modo, pode-se inferir que o “elo” definido pelos autores tem o mesmo significado do “nó” definido por Britto (2002).

O número e o tipo de atores são relevantes para assegurar os atributos das redes, pois representam as dimensões quantitativas e qualitativas dos atores. Essa variável envolve aspectos como necessidades, interesses, capacidade, recursos e desempenho (SACOMANO NETO, 2004).

Projeto das redes

Para Slack et al. (2002), caracterizada a formação de uma rede produtiva, inicialmente se faz necessário a identificação das partes da rede que contribuem para os objetivos de desempenho valorizados pelos consumidores finais. Cada elo da rede contribui com alguma coisa, mas as contribuições não serão igualmente significativas ou terão o mesmo valor competitivo. Se for considerada uma perspectiva de longo prazo, é importante avaliar se, quando houver a identificação de um elo fraco, é mais vantajoso ajudar em sua recuperação ou substituí-lo.

Segundo o autor, no projeto da rede, os aspectos de integração vertical, localização das operações produtivas e gestão da capacidade produtiva, devem ser definidos, pois contribuem potencialmente para sua adequada estruturação.

Integração vertical: como cada operação produtiva pode influenciar a forma que a rede pode ter e quanto da rede cada operação produtiva deve possuir. A direção da integração vertical refere-se ao fato de a empresa possuir operações no lado da oferta ou da demanda (integração à montante ou à jusante). Sua extensão relaciona-se com o quanto a empresa quer possuir da rede, considerando as diversas partes (elos) existentes.

A descentralização da grande corporação verticalizada e o crescimento das empresas por meio da criação de pequenas e médias unidades de produção fundamentaram as novas formas organizacionais e possibilitaram a ampliação da integração vertical, não somente com a obtenção de maiores economias de escala, como também para permitirem às empresas oferecerem maior variedade de modelos e tipos de produtos de diferentes características, de acordo com as diversas demandas de consumidores.

Localização das operações produtivas: se a operação produtiva deve se localizar mais próximos de seus fornecedores ou de seus clientes, ou em algum ponto entre ambos. Uma operação existente só deve ser realocada se os custos e o trabalho da mudança forem menores do que os benefícios que se acredita obter com a nova localização.

Os estímulos, que atuam em uma organização durante a decisão de localização, podem ser divididos entre as influências do lado do suprimento e do lado da demanda. Influências do lado do suprimento são fatores como mão-de-obra, terra e custos de utilidade, que mudam à medida que a localização muda. Influências do lado da demanda incluem a imagem da localização, sua conveniência para os consumidores e a adequação do local propriamente dito. Todos esses fatores podem ser aplicados em três níveis: para a escolha do país ou região, para a escolha de uma área no país ou região, para a escolha de um local específico.

Gestão da capacidade produtiva a longo prazo: que capacidade de produção cada operação que participa da rede deve ter. Que tamanho deve ter as plantas produtivas e caso haja a necessidade de expandir, se isso deverá ser feito em pequenos ou grandes incrementos de capacidade.

A capacidade de uma organização dependerá de sua visão sobre a demanda atual e futura. Essa questão torna-se importante quando sua visão sobre a demanda futura é diferente da demanda atual.

Quando uma organização necessita lidar com demanda variável, muitas decisões sobre capacidade precisam ser tomadas. Isso compreende escolher a capacidade ótima para cada local, balancear os diversos níveis de capacidade das operações na rede e programar as alterações da capacidade de cada parte da rede.

Influências importantes sobre essas decisões incluem os conceitos de economia e deseconomia de escala, flexibilidade de suprimento e as

implicações de lucro e fluxo de caixa em função das mudanças de capacidade.

Análise posicional

Qualquer tipo de rede encerra uma estrutura e determinadas relações entre os atores. O ambiente onde os atores transacionam bens e serviços, pode ser expresso por meio de estruturas ou regularidades nas relações de interação entre as unidades. A presença de regularidades nas relações é denominada estrutura.

A estrutura contém canais em que os atores trocam bens e serviços, transferem recursos e informações. Na estrutura estão presentes a relação de poder, a confiança, o oportunismo, o controle social, os sistemas de alinhamento de interesses, as formas de negociação e as formas de seleção de fornecedores, entre outros aspectos (SACOMANO NETO e SACOMANO, 2004). Dentro da perspectiva analítica de redes temos a análise posicional que considera seus aspectos estruturais e relacionais.

Posicionamento estrutural

Para um ator, seu posicionamento estrutural varia entre a rede densa e a rede difusa. O conceito de densidade é entendido por meio da intensidade da interconexão entre os atores da rede – quanto maior a interconexão, maior a densidade (GNYAWALI e MADHAVAN, 2001). A interconexão nas redes de fornecimento realiza-se através dos contratos de longo prazo, dos mecanismos de coordenação complexos, das informações

qualitativamente diferentes, da confiança dos atores e ainda de arranjos para resolução de problemas, entre outros aspectos.

Gnyawali e Madhavan (2001) definem três características das redes densas, afirmando que:

- facilitam o fluxo de informação e outros recursos;
- funcionam como sistemas fechados de confiança e normas divididas nas quais as estruturas de comportamento padrão se desenvolvem mais facilmente;
- facilitam a atribuição de sanções.

As redes difusas originam-se quando o grau de interconexão é relativamente menor. Um dos aspectos positivos das redes difusas para o desempenho das firmas está associado ao acesso às novas informações, pelo caráter não redundante das relações (SACOMANO NETO, 2004).

A figura 8 ilustra um ator central em uma rede difusa e em uma rede densa. O grau de interconexão das relações é ilustrado através dos traços mais espessos nas redes densas.

Uma das formas de se entender o posicionamento relacional é através da coesão das relações entre os atores.

A coesão das relações é uma propriedade relacional dos pares de atores de uma rede e pode ser compreendida através da intensidade do relacionamento (forte ou fraco, estratégia de saída ou diálogo, relações de longo prazo etc). De acordo com Sacomano Neto (2004), a coesão tem

relação com a densidade, embora haja uma grande confusão dos termos. A densidade é uma variável da estrutura geral da rede e a coesão é uma variável referente às relações entre os pares de atores da rede. Mesmo que a coesão seja fundamental para a maior densidade de uma rede, é possível que haja também relações coesas dentro de rede difusas. Nas relações interorganizacionais, a estrutura pode ser compreendida pelo grau de densidade da rede e as relações podem ser compreendidas pelo grau de coesão entre os pares de atores.

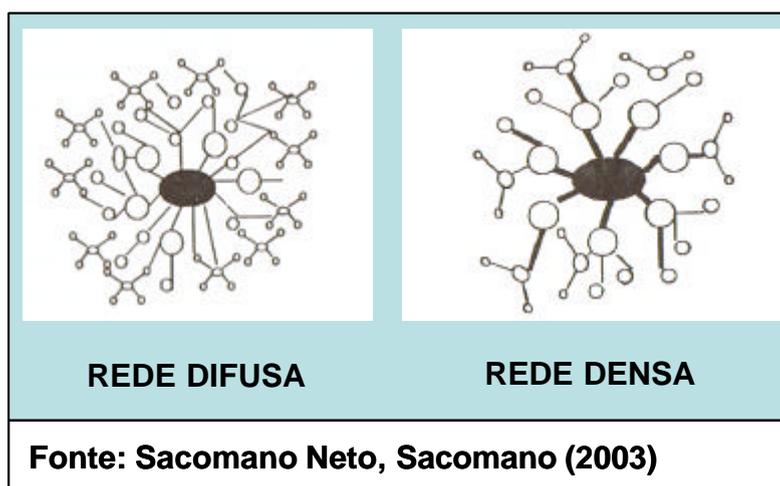


Figura 8 - Rede difusa e rede densa

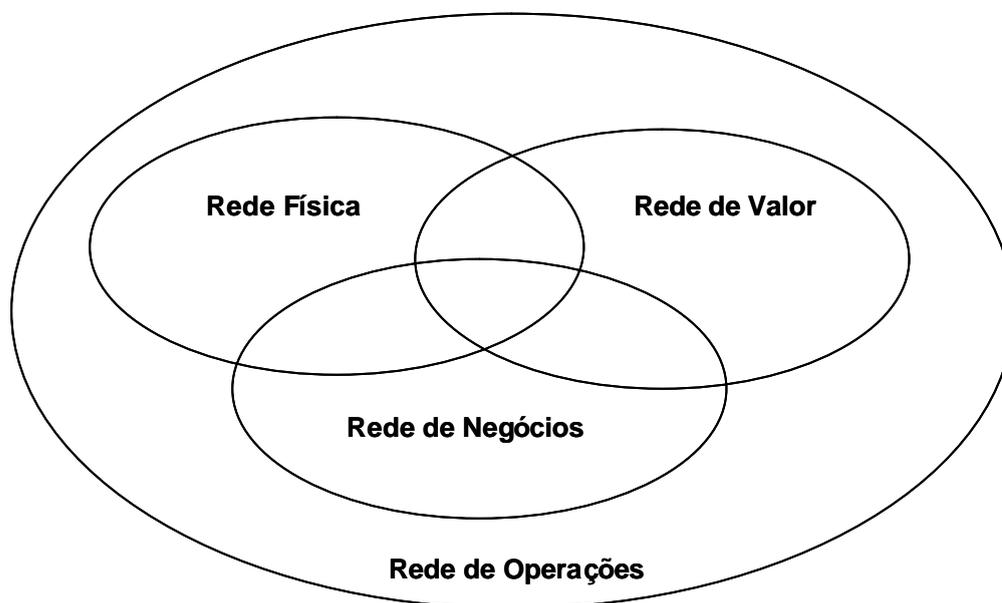
Posicionamento relacional

O posicionamento estrutural e relacional dos atores em uma determinada rede compreendendo diferentes configurações possíveis nos processos de troca. É possível participar de uma rede altamente conectada, com relações de longo prazo, mas também é possível participar de uma rede difusa e conseguir informações novas. Dimensionar estas propriedades permite compreender qual é o posicionamento estrutural e relacional mais adequado ao contexto de uma organização (SACOMANO, 2004).

2.2.3. Redes simultâneas

Uma rede se forma porque seus membros necessitam implementar soluções para enfrentar desafios compartilhados de negócios e aproveitar oportunidades. Uma vez formada, seu crescimento dependerá de como encontram as necessidades de negócios de seus membros e compartilham decisões de fazer, projetar e implementar estratégias.

Para melhor compreensão da abordagem das redes simultâneas nas redes de operações física, de valor e de negócios, foram tratadas individualizadas, com objetivo de entender e avaliar os aspectos envolvidos nas redes simultâneas em relação às Estratégias de Operações, conforme figura 9.



Elaborado pelo autor

Figura 9 - Redes simultâneas

O modelo sugerido por Fusco et al. (2005) contemplou a abordagem metodológica, baseada nos três tipos de redes simultâneas, a física, de valor e de negócios para analisar as estratégias das cadeias de fornecimentos distintas, envolvendo as condições de competitividade nos diferentes tipos de negócio a serem explorados. O modelo abrangeu contribuições de autores, abordando assuntos como “redes robustas” (Fusco e Spring, 2003), “papéis das fábricas” (Ferdows, 1997), “localização das firmas” (Schmenner, 1979), “rede de valor” (Parolini, 1999), “rede de fluxo do valor” (Hines et al., 2000), “redes estratégicas” (Jarillo, 1998), “logística e a empresa estendida” (Boyson et al., 1999), “gerenciando a cadeia de fornecimento” (Gattorna e Walters, 1996), “compras estratégicas e gerenciamento da cadeia de fornecimento” (Saunders 1997) e outros. O conceito da Unidade Estratégica de Negócios pode ser um elemento adicional porque representa a primeira fase de análise a ser feita previamente, bem como o conceito de “trust e alianças interfirmas” (Nooteboom, 1999) entre parceiros e também governança, sendo importante considerar a eficácia como uma parte de um possível conjunto de critérios de desempenho. Assim como as considerações do modelo teórico de porte médio (Le Galès, 1995) das transformações dos modos de governança e dos setores econômicos e organizacionais, e sua complexidade e diversidade. Para Marsh e Olsen (1993), os resultados de um processo de interação estratégica ocorrem em função das restrições impostas pelas regras, pela distribuição dos interesses entre os atores e da distribuição dos recursos de poder.

A figura 10 representa uma visão esquemática do modelo de redes simultâneas, envolvendo os principais assuntos que podem impactar, direta ou indiretamente, o desempenho dos atores no âmbito de cada tipo de rede.

S U J E I T O S R E D E S	PAPÉIS DE FÁBRICA			PRODUÇÃO		L O C A L I Z A Ç Ã O	F L E X I B I L I D A D E	PARCERIAS		
	E S T R A T É G I A S	T E C N O L O G I A	P R O - J E T O D E P R O - D U T O E P R O - C E S S O	T I P O D E P R O - J E T O S	C O N H E C I M E N T O O P E R A - C I O N A L			C O N F I A N Ç A	A L I A N Ç A	G O V E R N A N Ç A
FISICA	← ●									●
VALOR	← ●									●
NEGÓCIOS	← ●									●

Fonte: Fusco et al, 2004

Figura 10 - Modelo de redes simultâneas

Williamson (1985, 1991) afirma que para haver governança devem existir três fatores: o grau de completude do contrato, a possibilidade de não cumprimento de promessas e o grau de identificação entre as partes. Há que se notar que, na abordagem proposta, os próprios assuntos considerados têm implicações profundas uns com os outros. Desse modo, quando se opta por um determinado papel estratégico a ser desempenhado por uma planta ou uma rede, necessariamente está se optando por um determinado nível de custo de transação entre os atores.

2.2.3.1. Rede física

À medida que o desenvolvimento da tecnologia se acelera, torna-se cada vez mais difícil às empresas manterem as condições adequadas dos desenvolvimentos tecnológicos e de processos nas áreas em que concorrem, de modo a manterem atualizados os produtos e serviços que oferecem ao mercado. Isso, de certa forma, tem imposto uma necessidade de maior concentração em suas competências essenciais, delegando a terceiros, parcelas cada vez mais substanciais, não só da produção de partes de seus produtos e serviços, mas também do próprio desenvolvimento destas partes. Tais movimentos por parte das empresas têm aumentado bastante a quantidade e a intensidade de trocas nas interfaces da cadeia de suprimento em que se encontram, além de se tornarem mais complexas (FUSCO et al., 2005).

Trata da concretização dos planos de ação delineados pelos atores da rede de empresas. Movimenta insumos e matérias-primas dos fornecedores para as plantas produtivas, produz fisicamente os bens e serviços, movimenta internamente os materiais em processo, armazena e distribui os resultados (produtos ou serviços) entre os diversos clientes.

Tais atividades devem ser consideradas no âmbito de todas as empresas que formam a rede física, visando, sobretudo, a manter a alimentação do sistema produtivo de forma a atender às necessidades mais pragmáticas e que dependem de procedimentos físicos para se efetivar.

É a partir do relacionamento na rede física onde encontramos atores fornecendo e adquirindo suprimentos e serviços, que se inicia o aprofundamento das relações que leva à análise da possibilidade de se firmar parcerias num grau de maior confiabilidade.

As empresas que fazem parte da rede física tem suas atividades demonstradas no quadro 3, em conjuntos com seus atores.

	Atividades ou Funções	Quem participa (atores)
Rede Física	<ul style="list-style-type: none">▪ Determinar quem faz o quê dentro da rede global;▪ Atender a programas de pedidos considerando os valores e metas definidas;▪ Desenvolver alternativas para a obtenção de cada uma das condições físicas (ou objetivas) que levem ao atendimento das necessidades definidas;▪ Viabilizar o atendimento físico (ou objetivo) das necessidades definidas;▪ Operacionalizar o fluxo físico de bens ou linhas de fluxo de serviço entre os atores principais da rede de operações e entre estes e o mercado atendido;▪ Aferir e medir o grau de atingimento dos valores e metas definidas;▪ Aferir e medir variáveis de fluxo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Empresas que efetivamente produzem os bens e serviços (físicos ou não) que contém os valores que se deseja para atendimento de mercado;▪ Empresas que transportam (físicamente ou não) bens e serviços entre os envolvidos nas operações;▪ Empresas que operacionalizam (físicamente ou não) a distribuição de produtos e serviços ao mercado.

Fonte: Fusco et al., 2003

Quadro 3 - Rede física

A rede física é de fato aquela que faz os negócios acontecerem concretamente, que movimenta insumos e matérias-primas de fornecedores para as plantas produtivas, produz fisicamente os bens e serviços, movimenta internamente os materiais em processo, armazena e distribui os resultados do processo entre os diversos clientes. Tais atividades devem ser consideradas no âmbito de todas as empresas que formam a rede física visando manter a alimentação do sistema produtivo de modo a atender às necessidades mais pragmáticas e que dependem de procedimentos físicos para acontecer.

2.2.3.2. Rede de valor

A rede de valor representa o conjunto de caminhos para obter as condições objetivas que permitam atender às necessidades do cliente. A definição dos principais objetivos a serem atingidos pelas firmas dentro da rede representa também uma parte importante, para entender quais são os processos realmente críticos e espalhar estas informações ao longo do grupo de relações (FUSCO et al., 2005).

As pressões competitivas crescentes, que caracterizam muitos setores, estão forçando as companhias adotarem uma perspectiva dos seus consumidores finais numa tentativa de entender o que eles consideram ser os elementos chave num sistema de fornecimentos e, assim, determinar o valor recebido (PAROLINI, 1999).

Para permitir que seja proposta essa nova abordagem, é necessária a sugestão de um novo modelo - a rede de valor, que assuma os sistemas de criação de valor como um objeto fundamental de investigação e suas atividades como unidades básicas de análise. O primeiro pesquisador a explorar as tarefas e os papéis dentro de um processo mais amplo de entrega e satisfação ao consumidor foi Porter (1995), com o conceito de cadeia de valor, já desenvolvido em 2.1.2.

Desse modo, empresas que fazem parte da rede de valor desempenham as atividades demonstradas no quadro 4, com suas atividades e seus atores.

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO UTILIZANDO A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

	Atividades ou Funções	Quem participa (atores)
Rede de Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar quem faz o quê dentro da rede global; ▪ Desenvolver alternativas para obtenção das condições que permitem atender (via produto e serviço) as necessidades que os clientes consideram importantes; ▪ Aferir e medir a obtenção dos valores definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas ou atores dentro da rede de formação de valor) sob a ótica dos clientes; ▪ Empresas com suas áreas de projeto de produtos e serviços e processos; ▪ Empresas ou atores ligados à obtenção de um determinado item de valor (uma instituição financeira, se ela for responsável pela colocação do produto mais próximo do alcance do poder aquisitivo do mercado que se deseja atingir).

Fonte: Fusco et al., 2003

Quadro 4 – Rede de valor

Parolini (1999) propõe que a perspectiva de uma análise estratégica necessita de uma visão mais ampla das companhias individuais para os SCV - Sistemas de Criação de Valor e, com isso, uma definição detalhada dos SCV, como em que grau tais sistemas podem ser definidos como sendo uma série de atividades que criam valor, mas sob a ótica dos consumidores; o grau em que essas atividades são realizadas usando-se uma série de recursos humanos, tangíveis e intangíveis; como elas estão ligadas a fluxos de materiais, informação, recursos financeiros e relacionamentos influentes; em qual medida os consumidores finais não somente recebem e consomem o valor criado, mas também participam das atividades de criação de valor; em qual medida tais atividades podem ser governadas pelo mercado, por uma hierarquia ou alguma forma intermediária de coordenação (redes de empresas); qual a ocorrência de vários atores econômicos participando de um único SCV (empresas, famílias, entidades públicas, entre outras) por tomar responsabilidade de uma ou mais atividades; e em qual medida um dado ator econômico pode participar em mais de um SCV (FUSCO et al., 2005).

2.2.3.3. Rede de negócios

Fusco et al. (2004) definem rede de negócios como sendo a cooperação entre empresas na busca de novas oportunidades de negócios, projetos e colaboração, no sentido de atingir objetivos que, sozinhas, não poderiam alcançar.

Ainda, segundo os autores, as empresas buscam uma união com o fim de alcançar vantagens de escala, escopo e velocidade, aumentar sua competitividade em mercados, tanto domésticos quanto internacionais, estimular novas oportunidades de negócio, inovar e comercializar novos produtos e serviços, aumentar exportações, formar novas bases de capitais, criar novos negócios e reduzir custos.

Nesse contexto, não se pode deixar de citar a rede física, por onde as coisas acontecem de forma real. Os fornecedores direcionam os insumos e matérias-primas para a planta produtiva, onde estes são transformados em produtos/serviços aos clientes. Por sua vez, Gattorna e Walters (1996) sugerem que não é possível considerar somente os custos. É necessário que os benefícios de valor, disponíveis no pacote total, também se façam contemplar. Segundo os autores, há valor, por exemplo, nos serviços de um fornecedor que proporcionem o aumento da habilidade em servir seus consumidores.

Portanto, uma rede de negócios é um grupo de empresas que cooperam e colaboram na procura de novas oportunidades de negócios. Empresas reúnem-se para pesquisar, desenvolver, produzir, distribuir novos

produtos e serviços, conjuntamente, procurando otimizar seus recursos, dispor suas competências essenciais aos demais atores participantes. Compartilham recursos e conhecimento para alcançar mercados que provavelmente sozinhos dificilmente conseguiriam.

Quando os atores de uma rede de empresas, já estão operacionalizando juntos negócios que são de interesse para ambas as partes, observam-se sinais claros de que o grau de confiança (*trust*) entre os participantes é elevado e provavelmente estratégias organizacionais estão sendo compartilhadas.

Desse modo, empresas que fazem parte da rede de negócios desempenham as atividades demonstradas no quadro 5, com seus atores.

	Atividades ou Funções	Quem participa (atores)
Rede de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar quem faz o quê dentro da rede global; ▪ Desenvolver as atividades comerciais e negociais; ▪ Descobrir tais necessidades e repassar para os parceiros de negócios; ▪ Desenvolver e executar atividades para facilitar o acesso de clientes a produtos e serviços (sob o ponto de vista financeiro); ▪ Dar o input para as atividades de produção ▪ Aferir e medir as necessidades ditadas por um determinado mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atacadistas: viabiliza a penetração em mercados, viabiliza a distribuição de produtos das empresas em várias regiões; ▪ Empresas com suas áreas comerciais e de marketing; ▪ Empresas de pesquisa de mercado; ▪ Intermediários financeiros: viabiliza a compra de bens pelos clientes finais, varejo ou atacadista, utilizando linhas de crédito próprias, de terceiros, financeiras ou bancos. Viabiliza operações em geral para a produção e distribuição; ▪ Representante comercial: sabe quem ou qual região precisa do quê e viabiliza sua exploração comercial; ▪ Varejistas: viabiliza penetração em mercado e distribuição em várias regiões; ▪ Seguradoras.

Fonte: Fusco et al., 2003

Quadro 5 - Rede de negócios

2.3. PARCERIAS

Em virtude do ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm que ser flexíveis, altamente inovadoras, responsivas e eficientes em termos de custo. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacitações e dos recursos para demonstrar esse comportamento o tempo todo, cresce cada vez mais o número daquelas que buscam parcerias e alianças, a fim de adquirir vantagem competitiva. Bons parceiros suprem com habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que, de diversos modos, podem auxiliar as empresas a melhorar o seu resultado final, transformar a bagagem de conhecimento de sua empresa em novos produtos baseados na informação.

Segundo Amato Neto (2000), diante do cenário atual confirma-se o fato de que a competitividade das empresas no mercado global dependerá, entre outros fatores, da sua capacidade real de se articular e de se beneficiar de parcerias estabelecidas, exigindo um envolvimento entre compradores e fornecedores que vai além de um contrato que defina preço, quantidade e prazo de entrega. Os interesses entre empresa-origem e empresa-destino devem ser comuns, compartilhados e discutidos francamente e pautados em estruturas de alianças estratégicas, confiança e governança, a fim de alcançarem mutuamente seu objetivo central que deve ser sua permanência ou ampliação de seu espaço neste concorrido mercado de negócios.

2.3.1. Confiança

Na visão de Humphrey e Schmitz (2002), as relações baseadas em confiança entre agentes econômicos têm sido consideradas parte da vantagem competitiva das empresas. A questão confiança surge porque as transações econômicas envolvem riscos. Na concorrência perfeita, os riscos são eliminados pelas suposições de informações perfeitas e racionalidade imparcial. Para as informações perfeitas, presume-se que os agentes são informados de maneira sincera e gratuitamente sobre todos os aspectos das transações. Em relação à racionalidade imparcial, pressupõe-se que as pessoas buscam o interesse próprio, mas somente de uma forma honesta, o que descarta a fraude e o oportunismo.

Na realidade, entretanto, os autores sugerem que os agentes enfrentem risco quando existe a troca de informações, por terem capacidade limitada de reuni-las, armazená-las e processá-las, sendo esse processo por si só um custo. Há limites para analisar até que ponto as probabilidades podem ser preestabelecidas e incorporadas no contrato, tanto quanto as relações podem ser monitoradas. Diante da impossibilidade do controle e monitoramentos dos riscos de maneira eficaz, muitas trocas que seriam benéficas para as duas partes, não se concretizam, ocasionando transações independentes, que acabam sendo limitadas e ineficazes.

Nooteboom (1999) sugere uma distinção entre confiança nos outros que está associada a escolhas e se refere a relações que se escolhe ter e quando o sucesso não é auferido pode-se culpar no próprio julgamento e a confiança em si próprio que está associada ao inevitável e está relacionada

à continuidade da ordem natural e moral: natureza, Deus, o governo, o sistema legislador.

A confiança no outro não pode ser imposta, e provavelmente seu desenvolvimento implicaria num processo a longo prazo em que o originador da rede desenvolve, pouco a pouco, relações pessoais e uma reputação de justiça. O acordo de compartilhamento do risco é básico para o sucesso a longo prazo da relação e a empresa deve estar disposta a correr riscos. Para uma empresa grande, comprar algumas máquinas que não podem ser usadas não é um grande problema, enquanto uma compra similar, para uma empresa pequena, pode ser algo devastador.

Portanto, pode ser eficaz para uma empresa grande assumir esse risco e subsidiar suas terceirizadas se estas alguma vez tiverem esse tipo de problema. Esse procedimento é conhecido em todo o sistema e a confiança que ele gera reforça sua eficiência (NOOTEBOMM, 1999).

Na visão de Humphrey e Schmitz (2002), a confiança ampla desenvolve-se quando as empresas criam interações e interdependência mais complexas. A interdependência não é algo novo, mas a literatura recente sobre cadeia de fornecimento, aglomerados e redes sugere um grau de entrosamento que só pode funcionar quando as relações entre as empresas são sustentadas por mais do que a confiança restrita. A necessidade de confiança ampla é mais clara onde as eventualidades imprevistas podem ser solucionadas por meio de cooperação.

É evidente que a cooperação, dentro dos empreendimentos e entre eles, esteja ficando mais crucial para seu sucesso (SCHMITZ, 1995).

As alianças, normalmente, são estabelecidas pelos parceiros com numerosos objetivos em mente, inclusive o compartilhamento de riscos em projetos complexos ou de alta tecnologia. Além disso, o aumento da confiança entre os parceiros da aliança incentiva um retorno econômico para ambos, podendo desenvolver confiança mútua, diminuindo os efeitos negativos da racionalidade limitada, dos investimentos específicos e do oportunismo que podem aparecer, reduzindo ainda os custos de transação (CHILD e FAULKNER, 1998).

2.3.2. Aliança

Alianças estratégicas são formas que as empresas de uma mesma indústria, embora baseadas em países diferentes, utilizam para competir numa escala mais global, preservando contudo sua independência. Historicamente as empresas voltadas para a exportação, nos países industrializados procuravam fazer alianças com empresas localizadas em países menos desenvolvidos, para importar e comercializar seus produtos no local. Esses arranjos eram necessários para obter acesso aos mercados dos países menos desenvolvidos (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2004).

Afirmam, também, que uma aliança pode envolver esforços, conjunto de pesquisas, compartilhamento de tecnologia, utilização conjunta de instalações produtivas, comercialização mútua dos produtos ou

concentração de esforços para a fabricação de componentes ou montagem de produtos acabados.

Com o objetivo de determinar o nível interativo das empresas nos seus aspectos culturais, tecnológicos e estratégicos, que decidem por aliar-se em busca de vantagens competitivas, Yoshino e Rangan (1997) propõem uma tipologia de alianças apresentada a seguir:

- alianças pró-competitivas: relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, bem como entre fabricantes.
- alianças não-competitivas: são uniões entre ramos de negócios, formadas entre empresas não concorrentes.
- alianças competitivas: são semelhantes às alianças não-competitivas relativas à atividade conjunta (por isso, também no nível de interação organizacional).
- alianças pré-competitivas: reúnem tipicamente empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não relacionados

Lorange e Roos (1996) consideram duas dimensões extremas em relação à recuperação de recursos tornadas disponíveis pelas empresas para posteriormente classificarem em quatro tipos os modelos possíveis de formação de alianças estratégicas.

Em um dos extremos têm-se as empresas-mãe recuperando todos os recursos produtivos que forem gerados por meio de aliança estratégica, como, por exemplo, o lucro advindo do capital investido, os executivos que

foram “emprestados” à aliança estratégica ou a retenção dos conhecimentos científicos que forem gerados.

Em outro extremo, todo o resultado gerado através de uma aliança estratégica fica retido na nova empresa. Isso implicaria que uma entidade organizacional separada é construída gradualmente com seus próprios recursos financeiros, recursos gerenciais, base tecnológica etc.

A partir destas duas dimensões, os autores Lorange e Roos (1996) propõem quatro modelos de alianças estratégicas:

- acordo provisório: as empresas-mãe colocam o mínimo de recursos, temporariamente. Normalmente, ocorre a recuperação plena dos recursos empregados. Um exemplo, uma campanha unificada de vendas de automóveis de várias marcas.
- consórcio: empregado quando as partes estão dispostas a investir mais recursos para um projeto maior e o retorno obtido é dividido entre as sócias participantes, quando as metas do projeto são alcançadas. A construção de grandes empreendimentos na construção civil constitui um exemplo.
- *joint venture* baseada em projeto: as empresas-mãe colocam o mínimo de recursos estratégicos, entrando em um acordo para criá-los e ampliá-los em conjunto através de uma organização comum. Distribuem-se entre as partes apenas os resultados financeiros gerados (dividendos, royalties etc). A criação de uma aliança estratégica para facilitar a entrada de uma empresa

estrangeira em um determinado país para agilizar a distribuição de tecnologias é um exemplo deste tipo de aliança.

- *joint venture* plena: neste modelo, ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados permaneçam na aliança (exceto dividendos, pagamento de royalties etc). Um exemplo é a cooperação a longo prazo entre sócios para o desenvolvimento de um negócio totalmente novo.

2.3.3. Governança

O conceito de governança é abordado em múltiplas áreas do conhecimento e segundo várias perspectivas teóricas. Segundo Milani (1999), a noção de governança é ligada à idéia de “gestão do desenvolvimento”. É definida como o conjunto de mecanismos de administração de um sistema social e de ações organizadas no sentido de garantir a segurança, a prosperidade, a coerência, a ordem e a continuidade do próprio sistema. Portanto, a governança corresponde às formas de administração desse sistema que melhor atendam aos anseios da maioria das pessoas envolvidas, gerando uma gestão saudável do desenvolvimento.

Os pressupostos que asseguram o equilíbrio geral do sistema, segundo Oliveira (1992), caracterizam constância no intercâmbio de energia no ambiente. Assim, o princípio básico é o da preservação do caráter do sistema, com a intenção de fazer com que o mesmo continue a ser coerente com os objetivos a serem alcançados e levados a efeito de forma dinâmica, com ganhos contínuos em todo o sistema. Assim, a heterostase, que é

obtida através da realimentação de cada sistema, explica para os sistemas empresariais, os processos de crescimento e diversificação, entre outros e os novos níveis de equilíbrio que são estabelecidos e, conseqüentemente, os sistemas passarão a ter novos objetivos.

O conceito de sistema aberto é uma das formas de descrever as organizações modernas, na qual estas são definidas como constituídas de diversas partes interdependentes e que se relacionam entre si a fim de alcançar objetivos comuns, am mesmo tempo que estão em constante interação dinâmica com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos (CHIAVENATO, 2000).

Esta abordagem pressupõe que a interação das corporações acontece através da assimilação de entradas (*inputs*), que tem como resultado uma retroalimentação (*feedback*) do meio ambiente. Estas entradas e saídas são de naturezas muito distintas, como: informação, energia, materiais, pessoas, dinheiro, tecnologia e outros recursos (CHIAVENATTO, 2000).

A importância deste conceito de organização é que valoriza os efeitos da interação dinâmica da corporação com os outros agentes do mercado, que representa um aspecto determinante para sua competitividade.

Segundo Chiavenatto (2000), as organizações são definidas a partir do seu processo de interação dinâmica com o meio ambiente, o qual é constituído por outras organizações. Portanto, não existe uma clara

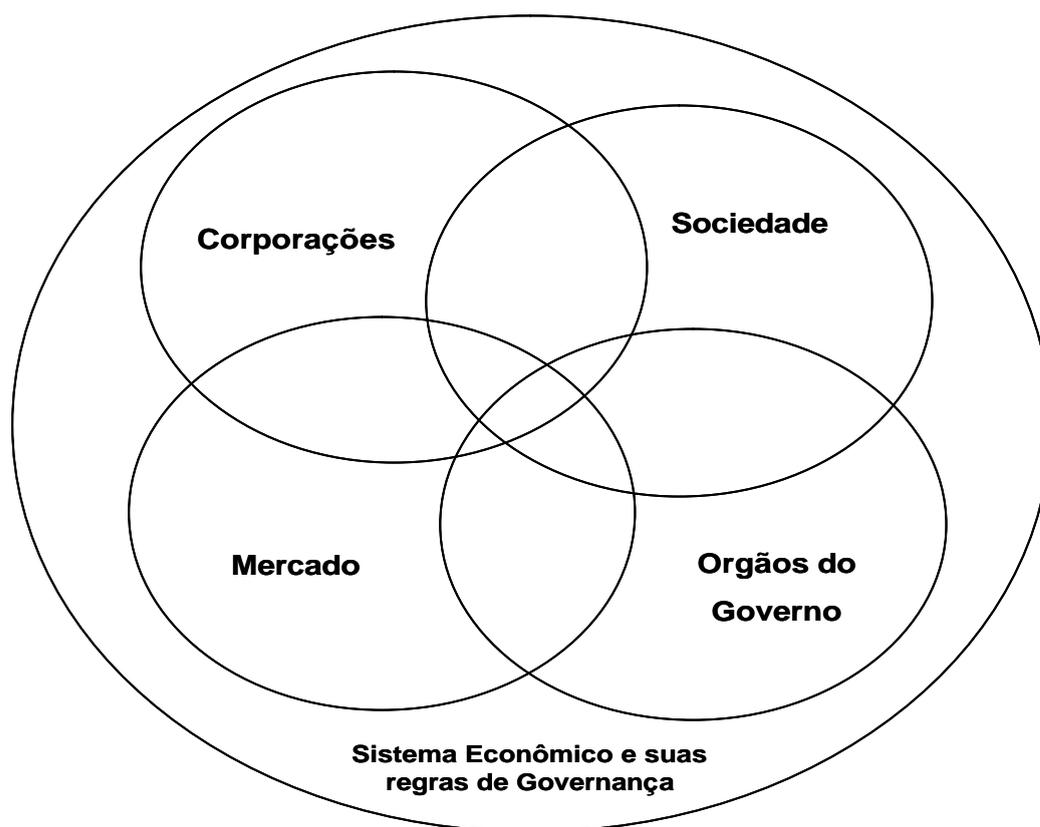
delimitação das suas fronteiras, uma vez que, são definidas a partir do intercâmbio de recursos e informação com seu ambiente. Outra característica apontada pelo autor é que os processos internos às organizações formam subsistemas em interação dinâmica uns com os outros, os quais são mutuamente dependentes e tem seu comportamento afetado por quaisquer mudanças e m um deles.

Silva (1997) afirma que as partes ou subgrupos da organização, isoladamente, não tem as mesmas características e comportamentos que o sistema como um todo, isto é, o sistema é mais que a soma de suas partes.

Esta capacidade de ampliar e potencializar os resultados através do esforço simultâneo de todos os integrantes de um sistema, a um nível superior, que é a soma dos resultados individuais das partes, é denominado de sinergia, uma característica básica da organização vista pela abordagem sistêmica, apresentado na figura 11.

Silva (1997) conclui que, estruturalmente, pode separar as partes de um sistema como se fossem divisíveis, porém funcionalmente, o sistema forma um todo completo, que perderia suas características específicas se qualquer parte for separada, ressaltando que a síntese é a melhor maneira de descrever estes fenômenos.

Dessa forma, a regras para a governança atuam de forma sistêmica nas corporações, no mercado, na sociedade e nos órgãos do governo, cada qual com suas regras estabelecidas, buscando o equilíbrio em relação aos objetivos.



Elaborado pelo autor

Figura 11 – Modelo de governança

Cornforth (2003) propõe que as abordagens teóricas que tratam do tema da governança vêm de seis diferentes vertentes: a teoria da agência (*the agency theory*), *the stewardship theory*, a teoria da dependência de recursos, a perspectiva democrática, a teoria dos *stakeholders* e a teoria da hegemonia gerencial, elucidando sucintamente o conteúdo de cada uma das seis perspectivas teóricas no quadro 6.

A apresentação das perspectivas teóricas acentua o que cada uma delas compreende como sendo o papel do conselho de administração, considerado como ator central para o desenvolvimento da governança.

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO UTILIZANDO A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

Perspectiva Teórica	Principais idéias e papel cabido ao conselho de administração
Teoria da Agência	<p>Proprietários (ou acionistas) e administradores têm interesses diferentes. Governança é um conjunto de práticas pelas quais o conselho de administração garante o controle dos atos dos gestores, face aos interesses dos acionistas.</p> <p>O papel do conselho de administração tem ênfase em ações de controle e rigor na transparência na prestação de contas por parte dos gestores (<i>accountability</i>). Alguns estudos tratam, também, da importância do conselho na definição de políticas de remuneração dos administradores (Le Joly et Moingeon, 2001).</p>
Stewardship theory	<p>Acionistas e administradores são vistos como parceiros, com interesses que se harmonizam.</p> <p>A governança tem natureza estratégica, com ênfase em ações de incremento da performance organizacional.</p> <p>O conselho de administração deve assegurar a conformidade entre os interesses de ambos, acionistas e administradores, e agir positivamente para incremento dos resultados da organização.</p>
Teoria da Dependência de recursos	<p>Organizações dependem fortemente da relação com o ambiente externo para sobreviver.</p> <p>Governança é um conjunto de práticas para desenvolver a relação com ambiente externo, de modo a conseguir todos os recursos e informações necessárias e assegurar a sobrevivência da organização.</p> <p>O conselho de administração é composto por membros tanto da organização, quanto do ambiente externo. Seu papel é ampliar as fronteiras e criar ligações relevantes com o meio externo, sendo crucial considerar a capacidade de cada membro em trazer para organização uma rede relevante de conhecimentos (Middleton, 1987).</p>
Perspectiva Democrática	<p>Idéias chaves incluem eleições diretas em bases de cada indivíduo deter um voto, pluralismo de idéias, transparência de ações para o eleitorado, separação entre eleitos para funções legislativas e executivas.</p> <p>Governança é o ato de estabelecer práticas que representem os interesses de um ou mais grupos que constituem a organização que ela se dispõe a atender. O conselho é a instância máxima de representação dos diversos grupos de interesses. Seu papel é escolher ou resolver entre as possibilidades de ação e definir políticas para levá-las a cabo.</p>
Teoria dos Stakeholders	<p>O conceito central é que organizações atendem o interesse de vários grupos na sociedade e não apenas o interesse de acionistas ou proprietários.</p> <p>Governança é um composto de práticas para que a organização responda aos interesse de múltiplos <i>stakeholders</i> e não de apenas um grupo.</p> <p>O conselho de administração deve ser composto pela maior diversidade possível, contemplando o máximo de parceiros relevantes para a organização.</p>
Teoria da Hegemonia gerencial	<p>Ainda que os acionistas detenham legalmente a propriedade da organização, são os administradores que exercem efetivamente o controle.</p> <p>O conselho de administração tem, efetivamente, um papel simbólico, pois são os administradores que conhecem de fato as características do negócio (Mace, 1971 reiterado por Lorsch e Maciver, 1989).</p>

Quadro 6 – Perspectivas teóricas- modelo adaptado de Cornforth (2003)

As seis perspectivas teóricas dão especial atenção à compreensão do papel do conselho de administração, suas responsabilidades e natureza de sua intervenção na organização. Tomadas individualmente, cada vertente teórica oferece uma visão unidimensional do termo governança. O papel do conselho de administração e a gestão dos conflitos entre administradores e acionistas / proprietários é a questão central do desenvolvimento teórico. A atenção está mais voltada para o exercício coletivo do poder e o desenvolvimento de processos estratégicos participativos e solidários.

Ocorre um predomínio de abordagens cuja proposta é discutir e propor políticas para o trabalho do conselho de administração. Estas abordagens partem do princípio de que há uma diferença de interesses ou de propósitos entre os atores que se ocupam da gestão da organização e os atores que detêm a propriedade. Por esta ótica, governança é um conceito que emerge da existência de um paradoxo entre administração e propriedade.

Esta interpretação do conceito está diretamente relacionada ao desenvolvimento da teoria da agência, sobretudo a partir dos anos 80, em função de uma série de escândalos em grandes corporações comerciais multinacionais, sobretudo na Grã-Bretanha. Surge, então a governança corporativa e sua disseminação ficou mais evidente a partir do relatório do *Cadbury Committee* (1993), sobre os vários escândalos de má gestão de empresas. As causas dos problemas foram sucessivamente relacionadas a fraudes e à má conduta de administradores, em função de conflitos de interesses entre estes e os acionistas ou proprietários. Conseqüentemente,

o emprego da expressão governança corporativa surgiu para definir um sistema de ações no nível organizacional que garantisse a direção, controle e transparência das ações dos gestores, face aos interesses dos acionistas ou proprietários.

2.4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Shleifer e Vishny (1997), governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.

De acordo com a OCDE - Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (1999), é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável nas dimensões econômica, ambiental e social, sendo um sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas, e especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, oferecendo bases por meio das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

Para Hitt et al. (2003), governança corporativa representa a relação entre os investidores, controladores e demais *stakeholders*, que é utilizada para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações. Em seu aspecto central, a governança corporativa preocupa-se com a identificação de maneiras para garantir que as decisões estratégicas sejam tomadas de forma eficiente e eficaz. Pode, também, ser considerada como um meio utilizado pelas corporações para estabelecer ordem entre as partes (os proprietários da firma e seus executivos da alta

administração), cujos interesses possam estar em conflito. Dessa forma, a governança corporativa reflete os valores da companhia.

A dimensão do engajamento dos *stakeholders* no modelo de Governança Corporativa em relação ao modelo de gestão é apresentada na figura 12.



Fonte: IBGC (2003)

Figura 12 - Dimensão engajamento com *stakeholders*

Para Babic (2003), é uma dada estrutura de poder, que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas,

ao exercício da liderança, aos métodos com que se atende aos interesses estabelecidos e aos pleitos emergentes, em síntese, relaciona-se à sociologia das elites e por isso mesmo é fortemente influenciado pelos institutos legais e pelos marcos regulatórios de cada país.

Quanto ao sistema de governo e a estrutura de poder, segundo Hitt et al. (2003), é uma definição de uma estrutura de governo que maximiza a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos e neste sentido, envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valor e a destinação de capital.

A globalização, o surgimento de corporações transnacionais, a facilidade de investir e transferir dinheiro eletronicamente e a intensificação das operações de privatizações, fusões e formação de *joint venture*, entre outras, têm influenciado a forma como as empresas são governadas. Assim, amplia-se a dificuldade das partes mais diretamente envolvidas, segundo Andrade e Rosseti (2004), acionistas, conselheiros administrativos, auditores independentes, conselhos fiscais, comitês corporativos, agências reguladoras e órgãos normativos, entre outros, em se assegurar a adequada aplicação dos seus recursos em projetos que permitam a continuidade das operações gerando lucros, empregos e benefícios sociais diversos.

Os autores afirmam ainda, que os interesses estabelecidos para a governança corporativa podem ser divididos em restritos e ampliados. Os interesses restritos são os cumprimentos das disposições estatutárias, as condições estabelecidas em acordo de acionistas, desempenho estratégico no ambiente de negócios, maximização da riqueza dos acionistas,

otimização do retorno sobre ativos tangíveis, preservação de ativos intangíveis etc. Os interesses ampliados são os indicadores de cumprimento de disposições legais, responsabilidade corporativa nacional e social e balanços de alcance externo social e ambiental.

Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004), Governança Corporativa é:

“o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), “(...) uma boa governança corporativa certamente torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão”. Enfatizam os autores que:

“Um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico (ANDRADE e ROSSETTI, 2004)”

A Governança Corporativa compreende a estrutura de relacionamentos e correspondentes responsabilidades entre um grupo central formado pelos acionistas, membros do Conselho de Administração e

gestores designados para melhor promover o desempenho competitivo necessário para atingir os objetivos principais da corporação (FGV, 2004).

Para Andrade e Rossetti (2004), a governança corporativa quanto à sua abrangência é um sistema de gestão que visa a preservar e a maximizar os direitos dos acionistas, assegurando a proteção dos minoritários, um sistema de governo, gestão e controle de empresas, que disciplina suas relações com as partes interessadas em seu desempenho, sistema de valores que rege as corporações e suas relações internas e externas, sendo, portanto, um conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos, que objetiva a excelência da gestão e a proteção dos direitos das partes interessadas.

Partindo de um modelo de gestão, a governança corporativa, segundo os autores, é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas abrangendo desde as relações entre os interessados, a regulamentação e fiscalização e as informações e padrões de atendimento das partes interessadas.

2.4.1. A Evolução da governança corporativa no mundo

O movimento por governança corporativa teve início nos EUA, o maior mercado de capitais do mundo. No início da década de 80, esse mercado caracterizava-se por uma propriedade pulverizada, ou seja, nenhum acionista detinha sozinho uma parcela expressiva da empresa. A administração estava a cargo dos CEO's – *Chief Executive Office* que,

muitas vezes, também eram os presidentes do conselho de administração (*chairman*).

De acordo com Mahoney (1997), o ano de 1990 poderia ser assinalado como um divisor de águas no tempo quanto ao impulso dos esforços liderados por ativistas para assegurar maior influência na administração das empresas. Uma agenda positiva em torno de três temas centrais foi montada com os seguintes objetivos:

- forçando ou conseguindo acordos para mudanças, através da mobilização dos acionistas para manifestarem os seus pontos de vista, especialmente em desaprovação ao desempenho empresarial;
- influenciando a escolha dos diretores e
- iniciando discussões com administrações e diretorias sobre aspectos relativos à administração e controle, que conduzam a um acordo sobre certas mudanças ou concessões em troca de apoio institucional em disputas por procurações.

Os avanços decorrentes desses acontecimentos foram significativos, contribuindo para o desenvolvimento do mercado de capitais americano no período. Contudo, uma nova onda de escândalos envolvendo grandes companhias, no final de 2001, abalou a confiança dos investidores e reacendeu a discussão sobre governança corporativa no mundo.

Nesse período e especialmente em países com mercados de capitais desenvolvidos, o tema tornou-se importante, não somente no meio

acadêmico, mas também em debates de interesse público. De acordo com Zingales (2001), durante esse período, a governança corporativa poderia ser identificada em reestruturações financeiras, no ativismo dos investidores institucionais e nos processos de *takeover*.

Os acionistas eram passivos e não acompanhavam de perto as decisões tomadas pela diretoria. Quando insatisfeitos, vendiam suas ações no mercado, exercendo a chamada *Wall Street Option* (HAMILTON, 2001).

O maior escândalo ocorreu no final de 2001, na companhia energética Enron que, através de uma série de mecanismos de fraude, mais tarde chamados de contabilidade criativa, escondeu um endividamento expressivo que acabou levando-a à falência. No mesmo episódio, uma das maiores empresas de auditorias do mundo até então, a Arthur Andersen foi acusada de compactuar com o esquema e de obstrução da justiça, através da destruição das provas do processo. A Andersen também acabou falindo devido à saída de diversos clientes e a possibilidade de ser processada pelo governo americano. Após esse acontecimento, uma série de outras fraudes veio à tona. Novamente, a administração executiva das empresas estava em cena. A ânsia desesperada pelo aumento dos preços das ações esteve na origem da maioria dos casos. Os executivos recebiam uma parcela considerável de sua remuneração em opções de ações (*stock options*). Esse mecanismo permitia que seu detentor ganhasse com a alta das ações e não perdesse na baixa, pois este só exerceria sua opção quando achasse adequado.

Em 2002, surgiu nos EUA a Lei de *Sarbanes-Oxley* – SOX, para proteger os investidores, melhorando a exatidão e a confiabilidade das divulgações das corporações, tendo em vista os escândalos contábeis ocorridos com a Enron, Worldcom, Tyco e seus efeitos na economia americana. A lei introduziu mudanças legislativas altamente significativas à prática financeira e a governança corporativa requerendo o aumento da conformidade regulamentar nas organizações e o acompanhamento da saúde financeira. A intenção desta lei era reforçar a integridade da corporação e realçar a confiança dos investidores requerendo a certificação do CEO de indicações financeiras, exigindo a divulgação em tempo real das informações importantes para os investidores.

2.4.2. A evolução da governança corporativa no Brasil

Os mecanismos de governança corporativa vêm evoluindo gradativamente no país. Esse movimento é muito importante para a consolidação de um ambiente de mais proteção aos acionistas investidores e maior incentivo às empresas na busca de recursos no mercado de capitais.

O grande avanço ocorreu em 1999, com a criação IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, com o objetivo de divulgar as boas práticas de governança no país. Em 2000, publicou o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”. Ampliando os princípios do relatório da OCDE – ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, o código brasileiro versou sobre os

temas mais modernos, representando um grande passo no aprimoramento das relações corporativas no país.

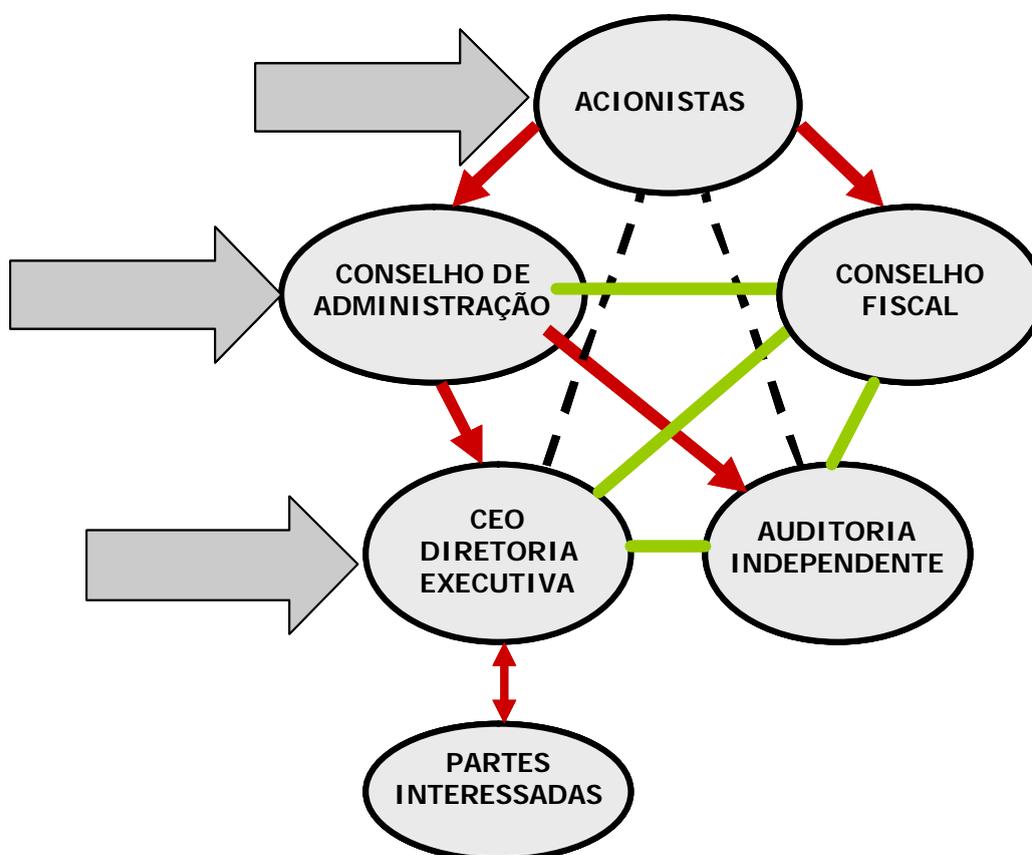
O código objetiva indicar os caminhos para os tipos de sociedades (por ações de capital aberto ou fechado), limitadas ou civis, objetivando o aumento do seu valor, melhora do seu desempenho, facilitação do acesso ao capital, a custos mais baixos e contribuição para sua continuidade.

É delegado ao agente o poder de decisão sobre essa propriedade, pelo principal titular. Com isso surgem os chamados conflitos de agência, porque os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular.

A preocupação é ter mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) que garantam o comportamento dos executivos, alinhado com o interesse dos acionistas.

A idéia é proporcionar aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva.

A eficácia do processo de governança corporativa é delimitada pela atuação de três atores principais. O equilíbrio no exercício do poder na empresa é definido pelo grau de interação entre estes agentes independentes, que são os Acionistas, que detêm a propriedade, o Conselho de Administração, responsável pelos processos de direção e controle e a Diretoria Executiva, responsável pela gestão e execução, representados na figura 13, através de um modelo organizacional genérico.



Fonte: IBGC (2003)

Figura 13 - Modelo organizacional genérico

Os componentes que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são: o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal que têm como linhas mestras:

- transparência (*disclosure*) - mais do que “a obrigação de informar” a Administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa,

particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

- equidade - caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (stakeholders), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- prestação de contas (*accountability*) - os agentes de governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.
- responsabilidade corporativa (sustentabilidade) - conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e

de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Nessa direção, a governança corporativa solidificou-se na última década e com objetivo de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, que foi acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país, os conselheiros profissionais e independentes começaram a surgir.

A governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros. Sua essência está baseada em mecanismos de solução para o conflito de agência, decorrente da assimetria informacional e conflito de interesses entre as partes envolvidas.

A importância da governança corporativa não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas. A implementação das práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, minorando o problema de agência,

procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa.

A primeira edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” concentrava-se principalmente no Conselho de Administração. As recomendações contidas nesse código, lançado em maio de 1999, partiram da reflexão sobre a Lei das Sociedades Anônimas, então vigente.

Desde o lançamento do código – quando a própria expressão governança corporativa era praticamente desconhecida no Brasil – os principais modelos e práticas de governança corporativa passaram por intenso questionamento e houve uma acentuada evolução do ambiente institucional e empresarial em nosso país.

Também a reforma da Lei das Sociedades Anônimas, em 2001, promoveu um considerável avanço nos padrões de governança na legislação brasileira.

Procurando atualizar-se e refletir todas essas alterações, em abril de 2001, o código passou por uma primeira revisão, já conduzida e efetivada sob os auspícios de avanços legislativos e regulatórios que atestaram a importância da governança corporativa.

Mais recentemente, 30 de março de 2004, foi lançada a terceira versão, revisada e ampliada do código do IBGC. Além de captar, ordenar e consolidar as últimas discussões e mudanças relacionadas à governança corporativa, essa nova versão do código tem como um de seus objetivos ser um documento de natureza didática, que se presta a esclarecer os agentes

de mercado sobre as recomendações e conceitos mais relevantes à governança. Nesse sentido, a nova versão do código representa, sobretudo, um esforço de consolidação e amadurecimento dos pontos-chave que poderão auxiliar as empresas brasileiras na competição por capitais.

O maior detalhamento do código busca atender esse papel didático e fornecer os fundamentos da efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa no Brasil. O código, dividido em seis capítulos aborda temas relativos à propriedade/acionistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente, conselho Fiscal e conflito de interesses.

O modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração sem poder de decisão, caminha-se para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Há vários fatores de pressão a favor dessas mudanças:

- as privatizações;
- o movimento internacional de fusões e aquisições;
- o impacto da globalização;

- necessidades de financiamento e, conseqüentemente, o custo do capital;
- a intensificação dos investimentos de fundos de pensão; e
- a postura mais ativa de atuação dos investidores institucionais nacionais e internacionais.

Esse novo contexto foi detectado pela pesquisa “Panorama de Governança Corporativa no Brasil”, conduzida em 2001, em parceria com *McKinsey & Company* e *Korn Ferry International*, em que são enfocadas características da estrutura de propriedade e liderança das empresas nacionais e a organização e as práticas dos conselhos de administração. A pesquisa dá-nos conta de que as empresas nacionais, premidas por necessidades de financiamento e pelos desafios impostos pela competição em nível global, estão reformulando suas práticas de governança corporativa, dando novo enfoque para as seguintes questões:

Acionistas minoritários

Assegurar mais respeito aos direitos dos acionistas minoritários tem sido uma das principais preocupações do movimento de governança corporativa ao redor do mundo. Em nosso país, após um histórico de sucessivos escândalos em que controladores se beneficiavam em detrimento dos minoritários, cujos interesses raramente eram levados em conta, alguns passos importantes têm sido dados em busca de maior equilíbrio entre ambos os lados.

Governança corporativa, todavia, não se confunde nem se limita à proteção do acionista minoritário. Embora, como vimos, trate-se de um assunto importante, a boa governança não pode prestar-se a esse tipo de polarizações, pois deve servir à empresa como um todo, aí considerados todos os envolvidos pelas suas atividades, ou seja, as diversas categorias de acionistas, credores, empregados, investidores, governo e a comunidade em que a mesma atua.

Processos de privatização

Ao transferir a propriedade estatal para grupos privados, os processos de privatização forjaram uma nova realidade societária, ensejando as primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil, como, por exemplo, na área energética, de infra-estrutura, dentre outras, em que se encontram regimes de parceria com grupos nacionais, multinacionais e fundos de pensão. Nessa nova forma de controle, formalizada principalmente por meio de acordo de acionistas, os investidores integrantes do bloco de controle têm que distribuir entre si o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras para reger o cotidiano empresarial, como as afeitas à escolha e indicação de profissionais de sua confiança para integrar o Conselho de Administração.

Fusões e aquisições

Há mais de 10 anos, observa-se um movimento internacional que transforma empresas em gigantes através de parcerias, fusões e aquisições.

Ao lado desse fato, a abertura da economia brasileira cria um contexto novo para todos em virtude do ingresso do capital estrangeiro em nosso mercado de capitais e na estrutura de poder das empresas.

Investidores institucionais

Os investidores institucionais - seguradoras, fundos de pensão e fundos mútuos de investimentos - são agentes essenciais para o processo de formação da poupança de longo prazo destinada ao desenvolvimento econômico e social do país. Detentores de grandes volumes de capital e guardiões das aposentadorias futuras de milhares de trabalhadores, os investidores institucionais pretendem retornos a serem obtidos através de prazos mais longos.

Adicione-se a isso, no Brasil, ter sido a participação dos fundos de pensão um fator de fundamental importância no processo de privatização, muitas vezes responsável pela própria viabilidade financeira dos consórcios formados e por dar maior concorrência aos leilões.

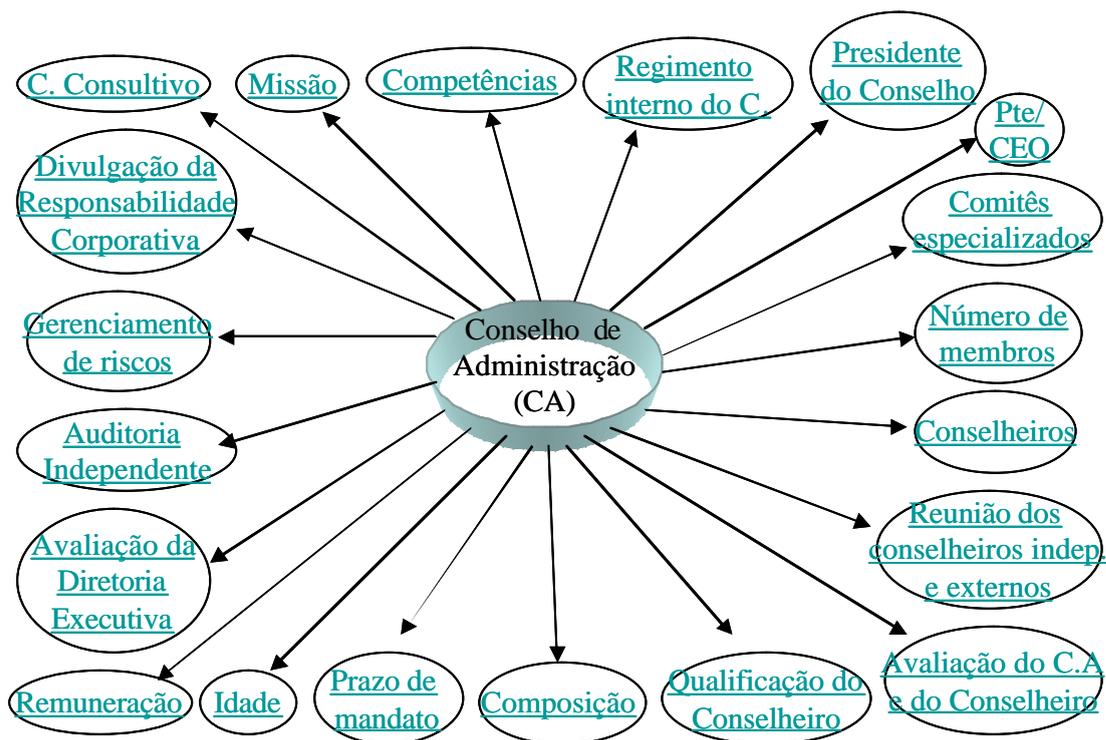
Mundialmente, essa categoria de investidores vem abandonando sua postura inicial, mais passiva, em favor de uma atuação ativa, marcada pelo comparecimento a assembleias gerais, exercício dos direitos de voto das ações de que são titulares e fiscalização próxima da gestão das companhias em que aplicam seus recursos. Essa mudança reflete a adoção de uma nova filosofia, identificada com as boas regras de governança corporativa.

Os administradores desses fundos possuem deveres fiduciários para com seus constituintes e sua conduta está também, por sua vez, sob

crescente escrutínio por parte dos mesmos e também dos órgãos reguladores.

2.4.3. Estratégica e operações

A governança corporativa, segundo Rodrigues (2004), trata das relações entre os acionistas e a administração superior de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado. Os acionistas em assembléia elegem os membros do conselho de administração para empreender a gestão estratégica da organização, cuja estrutura organizacional esta apresentada na figura 14.



Fonte: IBGC

Figura 14 - Estrutura organizacional do conselho de administração

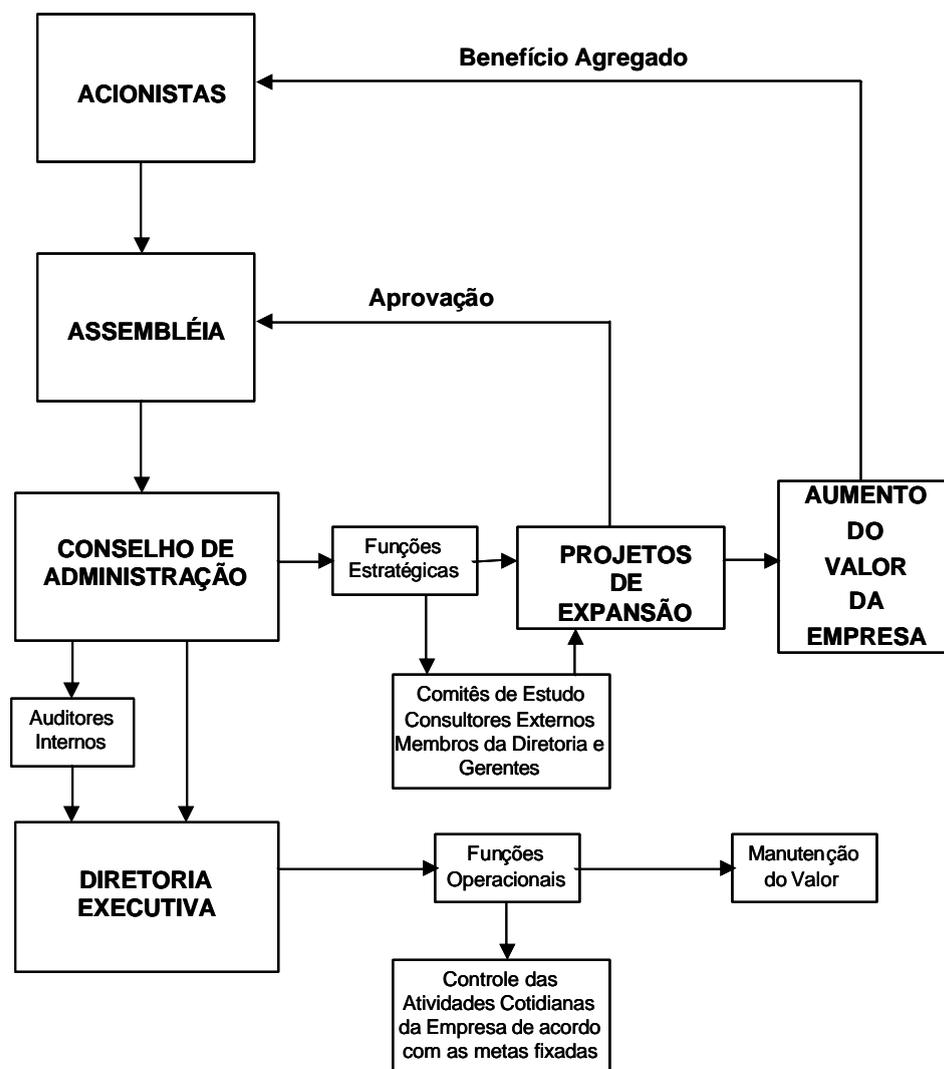
O conselho de administração também tem o encargo de escolher os membros da diretoria executiva que terão as funções de executar as operações cotidianas para o funcionamento da empresa, em direção às metas estabelecidas pelo conselho. O conselho seleciona também a auditoria externa e os membros do conselho fiscal, que terão a função de conferir a adequação do trabalho da diretoria executiva.

Portanto a gestão estratégica exercida pelo conselho de administração procura estabelecer os rumos estratégicos visando a horizontes de longo prazo, aproveitando as oportunidades, selecionando, estudando e implementando os projetos de expansão que irão incrementar o valor da empresa. Pesquisas, análises, seleção de executivos, realização de projetos, fusão de organizações são exemplos de atividades estratégicas.

À diretoria executiva cabe a execução da gestão operacional, a administração das atividades dia-a-dia. Estabelecidas as metas operacionais, cumpre à diretoria monitorar e controlar as atividades operacionais em todas as áreas da empresa.

A governança corporativa deve atender basicamente ao interesse dos acionistas, em compatibilização com os interesses dos empregados, clientes, fornecedores, credores e da comunidade em que opera a empresa. Sua operação envolve os grupos de poder vinculados à condução dos negócios, supervisiona e monitora o desempenho dos executivos, garantindo a capacidade desses profissionais prestar contas de seus atos aos acionistas e a outros agentes interessados na empresa. Na figura 16, é

apresentado um fluxograma das atividades componentes e os objetivos da governança corporativa de uma organização.



Fonte: Rodrigues (2004)

Figura 15 – Fluxos de atividade da governança corporativa

Podemos perceber no fluxograma apresentado que os acionistas, reunidos em assembleia, escolhem os membros do conselho de administração, que serão seus prepostos responsáveis pelos rumos

estratégicos da empresa. A eles caberão a pesquisa, os estudos e as decisões sobre os rumos e os projetos que desenvolverão o negócio, agregando-lhes maior valor. Esse é exatamente o objetivo maior dos acionistas: ver a valorização de seu patrimônio constituído de ações.

2.4.4. Processos de governança corporativa de alta eficácia

A Assembléia Geral de acionistas é o órgão maior da empresa, entretanto a governança corporativa é de fato exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretora Executiva. A forma e o grau de envolvimento do Conselho de Administração no exercício da Governança é fator importante na condução de uma empresa.

A construção de conselhos fortes, independentes e bem ajustados às necessidades das empresas, é definida por órgãos reguladores, por instituições de mercado, por ativistas externos e, internamente, pelos acionistas, por executivos-chefes orientados pelos princípios da “boa” governança, como um dos fatores mais relevantes para o bom desempenho das corporações.

Experiências vivenciadas, segundo Andrade e Rosseti (2004), apontam para a existência de relações significativas entre conselhos de boa constituição e o desempenho de longo prazo das empresas. Assim, a busca por processos de governança corporativa de alta eficácia envolve os objetivos: promover o empowerment do conselho de administração, apresentado no quadro 7, desenvolvimento da direção executiva no quadro 8 e monitoramento estratégico no quadro 9 e consolidados através dos sub-objetivos.

2.4.4.1. Promover o *empowerment* do conselho de administração:

Sub-Objetivos	Ações-chave
Estabelecer liderança independente da direção executiva	<ul style="list-style-type: none"> • Criar comitê de gestão do conselho, que se encarregará de pautar as reuniões e prover os requisitos essenciais para o seu bom funcionamento. • Constituir comitês permanentes para acompanhamento de processo críticos de alto impacto corporativo.
Assegurar uma composição ótima do conselho	<ul style="list-style-type: none"> • Contruir um conselho eficaz com competências complementares. Promover mudanças, ajustando-a sempre às novas necessidades da corporação. • Manter conselheiros externos em número no mínimo suficiente para compor e liderar comitês-chave. • Definir critérios e metodologia de avaliação do conselho e dos conselheiros.
Estruturar as reuniões para maximizar a eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinar o tempo das reuniões à efetividade esperada do conselho. • Promover reuniões com participações exclusivas de conselheiros independentes, explorando produtivamente as tensões existentes entre visões internas e externas.
Ampliar a comunicação com os acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Criar canais de comunicação com os acionistas, registrando os trabalhos do conselho e sua apreciação do desempenho da empresa. • Estender as comunicações a outros grupos, filtrando os temas de seu interesse.
Desenvolver metodologia específica de avaliações	<ul style="list-style-type: none"> • Definir claramente as responsabilidades do executivo-chefe. Revê-las anualmente ou em situações de mudanças internas ou externas de alto impacto. • Definir critérios e metodologias de avaliação formal do executivo-chefe. Abrir a avaliação, com objetivos construtivos. Manter <i>feedback</i>.

Quadro 7 - *Empowerment* do conselho

As funções do conselho e da direção não são as mesmas e se bem exercidas, fortalecem os dois lados. Se todos os conselheiros estão mobilizados pelos acionistas ou pelos gestores, debruçam-se sobre um propósito corporativo de alta relevância, como custos e benefícios de uma aquisição ou de uma nova e ampla regulação do setor de negócio da empresa, dificilmente a qualidade das decisões será pior ou igual daquela que resultaria se apenas gestores ou proprietários se debruçassem sobre a questão.

2.4.4.2. Assegurar o desenvolvimento da direção executiva

Sub-Objetivos	Ações-chave
Assegurar uma equipe ótima para a gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o plano da sucessão. • Homologar as indicações do executivo-chefe para os demais cargos de direção da empresa. • Interagir com a equipe de direção nos assuntos de responsabilidade do conselho, ampliando a base de dados e informações sobre o desempenho corporativo • Examinar em conjunto com o executivo-chefe as avaliações formais da direção por ele conduzidas.
Recompensar com base no desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar o programa de remuneração do executivo-chefe, estritamente vinculado aos resultados corporativos e à geração de valor para os acionistas. • Aprovar recompensas propostas pela direção para equipes de alta <i>performance</i>.
Desenvolver a compreensão do setor de negócios de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Aprofundar o conhecimento, em termos globais, das áreas de negócio da empresa. Mapear seus desafios estratégicos. • Acompanhar mudanças impactantes na estrutura do setor, especialmente as resultantes de fusões, aquisições e alianças

Quadro 8 - Desenvolvimento da direção executiva

Relações harmoniosas com investidores e conselho liberam os executivos-chefe para concentrar tempo e energia em questões substanciais que envolvem os negócios . Embora um conselho fraco possa corroborar decisões de direção quando os tempos são bons, muitas vezes sua primeira reação em tempos de crise é a troca da direção – ao passo que um conselho forte, com profundo conhecimento do negócio e da estratégia, com canais formais de comunicação com os acionistas, tenderá a apoiar a administração.

2.4.4.3. Estabelecer o monitoramento estratégico.

A direção executiva ao acolher uma orientação, expondo construtivamente seus pontos de vista sobre ela e negociando com o

conselho a sua adequação, não terá qualquer perda em que ela seja monitorada, especialmente quanto aos resultados produzidos. Orientação mais monitoramento pressupõem trabalho em conjunto. São forças que se somam. Um dos principais benefícios oriundos do Conselho de Administração forte está na agilidade das interações entre os três atores do processo: Acionistas, Conselho e Direção Executiva. O interesse destes atores está em desenvolver e implementar estratégias que representem aumentar a capacidade de geração de valor da empresa.

Sub-Objetivos	Ações-chave
Monitorar e avaliar a estratégia de longo prazo	<ul style="list-style-type: none">• Avaliar oportunidades estratégicas que agreguem valor à corporação.• Acompanhar a estratégia homologada, com foco nas questões críticas e nas capacitações-chave requeridas para sua efetiva execução.• Prover “inteligência estratégica” e questionar direcionamentos, propondo, para exame conjunto do conselho e da direção, percursos alternativos.

Quadro 9 - Monitoramento estratégico

2.4.5. Corporações gerenciadas e governadas

As contribuições sobre governança eficaz consistiu em deslocar o foco dos processos de melhoria da governança, até então centrado em questões de poder, para questões relacionadas ao processo decisório.

O foco dos sistemas de governança na estrutura de poder segundo Andrade e Rosseti (2004), é uma derivação histórica da forma como se deu o desenvolvimento das corporações, decorrente das situações conhecidas de dispersão e de omissão dos acionistas, o que levou ao controle das

empresas pelos gerentes, gerando conflitos e custo que motivaram as preocupações pioneiras com processos menos onerosos de governança, mas não necessariamente mais eficazes.

Esta linha clássica de reforma e de intervenção no processo de governança é a característica básica das corporações gerenciadas. Gerenciam-se estrutura de poder e seus desequilíbrios. Gerenciam-se os gerentes, entendendo-se que esta é a tarefa primordial dos conselhos de administração. Só que esta orientação não direciona o conselho para as funções relativas ao exame da estratégia corporativa e das questões que envolvem os negócios, quanto aos seus desafios, riscos e oportunidades.

Pound (2001) descreve os paradigmas das corporações gerenciadas em relação às raízes históricas como refletida da propriedade acionária e o advento de uma nova classe de gerentes profissionais, que não são grandes acionistas nem fundadores da empresa. Também, os acionistas não se envolvem em questões de negócios porque entendem que a direção têm tais prerrogativas assim como o desenvolvimento das políticas da empresa e que os gerentes são os líderes e os acionistas e conselheiros seguidores. Se mantém a distância da formulação da estratégia e da definição de políticas, somente questionando quando ocorrem indícios de falhas de desempenho.

Como o foco das corporações governadas não é o poder, mas o processo decisório e as contribuições efetivas que os conselheiros podem dar no sentido de escolherem as estratégias de melhor qualidade, mais aderentes às mudanças no ambiente competitivo, à revolução geográfica

dos mercados, aos movimentos tecnológicos de fronteira e às transformações sociais.

Os paradigmas das corporações governadas são apresentados no quadro 10, considerando o envolvimento do conselho de administração, o modelo de governança e seus focos.

Sub-Objetivos	Ações-chave
Envolvimento do conselho de administração	<ul style="list-style-type: none"> • Clara e efetiva segregação das funções de presidente do conselho e de presidente executivo. • Conselho como hierarquia superior. • Forte interação acionistas-conselho-direção na definição de <i>guidelines</i>. • Estratégia gerada pela direção executiva a partir de parâmetros emitidos pelo conselho, ouvido os acionistas controladores. Após ampla análise crítica, é homologada pelo conselho. • Desempenho do CEI, avaliado permanentemente a partir de parâmetros explícitos. • Funcionamento regular de comitês técnicos. Conselheiros presentes e organização aberta para a busca de informações. Solicitações são regulares e aceitas como prática contributiva. • Análise regular e estruturada do ambiente externo: global, do país e do setor. • Processo sucessório estabelecido.
Modelo de governança corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Claramente estabelecido, formatado e explicitado em regimento interno. • Canais formais de comunicação com os acionistas. Reuniões regulares com os controladores. • Práticas alinhadas aos critérios de agências de <i>rating</i> corporativo e de outras organizações do mundo corporativo.
Focos	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho em relação ao <i>business plan</i> e ao conjunto de metas gerenciais definidas. • Forte envolvimento na definição e homologação de políticas. • Questionamentos crítico-constructivos da estratégia em curso. Contribuições para redirecionamentos estratégicos. • Trajetória futura: visão dos grandes movimentos globais no setor em que a empresa atua. Antevisão do posicionamento da empresa dentro do setor.

Quadro 10 - Paradigmas das corporações governadas

Para Andrade e Rosseti (2004), o *empowerment* do conselho é amplo, promovendo o desenvolvimento da gestão, balizando os grandes objetivos

corporativos e examinando as políticas e as estratégias, tanto do ponto de vista de sua ligação com as expectativas internas, quanto de sua aderência às transformações do ambiente externo. Seu paradigma fundamental é orientar decisões eficazes de estratégias e políticas, não obstante caiba à direção a sua formulação, seguida de sua análise profunda pelo conselho, e então, a sua implementação.

3. ESTUDO DE CASO

O setor a ser pesquisado abrange a empresa produtora de bens de consumo duráveis, típicos do ramo automobilístico, eletroeletrônica, tecnologia e computação.

Suas características principais são:

- alta concentração de itens com diferenciação de produtos;
- capacidade ociosa planejada para absorver maior participação quando da expansão do mercado;
- barreiras a novos ingressantes devido à escala e custos absolutos, bem como pela diferenciação de produtos que exigem expressivos investimentos na estrutura de vendas e serviços;
- controle sobre a demanda, de forma limitada mas efetiva, através de lançamentos de novos produtos, uma vez que os produtos se caracterizam pela rápida obsolescência dado que são destinados a clientes de rendas elevadas bem como resultado dos lançamentos dos concorrentes;
- intensa dependência das grandes empresas do setor, com os produtores de bens intermediários;
- estabilidade relativa quanto à participação no mercado, com gastos publicitários das empresas do setor mantidos em um mesmo nível de gastos.

É um setor da economia que, em consonância com as variáveis ambientais, está diretamente vinculado à ampliação imediata do poder aquisitivo das classes de média e baixa renda e de futuros programas que envolvam o melhoria do nível de emprego. Este setor, no contexto do macroambiente, é bastante vulnerável às políticas cambiais fixadas pelo Governo, e portanto, altamente influenciável à redução das tarifas alfandegárias.

No setor econômico de empresas produtoras de bens de consumo duráveis encontra-se empresas do tipo: montadoras de veículos; fabricantes de eletroeletrônicos e afins.

Especificamente, a estrutura do setor automotivo no Brasil, vem sofrendo fortes mudanças em função das transformações do cenário econômico, tanto nacional como internacional: à abertura comercial e financeira do País acrescentou-se uma forte reestruturação do setor em termos mundiais, no sentido da globalização da cadeia produtiva.

Para Motta (1996), a globalização torna as empresas, as regiões e os países interdependentes, permitindo que pequenas mudanças alterem suas relações, ampliando ou limitando o acesso a clientelas e restabelecendo os critérios de que ganha e perde. Assim, a dinâmica das mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, criam os novos modelos de organização e produção, na medida que estabelecem a inovação e a busca constante por novos padrões de operação como as premissas do sucesso organizacional.

A concentração dos investimentos e focalização das organizações nas suas atividades-fim, como reflexo da concorrência global, faz com que as empresas busquem adquirir, de fontes externas, o que elas não produzem, exigindo um alto nível de relacionamento e integração entre os processos internos e externos, fazendo com que o papel das redes seja visto sob um nova ótica.

Já no setor de bens de consumo duráveis, ou da indústria de empresas mistas, podem ser delineados determinados elementos estratégicos a serem adotados no posicionamento das organizações do setor, conforme discriminados a seguir:

- diferenciação de produtos através de grande número de modelos, bem como adoção de constantes modificações nos desenhos e características físicas dos modelos;
- segmentação de mercado, com adoção de modelos diferenciados por classes de renda;
- financiamento aos clientes através de estrutura própria ou de entidades financeiras especiais;
- ênfase na prestação de serviços aos clientes, que implicam controle direto ou indireto sobre a rede de distribuição e revenda;
- inovação tecnológica constante com expressivos investimentos em pesquisa & desenvolvimento, amortizando-o em amplos mercados.

No setor misto as empresas, normalmente, tem possibilidade de implementarem estratégias de gestão de negócios com ênfase em salários e benefícios, bem como contemplando de forma privilegiada as relações trabalhistas em sua esfera de atuação.

As empresas deste setor, normalmente, estão em constante transformação tecnológica no produto, direcionada ao atendimento a segmentos específicos e de forma superior à concorrência. Seu ambiente se caracteriza por alto grau de mudança exigindo inovação tecnológica em seus produtos e processos produtivos para fazer face às condições do mercado. Concepção, produção e comercialização de novos produtos num mercado altamente competitivo. Isto exige estratégias de gestão, de re-qualificação constante da mão-de-obra, correlacionada a tal estratégia de negócios.

A prestação de serviços pós-venda, na forma de garantia e assistência técnica, demanda uma estratégia de negócios de pessoas voltada ao desenvolvimento e preparação de mão-de-obra de empresas parceiras (ou de distribuidores, intermediários e varejistas).

Empresas do setor econômico misto adotam, ainda, como estratégia de negócios, a sub-contratação de pessoal externo, para realização de atividades passíveis de terceirização.

As empresas do setor econômico misto, face às recentes tecnologias de comércio eletrônico (*e-commerce*) adotam estratégias de negócio que privilegia a criação de lojas virtuais e vendas diretas ao cliente final. "Tal desintermediação de distribuidores e lojistas tendem à re-capacitação do pessoal das organizações pertencentes a este setor em função de

marketing/comercial na medida em que tais transações, via Internet exigem um outro tipo de mão-de-obra.

O setor econômico misto apresenta como exemplo marcante o caso das montadoras automobilísticas cujas novas fábricas de carros adotam como estratégia produtiva uma robotização menor e uma flexibilidade da linha de montagem acentuada. Ou seja, a robotização está ficando confinada a setores produtivos padronizados de escala como a pintura contrastando com a montagem propriamente dita onde prevalece a mão humana em suas operações. Tal estratégia é fruto do aspecto do menor custo da mão-de-obra e maior qualidade no processo de montagem final. Tal estratégia é similar a adotada nas empresas montadoras aeronáuticas.

O aparente conflito entre a robotização e a flexibilidade da linha de montagem na verdade é decorrente de uma estratégia de gestão de negócios que contempla a automação industrial em atividades de alta periculosidade e extrema insalubridade para os empregados da empresa. Ou seja, é uma estratégia de gestão de negócios que evita o risco real para a saúde dos trabalhadores e que proporciona maior qualidade na medida em que, também, se padroniza os produtos e estabiliza o processo produtivo.

A essência desta estratégia de gestão de negócios está centrada na simplificação dos processos produtivos aliada ao menor custo da mão-de-obra. Ou seja, ainda que a menor robotização signifique um maior número de empregados, obtém-se um menor custo de produção, diferentemente de outros países onde os salários dos trabalhadores chegam a representar até sete vezes os pagos no Brasil para as mesmas funções da linha de

montagem. Outras estratégias alternativas de gestão de negócios neste tipo de empresa podem ser adotadas na forma de instrumentos de flexibilização da jornada de trabalho, banco de horas ou horas extras, novos turnos de produção e medidas trabalhistas correlatas.

Estas organizações fornecedoras de autopeças são empresas que tendem a se instalar no país para substituir os componentes importados que representam às montadoras de veículos, riscos como oscilações da moeda ou insegurança logística. Tais micros/pequenas empresas, são fabricantes de autopeças com capacidade de investimento em alta tecnologia e que se encaixam nas equipes de primeiro, segundo ou terceiro nível de fornecedores na escala das referidas montadoras.

Segundo Sacomano Neto (2004), as principais tendências de mudança no relacionamento entre montadoras e fornecedores são: maior responsabilidade dos fornecedores quando ao *design*; tendência para o fornecimento de funções completas, incluindo sistemas, sub-sistemas ou módulos e a padronização das plataformas entre as companhias constituintes nos diferentes mercados.

As empresas pertencentes ao setor econômico misto, dada a existência de empresas de recursos humanos, face à influência das novas tecnologias da informação, tendem a adotar a Internet como estratégia para recrutamento e seleção de pessoal. Além dos sites de currículos, empresas de recursos humanos existentes no mercado de trabalho, utilizam portais de recursos humanos, com conteúdo, treinamento (cursos on-line) e ofertas de empregos e profissionais. Tais empresas de recursos humanos, além de tais

possibilidades mantém uma integração virtual de vários escritórios/agências geograficamente dispersas pelo país e pelo mundo com banco de dados virtual (on-line) de profissionais, disponibilizado em termos de acesso para empresas de qualquer setor, que estão em busca de mão-de-obra principalmente a especializada.

3.1. Rede do setor automotivo

Com o objetivo de adequar-se a este mercado altamente competitivo, as empresas do setor automotivo buscam novas formas de produção: produção em célula, *just-in-time*, trabalho em grupo, engenharia simultânea, *co-design*, produtos mundiais, projetos em plataforma. De gestão de recursos humanos: participação nos lucros e resultados, banco de horas. E gestão da cadeia produtiva. Todas essas atividades, ou cadeia de produção, passam a ser as responsáveis pela qualidade do produto final.

Todas essas transformações fizeram com que as empresas passassem a trabalhar em cadeia, pois perceberam que isoladamente não teriam como enfrentar as novas exigências do mercado. Tal posição só é alcançada devido às melhorias ocorridas no relacionamento clientes-fornecedores que podem significar sensíveis diminuições de custo para os fabricantes de veículos e componentes.

A mudança no padrão de relacionamento provocou, por sua vez, uma reconfiguração nas relações de poder entre montadoras e autopeças. As montadoras empreenderam uma estratégia baseada no diálogo, visando o progresso tecnológico dos fornecedores. No entanto, foram alteradas as formas de negociação, resultando em:

- concentração dos fornecedores de autopeças na mão de grandes grupos internacionais;
- consolidação da base da primeira linha de fornecedores e redução progressiva do número de fornecedores;
- política de fornecedor único.

Para poder se diferenciar nesse mercado tão competitivo, as empresas cada vez mais intensificam suas estratégias de diferenciação e sofisticação de produtos e serviços. Como por exemplo:

- Vendas pela Internet;
- Fortalecimento da marca corporativa;
- Ampliação dos serviços de pós-vendas, etc.

De acordo com o Boletim NEIT, a cadeia automotiva é responsável por aproximadamente 10% dos fluxos do comércio mundial.

No Brasil a globalização proporcionou a vinda de empresas concorrentes, que fez com que as indústrias nacionais efetuassem expressivos investimentos no setor automotivo. Preocupados com as estratégias de diferenciação as inovações se fazem constantes como, por exemplo, a tecnologia de motores bi-combustível (gasolina e álcool) e agora o multi-combustível (gasolina, álcool e gás natural).

Em função da liberação dos mercados de capitais e bens de consumo ocorridos entre os anos 80 e 90, grandes corporações automobilísticas buscaram expandir sua capacidade produtiva devido à possibilidade de crescimento da demanda nos países “emergentes”.

Associada a essa onda de novos investimentos, novas empresas do setor de autopeças, se instalam para atender à demanda da produção de novos modelos de veículos, seja através de associações ou aquisições de empresas de capital nacional. Assim, o setor se internacionaliza e se integra à cadeia produtiva em escala mundial.

Neste processo, estabelece-se uma nova divisão do trabalho de projeto e produção de peças e de veículos, ensejando uma forte hierarquização da cadeia produtiva.

A responsabilidade que os fornecedores de autopeças assumem ao gerenciar os custos de transação envolvidos na produção e fornecimento de sistemas completos às montadoras, ou seja, as grandes montadoras, ao optarem pelo sistema de suprimentos da produção enxuta, transferem grande parte de seus custos de transação para seus fornecedores de primeiro nível. Estes sim é que cada vez mais são responsáveis pela redução de custos de produção, flexibilizando ao máximo os processos de trabalho e, paralelamente, coordenando de forma satisfatória um grande número de empresas, ao longo da nova hierarquia.

Isso mostra a necessidade de desenvolvimento de fornecedores locais proporcionando a redução nos custos operacionais e uma melhoria do saldo comercial uma vez que as importações são crescentes.

Sendo assim, estabelecidos os fornecedores de primeiro nível, a indústria encontra-se frente aos desafios de desenvolver sub-fornecedores de forma a ganhar competitividade, reduzir custos de operação e aumentar a participação desses sub-fornecedores nas exportações.

3.2. Setor automotivo no Brasil

O setor automotivo se caracteriza por uma segmentação do mercado em várias faixas de produtos, nas quais a competição entre firmas ocorre como se cada segmento fosse um mercado único, com estratégias e concorrências próprias. Engloba as montadoras, os fabricantes de veículos automóveis (passageiros e de uso misto), comerciais leves (camionetas de uso misto, utilitários e camionetas de carga) e comerciais pesados (caminhões e ônibus), tratores, máquinas agrícolas e rodoviárias, de escavação, empilhadeiras e reboques, apresentados no quadro 11.

PRODUÇÃO TOTAL DE AUTO VEÍCULOS - 1999 A 2005							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Automóveis para passageiros	223.501	259.632	295.856	326.318	343.631	438.615	448.488
Automóveis de uso misto	886.008	1.102.089	1.205.730	1.193.967	1.161.508	1.424.165	1.561.006
Camionetas de uso misto	24.796	30.890	31.676	23.060	68.380	108.454	129.936
Utilitários	719	1.455	1.263	1.298	810	640	623
Camionetas de carga	151.479	202.816	181.997	155.503	147.512	209.257	235.089
Caminhões	55.277	71.686	77.431	68.558	78.960	107.338	117.892
Ônibus	14.934	22.672	23.163	22.826	26.990	28.758	35.266
	1.356.714	1.691.240	1.817.116	1.791.530	1.827.791	2.317.227	2.528.300

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 11 - Produção total de auto veículos - 1999 a 2005

No segmento de autoveículos no Brasil ocorreu uma intensa reestruturação produtiva e organizacional que o tornou muito mais competitivo internacionalmente em termos de produtos e de processos de produção.

Entretanto, de acordo com MDIC (2006), se pelo lado da oferta as condições são bem mais favoráveis que aquelas observadas há uma década, pelo lado da demanda as condições têm se depreciado substancialmente. As vendas no mercado interno estão apresentadas no quadro 12.

VENDAS NO MERCADO INTERNO DE AUTO VEÍCULOS - 1999 A 2005							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Automóveis para passageiros	192.875	211.591	204.353	237.265	232.951	280.856	293.970
Automóveis de uso misto	705.709	864.241	972.204	926.452	849.381	982.591	1.035.824
Camionetas de uso misto	23.837	28.415	24.003	23.356	47.332	66.102	74.523
Utilitários	565	1.474	1.322	1.654	857	760	652
Camionetas de carga	97.649	131.575	134.050	113.677	100.634	134.125	132.984
Caminhões	46.906	61.624	70.509	64.222	66.363	82.755	77.260
Ônibus	10.674	16.383	16.525	16.606	17.370	16.980	16.004
	1.078.215	1.315.303	1.422.966	1.383.232	1.314.888	1.564.169	1.631.217

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 12 - Vendas no mercado interno de auto veículos - 1999 a 2005

A retração do mercado interno nos últimos anos e de seus desdobramentos internos, e a relativa estagnação da demanda nos principais mercados têm gerado uma capacidade ociosa e um excesso de produção, compensado pelas exportações, conforme quadro 13.

VENDAS NO MERCADO EXTERNO DE AUTO VEÍCULOS - 1999 A 2005							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Automóveis para passageiros	29.984	47.175	94.113	100.708	119.175	156.455	162.866
Automóveis de uso misto	174.040	236.274	227.377	269.217	321.782	446.597	521.393
Camionetas de uso misto	1.288	1.876	8.032	390	22.474	43.952	53.860
Utilitários	2	0					
Camionetas de carga	56.499	70.653	47.668	41.860	50.409	73.186	101.717
Caminhões	8.498	9.293	6.762	5.475	12.820	25.650	38.300
Ônibus	4.488	6.028	6.902	6.765	9.320	12.947	18.943
	274.799	371.299	390.854	424.415	535.980	758.787	897.079

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 13 - Vendas no mercado externo de auto veículos - 1999 a 2005

Apresentamos a seguir um quadro comparativo demonstrando o deslocamento das vendas para o mercado externo, identificada pelo crescimento percentual no período.

	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2003/ 2002	2004/ 2003	2005/ 2004
Evolução Produção	24,7%	7,4%	-1,4%	2,0%	26,8%	9,1%
Evolução Vendas Internas	22,0%	8,2%	-2,8%	-4,9%	19,0%	4,3%
Evolução Exportação	35,1%	5,3%	8,6%	26,3%	41,6%	18,2%

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 14 - Evolução percentual da produção e vendas - 1999 a 2005

3.3. Empresa objeto do estudo

O estudo de caso foi desenvolvido junto a Ford que fabrica e comercializa automóveis, comerciais leves e caminhões no Brasil, tem plantas fabris no Estado de São Paulo, em São Bernardo do Campo e Taubaté SP e na Bahia, em Camaçari e um campo de provas em Tatuí.

Na planta de São Bernardo do Campo são produzidos automóveis (Ka, Courier e Fiesta Street) e caminhões (linhas F e Cargo); em Taubaté possui uma fábrica de motores, transmissões e chassis e em Camaçari são produzidos o Novo Fiesta e o utilitário esportivo Ecosport.

Com o fim da Autolatina (joint-venture com a Volkswagen) em 1995, a Ford iniciou um processo de reestruturação que envolveu: a modernização de suas fábricas em SBC e Taubaté e inauguração de uma nova planta em Camaçari, com um conceito inovador de colocar junto a linha de produção os principais fornecedores; a reestruturação da rede de distribuidores, com o objetivo de atrair grupos fortes para a marca Ford e dar rentabilidade aos distribuidores; pela renovação da linha de produtos, com o lançamento do novo Ka, Novo Fiesta e Ecosport; o reposicionamento da marca, com campanhas de marketing, trabalho junto a imprensa e formadores de opinião e investimento em CRM e pós-vendas.

O quadro 15 mostra a produção da empresa em 2004, comparado com a produção do país e a participação relativa nos segmentos automotivos. Nota-se a maior participação da produção no mercado dos comerciais leves.

PRODUÇÃO	AUTOMÓVEIS	COMERCIAIS LEVES	CAMINHÕES	ÔNIBUS	TOTAL
Ford 2004	155.164	101.319	21.477		277.960
GERAL	1.862.780	318.351	107.338	28.758	2.317.227
% Ford/Mercado	8,3%	31,8%	20,0%	0,0%	12,0%

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 15 - Comparativo absoluto e relativo da produção no país e da Ford em 2004

Nas vendas para o mercado interno a participação da Ford é significativa nos segmentos em que atua, tendo em vista a existência de vinte e duas montadoras participantes no mercado nacional. O quadro 16 mostra as vendas para o mercado interno da empresa em 2004, comparado com as vendas do país e a participação relativa nos segmentos em que atua. Confirma ainda a participação no mercado de comerciais leves, com uma intensidade maior.

VENDAS INTERNAS	AUTOMÓVEIS	COMERCIAIS LEVES	CAMINHÕES	ÔNIBUS	TOTAL
2004	95.909	47.601	16.528		160.038
GERAL	1.226.435	192.102	80.870	17.646	1.517.053
% Ford/Mercado	7,8%	24,8%	20,4%	0,0%	10,5%

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 16 - Comparativo absoluto e relativo das vendas no mercado interno e a Ford em 2004

Em relação às exportações, a Ford apresentou uma participação relativa maior, comparado ao mercado interno. Ressalta a participação no segmento de comerciais leves, em relação ao mercado interno. O quadro 17

apresenta os resultados no ano de 2004 e sua participação relativa em relação às exportações totais do país.

EXPORTAÇÃO	AUTOMÓVEIS	COMERCIAIS LEVES	CAMINHÕES	ÔNIBUS	TOTAL
2004	52.869	49.494	5.093		107.456
GERAL	603.052	117.138	25.650	12.947	758.787
% Ford/Mercado	8,8%	42,3%	19,9%	0,0%	14,2%

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 17 - Comparativo absoluto e relativo das exportações e a Ford em 2004

O quadro 18 apresenta a evolução percentual das unidades produzidas, das vendas internas e das exportações no período de 1999 a 2005, notando a participação relativa crescente entre 2001 e 2004 em relação às exportações.

	2000/ 1999	2001/ 2000	2002/ 2001	2003/ 2002	2004/ 2003	2005/ 2004
Evolução Produção	24,7%	7,4%	-1,4%	2,0%	26,8%	9,1%
Evolução Vendas Internas	22,0%	8,2%	-2,8%	-4,9%	19,0%	4,3%
Evolução Exportação	35,1%	5,3%	8,6%	26,3%	41,6%	18,2%

Fonte: Anfavea (2006)

Quadro 18 - Evolução percentual das unidades produzidas, das vendas internas e das exportações - 1999 a 2005

Outros dados relevantes da empresa, de acordo com Anfavea (2006), são apresentados a seguir:

- A quantidade concessionárias de autoveículos presente no território nacional, que soma 320 em um total de 2.733, ou seja, 11,7%.
- A quantidade de empregos diretos - 9.875 funcionários em um total de 101.989, representando 9,68%.

Estes dados colocam a empresa na quarta posição no ranking das montadoras no Brasil, num total de vinte e duas.

As operações da empresa no Brasil são regidas sob a figura jurídica “Ltda – Limitada”⁴, não possuindo ações na Bolsa de Valores Brasileira. Seus sócios encontram-se ligados à matriz, nos Estados Unidos e não tivemos acesso a publicações de ordem financeira, balanços patrimoniais e informações do conselho de administração. As entrevistas foram desenvolvidas com profissionais envolvidos com a responsabilidade corporativa da empresa e nos projetos que fizeram parte das entrevistas, todas as informações do estudo têm publicação na mídia.

3.4. Projetos selecionados para o estudo de caso

Através das entrevistas realizadas, os projetos selecionados estão descritos e apresentados a seguir, para o entendimento do seu escopo e abrangência.

⁴ A sociedade por quotas de responsabilidade limitada, em direito, refere-se à natureza jurídica de um tipo de empresa constituída por sociedade, cujo capital social é representado por cotas. A responsabilidade dos sócios no investimento é limitada ao montante do capital social investido. A responsabilidade direta de cada sócio limita-se à obrigação de integralizar as cotas que subscreveu, embora exista a obrigação solidária pela integralização das cotas subscritas pelos demais sócios.

- A. Em seu projeto de Camaçari, a Ford desenvolveu um novo modelo de negócios com seus fornecedores. No total, mais de 20 fornecedores recebem informações preliminares do volume de negócios da montadora, e dessa forma conseguem um melhor planejamento nas suas operações. Em decorrência deste fato, o fornecedor, envolvido mais profundamente no negócio, também assume um maior risco no empreendimento. Foi disponibilizado um sistema informatizado, batizado de *Follow-up System*, que garante informação propagada na velocidade e tempo corretos pela rede de fornecedores.
- B. A Ford promove anualmente um encontro com seus principais fornecedores premiando com certificados de qualidade Q1, fornecedores e parceiros que demonstraram interesse no aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos e serviços com foco no consumidor.
- C. A Ford tem atuação no desenvolvimento sustentável ⁵, que corresponde a um processo de desenvolvimento e que concilia a ecologia, a economia e o social, estabelecendo um círculo virtuoso entre estes três pólos; que garanta a eficácia econômica, objetivo dos acionistas e investidores, e a proteção do meio ambiente, sem perder de vista as finalidades sociais

⁵ Desenvolvimento Sustentável é um desenvolvimento que responde as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de responder as suas próprias necessidades.

que são a luta contra a pobreza, contra as desigualdades, contra a exclusão e a busca da eqüidade.

- D. A Ford Brasil, segue as orientações da matriz nos Estados Unidos a qual tem participação efetiva na área de governança corporativa. Um exemplo é o reconhecimento que recebeu em 2.005, do CERES ⁶ sobre suas diretrizes para a sustentabilidade pelas atividades já realizadas e pelos desafios a realizar. Uma razão deste reconhecimento foi trabalhar assuntos como a alteração do clima global, que contribui e dirige com uma rede de investidores de risco, com mais de cinquenta instituições nos Estados Unidos e Europa e com ativos na ordem de três bilhões de dólares em recursos.
- E. Nos Estados Unidos, a Ford será a primeira empresa no mundo a lançar no final do ano de 2006, um veículo comercial com motor de combustão interna a hidrogênio. Os motores de combustão interna a hidrogênio oferecem muitas vantagens, incluindo alta eficiência, capacidade de operar em todos os tipos de ambiente e emissões quase zero de poluentes e gases responsáveis pelo efeito estufa (CO₂). Eles também oferecem facilidade para futuras aplicações híbridas, que podem trazer ganhos adicionais de eficiência energética. As diversas ações desenvolvidas no Brasil e no exterior podem estar sendo

⁶ CERES é uma coalizão de investidores, grupos ambientais e outras organizações de interesse público que trabalha com empresas sobre práticas de negócios sustentáveis.

transferidos para quaisquer unidades do grupo Ford, dependendo das ações estratégicas que as corporações adotarem.

- F. No Brasil, está integrada, junto a outras montadoras, na fabricação dos veículos bi-combustíveis (flex) que privilegiam a utilização de combustíveis alternativos em detrimento do petróleo.
- G. Desenvolvimento de novas alternativas tecnológicas perseguida pela engenharia da empresa onde materiais alternativos estão sendo ensaiados. Produtos a base de alumínio são inseridos ano a ano nos novos veículos, que estão se tornando mais recicláveis.
- H. Está desenvolvendo o 11º Prêmio Ford Motor Company de Conservação Ambiental cujo principal objetivo da premiação é destacar os projetos mais importantes realizados no Brasil para a conservação da biodiversidade e promoção do desenvolvimento sustentável. A proposta é que eles possam servir de exemplo e inspiração para novos projetos e ajudem a difundir a cultura da preservação na sociedade. Premiação: R\$ 100 mil aos vencedores em cinco categorias distintas:
 - o Prêmio Conquista Individual, para indivíduos que dedicaram sua vida à conservação da natureza e do meio ambiente, servindo de exemplo no cenário nacional;

- Prêmio Negócios em Conservação, para projetos de conservação da natureza ligados à criação de empregos e diminuição da pobreza;
 - Prêmio Ciência e Formação de Recursos Humanos, para programas de sucesso na área da ciência e treinamento de profissionais brasileiros para a conservação ambiental;
 - Prêmio Iniciativa do Ano em Conservação, para ações de caráter inovador na área da conservação da natureza; e
 - Prêmio de Educação Ambiental, para projetos que utilizam recursos inovadores para informar a sociedade sobre a importância da conservação do meio ambiente.
- I. A Ford mantém Programa de Bolsas através da Fundação Ford: O Programa Internacional de Pós-graduação da Fundação oferece bolsas de mestrado e doutorado, com duração de 3 anos, para qualificar profissionais em diversos campos e concentrar esforços no desenvolvimento do país. Como prioridade, no Brasil e no Exterior, o *International Fellowships Program*, da Ford, procura diversificar a origem das lideranças que irão guiar o trabalho de maior justiça econômica e social no país. Por isso, o Programa também procura incentivar a inserção daqueles que, geralmente, têm acesso restrito às maiores oportunidades no meio acadêmico e no mercado - a exemplo dos candidatos da Região Norte, Nordeste e Centro-Oeste e daqueles de origem racial negra ou

indígena. Oferecem três tipos de cursos voltados para grupos específicos de interesse. O primeiro é voltado para a Formação de Recursos Humanos e para o Desenvolvimento Comunitário na Segurança Econômica, Meio Ambiente e na Qualificação da força de trabalho, enquanto que o segundo grupo abrange o Conhecimento, a Criatividade e a Liberdade. O terceiro grupo prioriza a Paz e a Justiça Social.

- J. Integração pela música - integração social através de música.
- O Projeto Guri foi iniciado em 1999 em parceria com o Fundo Social de Solidariedade do Governo do Estado de São Paulo e tem como objetivo o ensino de música para crianças e jovens carentes. A Ford apoiou a compra de instrumentos musicais e promove apresentações do grupo em eventos da empresa.
 - No Projeto Corporação Musical Banda Lyra de Mauá, a Ford patrocina esta banda que é formada por 150 jovens carentes da região do ABC e que através da música busca integração social, com participação em torneios em todo o País e em eventos promovidos pela Ford.
- K. Projetos em parceria com o FUNBIO - Fundo Brasileiro para a biodiversidade. visando ao apoio de sistemas agroflorestais de base extrativista para apoiar projetos de desenvolvimento sustentável.

- o Sustentabilidade econômica com base na valorização da biodiversidade em sistemas agrícolas familiares. Inclui o manejo sustentável de diversas espécies frutíferas tropicais, hortaliças, condimentos, café, plantas medicinais, palmito e piaçava, além da produção artesanal de objetos de arumã e madeira, e elaboração de programas de desenvolvimento sustentável de comunidades e municípios.
- L. Relação de parceira com sua rede de suprimentos adotando práticas de *Single Source*⁷. Para a gestão do processo a Ford institucionalizou uma série de exigências junto a sua cadeia de suprimentos, as quais recebem o nome de Q1. Essas exigências são avaliadas mensalmente pela área de *Supply Chain Management* através de fatores de avaliação como pontualidade na entrega de materiais, índice de defeitos - ppm (parte por milhão) inferior a 2%, manutenção de embalagens, acuidade logística, gestão da camada *tier-two*⁸.

Todas essas avaliações são contabilizadas individualmente e informadas aos fornecedores que tentam se enquadrar em índices de eficiência superiores a 90%, para conseguir ou manter o certificado de fornecedor Q1.

⁷ *Single Source* - fornecedor único para determinadas peças ou partes dos veículos.

⁸ *tier-two* - Segunda camada de fornecedores.

- M. A Ford é uma empresa que concilia a atuação global com forte foco regional. Tem o diferencial da capacidade de criar produtos sob medida para atender os clientes e as condições ambientais de cada mercado onde atua e incorpora as técnicas mais modernas de desenvolvimento e qualidade, com especial atenção às metodologias que permitem traduzir os desejos dos consumidores em atributos dos produtos.
- o Campo de Provas de Tatuí congregando todas as atividades de aquisição de dados, experimentação e durabilidade de todos os seus veículos através de laboratórios de emissões e acústica, equipamentos de teste como dinamômetros de motores e chassis operados por robôs de última geração, barreira de impacto e avaliações especializadas em suspensão, sistemas de direção e de acústica veicular.
- N. A Sustentabilidade é entendida pela Ford como uma prioridade estratégica a longo prazo para assegurar que o nosso negócio seja inovador, competitivo e rentável, enfrentando um mundo com profundas mudanças ambientais e sociais.

4. RESULTADOS

4.1. Classificação da pesquisa dos projetos selecionados

A partir da descrição de cada projeto selecionado, foram especificadas as relações com os princípios adotados na governança corporativa, com as estratégias praticadas e as redes envolvidas. Assim, foram considerados os seguintes critérios, compatibilizados com o referencial teórico e descritos no capítulo 2:

- Governança corporativa, de acordo com os princípios básicos que inspiram o “Código das melhores práticas de governança corporativa” nos quesitos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, abordados no item 2.4.2.;
- Estratégia, de acordo com as estratégias corporativas abordadas no item 2.1.5.;
- Redes simultâneas, de acordo com a classificação das redes física, de valor e de negócios, abordadas no item 2.2.3.

Após cada projeto ser descrito e classificado, uma descrição resumida, individualizada por projeto, é apresentada, para a consolidação da pesquisa.

- A. Em seu projeto de Camaçari, a Ford inovou no compartilhamento dos negócios com seus fornecedores. A

transparência os envolveu mais profundamente no negócio, também assume um maior risco no empreendimento. Recebe um prêmio de certificação e assim atendem a estratégia de hierarquização dos fornecedores respondendo a exigências da montadora nas questões de custo, qualidade, entrega *just in time* e capacitação tecnológica, ocupando lugar de destaque nas relações com a montadora. Participa da rede de valor.

- B. A premiação através de certificados de qualidade e a garantia de preferência no desenvolvimento de novos negócios permite o envolvimento dos fornecedores nos negócios da montadora facilitando a sua hierarquização. Os conceitos de parceria ficam evidenciados e as estratégias de incentivo à rede estarem associados a uma marca forte. A prática da transparência e equidade na condução dos projetos torna-se evidente e integra a rede de valor e de negócios.
- C. Projetos que envolvem ecologia, fatores de ordem social e aspectos das economias locais, proporcionam uma visão mais ampla das estratégias empresariais. Criam riquezas e oportunidades de qualificação. Desenvolvem as estratégias segundo as escolas ambiental e da cultura, desenvolvendo oportunidades para facilitar o acesso de clientes a produtos, através da rede física. Atende aos princípios da equidade e responsabilidade corporativa.

- D. O diálogo aberto e honesto com os acionistas, ambientalistas e entidades envolvidas com questões de sustentabilidade, como a alteração do clima global, potencializa a transparência e a responsabilidade corporativa. As estratégias de integração, inovação e posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário motivam a participar destes agrupamentos. Participa da rede de valor e de negócios.
- E. A preocupação com o meio ambiente em relação às emissões de gases responsáveis pelo efeito estufa, reforça o princípio da responsabilidade ambiental aliada as estratégias de inovação e posição privilegiada por administrar invenções em monopólio temporário. Embora o foco esteja ligado ao meio ambiente, os participantes da rede se envolvem na prospecção deste negócio e motivam a participar destes agrupamentos. Está presente na rede de negócios.
- F. A empresa no Brasil, já vem há anos ao encontro das questões de sustentabilidade através de seu programa com veículos bi-combustível (*flex*), preocupada com a poluição e diversificação de recursos. Situa-se na rede de negócios e desenvolve a estratégia de imitação, redução de custos e *global sourcing*, com o princípio de responsabilidade corporativa.
- G. A atuação da área de pesquisa e desenvolvimento em consonância com a rede de fornecedores propicia a descoberta de alternativas com materiais recicláveis sem agredir o meio

- ambiente. Assim colabora com a responsabilidade corporativa na rede física, de valor e de negócios, utilizando as estratégias de inovação e redução de custos.
- H. Com projetos apoiando a conservação da biodiversidade e promoção do desenvolvimento sustentável a empresa consegue formar a consciência ecológica e contribuir para a difusão da cultura da preservação na sociedade, capacitando os envolvidos. Desta forma os resultados estratégicos serão colhidos a médio e longo prazo. Atende ao princípio da responsabilidade corporativa na rede de valor.
- I. Capacitar profissionais com visão de mundo e incentivar a inserção dos menos favorecidos contribui para criar uma conscientização e associação em relação ao trabalho realizado pela empresa. Estas ações engrandecem e enobrecem a nação brasileira e conferem à marca um diferencial significativo. Assim, o princípio da responsabilidade corporativa é aplicado, resultando em uma estratégia a médio e longo prazo para a divulgação e consolidação da marca utilizando-se da rede de valor.
- J. Integrar pela música favorece a profissionalização e integração social. A escola da cultura torna-se predominante para a responsabilidade corporativa e ao longo do tempo apresenta resultados na rede de valor.

- K. Projetos de Sustentabilidade econômica para valorizar a biodiversidade em sistemas agrícolas familiares tem como objetivo o cultivo e o manejo de recursos da biodiversidade sem uso de agrotóxicos e fertilizantes solúveis e com utilização intensiva de adubos verdes. Adequar o círculo vicioso de um desenvolvimento agrícola centrado na mecanização, promovendo um modelo que seja economicamente viável, socialmente justo, culturalmente adaptado e ecologicamente sustentável. Implementam também modelos de gestão participativa e conservação, sistemas agroflorestais nas comunidades assistidas. Pode-se prospectar soluções viáveis para atender a comunidade. O princípio da responsabilidade corporativa está plenamente contemplado, utilizando-se da estratégia da divulgação e consolidação da marca onde a rede de valor atua no desenvolvimento das alternativas que permitem atender as necessidades que os clientes consideram importantes.
- L. A premiação dos fornecedores permite que participem em novos projetos, com vantagens competitivas em relação a outros possíveis fornecedores. Os critérios observados atendem aos princípios da equidade, responsabilidade corporativa e transparência. A rede física, de valor e de negócio são contempladas com a aferição do grau de atingimento das metas definidas para os fornecedores com as

estratégias de incentivo, sua hierarquização e vantagens competitivas.

- M. Atender aos consumidores com produtos sob medida nas condições ambientais de cada mercado atende a estratégia de “tropicalização”, adaptando os veículos à realidade brasileira. Desenvolvem também as estratégias de inovação e simplificação de produtos. As redes de negócios, de valor e física tem que acompanhar as definições para a consecução das políticas atendendo os princípios da equidade e responsabilidade corporativa.
- N. Por ser uma prioridade estratégica definida pela empresa, participar das redes física, de valor e de negócios, pelos objetivos apresentados em relação ao negócio ser inovativo, competitivo e rentável. Em relação aos princípios básico da governança corporativa, atende aos quesitos da responsabilidade corporativa.

Para facilitar o entendimento dos resultados da pesquisa, um resumo dos projetos com suas respectivas classificações, em relação aos critérios selecionados, é apresentado no quadro 19.

UMA ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA REDE DO SETOR AUTOMOTIVO UTILIZANDO A ABORDAGEM DE REDES SIMULTÂNEAS

	Projetos Ford	Estratégia adotada	Rede Simultânea	Princípios básicos do código de GC
A	Troca de informações com os fornecedores	Hierarquização dos fornecedores	Rede de valor	Transparência
B	Certificação de Qualidade aos fornecedores	Sistema de incentivos e hierarquização da posição dos fornecedores	Rede de valor e de negócios	Eqüidade e Transparência
C	Desenvolvimento Sustentável	Escola ambiental e cultural	Rede física	Eqüidade e responsabilidade corporativa
D	Soluções ambientais como Clima Global	Integração, inovação e administração de invenções em monopólio temporário	Rede de valor e de negócios	Responsabilidade corporativa e transparência
E	Motor de combustão interna a Hidrogênio	Inovação e administração de invenções em monopólio temporário	Rede de negócios	Responsabilidade Corporativa
F	Veículos bi-combustível (flex)	Imitação, redução de custos e <i>global sourcing</i>	Rede de negócios	Responsabilidade corporativa
G	Materiais alternativos a base de alumínio	Inovação e redução de custos	Redes física, de valor e de negócios	Responsabilidade corporativa
H	Biodiversidade e desenvolvimento sustentável	Capacitação, escola ambiental e cultural	Rede de valor	Responsabilidade corporativa
I	Formação acadêmica da comunidade	Capacitação, divulgação e consolidação da marca e escola de cultura	Rede de valor	Responsabilidade corporativa
J	Integração da comunidade pela música	Escola de cultura	Rede de valor	Responsabilidade corporativa
K	Sustentabilidade econômica	Prospecção, divulgação e consolidação da marca	Rede de valor	Responsabilidade corporativa
L	Avaliação da cadeia de fornecedores	Sistema de incentivos e hierarquização dos fornecedores e vantagens competitivas	Rede física, de valor e de negócios	Eqüidade, responsabilidade corporativa e transparência
M	Atuação global com foco regional	Inovação, simplificação de produtos e “tropicalização”	Redes física, de valor e de negócios	Eqüidade e responsabilidade corporativa
N	Sustentabilidade como Responsabilidade Corporativa	Inovação	Redes física, de valor e de negócios	Responsabilidade corporativa

Quadro 19 - Demonstrativo dos projetos selecionados nas entrevistas com a montadora

4.2. Conclusões

Foram selecionados quatorze projetos que envolveram a montadora e atores da rede. Os envolvidos tiveram participação efetiva nos resultados do projeto.

Nos critérios sobre os princípios de básicos para governança corporativa, não tivemos projetos classificados em ‘Prestação de Contas’, tendo em vista que não tivemos acesso aos balanços patrimoniais e relatório de administração.

A Ford Motor Company, com sede nos Estados Unidos, tem seus resultados publicados de acordo com a Sarbanes-Oxley – SOX, para proteger os investidores. Com relação aos critérios de sustentabilidade também tem registro da empresa com extenso detalhamento das atividades praticadas no país sede. Estes registros abrangem desde a visão da empresa, com suas estratégias, perfil, estrutura da governança, indicadores de satisfação, de desempenho, práticas sociais no trabalho e podem ser encontrados em Gri (2006).

Em relação a governança corporativa, o quadro 20, apresenta 85,7% dos projetos selecionados ligados com a responsabilidade corporativa. Este fato reflete na declaração de seu presidente Bill Ford sobre a visão da Ford. “Na Ford Motor Company, nós fazemos da sustentabilidade uma prioridade estratégica a longo prazo do negócio. A razão é simples: nós somos uma empresa de 100 anos e queremos transformá-la em um empresa de 200 anos. Sustentabilidade é como assegurar que o nosso negócio seja

inovador, competitivo e rentável em um mundo que enfrentamos grandes mudanças ambientais e sociais.

O conceito de responsabilidade corporativa assume uma visão mais ampla da estratégia empresarial, pois contempla os relacionamentos com a comunidade em que a empresa atua. Portanto, o alto percentual, demonstra também que os conselheiros e executivos, que também zelam pela perenidade da organização, assumem um papel de relevada importância, devendo criar condições para que os executores possam assimilar a visão da empresa. Assim, em uma visão holística, os conceitos de visão e missão, contribuem sobremaneira para que a empresa alcance seus propósitos.

A definição das atividades ou funções da rede de valor, especifica “Desenvolver alternativas para obtenção das condições que permitem atender, via produtos e serviços, as necessidades que os clientes consideram importantes”, é ratificada pelo percentual de 85,7 dos projetos selecionados, no quadro 20.

Os projetos que envolveram os componentes da rede de fornecimento, apresentaram relativa compatibilidade em relação ao princípio da transparência, critério da governança corporativa, e com a rede de valor, critério da rede simultânea, pois o modelo adotado pela Ford, privilegia fornecedores que tem forte relacionamento com a montadora, exemplo dos projetos envolvendo avaliação da cadeia de fornecedores e certificação de qualidade. Portanto agrega valor nos projetos desenvolvidos em conjunto com transparência nas relações.

“Nossa missão é desenvolver produtos que encantem o cliente”, é percebida pela presença do indicador na rede de valor, em vários projetos, que atende o que o cliente considera importante.

Projetos Ford	Rede Física	Rede de Valor	Rede de Negócios	Transparência	Eqüidade	Prestação de Contas	Responsabilidade Corporativa
14	5	12	8	4	4	0	12
0,0%	35,7%	85,7%	57,1%	28,6%	28,6%	0,0%	85,7%

Quadro 20 - Estatística nos projetos selecionados - Qtde de ocorrências nas redes simultâneas e nos princípios de governança corporativa

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – Apresentação de relatórios técnico-científicos. Rio de Janeiro, 1989.

ABRAMCZUK, A. A. Os relacionamentos na cadeia de suprimento sob o paradigma da desintegração vertical de processos: Um estudo de caso. São Paulo: 2001. Dissertação de Mestrado. Orientador Professor Livre-Docente João Amato Neto.

AGUIAR, E. C. 2001. Relações de fornecimento na indústria automobilística Paranaense: o caso Chrysler – Dana. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ALMEIDA, J. R. 2003. Gerados pela supremacia na posição dos benefícios da empresa: os *stakeholders* e a teoria de finanças. (tese doutorado), FEA, USP.

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ANFAVEA. 2006. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/index.htm>. Acesso em 25/07/2006.

ANSOFF, H. I. ; MCDONNELL, E. J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS – ABONG. <http://www.abong.org.br>, acesso em 12/07/06.

BABBIE, E. Métodos de pesquisa de *survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BABIC, V. *Corporate governance problems in transition economies*. Disponível em <http://www.afic.am/CG/CGProblemsInTransitionEconomies.pdf>. Acesso em 13/03/2006.

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1995.

BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B. *A new strategy of just-in-time system implementation in a large industrial enterprise: A brazilian case*. Anais do IV Simpoi Poms. São Paulo: , v.1, n.1, p.1 - 12, 2001.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2003

BOVESPA. Bolsa de Valores de São Paulo. Disponível em <http://www.bovespa.com.br>. Acesso em 25/08/2005.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas In: KUPFER, D. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

BROOKS, W. T. Vendendo para nichos de mercado. São Paulo: Atlas, 1993.

BUFFA, E. S. Administração da produção. Coleção Universitária de Administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1972.

BUOSI, G R. C. Análise das parcerias e alianças nas redes simultâneas: Um estudo de caso no setor de papel e celulose. São Paulo: 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista. Orientador Professor Livre-Docente José Paulo Alves Fusco.

Business Social Responsibility – BSR. Disponível em <http://bsr.org>. Acesso em 12/03/2006.

CABRAL, A. C. A. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. RODRIGUES, Suzana B. (Organizadora). São Paulo: Atlas, 1999.

CADBURY COMMITTEE. The report of the committee on financial aspects of corporate governance. Londres: Cadbury Committee, 1992.

CASAROTTO FILHO, N. E. ; PIRES, L. H.: Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, C. Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo, Cortez, 1995.

CAVALCANTI, M. et al. *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHILD, J e FAULKNER, D. *Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. São Paulo: Atlas, 1983.

CHOPRA, S; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

_____. *O marketing da logística*. São Paulo: Futura, 1999.

CICCO, F. SA 8000: Um sistema de certificação de âmbito mundial para monitorar a responsabilidade social das empresas, 2002.

CONSOLI, M V.; REBELATTO, D. N. *Redes de Cooperação*. X SIMPEP-SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – UNESP –BAURU – SP-BRASIL. Anais .., 2003.

CONTADOR, J. C. *Gestão de operações*. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

_____. *Modelo para aumentar a competitividade industrial*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1996.

CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L.; CARVALHO, M. F.H.; MEIRELES, M. *Modelo de campos e armas da competição*. In: X SIMPEP -SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO –UNESP –BAURU-SP-BRASIL. Anais.., 2003

CORNFORTH, C. *The governance of public and non-profit organisations. What do boards do?* Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations. London: 2003.

CORRÊA, G. N. Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, E. A. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2005.

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. (coordenadores). Estudo da competitividade na indústria brasileira. Campinas: Ed. Unicamp e Papirus, 1994.

DEMING, W. E. Qualidade: A revolução da administração. São Paulo: Saraiva, 1989.

DIAS, C. A. V. As fábricas do futuro na indústria automobilística brasileira: condomínios industriais e o consórcio modular. Revista: Relações Humanas da Escola Superior de Administração de Negócios – ESAN. São Paulo, 1999.

DIAS, R. C. M. Redes simultâneas e *comakership*: um estudo sobre balanceamento das relações cliente-fornecedor em redes de empresas – um exemplo de aplicação na indústria automobilística brasileira. São Paulo: 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista,. Orientador Professor Livre-Docente José Paulo Alves Fusco.

DONAIRE, D. A utilização do estudo de caso com método de pesquisa na área da administração. Revista IMES, São Paulo, 1997.

DORNIER, P. et al. Logística e operações globais: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

ECO, U. Como se faz uma tese. São Paulo, Perspectiva, 1977.

EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELLENRIEDER, A. R. V. O que eles pensam sobre parceria. RAE Light EAESP-FGV, São Paulo, 1995.

EXAME – Melhores e maiores. Revista Exame. São Paulo: Abril, 2004.

FERDOWS, K. *Making the most of foreign factories*. Harvard Business Review, March-April, 1997.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R.; LAVALLE, C.; HIJJAR, M. F. Evolução do desempenho em distribuição no setor brasileiro de alimentos no período 1995-1999. In: Fleury et al. Logística empresarial – a perspectiva brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLEURY, A . Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil. Gestão da Produção, 1997.

FLEURY, P. F.; PETER, W.; FIGUEIREDO, K. F. Artigo: Da distribuição física ao *supply chain management*. Kleber Figueiredo, Rebecca Arkader. Logística empresarial a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCISCHINI, P. G; GURGEL, F. A . Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

FULLMAN, C. et al. MRP/MRP II, MRPIII (MRP + JIT + Kanban) OPT e GRD. São Paulo: Instituto de Movimentação e Armazenagem de Materiais, 1989.

FUSCO, J. P. A. ; BUOSI, G. R. C.; RUBIATO, R. C. Modelo de redes simultâneas para avaliação competitiva de redes de empresas. Gestão & Produção, 2005, v.12, n.2, p.151-163.

FUSCO, J. P. A. Cadeias de fornecimento e redes de empresas: abordagem metodológica para avaliação de competitividade. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.

FUSCO, J. P. A., et al. Administração de operações: da formulação estratégica ao controle operacional. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.

_____. Competitividade no agronegócio. In: Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção. V.2. São Paulo: Arte e Ciência, 2003.

FUSCO, J. P. A. Robustez competitiva em cadeias de fornecimentos – Uma abordagem metodológica para avaliação. In: Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção. V.1. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

GAITHER, N. ; FRAZIER, G. Administração da produção e operações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GATTORNA, J.; WALTERS, D.W. *Managing the supply chain: a strategic perspective*. MacMillan Press, London, 1996.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas, 2002.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. *Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective*. *Academy of Management Review*, 2001, v.26,n.3, p.431-445.

GONÇALVES, L. C. Aspectos competitivos da cadeia automotiva: um estudo de caso sobre os impactos nos processos de trabalho e relacionamentos entre montadora e fornecedor. Dissertação (mestrado) – Universidade Paulista: 2002.

GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Pearson - MakronBooks, 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. *Inter-firm networks: antecedents. Mechanisms and forms*. *Organization Studies*, v.16, n.2, 1995.

GRI. 2006. Disponível em :
<http://www.ford.com/en/company/about/sustainability/report/gri.htm>. Acesso em 31/07/2006.

GUERRINI, F. M.; SACOMANO, J. B. Alianças estratégicas como forma emergente de organização de produção. In. Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção.V.1. Organizador: José Paulo Alves Fusco. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas; Rio de Janeiro: 1989.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. *Political science and three institutionalism*. Oxford: Blackwell Publisher. Political studies, 1996.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMILTON, R. W. *Corporate governance in américa: 1950-2000 Major Changes but Uncertain Benefits*. NBER Working Paper. Disponível em <http://www.nber.org>. Acesso em 12/03/2006.

HAMMER, M. e CHAMPY, J. Reengenharia revolucionando a empresa: em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARLAND, C. M. et al. Developing the concept of supply strategy. *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford: 1999. Vol.19 .n.7; pg 650.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Experiências de governança corporativa. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHEELWRIGHT, S. C. *Operations, strategy and technology, pursuing the competitive edge*. New York: John Willey & Sons, 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUMPHREY, J. e SCHMITZ, H. *Developing country firms in the world economy*. Governance and upgrading in global value chains, INEF-Report N° 61, Duisburg: Institute of Development Studies, 2002.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 18/06/2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 24/06/2006.

KATZ, D. e KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

KIM, S.S. *Korea's segyehwa drive: promise versus performance*. In: *Korea's Globalization*. Cambridge: Cambridge University Press. 2000

KRUGMAN, P. *Competitiveness: an international economics reader*. New York: Foreign Affairs, 1994.

LEE, H.L.; BILLINGTON, C. *Material management in decentralized supply chain*. Operational Research, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEWIS, D.J. *A empresa conectada: como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LINS, C. R. G. *A gestão estratégica baseada na governança Corporativa: um estudo sobre os órgãos de governo das empresas mineiras*. Belo Horizonte, 1999. Dissertação de Mestrado.

LODI, J. B. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LORANGE, P. ; ROOS, J. *Alianças estratégicas, formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.

LUMMUS, R. R.; ALBERT, K. L. *Supply chain management: balancing the supply chain with customer demand*. Falls Church, VA: APICS, 1997.

MCKINSEY & COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL. Panorama de governança corporativa no Brasil. São Paulo, 2001. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 12/03/2006.

MAHONEY, W. F. Relações com Investidores. O guia dos profissionais para marketing financeiro e comunicação. Rio: IMF, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINHO, B. ; L.; AMATO NETO, J. Gestão da cadeia de fornecedores e acordos de parcerias. In: Manufatura Classe Mundial. AMATO NETO, João(Organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, P. G. ; LAUGENI, F. P. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R.C.. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARTINS, R. A. Sistema de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. São Carlos, 1999. Tese de Doutorado. Orientador Prof. Dr. Mario Sergio Salerno.

MARTINS, R. A. Flexibilidade e integração no novo paradigma produtivo mundial: estudo de casos. São Carlos, 1993. Dissertação de mestrado. Orientador Prof. Dr. Jose Benedito Sacomano.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em 24/06/2006.

MELO NETO, F. P. & FROES, C. Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MERLI, G. *Comakership: A nova estratégia para os suprimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MILANI, C. R. S. Governança global e meio ambiente: como compatibilizar economia, política e ecologia. In: FUNDAÇÃO KONRAD-ADENAUER STIFTUNG. Pesquisas: Governança Global – Reorganização da política em todos os níveis de ação. São Paulo, nº 16, 1999.

MINTZBERG, H., et al. Safári da estratégia. São Paulo: Bookman, 2000.

MOREIRA, D. A. Administração da produção e operações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, P. A. Transformação organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NOOTEBOOM, B. *Inter-firm alliances-analysis and design*. London: Routledge, 1999

OCDE - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em 13/03/2006.

OHMAE, K. O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, D. P. R. Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, R. F.; GUERRINI, F. M. Estrutura morfológica de redes de empresas. In: X SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. UNESP, Bauru, S.Paulo, Brasil. Anais.., 2003.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAROLINI, C. *The value net: a tool for competitive strategy*. New York, J. Wiley, 1999.

PAULILLO, L. F. Redes de poder & territórios produtivos. São Carlos: Rima/UFSCar, 2000.

PETRONI, A.; PANCIOLOLI, B. *Innovations as a determinant of supplier's roles and performance: an empirical study in the food machinery industry*. European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 8, p. 135-149, 2002.

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

POUND, J. Experiências de governança corporativa. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações no planejamento e controle da produção. In: AMATO NETO, João. Manufatura classe mundial. Conceito estratégias e aplicações. –São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33,p,5,1998.

PORTER, M. E. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POSTHUMA, A. C. Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalizada. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org.). *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. *Networks and economic life*. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. *The handbook of economic sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994.

POWELL, W. *Neither market of hierarqy networks forms of organization*. In: *The nes institutional in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

RELATÓRIO CADBURY – Código de práticas recomendáveis. Disponível em: <<http://www.ibgc.com.br>> acesso em 06/06/2006.

REZENDE, A. C. et al. *Coletânea de artigos de logística*. São Paulo: IMAM, 2002.

REY, L. *Planejar e redigir trabalhos científicos*. São Paulo: Edgard Blücher, 1993.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, J. A. ; MENDES, Gilmar de Melo. *Governança corporativa: estratégia para geração de valor*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUBIATO, R. C. *Análise das alianças no setor avícola sob a perspectiva de rede simultânea*. São Paulo: 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista. Orientador Professor Livre-Docente José Paulo Alves Fusco.

SACOMANO NETO, M. *Redes: difusão de conhecimento, controle e poder – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões*. Tese (doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, 2004.

SACOMANO NETO, M. e ESCRIVÃO FILHO, E. 1999. Um estudo sobre as mudanças na estrutura organizacional e a formação das equipes de trabalho. Anais do XIX Congresso Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro (RJ): ABEPRO, Novembro. CD-ROM. 17 págs.

SACOMANO NETO, M. ; SACOMANO J. B. Governança e análise de redes. In: FUSCO, J. P. A. Tópicos emergentes em engenharia de produção.V.2 .São Paulo: Arte e Ciência, 2004.

SANTOS, A. M. O novo regime jurídico das sociedades Limitadas e a governança corporativa. Artigo Newsletter do IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Acesso: www.abgc.org.br em 11/11/05.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, v. 31, n. 4, 1995.

SCHROEDER, R. R. G. Operations management: concepts and cases. Boston: McGraw Hill, 2000.

SETUBAL JÚNIOR, W. Governança corporativa foco petrobrás. Rio de Janeiro,2002. Trabalho de Conclusão de Curso. Orientador Alberto do Vale Almeida.

SEVERINO,A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 2000.

SHLEIFER, A. ; VISHNY, R. W. *A survey of corporate governance*. *Journal of Finance*, 1997.

SILVA, M. T. A empresa moderna. In: *Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa*. São Paulo: Edgar Blücher, 1997.

SIQUEIRA, M. C. M. Redes simultâneas e avaliação competitiva: um exemplo de aplicação na indústria gráfica sob a ótica de alianças estratégicas e parcerias. São Paulo: 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista. Orientador Professor Livre-Docente José Paulo Alves Fusco.

SKINNER, W., Manufacturing: the missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 1969. May - June: p. 136-145.

_____, Manufacturing: the formidable competitive weapon. New York: John Wiley, 1985.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N. ; CHAMBERS, S. ; JOHNSTON, R. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2002

SLOAN JR., A. P. Meus anos com a general motors. São Paulo: Negócio, 2001.

STEINBERG, H. A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

TACHIZAWA, T. Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa. São Paulo: Atlas, 2004.

THOMPSON JR, A. A., STRICKLAND III, A.J. Planejamento estratégico. elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004

TINOCO, J. E. P. Balanço social. São Paulo: Atlas, 2001.

TOLEDO, J. C., MARTINS R. A. - Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total, Revista de Administração, FEA-USP, 1998.

VENDRAMETO, O. Bases de conhecimento para automação da manufatura. São Paulo, 1994. Tese de Doutorado, Orientador Ary Guilherme Plonski.

VIDIGAL, A. C. Carlos. Governança corporativa no Brasil. Artigo disponível em <<http://www.acvidigal.com.br>>. Acesso 13/03/2006.

WAARDEN, F. V. Dimensions and types of policy networks. European Journal of Political Research, v.21, p.29-52, 1992.

WHEELWRIGHT, Steven. C.; HAYES, Robert.C. Competing through manufacturing. Harvard Business Review, Boston, v.63, n.1, jan./feb.,1985.

WOMACK, J. P. , JONES, D. T. & ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. Reed. 4ª. Traduzido por Ivo Korytovski. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD JR., T. e ZUFFO, P. K. *Supply chain management*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 1998.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Tradução: Ricardo Lopes Pinto. Disponível em http://www.eac.fea.usp.br/metodologia/estudo_caso.htm. Acesso em: 12/03/2006.

YIN, R.K. Estudo de caso, planejamento e métodos. São Paulo: Bookmam, 2001.

YOSHINO, M.Y.; RANGAN, S. U. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZINGALES, L. *Corporate governance*. NBER Working Paper 6309. Disponível em <http://nber.org/papers/w6309>. Acesso em: 12/03/2006.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)