

Universidade Federal de Santa Catarina
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Joel Joaquim de Santana Filho

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS EM
INDÚSTRIAS – CASO UNIDADE CAMAÇARI /BAHIA DA MONTADORA
FORD MOTOR COMPANY**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Joel Joaquim de Santana Filho

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS
EM INDÚSTRIAS – CASO UNIDADE CAMAÇARI - BAHIA DA MONTADORA
FORD MOTOR COMPANY**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.

Florianópolis

2008

Joel Joaquim de Santana Filho

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS EM
INDÚSTRIAS – CASO UNIDADE CAMAÇARI-BAHIA DA MONTADORA FORD
MOTOR COMPANY**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 15 de maio de 2008.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.

Orientador

BANCA EXAMINADORA

Prof. Jovane Medina de Azevedo, Dr.

Presidente

Prof. Edmilson Rampazzo Klen, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Jociane Rigoni, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

A um mundo novo onde exista a paz, a união entre os povos, a solidariedade e a fraternidade, onde exista, o amor entre os seres humanos, onde exista realmente a alegria vinda do coração, onde as pessoas realmente possam conviver em harmonia

AGRADECIMENTOS

- Ao Supremo Deus Criador de todo o Universo que me dá a vida, a consciência e está em mim;
- Aos meus pais Joel e Dinalva, por tudo;
- A minha companheira e amiga Luciana, apoio incondicional, estímulo, amor, encorajamento e compreensão;
- Aos meus filhos Giovana, minha estrela, Sofia e João por existirem em minha vida;
- Aos meus irmãos Sissi, Jorge, Tom e Teteo pela paciência os meus enteados Alexandre e Rodrigo pelo apoio;
- Ao querido amigo Euclides Bittencourt pela força irrestrita;
- A amiga Graça Vasconcelos pela consciência agregadora;
- A amiga Catarina pela disposição em apoiar;
- Ao estimado Professor Taboada Rodriguez, pela orientação e apoio sem o qual não poderia ter chegado até aqui;
- Aos Professores do PPEGEP, Leonardo Enslin, Cassaroto, Álvaro Rojas Lezana e Bruno Hartmut Kopicke;
- Alex Seles Gomes e Luís Crisci, da Ford Motor Company, Camaçari /Bahia ;
- Unidade Camaçari/Bahia da Ford Motor Company, por apoiar a pesquisa;
- A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – por acolher o conhecimento.

RESUMO

SANTANA FILHO, Joel Joaquim. **Práticas de Governança em Cadeias de Suprimentos em Indústrias – Caso da unidade Camaçari /Bahia, da montadora Ford Motor Company.** Florianópolis, 2008. 151p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis – SC.

Este estudo objetiva entender as relações existentes entre o aprendizado das cadeias de suprimentos e a ferramenta governança. Busca-se, neste trabalho, a constatação de que há uma identidade conceitual, técnica e de premissas entre os conceitos de cadeia logística e as cadeias de suprimento a Governança, de tal maneira a se poder elaborar um conjunto de correlações do ponto de vista estratégico, gerencial-funcional e operacional. O estudo procura entender, principalmente, a real importância do conhecimento e das práticas de governança para a gestão das cadeias de suprimentos. Essa lógica fica estabelecida a partir da compreensão detalhada, através de uma pesquisa exploratória com cientistas e executivos versados no tema e que atuem em cadeias de suprimentos e o estudo de caso na unidade Camaçari/Bahia da montadora automotiva Ford. Esta pesquisa revelou informações importantes sobre a visão estratégica das práticas de governança e seu resultado em cadeias de suprimentos. A realização deste estudo permitiu que se comprovasse a hipótese central para o problema pesquisado, validando e permitindo a sua pertinência.

Palavras-Chave: Governança, Cadeias de Suprimentos, Logística, Sustentabilidade, Valor, Estratégia Empresarial, Competitividade, Redes Organizacionais.

ABSTRACT

SANTANA FILHO, Joel Joaquim. Governança em Cadeias de Suprimentos. Florianópolis, 2008. 153p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis – SC.

This study aims at to understand the existent relationships between the learning of the supply chain and governance tools. It is looked for, in this work, the verification that there is a conceptual identity, technique and of premises between the concepts of chain logistics and the supply chains governance, in such a way the if to elaborate a group of correlations of the point of view strategic, managerial-functional and operational. The study search to understand, mainly, to real importance of the knowledge and of the governance practices for the administration of the supply chain. That logic is established starting from the detailed understanding, through an exploratory research with scientists and versed executives in the theme and that they act in supply chain and the case study in the plant Camaçari - Bahia of the automotive assembler ford. This research revealed important information on the strategic vision of the governance practices and his result in supply chain. The accomplishment of this study allowed that if it proved the central hypothesis for the researched problem, validating and allowing his/her pertinence.

Key-words: governance, supply chain, logistics, sustainability, value, business strategy, competitiveness, organizational nets.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	13
1.1. PROBLEMÁTICA.....	17
1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	21
1.2.1. <i>Objetivo geral</i>	21
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	21
1.3. MÉTODO DE ELABORAÇÃO E ESTRUTURA	22
1.4. QUESTÃO DA PESQUISA	23
1.5. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	24
1.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	24
1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	25
CAPÍTULO 2: LOGÍSTICA E A CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	27
2.1. LOGÍSTICA	27
2.1.1. <i>Logística e globalização</i>	30
2.1.2. <i>Competitividade</i>	31
2.1.3. <i>A excelência logística: uma vantagem competitiva sustentável</i>	31
2.2. O ESTUDO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	34
2.2.1. <i>Origens</i>	34
2.2.2. <i>Cadeias produtivas</i>	35
2.2.2.1. <i>Bens fluem “A Montante e a Jusante”</i>	35
2.2.3. <i>As redes organizacionais</i>	36
2.2.4. <i>Ativos organizacionais, capacidade e competências</i>	43
2.2.5. <i>Cadeia de valor e integração organizacional</i>	46
2.2.6. <i>Porque a integração cria valor</i>	51
2.2.7. <i>O conceito de cadeia de suprimentos</i>	52
2.2.8. <i>Gestão das cadeias de suprimentos</i>	55
2.2.9. <i>Objetivos e práticas da Gestão da Cadeia de suprimentos</i>	56
2.2.10. <i>Benefícios da gestão da cadeia de suprimentos</i>	57
2.2.11. <i>Tecnologia e a gestão da cadeia de suprimento</i>	58
2.2.12. <i>Modelos de Gestão da Cadeia de Suprimentos</i>	61
2.2.13. <i>Cooperação e colaboração na Cadeia de Suprimento</i>	62
2.2.14. <i>Relacionamento na cadeia de suprimentos</i>	65
2.2.15. <i>Riscos na Cadeia de Suprimentos</i>	69
2.2.16. <i>Estratégia em cadeias de suprimentos</i>	72
2.2.17. <i>Como assegurar a continuidade de negócios na gestão de uma Supply Chain</i>	74
CAPÍTULO 3: GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS	77
3.1. ORIGENS DA GOVERNANÇA - UMA VISÃO DA TEORIA ECONÔMICA.....	77
3.1.1. <i>Os Contratos e a relação de governança</i>	78
3.1.2. <i>Teoria dos custos das transações</i>	79
3.1.3. <i>Custos de influência</i>	81
3.1.4. <i>Teoria de Agência</i>	81

3.2.	O QUE É GOVERNANÇA.....	82
3.2.1.	<i>Conceitos principais de governança</i>	83
3.2.2.	<i>Visão sociológica</i>	85
3.3.	TIPOLOGIAS DE GOVERNANÇA PARA EMPRESAS E ARRANJOS.....	88
3.4.	GOVERNANÇA CORPORATIVA	90
3.4.1.	<i>Stakeholders - Partes interessadas</i>	93
3.4.2.	<i>Abordagem Legal da Governança Corporativa</i>	94
3.5.	O OBJETIVO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	95
	CAPÍTULO 4: ESTUDO DE CASO FORD MOTOR COMPANY – CAMAÇARI-BA	100
4.1.	HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL	100
4.2.	O CONTEXTO DO COMPLEXO INDUSTRIAL FORD NORDESTE	100
4.3.	STAKEHOLDERS DA FORD CAMAÇARI	104
4.4.	CONDOMÍNIO INDUSTRIAL – ESTRUTURA E COMPOSIÇÃO DE FORNECEDORES	104
4.4.1.	<i>A planta Camaçari faz parte de Supply Chain Global Ford</i>	105
4.4.2.	<i>Estrutura organizacional da logística</i>	107
4.4.3.	<i>Cadeia de Suprimentos da Ford Camaçari - BA</i>	108
4.4.3.1.	Certificações e padrões exigidos	111
4.4.3.2.	Contratos de fornecimento no CIFN	112
4.4.3.3.	Logística de Entrada	113
4.5.	ENTREVISTAS NO SITE DA FORD CAMAÇARI - BA	114
4.6.	SUSTENTABILIDADE	116
4.7.	REGULAÇÃO	116
4.8.	PRÁTICAS DE GOVERNANÇA IDENTIFICADAS	118
	CAPÍTULO 5: VALIDAÇÃO DA PESQUISA.....	119
5.1.	METODOLOGIA	119
5.2.	QUESTIONÁRIO	120
5.2.1.	<i>Questionário aplicado pela internet</i>	121
5.2.2.	<i>Universo e a Amostra</i>	121
5.3.	RESULTADOS DA PESQUISA	123
	CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	127
	REFERÊNCIAS	135
	APÊNDICES	140
	APÊNDICE I – CARTA SOLICITANDO A PESQUISA	140
	APÊNDICE II – MODELO DE QUESTIONÁRIO.....	141
	APÊNDICE III – TABULAÇÃO	142
	APÊNDICE IV – GRÁFICOS DA PESQUISA COM ESPECIALISTAS	143
	APÊNDICE V – ACORDO COMERCIAL DA VISTEON –FORD.....	150

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - OPORTUNIDADES E PONTOS FRACOS NA AVALIAÇÃO DO PROCESSO LOGÍSTICO.....	34
QUADRO 2- ESTRUTURA DE UMA MODERNA ECONOMIA DE TROCAS.....	78
QUADRO 3 -GOVERNANÇA PARA OCDE.....	92
QUADRO 4 - GOVERNANÇA E O SISTEMA DE VALORES.....	92
QUADRO 5 -GRUPOS ESTRATÉGICOS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	98
QUADRO 6 DIMENSÕES DO CIFN.....	100
QUADRO 7 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DA PLANTA CAMAÇARI-BA DA FORD.....	107
QUADRO 8 - ESTRATÉGIA DE ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM INDÚSTRIAS –CASO FORD CAMAÇARI.....	120
QUADRO 9 - PONDERAÇÕES DA PESQUISA DE ESPECIALISTAS.....	122

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DA GLOBALIZAÇÃO.....	28
FIGURA 2 RELAÇÃO ENTRE A LOGÍSTICA E ÁREAS DE PRODUÇÃO E MARKETING	30
FIGURA 3- EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA	32
FIGURA 4 - A NOVA PRODUÇÃO ENXUTA	33
FIGURA 5 - EXEMPLO DE UMA CADEIA PRODUTIVA.....	35
FIGURA 6-ABORDAGEM DE REDE.....	37
FIGURA 7 - REDE DE ENTREGA DE VALOR DA LEVI-STRAUSS.....	37
FIGURA 8 - REDE DE OPERAÇÕES EM SERVIÇOS DE SAÚDE	38
FIGURA 9- REDES DE UNIDADES DE NEGÓCIO	41
FIGURA 10 - EXEMPLOS DE CADEIAS MÚLTIPLAS DE SUPRIMENTOS	42
FIGURA 11-FORMAS DE COOPERAÇÃO/COLABORAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES.....	43
FIGURA 12 - ATIVOS ORGANIZACIONAIS	44
FIGURA 13 - CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS.....	45
FIGURA 14 - RECURSOS ORGANIZACIONAIS	45
FIGURA 15 - CADEIA DE VALOR GENÉRICA	47
FIGURA 16 - VANTAGEM COMPETITIVA E OS TRÊS C'S	49
FIGURA 17 - SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	53
FIGURA 18- PROCESSOS INTEGRADOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	53
FIGURA 19 - MACRO-AMBIENTE DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	54
FIGURA 20 - MODELO GERAL DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS	55
FIGURA 21 - IMPACTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, SEGUNDO A COMPLEXIDADE X AGREGAÇÃO DE VALOR	58
FIGURA 22 -MANUFATURA INTEGRADA POR COMPUTADOR	59
FIGURA 23 -RESULTADOS ESPERADOS DA AUTOMAÇÃO.....	60
FIGURA 24 - MÓDULOS INTEGRADOS DO SISTEMA DE CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	61
FIGURA 25 - EFEITOS DA EVOLUÇÃO DA GLOBALIZAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS	63
FIGURA 26 -MAPA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM EM UMA CS	66

FIGURA 27 - RELACIONAMENTOS X ELEMENTOS DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	68
FIGURA 28 CONTINUUM DA INTEGRAÇÃO	73
FIGURA 29- PORTIFOLIO DE RELACIONAMENTOS.....	75
FIGURA 30 - FATORES QUE AUMENTAM A PROBABILIDADE DE RELACIONAMENTOS DE SUCESSO EM CS	76
FIGURA 31 - FLUXO DA COMPREENSÃO DA TEORIA DOS CUSTOS TRANSACIONAIS (WILLIAMSON).....	80
FIGURA 32 - UMA VISÃO DE GOVERNANÇA NOS NEGÓCIOS	83
FIGURA 33- PRINCÍPIOS DA BOA-GOVERNANÇA	86
FIGURA 34 - TIPOLOGIAS DE GOVERNANÇA EM ORGANIZAÇÕES E ARRANJOS	88
FIGURA 35 - HIERARQUIA CONCEITUAL DE GOVERNANÇA	89
FIGURA 36 - FRONTEIRAS DO MODELO STAKEHOLDER AVANÇADO	94
FIGURA 37- LAYOUT DO CIFN	101
FIGURA 38 - FORNCEDORES DO CIFN	102
FIGURA 39- <i>STAKEHOLDERS</i> CIFN	104
FIGURA 40 - MAPA ESTRATÉGICO DA SUPPLY CHAIN GLOBAL FORD.....	106
FIGURA 41 - CARACTERIZAÇÃO DOS NÍVEIS DE FORNECIMENTO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA.	109
FIGURA 42- ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA PLANTA AUTOMOTIVA MODULAR SEQÜENCIADA.....	110
FIGURA 43 - PROCESSO DE PEDIDOS.....	114
FIGURA 44- IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS	126

LISTA DE ABREVIATURAS

CD	Centro de Distribuição
CIFN	Complexo Industrial Ford Nordeste
CLM	Council of Logistics Management
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
DRP	Distribution Resource Planning (Distribuição dos recursos de distribuição)
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange (Intercâmbio Eletrônico de dados)
FMI	Fundo Monetário Internacional
GDR	Gerenciamento das Restrições
GIS	Geographical Information System (Sistema de informações geográfico)
GR	Gestão das Restrições
JIT	Just-in-Time
MLT	Manufacturing Lead Times
MRP I	Material Requirements Planning (Planejamento de recursos de manufatura)
MRP II	Manufacturing Resource Planning (Planejamento de recursos de manufatura)
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OPT	Optimized Production Technology
PDM	Padrão Descritivo de Materiais
QR	Quick Response
SCM	Supply Chain Management
TI	Tecnologia da Informação
TOC	Theory of Constraints
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WCL	World Class Logistics
WIP	Work-in-Process Inventory
WMS	Warehouse Management System (Sistema de gerenciamento de armazém)

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Um novo cenário competitivo, pressiona as organizações para mudanças estruturais de grande extensão. Tais mudanças, que decorrem da uma nova revolução na humanidade, surgida a partir da globalização de mercados, com impacto na tecnologia, na informação e no conhecimento, partem do macro ambiente, do ambiente interno organizacional e do ambiente operacional, exigindo um comportamento mais flexível, com respostas rápidas e efetivas por parte das organizações. No ambiente de negócios, os investidores estão cada vez mais exigentes e atentos ao resultado financeiro. Além das pressões exercidas pelo consumidor final, pelos próprios empregados, pela comunidade e grupos de pressão, acontece que, neste cenário competitivo, as organizações tornam-se reféns de seus próprios modelos gerenciais, considerando a realidade regulatória, diferenciada de país para país e, conseqüentemente, trazendo novos desafios para a sobrevivência empresarial. Por este motivo, cada novo projeto deve ser pensado detalhadamente, e devido a riscos ligados a cada atividade, torna a tomada de decisão empresarial um novo jogo de estratégia, com desafios iminentes que deverão ser previstos a todo momento. Não se podem gerenciar organizações, na atualidade de ambientes complexos, sem que haja monitoramento preciso, com controles austeros e fidedignos e vigilância de todos os passos da sua ação, sem que se possa comprometer os resultados previsíveis. As partes interessadas, que compõem o ambiente organizacional, também são passíveis dessa incerteza.

Ocorre no ambiente geopolítico as ações terroristas, alterações climáticas e meteorológicas, ofensivas de guerrilhas, escassez de matérias primas (sobretudo petróleo), crise energética, volatilidade de moedas, notadamente o dólar e o euro; comunicação massiva, pandemias e doenças degenerativas, escassez das reservas de água potável. Estes são aspectos dessa incerteza com que a sociedade do século XXI tem que conviver.

Vive-se, hoje, em uma era de incerteza devido às transformações havidas não só pela globalização, mas pelos fatores críticos resultantes da escassez de fontes renováveis, poluição em níveis acentuados e com implicações econômicas, sociais e políticas. Produtos são lançados em grandes quantidades e com diversos modelos com opções de volume, densidade, cores, requerendo das organizações versatilidade e a possibilidade de se ajustarem a essa demanda incerta e desigual. Uma revolução de consumo deixou para trás a era da produção em massa e o taylorismo/fordismo¹. O advento da globalização de mercados e a internet permitiram o surgimento de uma nova economia que, paralelamente a economia tradicional, utiliza o ambiente da virtualidade para as relações entre pessoas, comunidades, instituições, etc.

A globalização de mercados sustenta até hoje um grande choque cultural na sociedade humana. Essa mudança econômica trouxe, além do choque econômico um choque social e companhias que atuam em diversos países ou estão interligadas em redes foram as que mais impactos assumiram. Ainda, nessa complexidade em que vivemos notamos que o caminho da tecnologia permite que o consumidor adquira produtos em muito maior velocidade que antes, operando não mais apenas através de seu computador, mas do que dele for conectável, seja através do canal World Wide Web, seja através de sistemas móveis celulares.

A idéia central das organizações, como elemento da teoria de sistemas², traz uma série de correlações e interdependências como, por exemplo, a visão das organizações que, para atuarem nesse ambiente complexo, devem estar interligadas, como um sistema. Essa corrida

¹ Conceitos desenvolvidos na indústria automobilística -Taylorismo ou Administração Científica –movimento que surgiu no início do séc.XX, que preconizou um modelo de administração, cujo precursor foi o Eng. Frederick Winslow Taylor;

Fordismo –Modelo de produção em massa, desenvolvido pelo empresário Henri Ford, que revolucionou a indústria automobilística no início do séc. XX

² Teoria Geral de Sistemas- Concepção de interdependência entre as partes, de entradas, processamento e saídas, feedbacks e entropias.

frenética da globalização de mercados amplia a competitividade. A desordem gerada, a partir da competição global para as empresas, é denominada por D’Aveni (1995, p.28), de hipercompetição. Diz ele:

“em vez de buscar uma vantagem sustentável, a estratégia nos ambientes hiper-competitivos agora se concentra no desenvolvimento de uma série de vantagens temporárias. Em vez de tentar criar estabilidade e equilíbrio, o objetivo da estratégia é o de romper o *status quo*” (D’Aveni, 1995, p. 28).

Contudo, numa organização, ao atender essa velocidade preconizada pela hipercompetição, a oferta de serviço ao cliente pode resultar em falhas, danos ou posturas não socialmente responsáveis, desenvolvidas internamente nas organizações ou mesmo, externamente, por um elo integrante de uma cadeia de suprimentos, gerando, assim, enorme impacto na construção de valor de todo o sistema de negócios. As organizações estruturadas em rede ou cadeias de suprimentos, por lidar com variáveis incontroláveis, sobretudo ambientais, e com variáveis decorrentes da tecnologia da informação que são dinâmicas, além de estarem sujeitas à ação de *bugs* e *hackers*, tem que ter capacidade de atuar nessas estruturas, antecipando e antevendo essas possibilidades, mapeando os riscos e mitigando-os, sem comprometer os seus elos, sua integridade, as competências envolvidas e a confiança, de forma a ter a agilidade e a adaptabilidade exigida por seus diferentes públicos e sem comprometer a rentabilidade da cadeia de valor.

Muitas organizações se associam para atuar em áreas mais complexas, ou até se ajudam mutuamente. Isso ocorre, hoje, com frequência em relação aos fornecedores. As mudanças criam oportunidades para empresas inovadoras e ameaças para aquelas que resistem a adaptar-se a este cenário. Conforme expõe, Hooley (2000, p. 19)

“a velocidade da mudança no ambiente está aumentando , provocando uma complexidade maior e uma “turbulência”, ou descontinuidade. Os desenvolvimentos tecnológicos estão se combinando para diminuir os ciclos de vida dos produtos e acelerar os períodos de comercialização.

A turbulência sempre crescente nos mercados torna difícil fazer previsões”. (Hooley, 2000, p.19)

A estratégia de formação das cadeias de suprimentos obedece a dimensão da governança, baseado no conceito dos custos de transação, trabalhando as empresas sob a visão contratual, tendo como referência a colaboração e parceria. que estabelece um conjunto abrangente de regras para sua continuidade dos negócios, sob rígidos princípios.

Por outro lado, as organizações desenvolvem cada vez mais um componente ético em sua administração e, principalmente, com relação a *stakeholder*, conforme explicita Maximiano (2003, p. 83):

“Alguns aspectos da administração envolvem questões éticas a exemplo do impacto das obrigações para com fornecedores, distribuidores e comunidades decorrentes do fechamento de uma fábrica. Assim, a nível de *stakeholder* a organização tem obrigações em relação a todos que dela dependem”.

Surgem, então, questões decorrentes dessa realidade que vem desse cenário, e que são a essência da perpetuidade organizacional: a sustentabilidade, a cidadania corporativa e a governança. Organismos multilaterais, como OCDE, FMI, Banco Mundial, têm enfatizado gradativamente que a continuidade de negócios surge a partir do conceito de sustentabilidade. Sustentabilidade é um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. Vem tomando forma um conceito que atende aos diversos públicos da organização e estabelece a melhor forma de coordenação, e a governança. Governança é fundamental para que haja sustentabilidade. Companhias existem como unidades discretas por motivo de eficiência econômica e responsabilidade legal. Não é economicamente ou logisticamente possível para todos os empreendimentos e elos de uma cadeia monitorar e examinar todos seus parceiros. O conceito de governança, segundo Klen (2007, p. 56) pode auxiliar na análise de agrupamentos com as cadeias de suprimentos, a entender a forma de organização envolvida e identificar os membros mais fortes, que determinam seu desempenho.

Projetos que envolvem grande escala de investimento e que tem efeito multiplicador econômico e, sobretudo social devem ser encarados com responsabilidade por parte de todos os atores envolvidos. Este estudo investigará o projeto Amazon, de montagem de veículos automotores, na planta de Camaçari/Bahia, unidade da Ford Motor Company do Brasil, por isso tem objetivo de desenvolver algumas reflexões sobre perspectiva estratégica das práticas de governança em cadeias de suprimentos. Considera, portanto, o fator sustentabilidade do negócio diante da ação governança sobre *stakeholders*, no processo de tomada de decisão empresarial, em cadeias de suprimento. O estudo foi desenvolvido, também, utilizando-se de base secundárias, tendo como objetivo alcançar o estado-da-arte sobre o tema, e na seqüência, aplicação do roteiro de entrevistas junto aos especialistas em *supply chain* e depois entrevistar executivos da montadora Ford, na planta Camaçari –Bahia, procurando identificar elementos que foram resultantes da pesquisa sobre governança em cadeias de suprimentos e as práticas nas plantas na planta. Sabe-se que cada vez mais as montadoras brasileiras tem buscado transformar suas operações em mercados emergentes como o Brasil em estruturas robustas que utilizem essa plataforma para exportação e o mercado interno. Nesse contexto é fundamental averiguar que práticas de governança estão sendo consideradas para sua ação efetiva. Uma das bases do estudo sugere que as relações do líder de uma *supply chain* com os demais *stakeholders* e deve permitir a redução de custos transacionais, custos de influência e custos de agência. O estudo de caso permitirá confrontar a visão de especialistas nacionais e as práticas efetivas na planta Camaçari –Bahia da Ford Motor Company.

1.1. PROBLEMÁTICA

As cadeias de suprimento (CS) são fundamentais nos processos empresariais mais modernos. Porém, em face da necessidade crescente de competitividade e da extensão de suas atividades, as várias estruturas organizacionais envolvidos em uma CS, são passíveis de ameaças diversas e imprevisíveis como desastres naturais, conflitos sociais e deflagração de doenças, riscos, falhas, interrupções do processo, tomadas de decisões errôneas, má gestão empresarial, gestão temerária, omissões, práticas trabalhistas, descontrole, ineficiência, e, conseqüentemente, de perdas incalculáveis (...a exemplo, caso da Exxon Valdez; Enron e a Anderson Consulting; Plataforma P31 da Petrobrás; Parmalat; franqueados da Shell em litígios, apagão aéreo, Barings, Société Generali, conforme tornou-se de conhecimento público. Com o aumento do volume de informações trocadas entre as empresas, decorrente do uso intensivo da tecnologia, cresce o risco de erro e, multiplicam-se os ciclos de tempo. As falhas que ocorrem em CS resultam em vários fatores. Entre eles, podemos citar: comprometimentos desbalanceados, inexistência de mecanismos de coordenação, incompatibilidades culturais, planejamento logístico operacional incompatível, arquitetura da tecnologia da informação sem possibilidade de interconexão. Observa-se ainda que cadeias de suprimentos apresentam em seus fluxos, retorno de mercadorias em seus processos logísticos, por diversos motivos, como retrabalho de material acabado, falha no picking gerando pedidos errados, problemas com matéria-prima, embalagens. Situações que essas, que resultam em recall de produtos, interferem em uma estrutura inteira. Por isso, as empresas precisam desenvolver estruturas ágeis e sustentáveis. Existem várias questões que aumentam os custos das transações e de agência, decorrentes dessas situações com as CS. Para uma cadeia de suprimentos funcionar de forma mais rápida, flexível e com alta confiabilidade, é necessário haver mecanismos de controle e segurança contra o aumento dos custos das transações e dos custos de agência evitando perdas para acionistas e demais partes interessadas.

Para atender esse complexo número de variáveis, para decisão empresarial geralmente líderes empresariais cometem abusos intencionalmente, ou por omissão. A moderna CS tem que ter capacidade de atuar nessas estruturas sem comprometer os seus elos. Segundo Lee (2001), uma cadeia de suprimento deve ter o triplo “a”: agilidade, adaptabilidade e alinhamento. Não obstante serem adaptáveis, ainda assim comprometem a harmonia do todo: Acionistas, empregados, governo, fornecedores, etc. Outrossim, para se poder chegar ao estágio da adaptabilidade e alinhamento requer grande esforço sinérgico por parte da estrutura de negócios.

Mecanismos de gestão utilizam uma série de métricas para monitorar precisamente os pontos que devem ser melhorados e reduzir o insucesso das atividades das cadeias de suprimentos. Contudo, para adquirir sustentabilidade, deve haver práticas de governança que conduzam essas cadeias em ambientes complexos, de forma a atender às diversas exigências dos *stakeholders* e *shareholders*.

A Governança, voltada para múltiplos interesses, atende aos fornecedores como parte interessada, estabelecendo mecanismos de proteção aos *stakeholders*. O mecanismo de controle decorrente da gestão de cadeias de suprimentos também tem como alvo os processos gerenciais de maior valor agregado. Por este motivo a cadeia de suprimento é foco da ação de governança.

Assim a governança deve assumir importante papel no ciclo de vida de uma cadeia de suprimento, cujos efeitos vão além dos lucros, mas alcançando cada parte interessada. Nesse sentido, a intensa busca de valor, passa necessariamente pela boa gestão das relações da empresa com cada um de seus fornecedores e a correta compreensão do negócio, dos seus processos centrais geradores de valor e de sua competência central e distintiva. Esta é a nova realidade sinalizada pelo mundo globalizado e é essencial para a criação de valor para a empresa e seus acionistas e para perenidade das organizações.

Contudo, dada a abrangência do conceito de governança e, conseqüentemente, da inexistência de um modelo geral de referência para entender a lógica da mesma em cadeias de suprimentos, existe uma carência de estudos sobre práticas de governança em cadeias de suprimentos que possam assegurar a sua real importância a nível das relações estratégicas, táticas e operacionais que as tornem mais eficientes/eficazes e que impactem em uma maior sustentabilidade, causando menos danos ou que possam mitigar riscos a atividade empresarial e aos *stakeholders* e ao valor do negócio.

Existe uma série de indagações que se apresentam nesse contexto, como por exemplo:

- Quais elementos são os causadores de falhas ou omissões que resultem em perdas do *recall*, em cadeias de suprimentos? - O *recall* recente da Volkswagen, decorrente da falha em um sistema do veículo de sua produção, marca Fox, gerará perdas de mais de R\$ 3 milhões . Este prejuízo resulta em danos para acionistas e clientes (muitos tiveram dedos mutilados). Onde está a falha nessa ocorrência? Pode ser em um fornecedor de serviços de engenharia? Que práticas de governança poderiam ter evitado este sinistro?

- Como assegurar que os estoques ao longo de uma cadeia de suprimentos realmente correspondem aos valores inventariados e informados nos relatórios gerenciais?

- Até que ponto é importante haver transparência em processos logísticos em uma cadeia de suprimentos?

- Será que práticas de gestão são importantes para a governança?

- A prescrição e cumprimento do regime regulatório uma prática importante para a governança? - A boa governança garante sustentabilidade?

- Como são conduzidas as atividades econômicas onde existe governança?

Por causa de riscos, confiabilidade das informações, disponibilidades das mercadorias, relacionamento dos elos da cadeia de suprimento,..., integridade dos parceiros, o valor do negócio, gestão nos controles internos, conflitos de interesse, reduzir incertezas do negócio,

assegurar responsabilidade social, desenvolvimento sustentável (crescimento sustentável), economia de escala e escopo. Existem diversos conceitos e aplicações de governança, porém não há estudos e pesquisas consubstanciadas para a cadeia de suprimento. Segundo Pires (2004. p.125):

“Governança é um termo que aparece no contexto de parcerias (...). É também um dos temas mais controvertidos e menos consensuais na SCM (Supply Chain Management) porque trata de questões complexas e de difícil concepção de um modelo geral de referência.”

Nesse contexto, muitas práticas de governança merecem atenção, por isso é fundamental investigar quais delas existem, se são importantes e/ou relevantes em cadeias de suprimentos. Para aprofundamento deste estudo, estabeleceu-se fazer uma investigação na cadeia de suprimentos do complexo industrial da Ford Motor Company em Camaçari, no estado da Bahia.

1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo do estudo é identificar as práticas de governança relevantes em uma cadeia de suprimentos na planta industrial automobilística, localizada em Camaçari – Bahia, da montadora Ford Motor Company.

1.2.2. Objetivos específicos

- Estabelecer o estado-da-arte sobre logística, cadeias de suprimento e governança, por meio de uma revisão bibliográfica;
- Analisar o desenvolvimento recente do gerenciamento da cadeia de suprimento e identificar seus mecanismos;
- Identificar modelos de coordenação das cadeias de suprimentos;

- Identificar práticas de governança existentes em cadeias de suprimentos;

1.3. MÉTODO DE ELABORAÇÃO E ESTRUTURA

Segundo Silva e Menezes (2000, p.20), uma pesquisa pode ser classificada de quatro formas: Quanto à natureza; quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

Esta dissertação é uma pesquisa básica, pois segundo Silva e Menezes (2000, p.20), objetiva discutir teoricamente a governança em cadeias de suprimentos, a seguir, sugerir uma nova compreensão sobre o tema.

Por outro lado, quanto à forma de abordagem do problema, possui características que, segundo Silva e Menezes (2000, p. 20) trata-se de uma pesquisa qualitativa: interpretação de fenômenos e a atribuição de significados, ambiente natural como fonte dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, análise de dados indutivamente e os focos principais de abordagem sendo o processo e seu significado.

Neste estudo será avaliada a opinião de especialistas e executivos sobre o tema. Além disso, serão feitas entrevistas com *staff* da Ford Motor Company, na planta Camaçari – Bahia.

Em relação aos objetivos principais, esta pesquisa busca desvendar e desmistificar, com maior clareza e profundidade, o ideal teórico-prático de governança em cadeias de suprimentos, como instrumento de apoio à geração de valor de um negócio e a sua sustentabilidade, por isso esta pesquisa é eminentemente exploratória, pois envolve em seu bojo a pesquisa bibliográfica, entrevista, observação e a coleta de informações com especialistas acadêmicos em cadeias de suprimentos e executivos que atuem em

organizações líderes em suas cadeias de suprimentos. (SILVA e MENEZES, 2000, p. 21; GIL, 1993, p. 45).

Quanto aos procedimentos técnicos³, esta pesquisa teve os seguintes procedimentos técnicos:

- **Pesquisas Bibliográficas** – Foram consultados a partir do tema vários livros, teses defendidas de universidades nacionais e estrangeiras, periódicos nacionais e consultas e discussões com pesquisadores e executivos que são ligados à área. Além disso, foram feitas consultas à Internet em sites de diversas organizações da área logística e de cadeia de suprimentos.
- **Levantamento:** o trabalho também envolve um levantamento de dados junto aos professores especialistas em cadeias de suprimentos e executivos membros da cadeia de suprimentos, e entrevistas com o staff da montadora automotiva, Ford em Camaçari – Bahia.

1.4. QUESTÃO DA PESQUISA

Dada a abrangência e extensão de conceitos sobre governança, é necessário conhecer que elementos de governança são realmente relevantes para a efetividade organizacional. das cadeias de suprimentos. Assim a nossa questão de pesquisa é saber realmente:

- **“Quais práticas de governança mais relevantes existem na cadeia de suprimentos na unidade de Camaçari/ Bahia da planta automotiva da Ford Motor Company?”**

³ Os procedimentos adotados neste trabalho tomam como base os procedimentos adotados por conforme SILVA; MENEZES, 2000, p. 21-22.

1.5. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Ampliar o escopo do conhecimento acerca das estratégias das cadeias de suprimentos é fundamental para alcançar agilidade, adaptabilidade e alinhamento, e o estudo das práticas de governança possibilitam este fato.

A indústria automobilística é um agente econômico gerador de emprego e renda, aonde quer que atue, a mesma traz novas tecnologias, qualidade de vida e desenvolvimento econômico, sobretudo no caso em estudo, por representar a primeira matriz automotiva para o norte e nordeste brasileiro. Além disso, a indústria automotiva tem um efeito gerador no transporte intermodal: rodoviário, ferroviário e aeroviário. Considerando a escassez de literatura de governança em cadeia de suprimento e face à inexistência de um modelo referencial, este é um tema que vem sendo discutido na última década, no Brasil. Portanto, estudar governança em uma cadeia de suprimento automotiva significa ampliar o conhecimento sobre este novo tema, buscando melhorar a compreensão das práticas de governança em cadeias de suprimentos.

Importância para a competitividade das organizações.

Este trabalho também busca enveredar por uma nova consciência de responsabilidade social, cidadania corporativa, no estudo das cadeias de suprimento, à medida que estruturas que tenham boas práticas de governança resultem em maior sustentabilidade de forma eficiente e eficaz.

1.6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de processos organizacionais estratégicos, as organizações têm dificuldades em permitir acesso tanto às áreas, quanto às informações. O tema sobre cadeia de

suprimento é muito extenso, motivo pelo qual o trabalho não abrangerá toda extensão e complexidade do estudo de uma cadeia de suprimento. A literatura em governança corporativa é escassa e conforme Pires (2004, 20), sobretudo o estudo sobre aplicação de modelos de boas práticas de governança em CS, é inexistente. Por este motivo, a pesquisa tem suas limitações:

- Este estudo só tratará de cadeias de suprimentos de manufatura.
- Este estudo não objetiva explorar o conteúdo geral das cadeias de suprimentos apenas foca em elementos que apresentem a importância do conjunto de práticas de governança que são relevantes para uma cadeia de suprimentos;
- Apenas investiga práticas de governança utilizadas pela unidade Camaçari, da planta automotiva, Ford Motor Company, à montante da cadeia, incluindo a empresa integrada e relacionamentos de 1º. Tier (1º nível de fornecimento) e 2º.Tier (2º.nível de fornecimento);
- Não objetiva criar um modelo de referência geral sobre governança em cadeias de suprimentos;
- Apenas investiga os ideais preconizados pela estrutura de governança de mercado;
- Dada a abrangência e complexidade do tema governança e do tema cadeias de suprimentos, o estudo não objetiva exaurir a produção de conhecimentos existentes, principalmente em função da inexistência de um modelo geral de referência de governança em cadeias de suprimentos;

1.7. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação está estruturada em:

I - Capítulo 1 - Introdução

Apresenta-se a visão atual da sociedade a globalização, das novas tecnologias e seu impacto no comportamento de consumidores, e das partes interessadas das organizações, bem como as conseqüências para organizações e, em específico, para as cadeias de suprimento, dessa nova realidade. Como resultado, dessas tendências serão abordados os pontos centrais que dizem respeito à ação de governança como ferramenta de controle, atenuante dos fatores que pressionam as CS, reduzindo o seu valor, indagando a sua relevância e sua abrangência em cadeias de suprimentos, na ação estratégica e de sustentabilidade.

II – Capítulo 2 – Logística e Cadeia de Suprimentos

Neste capítulo, é apresentada a revisão de literatura sobre Logística, Cadeia de Suprimento - CS e Governança.

III –Capítulo 3 –Governança em cadeias de suprimentos

Será estudada a base teórica de governança em cadeias de suprimentos, onde serão discutidas questões relativas as principais práticas de governança existentes em uma cadeia suprimentos.

IV –Capítulo 4 – O caso da Ford Motor Company –Camaçari –Bahia

Neste capítulo, apresenta-se as práticas de governança identificadas e a sua aplicação na planta “Amazon”, da Montadora Ford.

IV –Capítulo 5 – Validação da pesquisa

Discute-se a metodologia que resultou em uma pesquisa exploratória com especialistas e cientistas da área de cadeias de suprimentos, bem como com entrevistas a executivos sob um contexto de governança no complexo Ford Camaçari/Bahia e o resultado obtido desta pesquisa.

V – Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações

VI – Referências

VII - Apêndice

CAPÍTULO 2: LOGÍSTICA E A CADEIA DE SUPRIMENTOS

2.1. LOGÍSTICA

O conceito de logística envolve compreender os diversos elementos de uma árvore mercadológica que objetiva levar produtos e serviços a um consumidor final. Historicamente, está ligado ao processo de suprimento de materiais para tropas militares que estavam no *front*.

Pela definição do Council of Logistics Management,

"Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes".

Segundo Novaes (2001, p. 36) "a cultura, as características de interdependência entre órgãos internos, a maturidade do mercado e indústrias do ambiente, são fatores chaves da formatação organizacional logística".

O produto da logística é resultado da interação entre os diversos setores em um processo integrado, que envolve a produção até a distribuição no mercado. Desta forma, as empresas se classificam com três características principais:

- a tecnologia que é caracterizada pela alta densidade, complexidade e grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento;
- a transformação/produção que mais incorpora a logística durante o processo produtivo;
- Logística/distribuição são as atividades cujo gerenciamento dos fluxos logísticos é realizado de forma harmoniosa. (Novaes, 2001, p.18).

A consequência acerca da evolução da globalização resulta em organizações que modificam seus processos de produção, permitindo que produtos e serviços sejam feitos em domínios internacionais, conforme explicita Klen (2007, p.19): “Uma nova forma de se fazer negócios, resultando em alterações dos conceitos gerenciais”. A figura a seguir demonstra essa tendência:

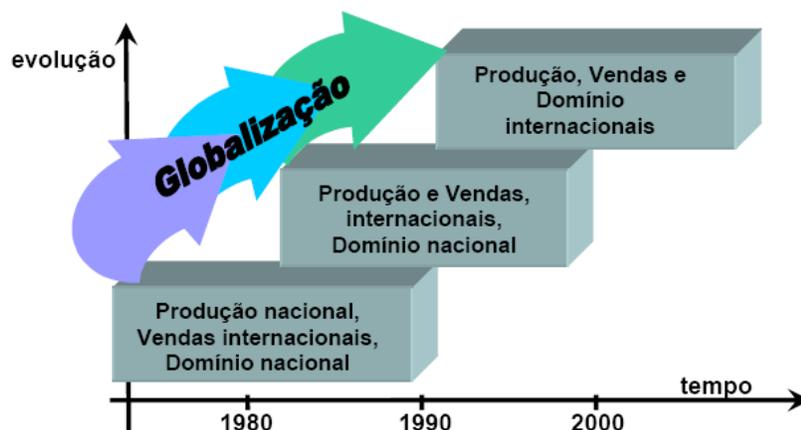


Figura 1 – Evolução da Globalização

Fonte: Klen (2007, p.19), apud Hindle (2004)

Conforme expõe Pires (2004, p.32):

“Muitas empresas atuando em mercados, muitas vezes, reservados e/ou monopolizados tiveram que conviver com uma competição baseada em valores de desempenho globais. Cresceu então a lógica da chamada manufatura classe mundial (*world class manufacturing*)”.

“No geral, o processo de globalização expandiu significativamente a oferta em diversos setores industriais, aumentando assim a pressão por redução de custos”.

Apresentaremos a seguir vários conceitos sobre logística. Em todos eles, o objetivo principal é a visão central de atendimento ao cliente com máxima eficiência:

Para Ching, H (2001, p.18), a logística exerce função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente.

Conforme Cavanha Filho (2001, p.3),

“logística é a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores.”

Com isso o autor deixa claro que a logística opera de forma eficiente e eficaz para garantir a continuidade de suas atividades, o que obriga as empresas a constantemente desenvolver em vantagens em novas frentes de atuação. Surgindo, assim, a questão de como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos, garantindo o aumento da lucratividade.

Christopher (1997, p. 43) define logística como:

“o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e os fluxos de informações correlatas através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

Para Ballou (1993, p. 34):

“logística é o sistema de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as exigências do cliente”.

O mesmo afirma que a principal função da logística é diminuir o tempo entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Harrison e Hoek (2003 p.52):

“a logística é a gestão estratégica da obtenção, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoque de produtos acabados e os relativos fluxos de informação por meio da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e lucratividade futura sejam maximizadas por intermédio da realização de pedidos de compra com uma boa relação custo-benefício”.

Bowersox e Closs (1996, p. 10) apresentam outra definição:

“Logística é definida como o processo de gerir estrategicamente a aquisição, movimentação e estocagem de materiais, partes e produtos acabados (com os correspondentes fluxos de informações) através da organização e de seus canais de marketing, para satisfazer as ordens da forma mais efetiva em custos”.

A logística mantém uma interface direta com as áreas de produção e marketing, conforme a seguir:

Produção/ Operações	Logística & Produção	Logística	Logística & Marketing	Marketing
Controle de qualidade	<i>Programação de produto</i>	<i>Transporte</i>	<i>Padrões de serviços aos clientes</i>	Promoção
Programação detalhada da produção	<i>Localização da fábrica</i>	<i>Manutenção de estoques</i>	<i>Precificação</i>	Pesquisa de mercados
Manutenção de equipamentos	<i>Compras</i>	<i>Processamento de pedidos</i>	<i>Embalamento</i>	Composto de produtos
Planejamento da Capacidade		<i>Armazenamento</i>	<i>Localização do varejo</i>	Administração da força de vendas
Projeto de trabalho		<i>Manuseio de materiais</i>		
Medidas e padrões de trabalho				

Figura 2 Relação entre a logística e áreas de produção e marketing

Fonte: Ballou (1992, p. 24), apud Robles (2001)

2.1.1. Logística e globalização

A logística está inserida em um ambiente externo mutável em seus ciclos econômicos e mutantes no processo de aprendizagem organizacional. Muitas mudanças econômicas afetam as mesmas: crises da moeda, inflação e/ou deflação, variações monetárias, desemprego.

O processo logístico é afetado grandemente pelo ambiente em que está inserido, bem como pela competitividade. Segundo Fleury (2000, p. 28), as principais mudanças que afetam a logística são: globalização de mercados; aumento das incertezas econômicas; proliferação de produtos; menores ciclos de vida de produtos; maiores exigências de serviços..

Ainda, segundo Fleury (2000, p. 29), mudanças no ambiente competitivo e no estilo de trabalho vêm tornando clientes e consumidores cada vez mais exigentes:

“... isso se reflete por demanda de serviços logísticos. A forte pressão por redução de estoques vem induzindo clientes institucionais para compras mais freqüentes e em menores quantidades, com exigência de prazos de entrega cada vez menores, livres de atrasos e erros”.

“... Consumidores com seu estilo de vida marcado pelas pressões de trabalho valorizam cada vez mais a qualidade de serviços na hora de decidir que produtos ou serviços comprarem. A demora ou inconsistência na data de entrega, ou a falta de um produto na prateleira do varejo, crescentemente implica em vendas não realizadas, e até mesmo a perda de clientes. O surgimento da internet e das aplicações de e-commerce tem contribuído significativamente para aprofundar esse comportamento”.

Nas últimas décadas vem se firmando o conceito de que a logística é um instrumento gerencial capaz de agregar valor a atividade de marketing.

2.1.2. Competitividade

Segundo Chistopher (1997, p. 3), “a procura de uma vantagem competitiva sustentável e defensável tem se tornado a preocupação de todo gerente voltado para o mercado”. O autor ressalta que a fonte de vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de a organização diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos dos clientes, posteriormente, pela sua capacidade de operar a baixo custo, e, portanto, com uma melhor rentabilidade nos seus investimentos.

2.1.3. A excelência logística: uma vantagem competitiva sustentável

Melhorar o serviço ao cliente é a base de todo o processo estratégico de mercado. Segundo Aaker (2004, p.125), provavelmente o ativo mais importante de muitas organizações seja a fidelidade da base de clientes. Registros de vendas e de participação de mercado são

importantes, porém indicações sobre a satisfação de clientes e lealdade à marca são muito mais sensíveis e também proporcionam um diagnóstico de valor.

Na maioria das vezes, com todo o esforço desenvolvido pelas áreas de marketing, vendas não alcançam êxito devido a um processo logístico precário.

O estudo da logística evolui, passando por várias fases e, por conseguinte, arregimentando seus pressupostos iniciais. O resultado dessa evolução foi a total integração logística para Supply Chain logística, conforme detalhado no modelo a seguir:

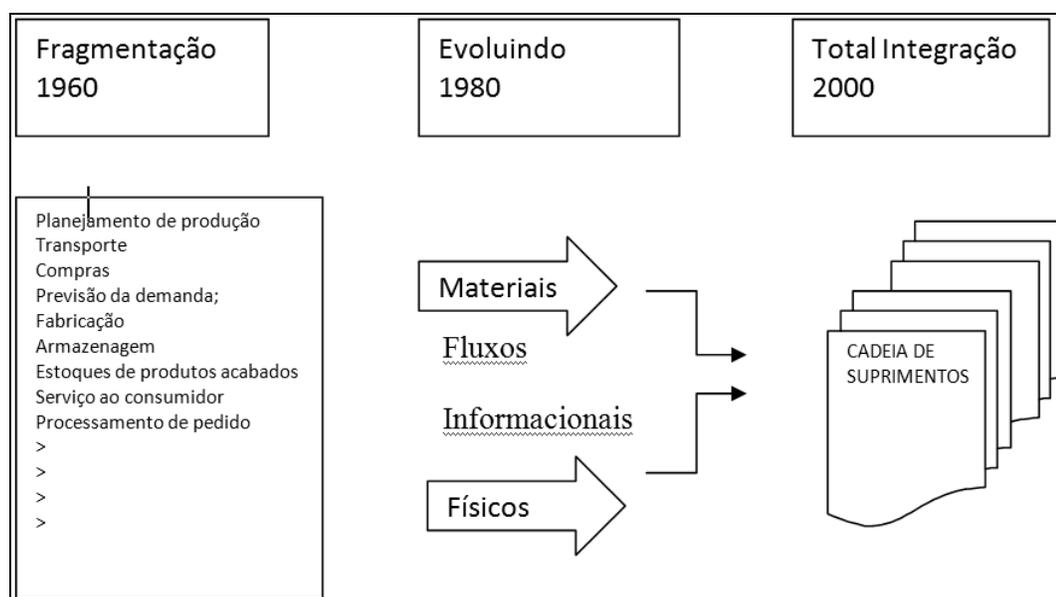


Figura 3- Evolução da Logística

Fonte: O autor *,⁴

Essa velocidade de mudança decorrente da busca por vantagens competitivas sustentáveis atinge o chão da fábrica e seus processos internos, conforme expõe, sobre a nova produção enxuta:

“diante dessas pressões as organizações devem focar em seus processos de forma a atender o trinômio abastecer, produzir e

⁴ Figura traduzida e adaptada de Coyle, et al (1990)

distribuir estão inter-relacionados com algumas variáveis: Gestão integrada; redefinição de sistemas logísticos, integração agilização e desburocratização de transações, alinhamento de competências e *outsourcing*” (Pires, 2004, p.12)

Conforme a seguir:

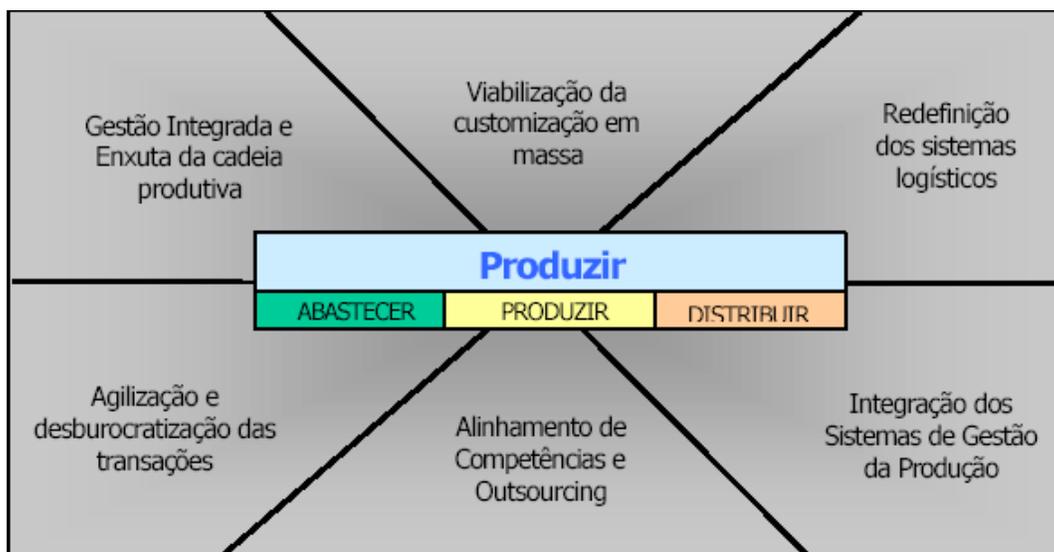


Figura 4 - A nova produção enxuta

Fonte: Pires (2004)

A mentalidade enxuta ou logística enxuta indicam a visão atual dos serviços de logística integrada e resultam na gestão de cadeias de suprimentos, constituindo-se em elemento fundamental nos sistemas de gestão da produção, com base no fluxo de valor puxado pela demanda dos clientes, com base na introdução de operações flexíveis, com base na customização da produção, com base na busca de custos logísticos menores e, por conseguinte, em reduções significativas nos custos transacionais e de agência.

A logística de suprimento envolve decisões de qual, como e quando movimentar cargas, com o propósito de atender à demanda através da entrega dos produtos no momento e locais determinados. Na logística de suprimento, existe um alinhamento de planos estratégicos de fornecedores e empresas que direcionam recursos para reduzir custos de desenvolver novos

produtos. Essa parceria pode fazer surgir uma seqüência de atividade de acordo com o fluxo físico e de informações. Nenhuma atividade deve acontecer em um sistema enquanto não houver necessidade dela, o que é um dos princípios mais importantes da filosofia *just-in-time* adotada pelas montadoras no abastecimento de suas linhas de montagem.

A Cadeia logística integrada deve ser compreendida dentro de um escopo amplo que permita conhecer tendências e daí resulta uma lista de oportunidades e pontos fracos.

Segundo Ching (2001, p.88), essa avaliação pode conter os seguintes elementos:

Níveis de estoques atuais e esperados	Capacidades e Competências atuais e demandadas
Tecnologias e sistemas a serem desenvolvidos	Processos estratégicos que devem ser integrados
Práticas adotadas por todos integrantes	Relacionamentos entre os integrantes
Custo total da cadeia	Ciclos dos produtos
Níveis de serviços atuais e esperados	Valor a ser criado aos cliente

Quadro 1 - Oportunidades e pontos fracos na avaliação do processo logístico

Fonte; O autor, adaptado de Ching (2001)

2.2. O ESTUDO DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS

O estudo das cadeias de suprimento requer uma compreensão do seu escopo principal com um melhor esclarecimento sobre suas origens, cadeias produtivas, redes organizacionais, cadeia de valor, ativos organizacionais, competências e capacidades organizacionais.

2.2.1. *Origens*

A idéia de cadeias de suprimentos não é nova, porém como conhecimento sistematizado surgiu, a partir da experiência da Mckesson Corporation, uma distribuidora de medicamentos Norte-Americana que estava sobre forte pressão concorrencial e iniciou um processo que foi denominado de parceria de valor agregado.

2.2.2. Cadeias produtivas

Uma cadeia produtiva é conceituada a partir da identificação de determinado produto final e o encadeamento de várias operações técnicas, comerciais e logísticas, de montante à jusante, conforme Pires (2001 p.75). Segundo Gasparetto (2003), uma cadeia produtiva é composta por dois níveis: a cadeia principal e as cadeias auxiliares. Na cadeia principal as atividades são diretas e vinculadas ao objetivo principal. As cadeias auxiliares realizam atividades indiretas e de suporte ao objetivo principal. A seguir, exemplo esquemático de uma cadeia produtiva da atividade moveleira:

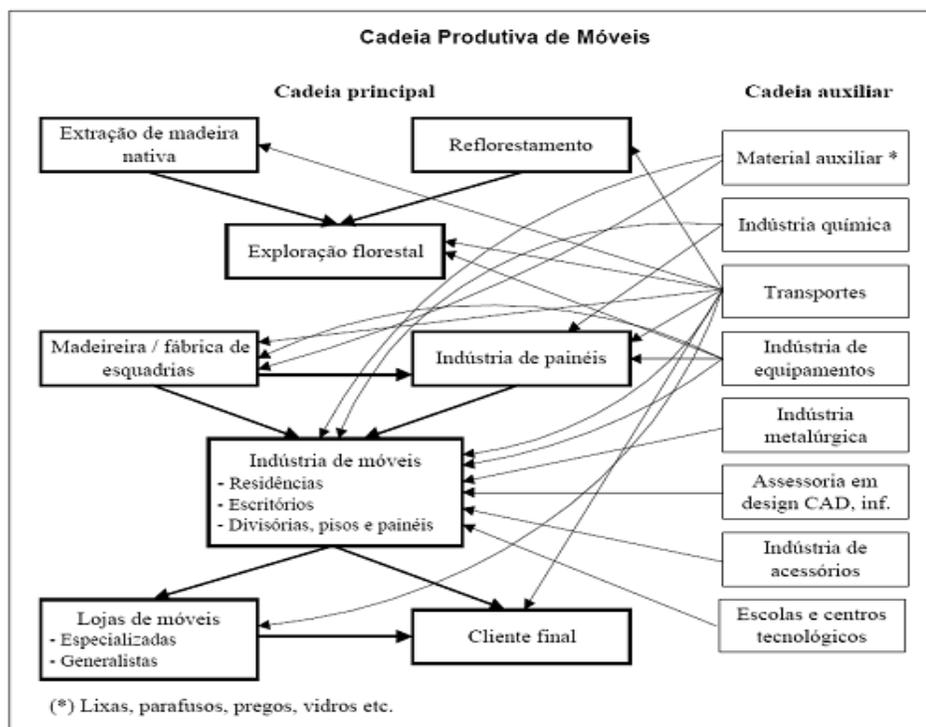


Figura 5 - Exemplo de uma cadeia produtiva

Fonte: Adaptada de Pires (2001, p. 76)

2.2.2.1. Bens fluem “A Montante e a Jusante”

Segundo Besanko (2006, p.125), os bens e serviços “fluem” em uma economia ao longo de uma cadeia vertical de matérias-primas e peças componentes para fabricação através

da distribuição e varejo. Economistas dizem que os primeiros passos na cadeia vertical são a montante, no processo de produção, e os últimos passos são a jusante. Assim, diz ele:

“A Disney está a Jusante em relação a Pixar, que produz filmes animados gerados por computador para distribuição pela Disney, mas a montante em relação á Cineplex Odeon e outros cinemas”.

2.2.3. As redes organizacionais

Para responder à exigência desse novo ambiente de complexidade e mutabilidade do ambiente competitivo, as organizações procuram se interligar em seu ambiente externo, acoplando-se umas as outras em formas organizacionais – as redes organizacionais – cujo conceito emergiu das ciências sociais.

Segundo Daft (2005, p. 238), a abordagem mais recente para a departamentalização expande a idéia da coodenação e colaboração horizontal além dos limites da organização. A estrutura de rede significa que a empresa subcontrata muitas das suas principais funções para empresas separadas e coordena suas atividades a partir de uma pequena organização matriz. Ainda, segundo Daft (2005, p. 239):

“a idéia por trás das redes é que uma empresa pode se concentrar no que ela faz de melhor e contratar de fora outras atividades de empresa com competência distintiva nessas áreas específicas. Em vez de estarem abrigadas sob o mesmo teto, serviços como contabilidade, projeto, manufatura, distribuição são terceirizados para organizações separadas que estão eletronicamente conectadas com escritório central.”

Os sistemas de computadores em rede e internet permitem que as organizações troquem dados e informações tão rápida e uniformemente quanto uma rede livremente conectada de fornecedores, fabricantes, montadores e distribuidores pode parecer e agir como uma empresa sem separações, conforme a figura a seguir:

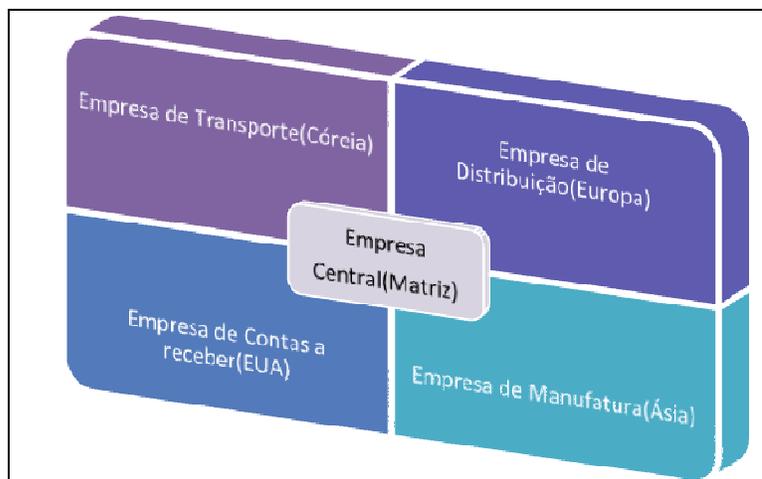


Figura 6-Abordagem de Rede

Fonte: Daft (2005, p. 239)

As redes de entrega de valor, (Kotler, 2003, p. 23) constituem uma nova revolução nas estruturas organizacionais, principalmente porque é uma nova abordagem e comprovadamente tem dado resultado em diversas operações globais, a exemplo da Dell Computers e da Levi-Straus. Continua dizendo, Kotler (2003): “ a concorrência agora é entre redes e não entre empresas. Ganha a empresa com a melhor rede.” A exemplo, temos a rede de entrega de valor da Levi-Strauss, conforme a figura a seguir:

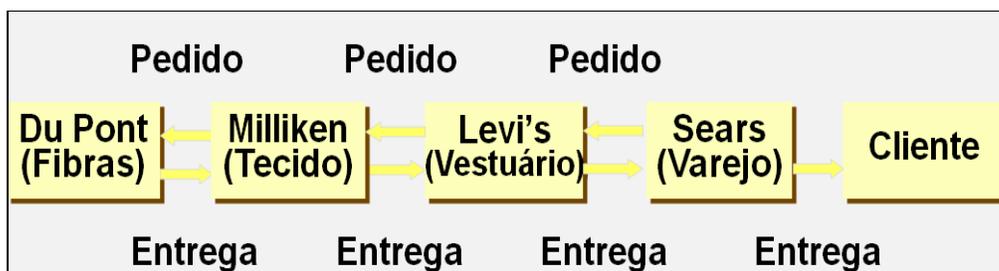


Figura 7 - Rede de entrega de valor da Levi-Strauss

Fonte: Kotler, Philip

Segundo Aaker (2003, p. 276), no ambiente global, mercados e concorrentes podem mudar de modo significativo. Pode não haver tempo para desenvolver ativos e competências necessários e riscos nas reações que requerem grande comprometimento. Nesse sentido, é importante estar apto para responder rapidamente, pois pode não haver tempo para

serviços) e, nesse caso, existem características especiais nos processos logísticos, nos *players* envolvidos (médicos, enfermeiros e instrumentadores, anestesistas), que impactam em flexibilidade, competências, sincronização e os resultados obtidos são a vida do paciente.

As redes constituem a base de uma cadeia de suprimento cujo objetivo estratégico é a competitividade. Contudo, para atender bem seus clientes, através desse sistema, as organizações devem ter estruturas diferenciadas. O mundo da velocidade da informação “*on time*”, “*on demand*”, requer velocidade nas organizações. As mudanças advindas desse novo contexto requerem organizações rápidas e flexíveis, que possam se ajustar a ambientes desfavoráveis.

A comunicação seqüenciada entre os elos em uma rede é fundamental para uma agenda de produção no chão de fábrica sem riscos de interrupção. No contexto das redes estratégicas, a gestão integrada da cadeia de suprimentos demandará relacionamentos não habituais e passíveis de programação, dentro dos padrões tradicionais, que somente serão plenamente gerenciados a partir dos mecanismos de relacionamentos habilitados por poderosos sistemas de informação.

Nesse sentido, o importante é permitir que haja maior integração na organização tanto internamente quanto externamente, em relação aos fornecedores. Comportamentos colaborativos fazem parte da atual relação interorganizacional. A tecnologia é a base de constituição de organizações que se agrupam em cadeias de suprimentos.

Para Galvão (2001, p. 16) no tratamento da moderna logística, e principalmente na CS, é vital o acompanhamento das operações “*real time*” ao longo da cadeia de suprimento.

A tecnologia permite hoje um complexo de sistemas: *e-gov*, *e-procurement* ECR (Economic Consumer Response), entre outras tecnologias do fluxo de informações logísticas,

criando agilidade necessária ao desenvolvimento empresarial, os quais facilitam os processos organizacionais, dando-lhes maior capacidade de mudança do seu rumo estratégico.

Conforme expõe Kotler (2003, p. 67),

“... à medida que as lojas Wal Mart vendem suas mercadorias, as informações sobre vendas fluem por computador, não apenas para a sede da companhia, mas também, para os fornecedores da Wal Mart, que despacham mercadorias de reposição quase que ao mesmo tempo em que as mercadorias saem das prateleiras, o que a torna excelente em processos logísticos”. O que permite que a Wal-Mart conceda maiores descontos do que as lojas de desconto européias? A resposta está nos seus sistemas de computadores de 101 *terabytes*. A Wal-Mart é o varejista mais sofisticado do país, em termos de utilização de sistemas de informação. A cada segundo, dados do mundo inteiro são transmitidos, via satélite, ao computador da Wal-Mart. Basta, simplesmente, apontar uma leitora ótica portátil a um produto na prateleira e, o gerente de loja fica sabendo a quantidade daquele produto vendida naquele dia, a que preço, quanto contribuiu para o lucro, qual é o nível do estoque (por cor, tamanho e outras características) e, se já há outro pedido colocado para esse produto. Analistas examinam milhares de páginas para rastrear os níveis de vendas em todos os lugares. Se a saída de um produto está muito lenta em determinada loja, ele é despachado para outra em vez de ser liquidado a preços reduzidíssimos. São poucos os produtos que permanecem em estoque durante muito tempo, o que reduz os custos. As aberturas de pedidos e suas renovações são realizadas estritamente conforme as vendas. A Wal-Mart sabe mais rapidamente do que qualquer outro varejista - o que está vendendo e o que não está.”

“a Internet vai criar novos vencedores e enterrar os retardatários”.
Kotler (2003).

Pode-se observar, exemplo do caso Wal Mart Stories, relatado por professor Kotler, a competição se dá entre redes, conforme figura a seguir:

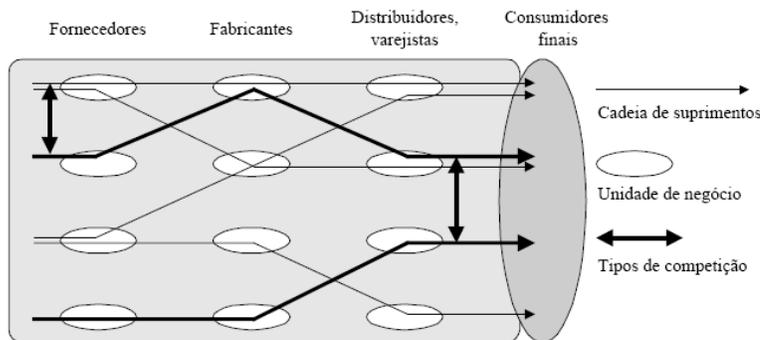


Figura 9- Redes de Unidades de Negócio

Fonte: Gasparetto (2003, p. 59), apud Vollman, Cordon e Raabe (1996 –Traduzido)

Para Lee e Billington (apud Pires, 1993, p. 48), uma SC representa uma rede de trabalho (*network*) para as funções de busca de material, sua transformação em produtos intermediários e acabados e a distribuição destes produtos acabados aos clientes finais.

Christopher (1988, apud Pires), define SC como uma rede de organizações que estão envolvidas através de ligações a jusante (*downstream*) e a montante (*upstream*) nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços liberados ao consumidor final.

Lambert (1988), apud Pires (2004, p. 49), lembra que é uma rede de múltiplos negócios e relações.

Mentzer et al (2001), apud Pires (2004, p. 48), definem uma CS, como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas nos fluxos a montante ou a jusante de produtos, serviços, financeiro e de informação, desde a fonte primária até o cliente final.

As organizações em rede, estruturadas sob a forma de cadeia de suprimentos apresentam determinadas características e configurações. Assim, a complexidade das organizações contemporâneas sugere diversos modelos estruturais de cadeias de suprimentos, o que é uma evolução do conceito de CS, sendo que uma cadeia pode se relacionar simultaneamente com outras, conforme expõe Camarinha-Matos e Afsarmanesh (1999) apud

Klen (2007, p. 21):

“...as SCs voltam agora suas atenções para a importância dos fluxos de informações – associado aos de material e de produtos, bem como a dinâmica com que os parceiros entram e saem da cadeia ao longo da sua existência...” “...adicionalmente, essas novas cadeias dinâmicas de Suprimento (DSCs), não são mais vistas de maneira isolada...”.

Conforme a figura a seguir:

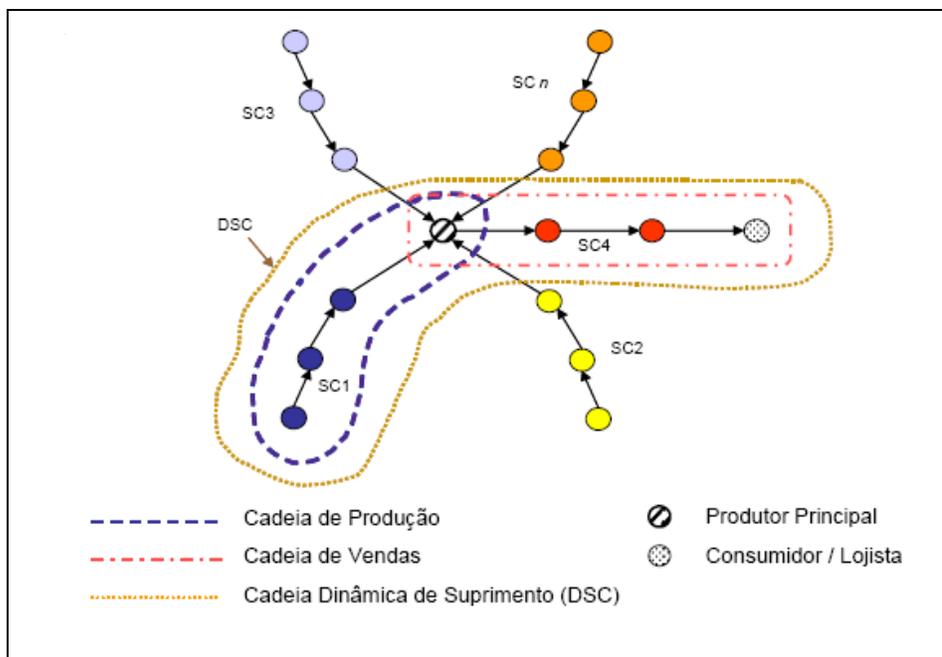


Figura 10 - Exemplos de cadeias múltiplas de suprimentos

Fonte: Pereira-Klen (2007, p. 20)

Para Lambert, Cooper e Pagh (1988, p.5), apud Gasparetto, a estrutura da CS é compreendida sob três aspectos: integrantes, estrutura dimensional e tipos de inter-relações existentes. Os integrantes são todas as organizações com as quais a organização foco interage direta ou indiretamente, através de seus fornecedores e clientes, desde o ponto de origem da cadeia até o ponto de consumo. Podem ser divididos em integrantes primários e de suporte. Continua,

“os integrantes primários são organizações ou unidades de negócio que atuam de forma operacional ou gerencial no processo principal da cadeia destinado a atender o consumidor final. Os integrantes de suporte são organizações que fornecem conhecimento, serviços e equipamentos aos integrantes primários. A estrutura dimensional

auxilia na análise descrição, entendimento e gerenciamento da cadeia”.

Uma cadeia de suprimento, na verdade, é uma estrutura organizacional em formato de rede. Nas organizações em rede emergentes, o conceito de Cadeias de Suprimentos é característica de formas emergentes de colaboração nas chamadas OV(Organizações virtuais), onde o padrão de interação entre parceiros segue uma cadeia em que as relações se dão basicamente entre parceiros vizinhos, conforme, figura a seguir:

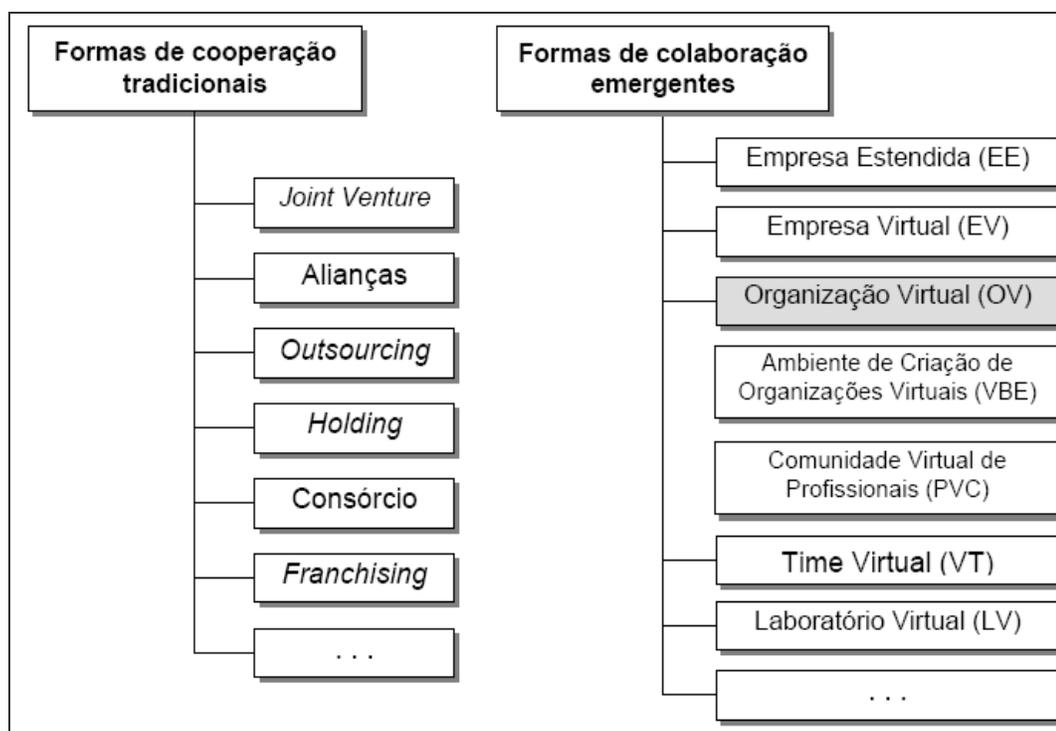


Figura 11-Formas de cooperação/colaboração entre organizações

Fonte: Klen (2007, p. 38), apud Gasparetto, Vallejos - Tradicionais e Camarinha - Matos, Afsarmanesch -Emergentes.

2.2.4. Ativos organizacionais, capacidade e competências

Entender como funcionam as cadeias de suprimentos requer primeiro o conhecimento dos elementos que dão a sua sustentação. O estabelecimento de relacionamentos e parcerias e alianças, entre organizações, com vistas a formação de redes, alianças ou quaisquer tipo de

estratégias cooperativas requer que hajam alguns elementos que são na verdade características específicas de algumas empresas e que resultam em vantagem competitiva sustentável. Entre estes elementos, relacionamos os três mais importantes: Os ativos organizacionais, a capacidade organizacional e as competências organizacionais. A seguir estudaremos estes conceitos.

Os ativos organizacionais, são bens, serviços que contribuem para a construção de valor, e são percebidos como fornecedores de valor. Os ativos organizacionais são fundamentais á estratégia empresarial. e constituem um importante elemento na integração entre as organizações. Podemos dizer que a maior parte dos ativos, quando integrados, representam valor para as organizações. Conforme podemos observar na figura a seguir:



Figura 12 - Ativos Organizacionais

Fonte: O autor, adaptado de Hooley (2001, p.91)

Por outro lado, as capacidades organizacionais, segundo Hooley et al (2001), são necessárias à estrutura de comportamentos e aos movimentos das empresas para alcançar uma maior competitividade. Conforme a figura 20, podemos perceber as principais capacitações estratégicas:

CAPACITAÇÃO ESTRATÉGICA	SIGNIFICADO
Baixo preço	Capacidade de competir em preço
Flexibilidade de projeto	Capacidade de introduzir rapidamente alterações em produtos e introduzir novos produtos rapidamente
Flexibilidade de Volume	Capacidade de responder a flutuações na demanda
Conformidade	Capacidade de oferecer consistentemente produtos dentro da especificação
Desempenho	Capacidade de prover produtos de alto desempenho
Velocidade	Capacidade de fazer/entregar produtos rapidamente
Confiabilidade	Capacidade de entregar produtos no prazo acordado

Figura 13 - Capacidades organizacionais estratégicas

Fonte: Adaptado de Miller e Roth, 1994, apud Batista, Antonio (2007)⁵

Podemos sintetizar o conjunto de recursos que uma organização dispõe, como seus ativos e capacidades, como no quadro, a seguir, desenvolvido pelo prof. Hooley:

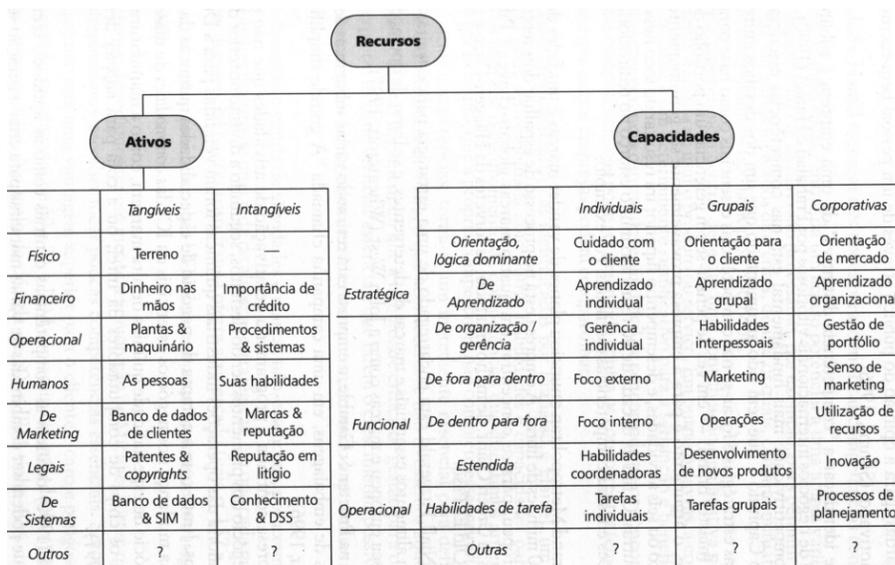


Figura 14 - Recursos Organizacionais

Fonte: Hooley et al (2001, p. 18)

⁵ - Material extraído de palestra proferida por Antônio Batista, em 2007, em Fórum do Sebrae-RJ

Conforme Mills et al , as competências organizacionais podem ser:

Competências Essenciais – Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia;

Competências distintivas – Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas;

Competências organizacionais - Competências e atividade-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa ou das unidades de negócios;

Competências de suporte – Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências; e Mills, refere-se às “capacidade dinâmicas”, como a capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionado aos recursos importantes para a mudança.

Empresas cujas competências essenciais sejam mais bem desenvolvidas terão vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Para Christopher (2001, p.13), tradicionalmente a maioria das organizações vêm-se como entidades que existem independentemente separadas uma das outras e na realidade precisam competir para sobreviver. Continua dizendo:

“...existe uma ética Darwiniana da “sobrevivência do mais forte”, dirigindo a estratégia corporativa. Entretanto, tal filosofia pode ser auto-destrutiva se ela conduzir a uma falta de boa-vontade de cooperar para competir. Por trás desse conceito aparentemente paradoxal, está a idéia de integração da cadeia de suprimentos.”

2.2.5. Cadeia de valor e integração organizacional

O conceito da cadeia de valor foi desenvolvido para compreender a vantagem competitiva. O instrumento para determinação das condições de sustentabilidade de uma estratégia genérica e assim torná-la uma vantagem competitiva é a cadeia de valor. O estudo

separou áreas nas organizações que identificou com responsáveis por atividades primárias e secundárias (Porter, 1989, p.31). Na figura 12, observamos uma cadeia de valor genérica, desenvolvida pelo professor Porter:

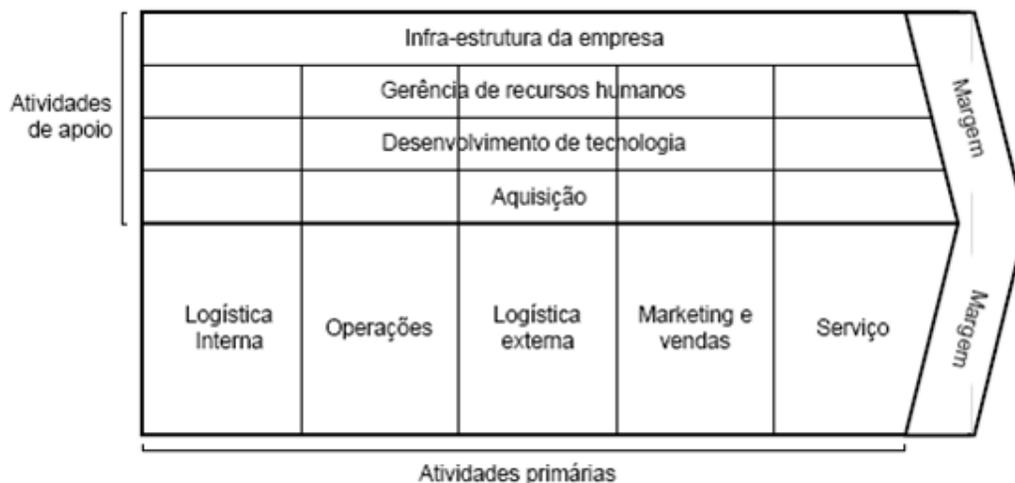


Figura 15 - Cadeia de Valor Genérica

Fonte: Porter, Michael (1990), apud Gasparetto (2003)

Para Porter (2001, p.26), cadeia de valor tem cinco componentes principais: logística de entrada (Aquisição-*inbound*) a montante ; operações (Logística da Planta ou operativa); logística de saída (distribuição-*outbound*) a jusante; marketing & vendas e serviço. Existem também atividade de suporte, existem três atividades de infra-estrutura que reforçam a cadeia de valor: gestão de recursos humanos; desenvolvimento de tecnologia e compras (suprimentos – *Procurement*).

A definição para o conceito de vantagem competitiva está consubstanciada no raciocínio da criação de valor com elemento importante para a percepção do cliente:

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores (...). O valor é aquilo que excede o custo que ela tem ao criá-lo. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta, a preços mais baixos que a concorrência, de benefícios equivalentes, ou da oferta de benefícios singulares que mais que compensam um preço mais alto”. Porter (1990), apud Pires (2004, p.55)

Existe uma relação biunívoca entre redes organizacionais e as atividades primárias e secundárias da cadeia de valor. Segundo Novaes (2004, p. 201), a participação da logística na cadeia de valor se dá objetivando a melhoria da competitividade de toda cadeia de suprimento. Pode-se conseguir reduções adicionais nos custos das atividades de valor, à medida que o grupo de empresas, que formam a cadeia, for aumentando sua participação de mercado e investindo em novas expansões. Na cadeia de valor, o condutor de custo mais importante é escala, pois, nesta forma de organização, os principais objetivos são a venda em massa de produtos de baixo custo.

Ganhos de escala representam queda nos custos e aumento na produção. A capacidade de utilização também pode ser considerada um importante condutor de custos, posto que está relacionada com a produtividade e a aceitação do produto. Inicialmente, observe-se o critério de determinação do valor. As receitas e os lucros das empresas advêm da criação de valor. O valor de um produto é o valor a ele conferido pelo consumidor (*buyer purchasing criteria*), segundo, Stabell & Fjelstad (1998).

O valor é criado continuamente. Assim, as compras não são vistas como atos pontuais entre agentes separados, mas como a interação entre duas organizações, a do fornecedor com a do cliente. A importância da logística na cadeia de valor é decorrente da busca vantagem competitiva e leva em conta os ativos da empresa, os clientes e as necessidades, desejos e demandas e os concorrentes e a forma que utiliza seus ativos.

A figura a seguir, apresenta uma visão de Ohmae, K.(1983), apud Gasparetto (2003), sobre as vantagens competitivas:

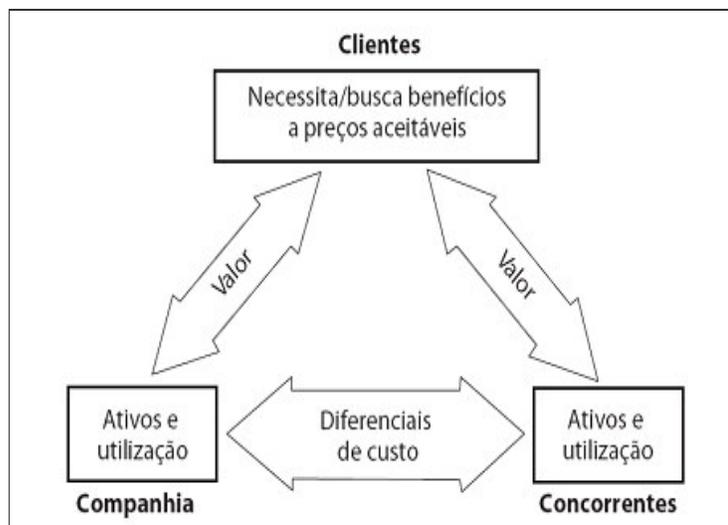


Figura 16 - Vantagem Competitiva e os três C's

Fonte: OHMAE, K. The Mind of Strategist. Penguin, Books, 1983

PORTER (1990), apud Gasparetto (2003), observa que as coalizões se prestam bem à ampliação do escopo da empresa sem que haja necessidade de ampliar – concretamente – sua presença no mercado. Assim, são considerados pelo autor dois tipos de coalizões: as coalizões verticais e as coalizões horizontais. Como exemplos desses dois tipos básicos de coalizões têm-se, respectivamente, um acordo de fornecimento e uma parceria com outra empresa da mesma indústria para realização de *marketing* conjunto.

Integração significa unificar componentes heterogêneos de uma forma sinérgica. Em uma empresa trata de facilitar o acesso a informação, o controle e fluxo de material, conectando todas as funções e entidades funcionais heterogêneas. Com isso melhora a comunicação, cooperação e coordenação dentro da empresa, de forma que ela se comporte como um "todo" integrado, assim como sua produtividade, flexibilidade e capacidade de gerenciamento de mudança (Vernadat, 1996, p.5).

A integração vertical foi uma tática predominante, devido às vantagens apresentadas, tais como: ganhos de economia de escala⁶, e em alguns casos economia de escopo⁷. A integração vertical concentra o controle total ao longo de todos os segmentos, através da troca de informação entre os setores que garantem a qualidade e o fornecimento do produto ao mercado. O conhecimento do funcionamento da complexidade de toda cadeia gera o desenvolvimento tecnológico e fornece uma visão privilegiada na tomada de decisões da firma.

Aaker (2004, p.27) expõe: Quando uma *joint-venture* é instalada como uma organização, separada, pesquisas demonstram que as chances de sucesso são ampliadas, caso:

- A *joint-venture* tenha a permissão de se desenvolver com sua própria cultura e seus próprios valores – culturas existentes dos parceiros provavelmente não funcionarão, mesmo que elas sejam compatíveis entre si;
- A estrutura administrativa e de poder dos dois parceiros for equilibrada;
- Houver na diretoria campeã em empreendimento para “matar a bola no peito” em períodos de dificuldade. Um empreendimento desse tipo não ocorrerá sem a presença de pessoas comprometidas em fazer acontecer o empreendimento;
- Métodos são desenvolvidos para solucionar problemas e permitir mudanças ao longo do tempo. Não é realista esperar que exista qualquer estratégia, organização ou implementação sem evolução e sem mudanças. Os parceiros e a organização, nesse sentido, precisam ser flexíveis o suficiente para permitir que ocorra a mudança.

Para Aaker (2004, p.267) é possível ter alianças estratégicas com maior probabilidade de sucesso se os dois lados ganharem agora e no futuro, protegendo e ampliando os ativos e

⁶ Economia de Escala- O processo de produção para um bem ou serviço específico em uma faixa de produção, quando o custo médio sofre queda;

⁷ Economia de Escopo –Economia obtida em relação ao custo total, à medida que aumenta a variedade de bens produzidos ou serviços prestados.

competências que estejam contribuindo; administrar as diferenças nas organizações; construir flexibilidade e capacidade de mudança; antes de formalizarem aliança, estabelecer um período de convivência experimental; Tiverem um time de diretoria balanceado para evitar a dominação de somente um parceiro na organização.

2.2.6. *Porque a integração cria valor*

Segundo Bowerson, et al (2006, p. 143), os benefícios e desafios básicos da gestão integrada resultam em geração de valor quando analisamos a formação de valor sob três perspectivas:

- Perspectiva tradicional é o valor econômico que está baseado em economias de escalas em operações como a fonte de eficiência;
- Perspectiva do valor de mercado é a que busca alcançar economias de escopo na apresentação de produtos/serviços;
- Perspectiva da relevância é a personalização de serviços agregadores de valor, com produtos corretos, modificados e sincronizados, de acordo com a necessidade permitindo ampla segmentação.

Para alcançar estas perspectivas, são necessárias algumas estratégias como no quadro a seguir:

Valor Econômico	Valor de Mercado	Valor de relevância
<ul style="list-style-type: none"> • Custo total mínimo; • Eficiência de economia de escala; • Criação de produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Sortimento atrativo; • Eficiência de economia de escopo; • Apresentação de produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalização; • Diversidade segmentada; • Posicionamento de produtos e serviços
ESTRATÉGIAS DE COMPRAS PRODUÇÃO	ESTRATÉGIAS DE MERCADO/DISTRIBUIÇÃO	ESTRATÉGIA DE CADEIA DE SUPRIMENTOS

Quadro 1 - Proposição de valor da gestão integrada

Fonte: Bowerson, et al (2006, p.144)

2.2.7. O conceito de cadeia de suprimentos

Existem diversos conceitos sobre cadeias de suprimentos. A seguir, relacionamos diversos deles:

- Para o glossário APICS (American Production Inventory Council Society), Pires (2004,p. 47), uma cadeia de suprimentos (Supply Chain) pode ser definida como os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado;
- As funções dentro e fora de uma empresa que garantem que a cadeia de valor possa fazer e providenciar produtos aos clientes (Cox et al, 1995).

Outras definições: Quinn (1997), apud Pires (2004, p.32), uma SC pode ser definida como todas as atividades associadas com o movimento de bens desde o estágio de matéria-prima até o usuário final;

Segundo Bowersox e Clos (2006, p. 72), o contexto de uma cadeia de suprimentos integrada implica em uma gestão de relacionamentos multiempresas, inserida numa estrutura caracterizada por limitações de capacidade, informações, competências essenciais, capital e de restrição de recursos humanos. No Brasil, as primeiras organizações a utilizar o conceito de cadeias de suprimentos foram as montadoras, cujo design apresentava fornecedores de 1º nível ou primeira camada, segunda camada, etc, conforme figura a seguir:

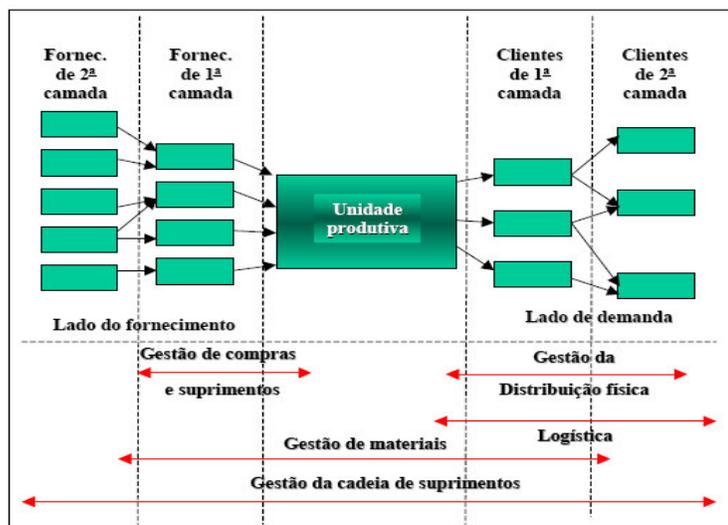


Figura 17 - Supply Chain Management
 Fonte: Slack (1996), apud Pires (2004, p. 51)

A cadeia de suprimentos, segundo Klen (2007, p.38), diante das complexidades organizacionais é considerada, dentro do escopo das novas formas de colaboração emergentes, uma organização em redes do tipo OV (Organização Virtual) e seu impacto e processos dependem intensamente das trocas existentes nos fluxos informacionais, físicos e financeiros, conforme figura a seguir:

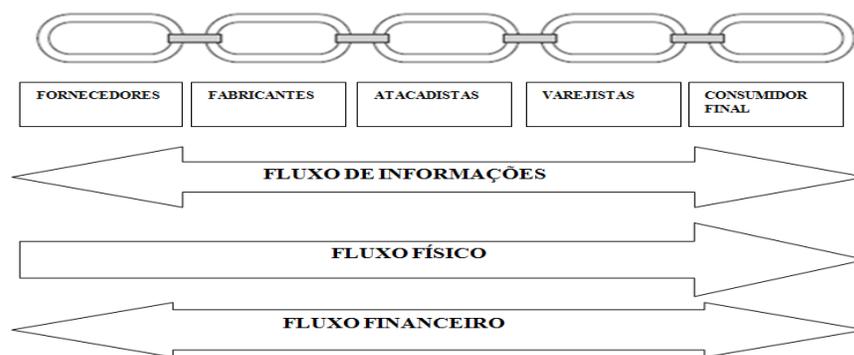


Figura 18- Processos integrados da cadeia de suprimentos
 Fonte: O autor 8

⁸ Figura adaptada de notas de Aula do OpenCourse - MIT (Massachusetts Institute Tecnology).

Uma cadeia de suprimentos tem interface com diversos públicos e que desenvolvem troca com a sua atividade. Existe a empresa líder, cujas funções empresariais estão interligadas a toda rede, os parceiros e diversos públicos existentes no ambiente externo. Na figura, apresenta-se uma visão da distribuição de uma CS num ambiente sistêmico:

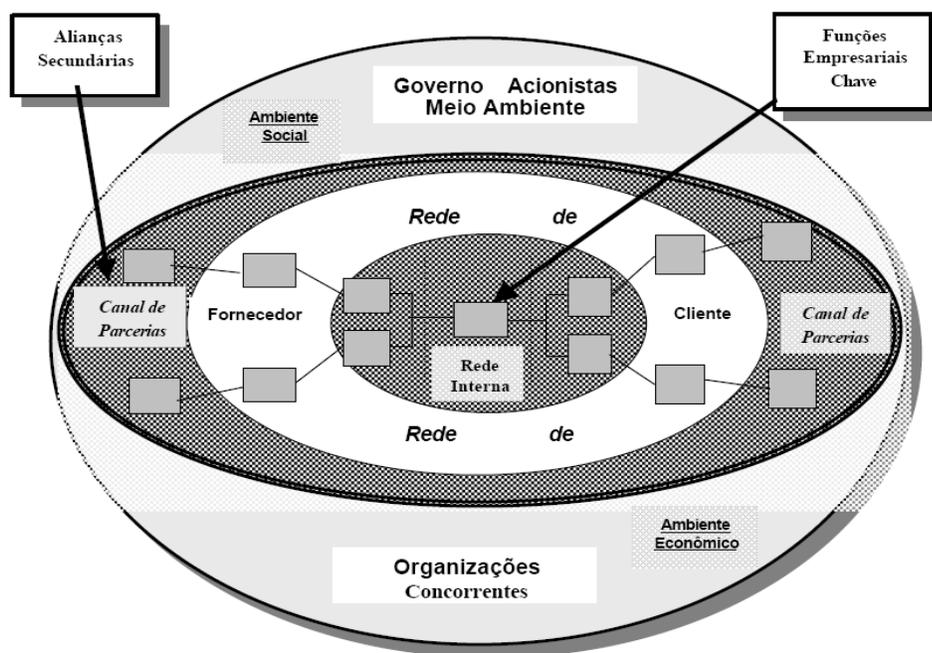


Figura 19 - Macro-ambiente das Cadeias de Suprimentos

Fonte: Ross (1997, p.21), apud Scramim e Batalha (1999, p. 28)

Nesse contexto, a estrutura e a estratégia da cadeia resultam de esforços para conectar operacionalmente uma empresa aos clientes, assim com às redes de apoio à distribuição e aos fornecedores, a fim de obter vantagem competitiva. Um modelo geral de cadeias de suprimentos expõe as entradas de materiais, os diversos fluxos (financeiros, informacionais, etc.), as restrições ao seu fluxo num continuum, alcançando a empresa integrada e a rede de distribuição de produtos e serviços até o consumidor final. A figura a seguir representa este modelo:

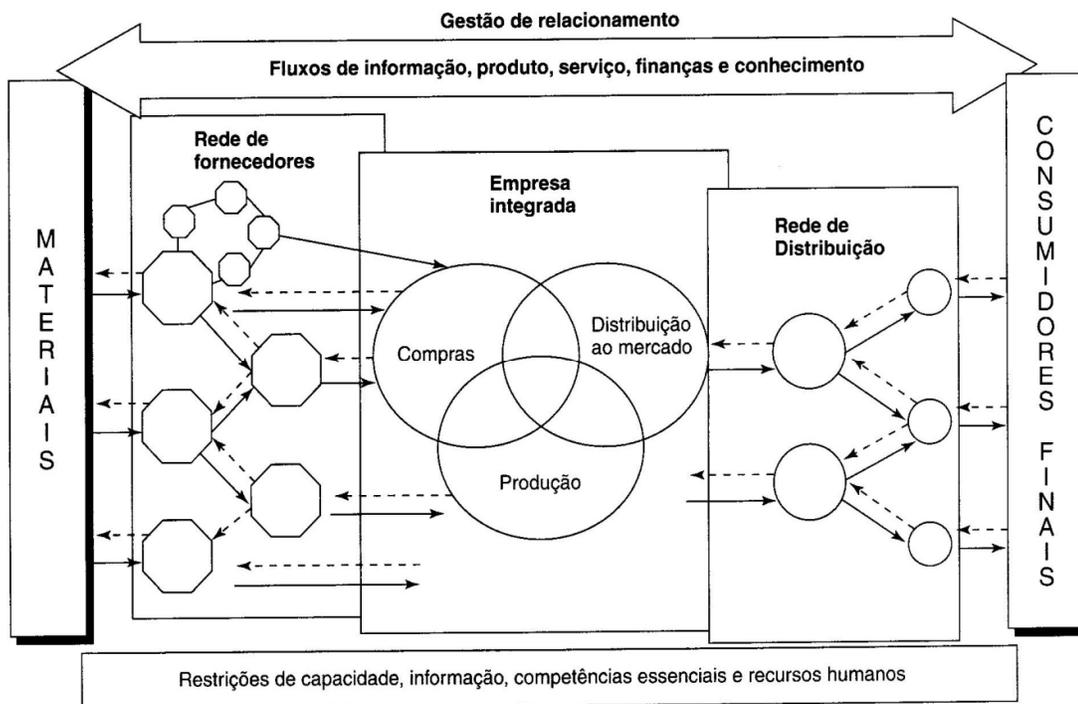


Figura 20 - Modelo Geral de uma cadeia de suprimentos⁹

Fonte: Bowersox e Clos (2006, p. 23)

2.2.8. Gestão das cadeias de suprimentos

O Supply Chain Management (SCM) é a gestão da cadeia de Suprimentos. A competição no mercado global não ocorre entre empresas, mas entre cadeias de fornecimento. A gestão da logística e do fluxo de informações em toda a cadeia permite aos executivos avaliar pontos fortes, e pontos fracos na sua cadeia de fornecimento, auxiliando a tomada de decisões que resultam na redução de custos, aumento da qualidade, entre outros, aumentando a competitividade do produto e/ou criando valor agregado e diferenciais em relação a concorrência.

⁹ - Adaptado do Departamento de Cadeias de Suprimentos da Michigan State University

Um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos começa na avaliação dos gastos, no modelo atual de compras, na avaliação dos índices financeiros aplicados na renovação dos contratos por fornecedores, etc. Não basta colocar um software de administração da cadeia, se não alterar o modelo de gerenciamento:

“A gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo que atinge o nível de serviço desejado” (Simchi-levi 2003, p. 28)

2.2.9. Objetivos e práticas da Gestão da Cadeia de suprimentos

O principal objetivo da Cadeia de Suprimentos é atender bem aos consumidores finais e aos seus diversos públicos, conforme expõe Pires (2004, p. 70):

“A gestão de cadeias de suprimentos é um modelo gerencial que busca obter sinergias através da integração dos processos de negócios-chaves ao longo da cadeia de suprimentos. O objetivo principal é atender ao consumidor final e outros stakeholders da forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja com produtos e serviços de maior valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível”

Conforme Vollmann & Cordon, 1996, apud Pires, um objetivo básico na CS é maximizar e tornar realidade as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final mais eficientemente, tanto através da redução dos custos como através da adição de mais valor aos produtos finais e a redução dos custos tem sido obtida, através da diminuição do volume de transações de informações e papéis, dos custos de transporte e estocagem e da diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços, dentre outros. Mais valor tem sido adicionado aos produtos, através da criação de bens e serviços customizados, do desenvolvimento conjunto de competências distintas; através da

cadeia produtiva e dos esforços para que, tanto fornecedores como clientes, aumentem mutuamente a lucratividade.

2.2.10. Benefícios da gestão da cadeia de suprimentos

Pode-se relacionar vários benefícios da gestão de uma CS:

Responsabilidade melhorada com o consumidor

Qualidade de produto mais alta

Inovação de produto mais rápida

Custos de inventário reduzidos

Tempo de entrega mais consistente

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (CS), além da integração entre os processos (fluxo de materiais), de informação e de recursos financeiros, busca a redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor ao consumidor final. Uma cadeia de suprimentos é especialmente uma estrutura empresarial composta de subsistemas e as estratégias decorrentes de sua gestão que envolve e os seus processos logísticos informacionais e de compras constituem quanto maior for a complexidade desses processos maior agregação de valor ao negócio. Conforme podemos verificar a seguir em pesquisa desenvolvida pela consultoria Pricewaterhouse&Coopers:

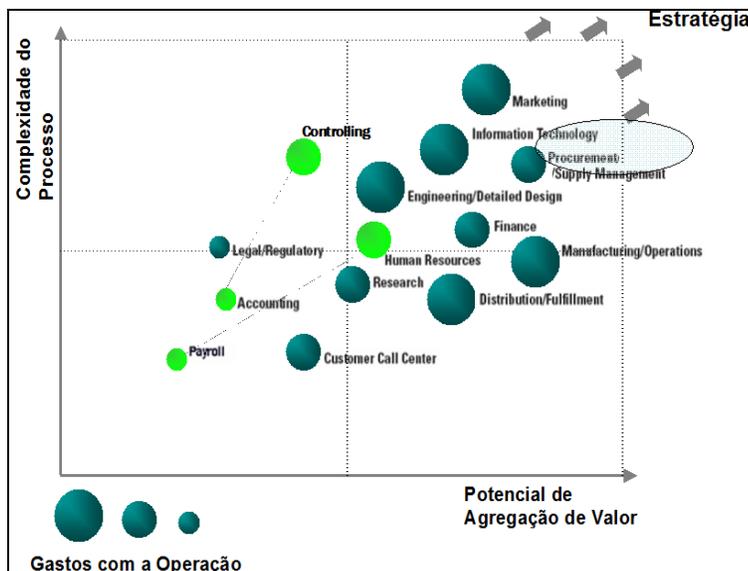


Figura 21 - Impacto de processos organizacionais, segundo a complexidade X agregação de valor

Fonte: Adaptado de Price Waterhouse&coopers

2.2.11. Tecnologia e a gestão da cadeia de suprimento

Hoje face aos processos, às novas tecnologias de produção e de gestão, são possíveis maiores agilidade e flexibilidade em uma cadeia de suprimento. Porém isso demanda muitos riscos, sobretudo na compatibilização de sistemas.

A Tecnologia de Informação facilita a integração da organização, de sua cultura e de suas pessoas utilizando-se de intranet, agenda eletrônico em grupo, correio eletrônico e até sistemas PDM. Nesses casos, outros fatores, tais como cultura organizacional e capacidade de aprendizado da organização são importantes e, muitas vezes, inviabilizam o sucesso da aplicação dessas tecnologias.

Na figura 22 observam-se essas interações entre as atividades, as estratégias e as informações advindas do mercado e do ambiente interno. Percebemos, também a visão

holística alcançando todos os caminhos e fronteiras organizacionais, sendo este cenário possível em face da interconectividade dos recursos computacionais.

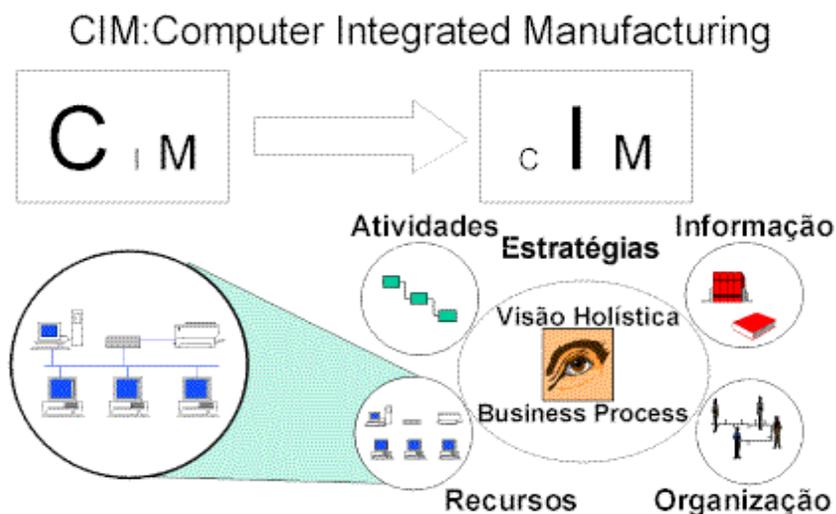


Figura 22 -Manufatura integrada por Computador
 Fonte: Numa org – Rozenfield

Segundo Rozenfield, (1996, p.32), integração parte de uma visão holística da empresa, onde todas as visões fazem parte de um todo unificado. O que sustenta esta visão holística é a compreensão da empresa através de seus processos. Continua Rozenfield “... existem alguns caminhos a serem ainda desbravados, principalmente na área de normalização, para que um usuário possa integrar sistemas de diversos fornecedores...”.

Segundo Bowersox e Clos (2006, p.33), uma cadeia de suprimentos é extremamente dependente de sistemas tecnológicos: Os resultados que se esperam da utilização de sistemas que automatizem o SCM são:

Reduzir custos	Aumentar a eficiência
Ampliar os lucros	Melhorar os tempos de ciclos da cadeia de fornecimento
Melhorar o desempenho nos relacionamentos com clientes e fornecedores	Desenvolver serviços de valor acrescentado que dão a uma empresa uma vantagem competitiva
Obter o produto certo, no lugar certo, na quantidade certa e com o menor custo	Manter o menor estoque possível

Figura 23 -Resultados esperados da automação

Fonte: O autor baseado em Bowersox e Clox (2006)

Esses resultados são obtidos à medida que a gestão da cadeia de fornecimento simplificar e acelerar as operações que estão relacionadas com a forma como os pedidos do cliente são processados pelo sistema, até serem atendidos, e também, com a forma das matérias-primas serem adquiridas e entregues pelos processos de fabricação e distribuição.

Conforme Bowersox e Clos (2006, p.171), os sistemas ERP são grandes exemplos de sistemas que facilitam as operações logísticas e a cadeia de suprimentos como um todo, pela sua integração, com fácil intercambialidade e possibilidade de interconexão com *internet* e sistemas móveis celulares. Na figura a seguir o sistema apresenta módulos de vendas e Gestão de relacionamento com o cliente (CRM):

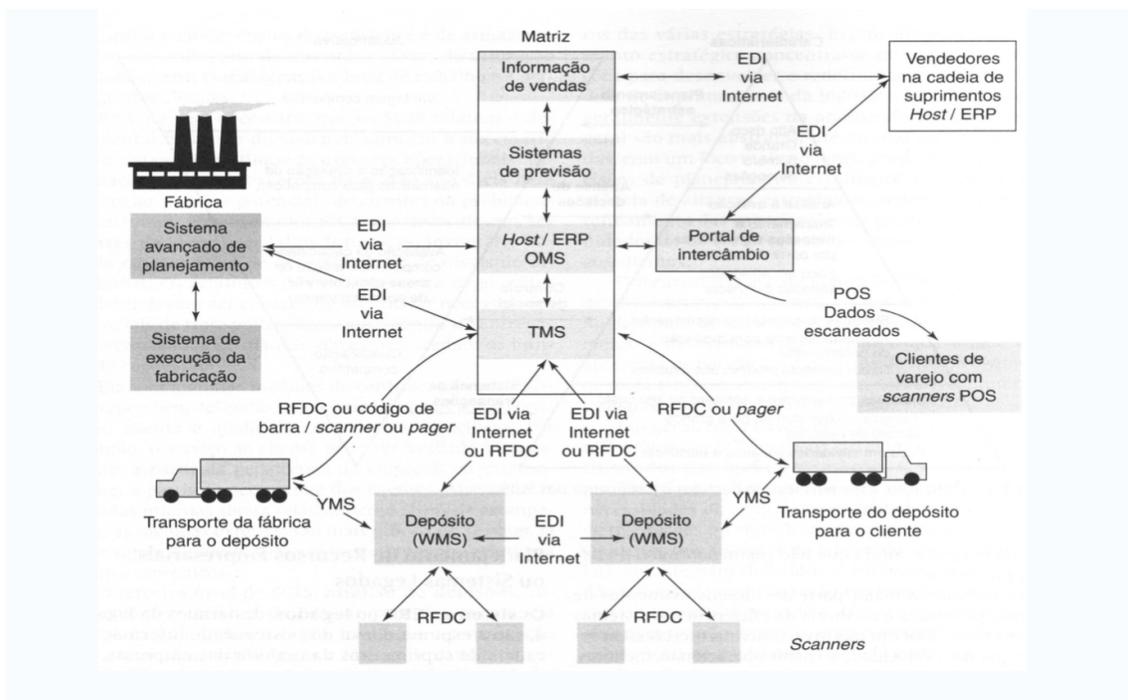


Figura 24 - Módulos integrados do sistema de Cadeia de Suprimentos
 Fonte: Bowersox e Clox(2006), adaptado de Cahner publishing

2.2.12. Modelos de Gestão da Cadeia de Suprimentos

A tecnologia é um grande instrumento para a gestão das cadeias de suprimentos. Entretanto, é fundamental compreendermos quais são os modelos de se gerenciar uma cadeia. Conforme Taboada, (2004) a Cadeia de Suprimentos ou Supply-Chain pode ser gerenciada de algumas formas:

GESTÃO AUTORITÁRIA:

- Processo de gestão é centralizado em uma companhia dominante
- Presente quando a cadeia de suprimento é relativamente fixa

GESTÃO DEMOCRÁTICA:

- Participação de todos, mas em níveis diferenciados.

GESTÃO PARTICIPATIVA:

- Participação de todas as empresas em igualdade sem existência de uma companhia dominante
- Modelo mais indicado

GESTÃO SITUACIONAL:

- Não é um modelo constante e é utilizada somente em situações extremas
- As decisões são tomadas com ou sem a participação de todos

Nas relações entre diversas organizações, quando estão associadas na forma de rede ou cadeia, as suas gestões poderão impactar em ganhos ou velocidade no atendimento para o consumidor final.

Os relacionamentos em uma cadeia de suprimento devem ser originados de um sério esforço para se estabelecer confiança mútua. Isso não é algo que ocorre em curto prazo. Este horizonte temporal tende, em longo prazo, e, numa estrutura composta de vários elementos cada elo é responsável por uma etapa cabendo a um dos elos, o elo mais forte, a coordenação do sistema. Seu papel é fundamental para atingir os objetivos estratégicos.

Na constituição da cadeia de suprimento é necessário compatibilizar as dimensões organizacionais para que haja os ajustes entre os elos, pois o intercâmbio é interorganizacional. Outro aspecto importante a salientar é a compatibilização da tecnologia necessária, fator que gera custos para uma operação enxuta.

2.2.13. Cooperação e colaboração na Cadeia de Suprimento

A importância da colaboração está no aspecto da padronização de procedimentos. Apesar de ser um tema recente, a colaboração na cadeia de suprimento já dispõe de um inteligente sistema. Esta é uma tendência necessária à construção de valor. Como expõe Malinverni (2003, p. 13) " A colaboração se contrapõe á relação tradicional entre clientes e

fornecedores na cadeia que , sempre conflituosa gera maiores custos para os dois lados”. Conforme Klen (2007, p. 20), “... as estratégias organizacionais contemporâneas voltam-se no momento ao cliente e investem na colaboração em detrimento à competição...”. Conforme se percebe na figura a seguir:



Figura 25 - Efeitos da evolução da globalização nas estratégias organizacionais das empresas

Fonte: Klen (2007 p.20).

Sugere-se quatro passos para a transformação de uma logística centrada na

Organização individual, para uma gestão da cadeia de suprimentos em rede de relacionamentos:

- 1- Construir uma infra-estrutura de comunicação, sistemas e processos entre as organizações parceiras;
- 2 -Sincronizar continuamente a demanda capturada no ponto de venda com as decisões de oferta ao longo de toda a cadeia de suprimentos;
- 3- Gerenciar a logística global da rede de modo a assegurar que o produto esteja sempre em movimento ao longo de todos os nós, tanto em direção ao consumidor, quanto no sentido da logística reversa;
- 4- Implementar medidas de performance globais, que levem a rede à satisfação do consumidor final da cadeia de suprimentos”. (Walker 1998, p. 44)

A enorme massa de informações trocada, entre organizações, originando verdadeiros portais, permitiu, também, o aumento do número de erros. Toda vez que erros são detectados novo ciclo de tempo e, conseqüentemente, interrupções podem ocorrer gerando retrabalhos,

atrasos nas entregas a fornecedores ou compradores e também ao consumidor final. Nesta, a proximidade dos esforços colaborativos proporcionados pela tecnologia Internet permite uma resposta quase em tempo real às mudanças contínuas nos mercados consumidores.

A tecnologia de informação está associada à abrangência de utilização de softwares e demais tecnologias de apoio para a tomada de decisão em diferentes atividades logísticas. Segundo Lavallo e Fleury (2000, p. 42), “tecnologia de informação viabiliza a coleta, análise e transmissão de grandes quantidades de informações operacionais e gerenciais precisas em tempo hábil, permitindo maior agilidade no processo decisório”. Quando um processo decisório é mais ágil, os ciclos operacionais são mais curtos e as adaptações menos traumáticas.

Para Christopher (2001, p.13), tradicionalmente a maioria das organizações se vêem como entidades que existem independentemente separadas uma das outras e, na realidade, precisam competir para sobreviver. Continua dizendo:

“... existe uma ética Darwiniana da sobrevivência do mais forte, dirigindo a estratégia corporativa. Entretanto, tal filosofia pode ser autodestrutiva se ela conduzir a uma falta de boa-vontade de cooperar para competir. Por trás desse conceito aparentemente paradoxal, está a idéia de integração da cadeia de suprimentos”.

Uma cadeia de suprimento poderá ser formada a partir de uma parceira, uma *joint venture* ou aliança estratégica. Nesses casos, é inteligente analisar cada uma das situações, conforme expõe Aaker (2004 p.27): “Quando uma *joint-venture* é instalada como uma organização, separada, pesquisas demonstram que as chances de sucesso são ampliadas”, caso:

- A *joint-venture* tenha a permissão de se desenvolver com sua própria cultura e seus próprios valores–culturais existentes dos parceiros provavelmente não funcionarão, mesmo que elas sejam compatíveis entre si;
- A estrutura administrativa e de poder dos dois parceiros for equilibrada;
- Houver na diretoria campeã em empreendimento para “matar a bola no peito” em períodos de dificuldade. Um empreendimento desse tipo não ocorrerá sem a presença de pessoas comprometidas em fazer acontecer o empreendimento;
- Métodos são desenvolvidos para solucionar problemas e permitir mudanças ao longo do tempo. Não é realista esperar que exista qualquer estratégia, organização ou implementação sem evolução e sem mudanças. Os parceiros e a organização, nesse sentido, precisam ser flexíveis o suficiente para permitir que ocorra a mudança.

Para Aaker (2004, p.267), é possível ter alianças estratégicas com maior probabilidade de sucesso se os dois lados ganharem agora e no futuro. Protegendo e ampliando os ativos e competências que estejam contribuindo; administrarem as diferenças nas organizações; construir flexibilidade e capacidade de mudança; antes de formalizarem aliança fizerem um período de convivência experimental; tiverem um time de diretoria balanceado para evitar a dominação de somente um parceiro na organização.

2.2.14. Relacionamento na cadeia de suprimentos

Estabelecer a compreensão sobre a governança em cadeias de suprimento requer que primeiro possamos entender que existem alguns fatores que influenciam uma estrutura de relacionamento. Conforme a figura 26, pode-se perceber que existem alguns fatores que influenciam diretamente a estrutura de uma cadeia de suprimentos:

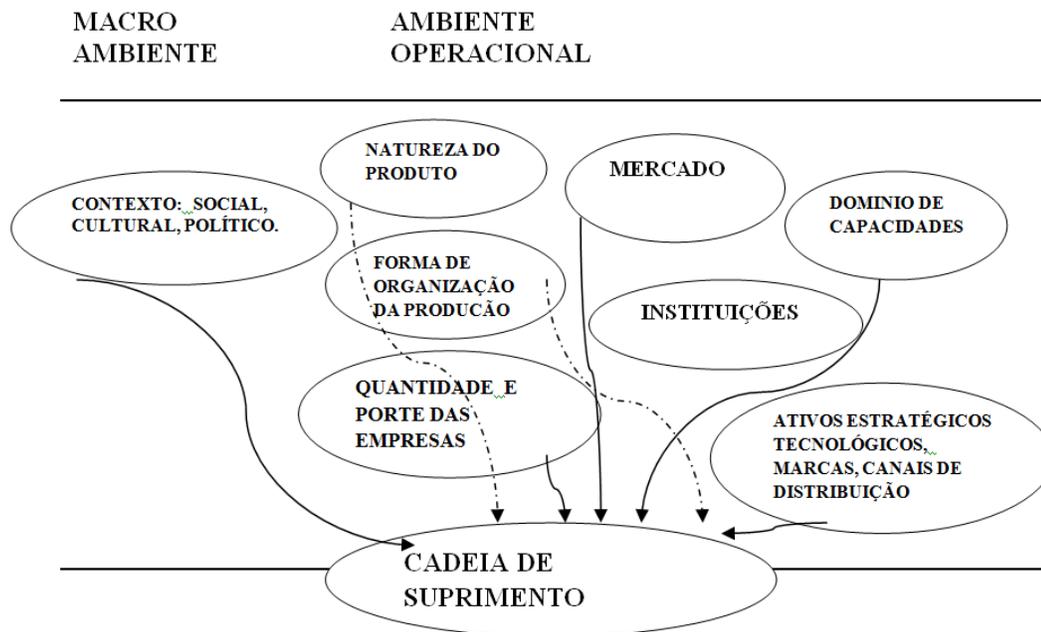


Figura 26 -Mapa dos fatores que influenciam em uma CS

Fonte: O autor. Adaptado de conceito desenvolvido por Suzigan (2004), apud Klen (2007, p. 62).

Entre estes fatores, deve-se considerar elementos que estão no macro ambiente que são aspectos político, social, cultural e econômico, tecnológico, a especificidade de ativos, as capacidades e competências organizacionais e o mercado, entre outros.

Fica evidente que a estrutura de poder, a liderança são ativos estratégicos para a estrutura de governança e que envolvem diversos interesses de ordem corporativa. Motivos pelo qual neste estudo torna-se fundamental a compreensão da governança.

Em relação ao poder, a prerrogativa e mesmo a obrigação, para encabeçar a colaboração cabem ao participante da cadeia de suprimentos que possui maior poder relativo. Em muitas situações será a empresa que assume o risco. O movimento em direção ao domínio em uma categoria possibilita aos fabricantes oferecerem melhor valor para seus possíveis parceiros em cadeias de suprimentos.

A intenção de estabelecer um posicionamento dominante numa categoria envolve as seguintes competências:

Disposição para desenvolver arranjos colaborativos;
Flexibilidade em produção e logística para atender a uma vasta gama de exigências das cadeias de suprimentos;
Racionalização e integração entre fornecedores para garantir a acomodação de mudanças frequentes na programação;
Marketing segmento ou personalizado e programas de <i>merchandise</i> ;
Disponibilidade de conectividade de informações para acomodar operações entre organizações;
Ciclos de pedidos curtos, flexíveis, confiáveis e com capacidade de resposta, para facilitar a rápida reposição das necessidades de clientes.

Estes elementos demonstram a importância da compreensão do poder na análise de uma cadeia de suprimentos. O outro elemento muito relevante para compreensão da estrutura de e gestão é a liderança de uma cadeia de suprimentos:

Liderança em cadeias de suprimentos ocorre quando há sinergias entre os elos e a empresa líder. Para que um arranjo seja bem-sucedido as empresas precisam concordar com um modelo de liderança. A essência da liderança no canal é orquestrar as competências essenciais de empresas participantes em um desempenho integrado.

Uma liderança construtiva é necessária para estimular comportamentos colaborativos. O papel liderança em uma cadeia de suprimentos envolve a criação de separações de funções e acordos de absorções entre negócios participantes do arranjo. O papel também exige negociações para resolução de conflitos de interesse e mediação de risco, bem como o compartilhamento de recompensas.

Existem várias formas de parcerias em uma cadeia de suprimento, contudo, é importante saber que todos eles obedecem a a uma lógica que está ancorada em confiança e transparência, lealdade, pois muitos contratos que devem assegurar, em suas cláusulas, cumprimentos de determinadas regras, que nem sempre são cumpridos, porque obedecem a interesses de quem lidera a cadeia. Conforme a figura a seguir, pode-se perceber que expectativas de relacionamentos estabelecem condições ajustadas a cada unidade empresarial distinta.

Nome do público	Nível de interesse	Nível de relacionamento	Tipo de relacionamento desejado	Expectativa de relacionamento	
				Organização/ Público	Público/ Organização
Fornecedores	Mútuo	Funcional	Parceria	* Pontualidade nas entregas * Preço/ condições de pagamento * Cumprimento das especificações	* Preferência * Pontualidade no pagamento * Orientações sobre especificações * Longo prazo
Concorrentes	Almejado	Institucional Funcional	Aliança	* Cessão de Know-how e das futuras inovações * Lealdade na atuação * Transparência nas ações	* Utilização do Know-how conforme estipulado * Lealdade/ honestidade na atuação * Transparência nas ações
Distribuidores	Mútuo	Funcional	Redes/ Parceria	* Preferência * Pontualidade no pagamento * Informações de mercado	* Sensibilidade às mudanças no mercado * Preço/ Condições de pagamento * Apoio promocional

Figura 27 - Relacionamentos x elementos da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Numa¹⁰, Pires (1999)

Em relação aos relacionamentos, uma *joint-venture* é um tipo de parceria que tem uma série de responsabilidades que devem ser gerenciadas paralelamente. Existem, geralmente, situações conflituosas geradas por elementos do ambiente empresarial que impactam em perdas para as organizações. A relação entre parceiros enseja uma série de conflitos e desconfianças que impactam no seu relacionamento. Estas rupturas de relacionamentos criam custos nas transações.

¹⁰ O NUMA é um núcleo de excelência credenciado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e composto por departamentos de várias universidades. A sede do NUMA é a Escola de Engenharia de São Carlos da USP. As outras universidades que fazem parte do NUMA são: UFSCar - Universidade Federal de São Carlos, UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas, UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba e Universidade de Aachen (Alemanha).

2.2.15. Riscos na Cadeia de Suprimentos

A característica sistêmica de uma Cadeia de Suprimentos, em face de necessária integração, compromete-se com a vulnerabilidade de risco de sua operação e, conseqüentemente, o resultado que a mesma proporcionará ao negócio e às partes interessadas. Algumas áreas críticas são identificadas em uma Cadeia de Suprimentos.

- Planejamento da continuidade dos Negócios,
- Segurança na aplicação da gestão da Cadeia de Suprimentos,
- Integridade dos dados, Segurança dos aplicativos,
- Governança Corporativa,
- Relações de Colaboração,
- Despesas de Capital e Investimentos na Cadeia de Suprimentos,
- Força de Trabalho, e
- Riscos Fiscais

Risco em suprimentos pode ser definido como a potencial ocorrência de um incidente associado com suprimento *inbound* do fornecimento do produtor falhar ou falhar também o suprimento de mercado e quando é associado ao suprimento *outbound*, é resultado da inabilidade de firmas compradoras buscar a demanda ou que causam ameaça a vida ou a segurança do consumidor Zdidisin,G A(2003,p 16).

A visão de risco na cadeia de suprimentos não é uma idéia nova, mas vem sendo entendido como parte do risco de uma operação gerencial do cotidiano. Pontes caem, empresas fecham, existem acidentes, existe falhas humanas, falhas de planejamento, elementos do ambiente de negócios que interferem, etc. Quanto às organizações, sob o foco profissional, vários fatores podem influenciar na percepção de risco de suprimentos. Podemos enumerar, por exemplo, restrição de capacidade de fornecimento que envolve a inabilidade

daquelas firmas produzirem a quantidade de produtos procurados pelo consumidor, que não deve ser visto como algo anormal, e sim como uma flutuação decorrente de um incremento marginal. Elementos como o tamanho do fornecedor, ou a aquisição de materiais de reposição, ou ainda o treinamento extra de toda a equipe envolvida deve alterar toda a seqüência resultando o rompimento da cadeia de suprimento. A vulnerabilidade da cadeia de suprimentos é realmente entendida quando se localiza num contexto mais amplo, dentro do contexto da continuidade de negócios. Se a cadeia de suprimentos é interrompida, ela pode conduzir a um iminente efeito sobre o bem-estar da organização.

Em uma pesquisa feita com profissionais de cadeia de suprimentos sênior onde, Cranfield (2000, p.23), selecionou este caso por se tratar de uma cadeia de suprimentos de extremo contexto de risco, envolvendo fabricação de complexidade extrema, qualidade e segurança, num segmento que tinha níveis superiores de controle de risco financeiro, político e tecnológico. Este estudo foi feito em uma fileira de fornecedores com relacionamentos envolvidos numa cadeia de manufatura e compras de alta performance para aviões militares.

O estudo confirmou que existe uma crescente percepção, entre os gerentes de Supply Chain daquela cadeia, que a mesma estava começando a tornar-se mais susceptível a interrupções e, então, isso fez com que eles representem um real perigo para continuidade de negócios.

A pesquisa foi conduzida para examinar mais de perto fontes primárias e o sentido daquelas interrupções. Existem dois elementos descobertos: um foi acerca de prática ruim e pobre implementação da gestão da cadeia de suprimentos, enquanto que, por outro lado, num escala mais ampla, a ameaça de desastres naturais e terrorismo internacional. O resultado disto foi uma visão entre dois extremos, parecia ser uma tendência da alta gestão para instigar mudanças estratégicas sem considerar implicações na cadeia de suprimentos.

É uma tendência feita em escala global e tem adicionado elementos de complexidade de riscos efetivamente. Os principais elementos do risco na terceirização de cadeias são:

- Perda de controle,
- Perda da propriedade intelectual; e
- Dano à marca/ reputação.

Empresas certamente estão iniciando atividades mais confiantes em um maior número de fornecedores externos ou operações vitais que não só fabricam e produzem mas também atuam em serviços de áreas como gestão de tecnologia da informação para distribuição. Quando se trabalha com TI o risco é muito grande na rede e a maior probabilidade é poder falhar. Entretanto, quando se usa um fornecedor terceirizado é possível ativar mecanismos para monitorá-lo adequadamente. O sucesso mundial da rede varejista Wal Mart Stores, freqüentemente tem sido atribuído a sistemas do tipo EDI (electronic data interchange) que são instalados no pool de fornecedores. Isso por si só constitui um instrumento de monitoramento.

Cadeias de suprimentos não operam isolado: se um risco ou uma ameaça aparecer em um elo da cadeia ele pode ter um efeito impactando sobre todas as partes.

Um quebra ou interrupção de fornecedores chaves pode resultar em quebra operacional, aumento de custos e grande perigo para marca ou reputação corporativa. Essencialmente gerenciar aquele risco é gerenciá-lo sobre o relacionamento de toda a cadeia de fornecedores.

O ambiente regulatório não pode ser ignorado e qualquer brecha ou complacência pode resultar em sério risco da reputação da cadeia.

Recentemente, o Reino Unido e a Comunidade Européia tem tido muitas questões de Triple Bottom Line¹¹ (Sustentabilidade) - Companhias socialmente responsáveis com o ambiente e a sociedade bem como a economia – e a responsabilidade corporativa. Qualquer organização deve ter um comportamento e ações dentro da ética, que são as raízes chaves do lado dos fornecedores. A exemplo, como provocação, pode-se inquirir se devem organizações do terceiro mundo ser dependente de trabalho infantil? Devem comprar produtos serviços ou bens de capital de companhias que poluam o ambiente ou são depredadores de seus recursos? Questões dessa magnitude interferem na operacionalidade de uma cadeia de suprimentos à medida que coloca a reputação da estrutura em desgaste com seus clientes e a própria comunidade em que atuam.

Acordos Contratuais - Qualquer contrato define o relacionamento entre partes envolvidas com acordos de quaisquer práticas de trabalho. Entretanto ele deve ver o óbvio, término, periodicidade, cláusulas de renovação devem ser estipuladas. Negociações com fornecedores devem incluir que riscos estão sujeitos a ocorrer com uma das partes. Acordos feitos entre uma organização e fornecedores são de importância crítica. Se contratos não são feitos a organização pertencente á rede fica à mercê do líder do processo.

2.2.16. Estratégia em cadeias de suprimentos

Uma cadeia de suprimentos eficiente e eficaz é fundamental na indústria de varejo e de produtos de consumo. Ao apresentar oportunidades e riscos, a cadeia de suprimentos é uma

¹¹ Triple Bottom Line -é o termo utilizado para refletir todo um conjunto de valores, objetivos e processos que uma companhia deveria focar com o objetivo de criar valor **econômico, social e ambiental** e, através desse conjunto" minimizar qualquer dano resultante de sua atuação. De acordo com esse "tripé" conceitual, reconhecemos que a sociedade depende da economia e que a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o "botton line".

das áreas importantes para proporcionar a redução de custos nas operações de uma empresa. Além disso, cadeias de suprimentos flexíveis possibilitam maior conectividade e colaboração entre parceiros de negócio, características que, implementadas corretamente, podem melhorar a eficácia operacional, o serviço de atendimento ao cliente e, em última instância, a rentabilidade. Entretanto maior conectividade pode significar maiores riscos. A segurança dos dados e aplicativos é um risco óbvio, bem como manter a disponibilidade, precisão e integridade dos dados transferidos entre parceiros. Garantir a continuidade, em caso de interrupção dos negócios, é outra área de alto risco. As empresas assumem ainda riscos financeiros quando investem em ferramentas e tecnologias de gestão da cadeia de suprimentos e riscos fiscais quando escolhem onde e como fabricar, distribuir e transportar mercadorias.

Make or Buy - A tomada de decisão em uma CS envolve o conceito “*Make or Buy*”, ou seja, produzir ou comprar. Segundo Besanko (2006, p.116), decisão de uma empresa de ela própria executar uma atividade ou comprá-la de outra empresa independente é chamada de decisão de “produzir ou comprar”. “Produzir” significa ela própria executa a atividade. “Comprar”, significa que ela depende de uma empresa. “Produzir e comprar” são dois extremos ao longo de um continuum de possibilidades de integração, conforme a figura 28, apresenta-se um *continuum*, onde se analisa uma cadeia produtiva menos integrada e mais integrada:

Transações de mercado isoladas (<i>arm's lenght transactions</i>)	Contratos de longo prazo	Alianças estratégicas e <i>joint ventures</i>	Relacionamentos entre matriz e subsidiárias	Realizar a atividade internamente
Menos integrada		→ → →	Mais integrada	

Figura 28 Continuum da integração

Fonte: Besanko (2006, p. 76)

A estratégia de integração pode ser vertical ou horizontal:

- As estratégias de integração vertical constituem a composição de elos desde a fonte de produção até o consumidor final. A mesma pode ser “para frente” ou “para trás”. Para frente é quando a organização adquire o seu distribuidor. Para trás, quando adquire seu fornecedor. O objetivo dessa estratégia é a excelência das relações entre clientes e fornecedores. Normalmente tem empresas âncoras que puxam a cadeia, envolvendo, nesse caso, sub-fornecedores com vistas à melhoria de processos;
- A estratégia de integração horizontal é quando uma empresa adquire uma outra do mesmo ramo de atividade. Pode ser também cooperação entre empresas do mesmo nível da cadeia produtiva. Objetiva sempre redução de custo e melhoria de processos.

2.2.17. Como assegurar a continuidade de negócios na gestão de uma Supply Chain

Todos os tipos de acordos entre empresas são parcerias, de acordo com Chraim, apud Gasparetto (2003), já que uma parceria é qualquer acordo entre empresas, mesmo uma relação de compra e venda. Harland, Lamming e Cousins, apud Gasparetto (2003), porém caracterizam as parcerias como relações próximas, de longo prazo e colaborativas entre empresas, o que Bowersox e Closs (2001, p. 116-199) denominaram de acordos de colaboração.

O relacionamento organizacional segue uma ordem que leva em conta o custo de trocas e o grau de centralização. Este portfólio de relacionamento tem maior custo de troca quanto mais a empresa for centralizada, como é o caso da integração vertical completa, conforme figura a seguir:

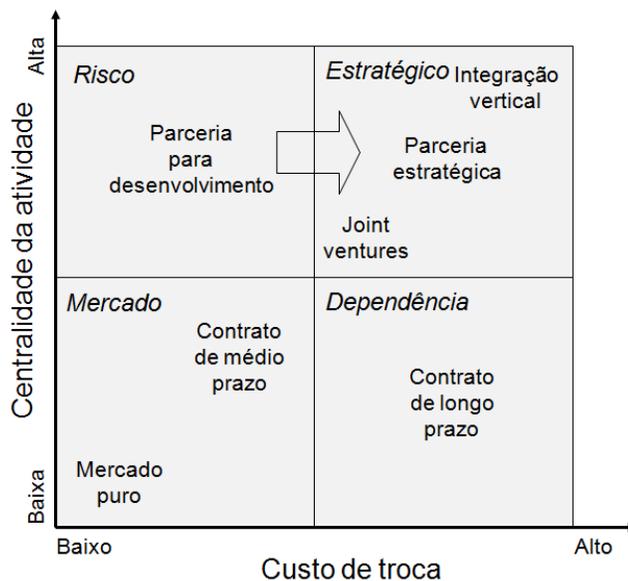


Figura 29- Portfólio de relacionamentos

Fonte: Correia e Correia

Em se tratando de estratégia e competitividade, segundo Porter (1980, p. 62), existe dez diferentes condutores de custos: "economias de escala, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações (ligações com outras unidades do grupo econômico), integração vertical, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais". A importância de cada condutor varia de firma para firma e, dentro de cada firma, de atividade para atividade. Segundo Porter (1990), apud Hooley (2001, p.88), as empresas devem estar precavidas da armadilha da "convergência competitiva". O mesmo sugere que organizações devam estar seriamente preocupadas não em substituir eficiência operacional por estratégia e sim o quanto às empresas concorrentes podem desenvolver ações similares.". Assim, diz ele:

"... as verdadeiras vantagens competitivas sustentáveis vêm do modo como as atividades da empresa se encaixam. Na verdade a questão crítica pode ser se as capacidades podem ser gerenciadas vitoriosamente por meio de alianças de empresas".

Uma das principais estratégias do gerenciamento de cadeias de suprimentos é "Produzir ou comprar". Na verdade, este fato se verifica quando uma organização integrada

tem que adquirir um produto ou desenvolvê-lo internamente. Naturalmente existem custos que estão agregados a cada etapa e a correta apropriação é gerará resultados. Essa tomada de decisão gera custos transacionais.

Contudo, para continuidade do negócio é fundamental que haja alguns fatores. A seguir apresentam-se alguns desses fatores nos canais varejistas e fabricantes:

Varejistas	Fabricantes
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de cooperação; • Semelhança de metas/objetivos; • Comunicação Clara; • Apoio da alta administração; • Controle de inventário. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de informações; • Reconhecimento de benefícios mútuos; • Implementação controlada; • Forças-tarefa conjuntas; • Dedicção a compromissos/ recursos; • Percepção de benefícios

Figura 30 -Fatores que aumentam a probabilidade de relacionamentos de sucesso em CS

Fonte: Accenture Consulting, apud Bowersox, et al (2006, p.157)

Segundo Besanko (2006, p. 375), “é muito difícil isolar o impacto que uma atividade exerce sobre o valor que a empresa cria. Isso requer que se estime o incremento do benefício percebido que uma empresa cria e o aumento de custo a ele associado”. Diz ainda:

“Analisar a vantagem competitiva envolve não apenas olhar para a cadeia de valor da empresa, mas para a cadeia vertical de produção inteira (...) o valor pode ser criado através de judiciosas decisões “fazer ou comprar”, que são sensíveis a condição de tecnologia (exemplo economias de escala), e custos de transações (especificidade de ativos). A busca por vantagem competitiva envolve reavaliar a organização da cadeia vertical para ver se decisões anteriores de produzir ou comprar, ainda se justificam. Se a integração tiver sido inicialmente justificada por altos custos transacionais, ela pode se tornar ineficaz e uma fonte de desvantagem competitiva se por mudanças de tecnologia, os ativos dedicados já não mais críticos para eficiência de produção”.

A decisão de fazer ou comprar resulta em qual é o melhor de coordenação da cadeia vertical em função de custos transacionais ou de agência que impactam em sua geração de valor. No próximo capítulo estudaremos a governança em cadeias de suprimentos. Analisaremos as principais bases teóricas que se apresentam.

CAPÍTULO 3: GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Este capítulo tem como objetivo desenvolver o estudo da governança, seus diversos modelos e compreender como estes se comportam em uma cadeia de suprimentos.

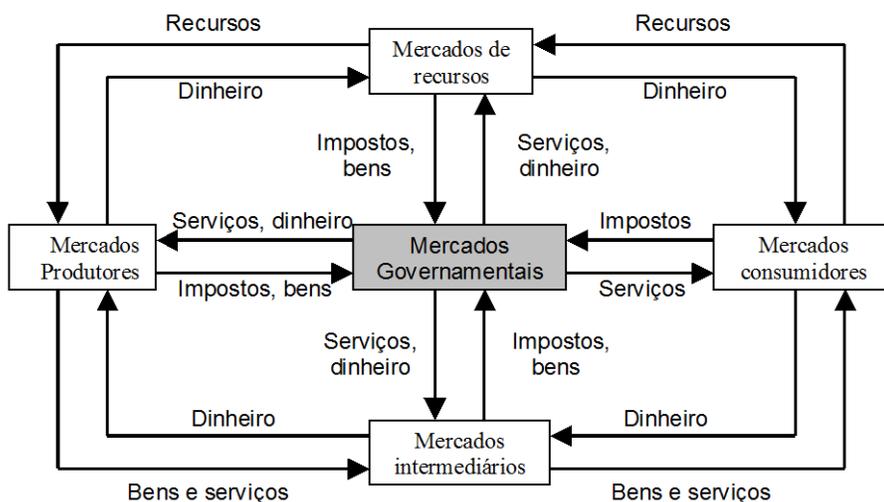
3.1. ORIGENS DA GOVERNANÇA - UMA VISÃO DA TEORIA ECONÔMICA

A Complexidade da economia atual obriga as organizações a operarem em redes, estabelecendo parcerias como forma de diluir custos, para tornar-se mais competitiva. Esse é um processo que envolve todos os portes empresarias. Na contramão desse raciocínio os agentes econômicos que detêm interesses nessas organizações podem ter seus benefícios reduzidos, pois todas as transações nas firmas têm custos.

O fenômeno organizacional seja de uma grande corporação, seja o estado, é visto como fruto de decisões de atores racionais em cooperar, tendo em vista economizar custos de transação, presentes no mercado. Os economistas da organização partem da idéia de racionalidade constrangida para explicar o comportamento dos atores só até o ponto em que cada indivíduo tem acesso às informações necessárias à tomada de decisão. A existência de assimetrias informacionais em mercados e contextos hierárquicos abre espaço para o oportunismo, isto é, a busca do auto-interesse com objetivos maliciosos e oportunistas (Williamson, 1985). No âmbito de mercado, oportunismo pode surgir em função da existência de *asset specificity* (especificidade de ativos). Exemplificando, determinadas firmas detêm controle sobre determinadas técnicas produtivas e maquinário que não podem ser transferidos para outra firma sem incorrer em altos custos de adaptação. Essa especificidade dos fatores dá a essas firmas um grande poder sobre seus fornecedores e compradores, o que abre espaço para o oportunismo. Mercados dominados por firmas, com alto grau de especificidade de ativos, caracterizam-se pela baixa contestabilidade, isto é firmas concorrentes não têm como entrar no mercado sem incorrer em altos custos de entrada. A solução mais comum para o

problema de especificidade de ativos é a integração vertical de firmas, ou seja, a internalização das informações antes disponíveis, mediante troca de relações de mercado por relações de mercado hierárquicas (Williamson, 1985). Esta internalização permite a economia de custos de transação, reduzindo significativamente a incerteza e o risco moral dos contratos.

A firma, para Williamson deve ser tratada como uma estrutura de governança, numa estrutura de governança o objetivo é garantir uma coordenação (com ou sem o mercado) que economiza os custos de transação e reduz a incerteza, compensando os agentes da racionalidade limitada e do oportunismo.



Quadro 2- Estrutura de uma moderna economia de trocas

Fonte: Kotler, Philip (2000, p. 31)

3.1.1. Os Contratos e a relação de governança

Os contratos definem as relações de troca em uma economia. Segundo Besanko, os contratos regulam as relações onde existem possibilidades de oportunismos. Diz ele:

“... para entender a importância dos contratos nas decisões produzir ou comprar, é útil perguntar por que as empresas se utilizam de contratos... Sendo assim, os contratos protegem as partes de uma transação de comportamentos oportunistas. Entretanto, contratos não são igualmente eficientes em todas as ocasiões. Sua habilidade de proteger as partes que optam por utilizar o mercado, depende (1) da completude (*completeness*) do contrato e (2) da coleção disponível de leis relativas a contratos”

Sem boa coordenação em uma cadeia de suprimentos podem surgir gargalos. A falha de um fornecedor em entregar peças no tempo agendado pode até fechar uma fábrica. Empresas muitas vezes contam com contratos para assegurar coordenação.

“Os contratos podem especificar datas de entregas, tolerância de projetos ou outras metas de desempenho. Se um fornecedor falha em alcançar objetivos específicos, pode incorrer uma penalidade. Por outro lado, se excedem as expectativas, podem receber bônus. Empresas podem assegurar coordenação na cadeia vertical apoiando-se em coordenadores de negócios (*merchant coordinators*), empresas independentes especializadas em interligar fornecedores, fabricantes e varejistas. Contratos incompletos não podem garantir coordenação. Se por acidente, uma empresa ao tomar decisões a montante de uma cadeia falhar, conseqüentemente, a empresa a jusante sofre prejuízo substancial. Se nesse caso, o custo for catastrófico, a empresa a jusante pode tornar-se não-lucrativa. Confrontando tais possibilidades a empresa a jusante pode desejar interligar todas as atividades críticas.” (Besanko, 2006, p.176)

Williamson (1996, p. 75), admite que, nas relações entre os agentes econômicos existe potencialmente espaço para comportamentos oportunistas. A idéia essencial é a de que na busca de seu auto-interesse, os homens nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta. O oportunismo refere-se, portanto, à falta de sinceridade ou honestidade entre as partes nas transações.

3.1.2. Teoria dos custos das transações

Segundo Willianson, apud Seabra (2002), na Teoria dos custos transacionais existe uma lógica a partir de hipóteses comportamentais que resultam em transações em seus variados atributos que incorrem em custos dessas transações, sugerindo, como consequência estruturas e governança:

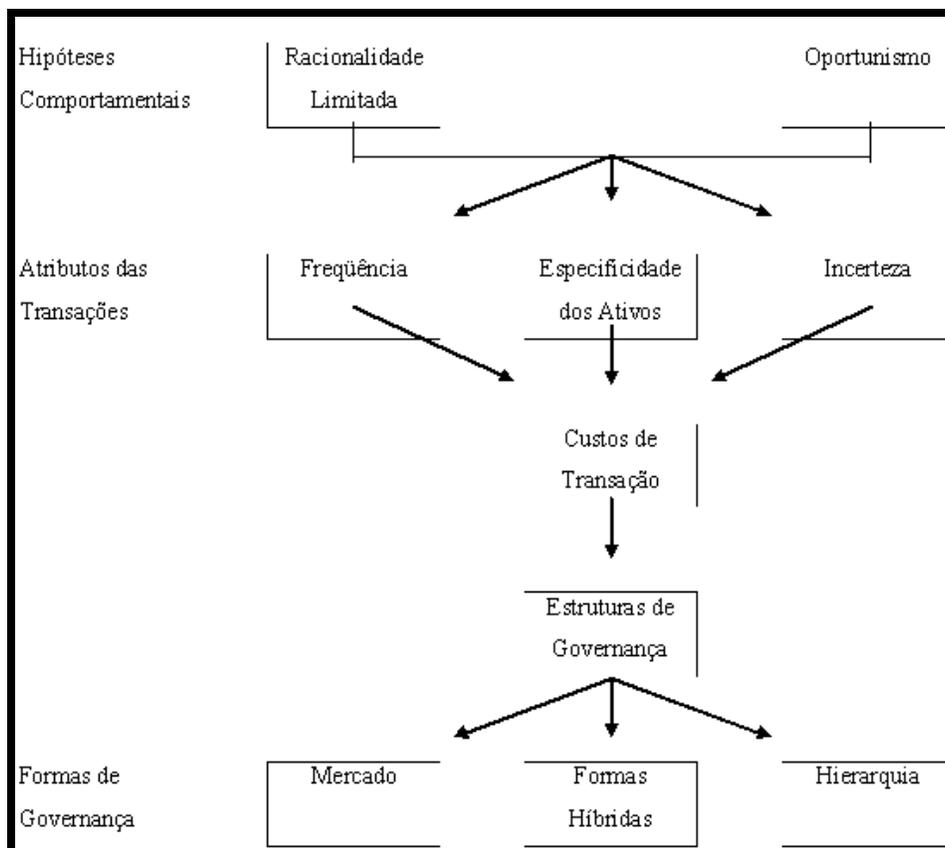


Figura 31 -Fluxo da compreensão da Teoria dos custos transacionais (Willianson)

Fonte: Seabra (2002, p.5)

O conceito de custos das transações foi primeiro descrito por Ronald Coase, em seu famoso artigo “*Nature of the firm*”. Conforme Besanko, é fundamental haver governança nas atividades de uma cadeia vertical, pois nela estão diversos custos transacionais:

“Os custos das transações incluem tempo e despesas de negociação, escrituração e fazer valer os contratos. Aparecem quando uma ou mais partes agem oportunamente (isto é, buscam ganho particular à custa do bem maior). Os custos das transações incluem as consequências adversas do comportamento oportunista, bem como os custos de tentar evitá-lo. A lei dos contratos pode amenizar o oportunismo que surge

numa contratação incompleta, mas é improvável que consiga eliminá-lo.” (Besanko, 2006, p. 177)

3.1.3. Custos de influência

Outra classe de custos que aparece quando transações são organizadas é a dos custos de influência; as empresas alocam recursos financeiros e humanos às divisões internas e departamentos através de “mercados de capital internos”. Se o capital interno é escasso, então quando recursos são entregues a uma divisão ou departamento, menos recursos estarão disponíveis para serem alocados a outros. Besanko explica que os custos de influência são custos para influenciar mercados de capital interno:

“ os custos de influência não apenas incluem os custos diretos das atividades de influência (por ex., tempo gasto por um gerente de divisão fazendo lobby junto a gerência central para reverter um decisão desfavorável a sua divisão), eles incluem os custos de más decisões decorrentes de atividades de influência...” (Besanko, 2006, p. 135).

3.1.4. Teoria de Agência

A Teoria de Agência, também chamada de Teoria do Agente Principal, consiste numa das principais teorias de finanças e é considerada a principal abordagem formal para a governança corporativa. Foi formalizada no artigo seminal de Jensen e Meckling (1976). Os autores definem o relacionamento de agência como "um contrato no qual uma ou mais pessoas - o principal - engajam outra pessoa - o agente - para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente". Dessa forma, se ambas as partes agem tendo em vista a maximização de suas utilidades pessoais, a Teoria de Agência afirma que existe uma boa razão para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. O problema de agência ocorre quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados. Os custos de agência são custos em que os acionistas incorrem para alinhar os interesses dos tomadores de decisão (gestores) aos seus.

Em suas relações econômicas, à montante ou à jusante, as firmas podem optar por pelo menos, três modos de coordenação (estruturas de governança) selecionados como aquele que minimiza os custos de transação:

- via os mercados;
- formas híbridas;
- hierarquia (integração vertical).

A opção das firmas pela forma de coordenação mais adequada é feita analisando-se três parâmetros da transação: a especificidade, a frequência e a incerteza.

Williamson (1996) identifica, pelo menos quatro tipos de ativos específicos: a especificidade locacional; a especificidade de ativo físico; a especificidade de ativo humano; e os ativos dedicados.

A seguir, compreenderemos o conceito de governança e, dada sua abrangência, os seus vários sentidos.

3.2. O QUE É GOVERNANÇA

Governança é muito abrangente e alcança variados conceitos. A palavra governança é utilizada quando se refere “aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamentos, ou seja, entre os setores públicos e privados, em nível local, regional ou global”. Pereira, et.al (2004, p. 4), apud Goldrildrit (1999, p. 56).

Outra visão conduz a idéia de tomada de decisão, conjunto de responsabilidades e práticas diretivas, etc:

“Direcionando para o aspecto empresarial a governança assume algumas definições: descreve o processo de tomada de decisão; conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pela direção executiva; verificação de riscos; verificação se os recursos são usados de forma responsável.” ISC journal (2003), apud Klen (2007).

Assim pode-se estabelecer que governança alcança um contexto de conformidade e outro de desempenho, conforme a seguir:



Figura 32 - Uma visão de governança nos negócios

Fonte: Klen (2007)

Segundo Klen (2007), a governança descreve o processo de tomada de decisão e de implementação ou não implementação das decisões tomadas. As instituições públicas conduzem os negócios públicos, administram recursos públicos e buscam garantir a realização dos direitos humanos. Além disso, no caso de tecnologia da informação, condiz também com o relacionamento entre essa área e o restante da organização.

Os termos governança corporativa, governança de TI e boa governança têm sido usados na literatura do desenvolvimento econômico, Tecnologia da Informação e Gestão Empresarial. Segundo Klen (2007), “A complexidade e abrangência, do termo “governança” torna difícil expressá-lo em apenas uma definição.(...). Foi originado nas necessidades advindas dessas ciências (econômica no que concerne a governança corporativa) e política (no que concerne a governança estatal)”. A governança assume, em função da sua abrangência, vários formatos e modelos e por isso, para o contexto deste estudo, é necessário estabelecer suas fronteiras.

3.2.1. Conceitos principais de governança

A seguir apresentaremos alguns conceitos da governança, incluem tanto voltados aos custos transacionais quanto os de agência:

Conceito 1 - 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.(IBCG);

Conceito 2 - Diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. (Siffert Filho, 1998, p.124);

Conceito 3 - Pode ser descrito como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência. (Carvalho, 2002, p. 19)

Conceito 4 - 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. (Shleifer & Vishny,1997, p.xxx).

Conceito 5 – É definido como uma resposta para os problemas de agência que surgem da separação entre propriedade e controle dentro uma companhia. (Boubakri, Cosset & Guedhami, 2005, p. 370);

Em todos estes conceitos percebemos que há fatores comuns envolvendo interesses estratégicos, de poder, de relacionamento e de performance. Quanto aos custos transacionais, até agora, esses custos eram difíceis de se fixar por causa da complexidade da busca de informações sobre as empresas interessadas em parcerias, fusões ou incorporações. Essa foi a razão que levou muitas empresas a criar subsidiárias em vez de se associar. A Ford, por exemplo, chegou a criar uma fábrica de pneus para seus carros, fracassando totalmente.

3.2.2. *Visão sociológica*

Entre os vários conceitos do termo “Governança” é necessário a compreensão em termos sociológicos, diz Grün:

“No debate intelectual, a idéia de governança corporativa possui dois sentidos usados por atores sociais diferentes: O primeiro, diz respeito ao aspecto que **garante vigilância externa sobre as atividades** das direções profissionais de empresas, á medida que comportamentos que não assegurem os interesses dos acionistas são penalizados com *take-overs*. Em outra acepção mais radical, **exige a necessidade de não se permitir que coalizões espúrias** funcionem como escudos que protegeriam os maus administradores da punição de mercado.” (Grün, 2003 - grifos por conta do autor).

Na visão sociológica, segundo Grün, a governança preocupa-se em controlar possíveis fraudes, corrupção e demais crimes corporativos.

A boa governança realiza estes objetivos em uma maneira essencialmente livre de abusos e de corrupção e com o devido respeito à lei. Portanto, a boa governança define um ideal que é difícil de se conseguir em sua totalidade. Entretanto, na busca do desenvolvimento humano sustentável as ações são realizadas no sentido de obter este ideal.

Deve-se ressaltar que o desenvolvimento humano sustentável, buscado pelas boas práticas de governança corporativa não são um mero assistencialismo, tampouco simples atos de bondade das corporações. Embora, de fato, tais políticas tragam benefícios à sociedade, estas têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade e facilitar seu acesso ao capital.

Os maiores doadores de ajuda econômica, como o FMI e o Banco Mundial, estão cada vez mais condicionando sua ajuda e seus empréstimos às condições que reformas que assegurem que a boa governança seja implementada. A seguir um quadro desenvolvido sobre os princípios da boa governança, a partir de um programa de suas características pelas Nações Unidas:

5 PRINCÍPIOS DE BOA GOVERNANÇA	CARACTERÍSTICAS DE BOA GOVERNANÇA (UNDP)
1. Legitimidade e Expressão (<i>Legitimacy and Voice</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação • Orientação de consenso
2. Direção (<i>Direction</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão Estratégica; incluindo o desenvolvimento humano e histórico, cultural e complexidades sociais
3. Desempenho (<i>Performance</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade das instituições e processos para os <i>stakeholders</i> • Eficiência e Eficácia
4. Responsabilidade (<i>Accountability</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade para o público e para as instituições <i>stakeholder</i> • Transparência
5. Justiça (<i>Fairness</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Equidade • Regras da Lei

Figura 33- Princípios da boa-governança

Fonte: Graham (2003), apud Klen (2007).

Segundo Pires (2004, p.125), Governança é um termo que aparece freqüentemente na literatura em SCM, especialmente no contexto de parcerias, do relacionamento e da interdependência entre as empresas de uma SC. Diz Pires:

“o termo governança está quase sempre relacionado ao fato de como é conduzida a coordenação de atividades econômicas no geral, quer seja ela através de procedimentos hierárquicos ou de cooperação e colaboração Na SCM o uso do termo é o mesmo, geralmente a governança de uma SC, pertence a empresa que a coordena. Tradicionalmente, esse papel é desempenhado pelo elo mais forte da CS, ou seja, pelo que dita o ritmo e as tendências da mesma”.

Para Lambert (2003), apud Pires(2004, p.126), “muitas empresas gostariam de gerenciar suas CS, desde o ponto de consumo, porque muitos acreditam que quem tem o relacionamento com o cliente final detém o poder e a governança na SC”. Um exemplo, freqüentemente citado, é o caso da Intel, que criou o rótulo “Intel Inside” nos computadores que usam seu microprocessador. Isso, certamente afeta e limita as possibilidades da empresa montadora de computadores de substituir o fornecimento desse importante componente, mas não significa que irá garantir ao fornecedor do processador a governança da SC.

3.3. TIPOLOGIAS DE GOVERNANÇA PARA EMPRESAS E ARRANJOS

Utilizando-se a dimensão econômica, diversos autores desenvolveram abordagens sobre governança. A seguir relacionam-se as tipologias dessas abordagens:

TIPO DE GOVERNANÇA	AUTOR X CARACTERÍSTICA	COASE & WILLIANSO N	STOPER & HARRISON	JESSOP	GEREFFI	HUMPHREY & SCMITZ
MERCADO	Coordenação através de sistema de preços	X		X		
HÍBRIDA	Coordenação Contratos	X				
HIERÁRQUICA	Integração Vertical	X		X		X
ALL RING NO CORE	Não há líderes / nem assimetrias		X			
CORE-RING	Existem empresas líderes		X			
ALL-CORE	Integração total		X			
COMPRADOR	"Puxada"				X	
PRODUTOR	"Empurrada"				X	
INFORMAÇÃO	B2B, B2C, Portais				X	
REDE	Mercado					X
QUASE-HIERÁRQUICA	Meio integrada					X

Figura 34 -Tipologias de governança em organizações e arranjos

Fonte: O autor

As tipologias apresentadas constituem as bases para compreensão das transações, do poder, da liderança, dos riscos e coordenação dessas atividades. Para assegurar uma coerência, entretanto é importante que uma coordenação seja implementada e com isso reduzam-se danos à estrutura com um todo.

É, portanto fundamental compreender procedimentos, ações e a tomada de decisão da unidade organizacional que tem maior poder na cadeia, ou seja, quem coordena a cadeia deve exercer influencia sobre toda a sua extensão., conforme podemos observar no modelo a seguir:

MERCADO, HÍBRIDA, HIERÁQUICA (Coase e Williamson); Jessop); ALLRIG, CORE-RING, ALL CORE (Stopper e Harrison); CONDUZIDAS PELO COMPRADOR, PRODUTOR, PELO VENDEDOR, PELO FORNECEDOR, PELO CLIENTE, PELO FURNICADOR, PELO INFLUENCIADOR, PELO INFLUENCIADO (Gereffi); EM REDE, QUASE-HIERÁQUICA (Humprey e Schmitz)

Baseada na teoria dos custos das Transações e na Teoria de agência

A implementação segue normas, mecanismos, práticas e códigos



Figura 35 - Hierarquia conceitual de governança

Por isso, as práticas de governança requerem alguns controles. Segundo Certo, Samuel (1993, p.198), controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional, que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Sua finalidade é ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais.

3.4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nos Estados Unidos foi aprovada uma lei federal denominada Sarbanes-Oxley é uma das leis federais norte-americanas que afetam as práticas comerciais e veio a partir dos escândalos da Enron e MCI World Com. Veio assegurar de uma forma mais rigorosa de transparência na gestão e nos controles internos nas organizações. Veio assegurar não só aos acionistas maior segurança, às partes interessadas das organizações também. Em seu conteúdo, a lei Sarbanes, imprime aos códigos de ética das organizações uma nova validade, pois deixam de ser peças pró-forma (Andrade, 2004). Entre outros aspectos e, considerando o peso ponderal das organizações oriundas dos países que compõem os G-7 e, devido ao efeito multiplicador da influência da mesma em todas as outras organizações, e em decorrência da lei Sarbanes, surge o início de uma nova ordem global necessária a sustentabilidade corporativa.

De acordo com Sarbanes-Oxley, companhias precisam adotar frameworks claros de trabalho para seus processos. Mas os responsáveis pela formulação da lei não apontam o *framework* ideal. As empresas de um modo geral adotam o critério COSO 12 com o objetivo de auxiliar a alta direção de empresas para melhoria de controles internos.

¹² COSO - Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão de Comércio. Em 1992, este comitê publicou o Internat Control - Integrated Framework, que se tornou padrão para o gerenciamento de controles e risco Trata-se de uma iniciativa privada de

Nesse sentido, a criação de valor é afetada agora também pelo chamado *ágio* ou *deságio* de governança, estabelecido pelas agências de *rating*.

Estes controles no sentido da governança corporativa são:

- **Compliance** – Conformidade legal
- **Accountability** - prestação responsável de contas
- **Disclosure** – Mais transparência
- **Fairness** – Senso de justiça

Para assegurar maior controle nas relações organizacionais, além de maior transparência para os investidores vem se impondo nos últimos anos uma conceito ainda embrionário: governança corporativa. A partir da compreensão, da internalização e do exercício da governança corporativa pode-se perceber a extensão e o escopo da sua essência. Mailin (2003, p.1), considera, por exemplo, que governança constitui-se de todos os sistemas de controle, tanto financeiros como outros , pelos quais uma firma é dirigida.

Na visão do OECD:

“Um conjunto de relações entre o conselho de administradores de uma firma, seus acionistas e demais interessados. Isto também promove a estrutura pela qual os objetivos da firma são estabelecidos, os meios para alcançá-los e os critérios de mensuração da performance são determinados”. OECD, apud Mallin (2003, p. 1)

Pode-se estabelecer um quadro, onde estão representadas as idéias centrais de governança corporativa, segundo a visão do organismo multilateral OCDE:

- **VALORES.** Sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas.;
- **PODER.** Sistema e estrutura de poder, que envolve a estratégia, as operações, a geração de valor e a destinação dos resultados.
- **INSTRUMENTOS.** Conjunto de instrumentos legais que objetiva a excelência da gestão e a proteção dos direitos das partes interessadas em seus resultados.
- **MONITORAMENTO.** Sistema que permite a gestão estratégica da organização e o efetivo monitoramento de direção executiva.
- **RELACIONAMENTO.** Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e diretoria executiva, objetivando otimizar o desempenho da organização.
- **PROPÓSITOS.** Conjunto de valores, princípios, regras e processos, que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, assegurando que elas atendam a um dado elenco de propósitos privados e sociais.
- **DISCIPLINA.** Sistema de governo, gestão e controle das organizações, que disciplina suas relações com as partes interessadas em seu desempenho.

Quadro 3 -Governança para OCDE

A governança empresarial pode ser compreendida como um conjunto de práticas voltadas para assegurar interesses das partes interessadas, coordenando esforços gerenciais para alcançar êxito nesses objetivos. No quadro 5, verifica-se, que existem no sistema de valores da governança, diversos aspectos, os quais, dizem respeito ao relacionamento entre as partes interessadas, a estratégia, o poder e a gestão; Em alguns aspectos destes, observa-se que estes conjuntos de práticas tem por objetivo alcançar a melhoria da gestão da companhia e seu desempenho.



Quadro 4 - Governança e o sistema de valores

Fonte: Andrade, (2004).

3.4.1. *Stakeholders - Partes interessadas*

Ao estudar o governança é fundamental compreendermos o conceito de *stakeholders* e *shareholders*. Na visão de governança corporativa, constituem públicos, do ambiente organizacional interno, e do ambiente imediato, os que tem interesses naquela organização. Existem diversos modelos de *stakeholder* em governança, contudo o que se ajusta a este estudo das cadeias de suprimentos é o modelo *stakeholders* avançado: Segundo Andrade (2004, p.124), uma segunda distinção dos modelos de governança, é a sua abrangência:

“...as categorias básicas levam em conta, essencialmente, os compromissos corporativos com múltiplas partes interessadas no desempenho da empresa e nos desdobramentos internos e externos de suas ações. Estas não ficam restritas ao binômio acionistas-gestores. Ampliam-se assim admitindo então que outros interesses internos e externos sejam considerados”

Uma listagem ampliada destas partes interessadas inclui:

- **Público interno:** empregados; fundações de assistência e seguridade.
- **Público externo:** credores, partes interessadas a montante – fornecedores, partes interessadas a jusante – distribuidora, clientes, etc.

Conforme exposto na figura 36, percebe-se a idéia central dos fornecedores e distribuidores (em amarelo), parte interessada, portanto a governança corporativa também alcança a cadeia de suprimentos, à medida que envolve os fornecedores a montante e os distribuidores a Jusante:

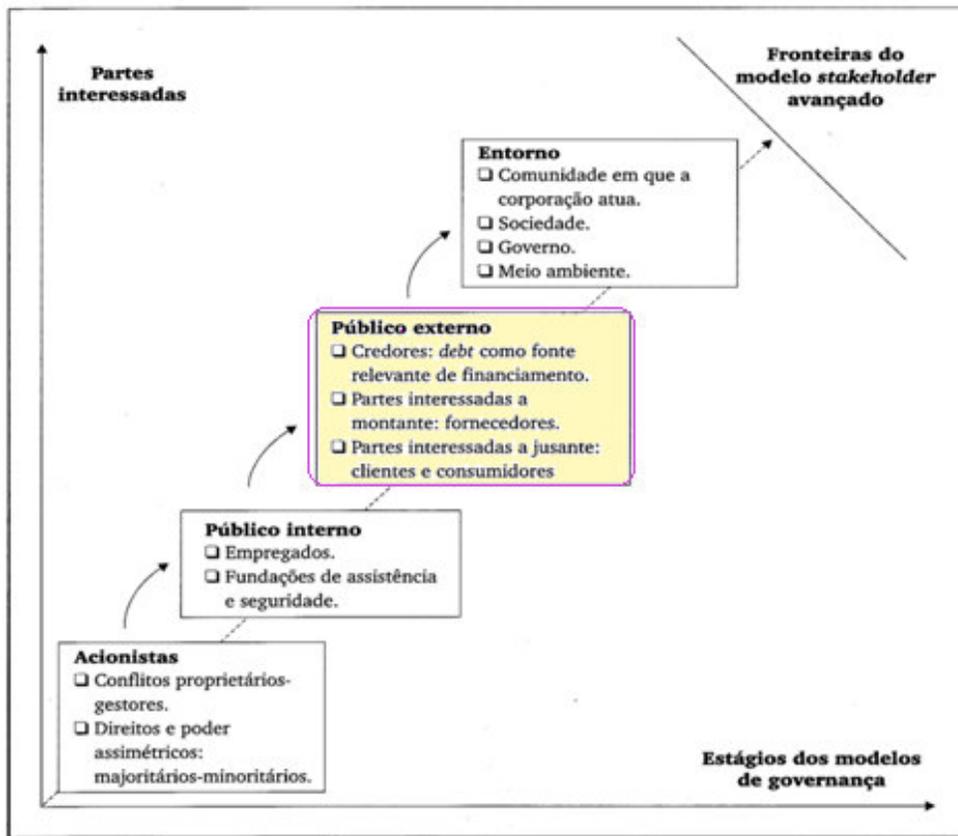


Figura 36 - Fronteiras do modelo stakeholder avançado
 Fonte: Andrade (2004, p.78)

3.4.2. Abordagem Legal da Governança Corporativa

As leis e o seu cumprimento (*enforcement*) são os mecanismos chaves da proteção dos investidores e das demais partes interessadas. Quando os investidores financiam as firmas, eles recebem direitos ou poderes (*claim*) em troca. Sem a capacidade de se fazer cumprir os direitos (*enforcement*), os investidores poderiam ficar sem seus recursos. As principais leis são: Lei de Falências; Lei de Seguros; Agências Reguladoras; Regulações Comerciais; Leis Societárias. A legislação de governança varia de país para país. Este fato, portanto gera enorme impacto às organizações transnacionais. As cadeias de suprimentos globais são alvo deste impacto nas suas operações.

3.5. O OBJETIVO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo é indicar caminhos para todos os tipos de empresas (sociedades por ações, abertas ou fechadas, limitadas, sociedades civis) visando a melhoria do desempenho e facilitar acesso ao capital. Governança por si só é valor, conforme expõe Adriana (2004). Nesse sentido, adiciona valor á cadeia de suprimento quando suas práticas constituem em boas práticas e quando as mesmas são internalizadas pela organização líder e, irradiadas aos diversos elos da suas rede, resultando em produtos e serviços, percebido pelo ambiente mercadológico, dos clientes, da comunidade e demais *stakeholders*, partir de comprovada eficiência e eficácia de seus mecanismos de controle. Os mecanismos de controle, portanto é fundamentalmente importante neste estudo, pois a medida que uma empresa é bem governada, face a uma miríade de aspectos de controle, obtém importância para o mercado.

As organizações são alvo de interesse de investidores institucionais e, de acordo com um estudo mundial elaborado Mckinsey (extraído de Grün,2003), os investidores estão dispostos a pagar um prêmio de, em média 22%, para as empresas que praticam a boa governança. Isso, em outras palavras, significa adicionar valor ao negócio aos que desenvolvem boas práticas de governança.

A governança corporativa é uma imposição global pois, organismos multilaterais como Organização de Comércio e Desenvolvimento Econômico - OCDE, FMI e Banco Mundial e no Brasil o Bndes, têm-se manifestado no sentido de fomentar organizações que desenvolvam boas práticas de governança . O G-7 diz: “A governança corporativa é um dos mais novos e importantes pilares da arquitetura econômica global”. Para o OCDE, “é um instrumento do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões: econômica, ambiental e social”.

As práticas de governança empresarial são percebidas como instrumento que agregam valor ao negócio à medida que facilitam benefícios às partes interessadas:

“...há evidências de que as melhores práticas de governança corporativa implicam em maior acesso das corporações às instituições financiadoras de seu desenvolvimento ,menores custos de capital ,melhor desempenho das empresas, riscos mais baixos e tratamento mais favorável de todas as partes interessadas nos resultados das corporações. Por esta razão a governança afeta as empresas, os mercados financeiros e a economia das nações” (Cleanney, Djark e Lang, apud Andrade (2004, p.22).

Dois aspectos decorrentes da força da lei Sarbannes dizem respeito diretamente à cadeia de suprimento:

- Os controles organizacionais
- Os riscos da operação.

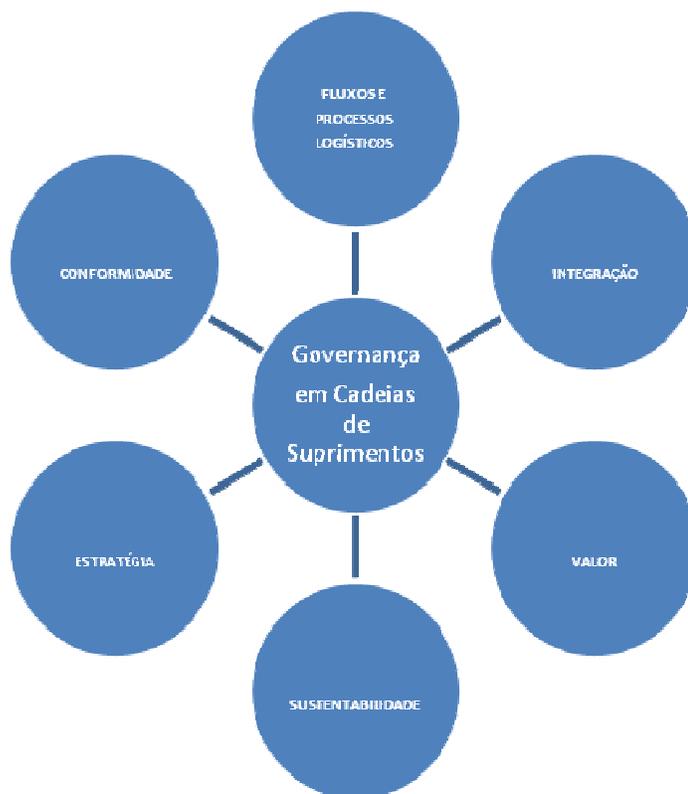
O que se impõe diante de situações, dos gargalos existentes em uma cadeia de suprimento, não se constitui apenas situações de riscos da mesma, vão muito mais além da certeza ou incerteza geradas pela vigilância organizacional, extrapolam ainda o contexto da liderança ou qualquer outro formato de estrutura organizacional, sim, dizem respeito às bases para a sustentabilidade organizacional. Aí se impõe a governança corporativa da empresa que é líder da estrutura de governança, entendida agora como força centrífuga da coesão organizacional, que deve atuar não só nos “*inputs*” do sistema, ainda alcançar o “*process*” e os “*output*”. Sendo, nesse novo contexto atual, o principal elemento para feedback positiva ou negativo ou entropia do sistema.

Ao exame dos diversos conceitos, códigos, práticas e interesses, percebe-se que a governança em cadeias de suprimentos, está relacionada aos seguintes focos:

- A cadeia de valor existente nos elos da cadeia de suprimentos para o negócio que coordena e para cada integrante;

- Ao monitoramento dos custos logísticos;
- À escolha correta do modelo gerencial que irá coordená-la;
- A preocupação com os interesses dos *stakeholders*;
- Ao meio ambiente;
- As comunidades;
- À satisfação dos empregados;
- À continuidade de negócios e sua perpetuidade;
- Aos fluxos desenvolvidos na cadeia logística;
- Aos contratos, cláusulas e a probabilidade de cumprimentos;
- A imagem institucional das organizações que a compõem;
- Manutenção da integração entre os elos das cadeias;
- Redução de riscos da cadeia;
- Monitoração do ambiente legal e político;
- Responsabilidade e atenção aos conflitos de interesses entre os demais *stakeholders*;
- A tecnologia usada e sua efetiva capacidade de atender à estratégia;
- A segurança da informação do ambiente TIC;
- Ao vazamento da informação;
- Ao tráfico de influência, a corrupção e atividades ilícitas na sua estrutura ou relações;
- Ao domínio de tecnologia em processos e em produção, assegurando sua vantagem competitiva;

A seguir, em função da abrangência da abordagem de governança e, considerando os conceitos analisados em revisão de literatura e, para efeitos de estudo e análise em nossa pesquisa, agrupamos e relacionamos alguns elementos, práticas, idéias, conseqüências do efeito da governança em uma cadeia, que são relevantes para o sucesso da mesma, seja ela governada ou não. Dividimos em seis blocos as idéias centrais sobre governança:



Quadro 5 -Grupos estratégicos de governança em cadeias de suprimentos

Cada bloco alinha um conjunto de elementos que estão ligados ao foco de governança:

1. BLOCO DA INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiança e integridade dos parceiros; ▪ Aumenta grau de integração da CS; ▪ É fundamental para integração da CS; ▪ Segurança na aplicação da gestão CS; ▪ Integridade de dados nas aplicações – CS; ▪ Boa gestão de TI
2. BLOCO DO VALOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter os <i>stakeholders</i> satisfeitos; ▪ Agrega valor ao negócio; ▪ Assegura interesse dos acionistas; ▪ Despesas de capital e investimentos – CS; ▪ Força de trabalho;
3. BLOCO DA CONFORMIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controle de riscos fiscais e financeiros; ▪ Transparência Controle regulatório da CS;
4. BLOCO DA SUSTENTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garante crescimento sustentável; ▪ Contempla relação risco/retorno benéfica; ▪ Planejamento da continuidade de negócios
5. BLOCO DA ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão; ▪ Performance; ▪ Agilidade, adaptabilidade e alinhamento; ▪ Melhora a gestão da CS; ▪ Medição de desempenho da CS; ▪ É fundamental para estratégia empresarial; ▪ Boa Imagem corporativa; ▪ Competitividade; ▪ Tomada de decisão mais acertada.
6. BLOCO DE FLUXOS E PROCESSO LOGÍSTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atenuar a variabilidade da demanda; ▪ Inventário de estoques; ▪ Sincronização; ▪ Flexibilidade; ▪ Agilidade; ▪ Adaptabilidade; ▪ Alinhamentos.

Estes blocos foram divididos com o objetivo de dar uma melhor compreensão a este estudo. Estes blocos constituem elementos que serão utilizados para esta pesquisa, alvo desta dissertação. A seguir, o Capítulo 4 refere-se ao estudo de caso feito na Ford Motor Company, unidade de Camaçari, na Bahia.

CAPÍTULO 4: ESTUDO DE CASO FORD MOTOR COMPANY – CAMAÇARI-BA

4.1. HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL

A Ford Motor Company, iniciou suas atividades no Brasil em 1919. Possui atualmente fábricas São Bernardo do Campo, Taubaté e Camaçari (BA), além de um campo de provas em Tatuí, São Paulo.

4.2. O CONTEXTO DO COMPLEXO INDUSTRIAL FORD NORDESTE

O Complexo Ford Camaçari -Bahia, surgiu de uma estratégia do governo estadual da Bahia de buscar integrar o pólo petroquímico de Camaçari a diversas matrizes de seus produtos derivados. A Ford vinha de um destrato como o governo de Estado do Rio Grande do Sul e percebeu a atratividade dos benefícios fiscais para sua instalação no estado. A decisão de instalar uma indústria em uma área sem nenhuma logística, a Ford deu tratamento tributário e obteve uma série de incentivos advindos das esferas municipal, estadual e federal.

O Complexo Industrial Ford Nordeste, possui as seguintes dimensões:

ÁREA INTERNA	ÁREA EXTERNA
Área Industrial: 1,6 milhões m ² , sendo 230 mil m ² de área construída	Preservação ambiental
Área de Expansão: 0,7 milhões m ²	
Área de Preservação ambiental interna: 2,4 milhões m ²	
Total de área interna: 4,7 milhões m ²	Total de área interna: 4,6 milhões m ²

Quadro 6 Dimensões do CIFN

Fonte: Governo do Estado da Bahia

O layout interno do Complexo permite a movimentação de materiais e a distribuição espacial da produção, de forma que quando o produto entra na montagem final, diversas partes e conjuntos inteiros já foram montados. A figura a seguir, apresenta a distribuição espacial do layout:

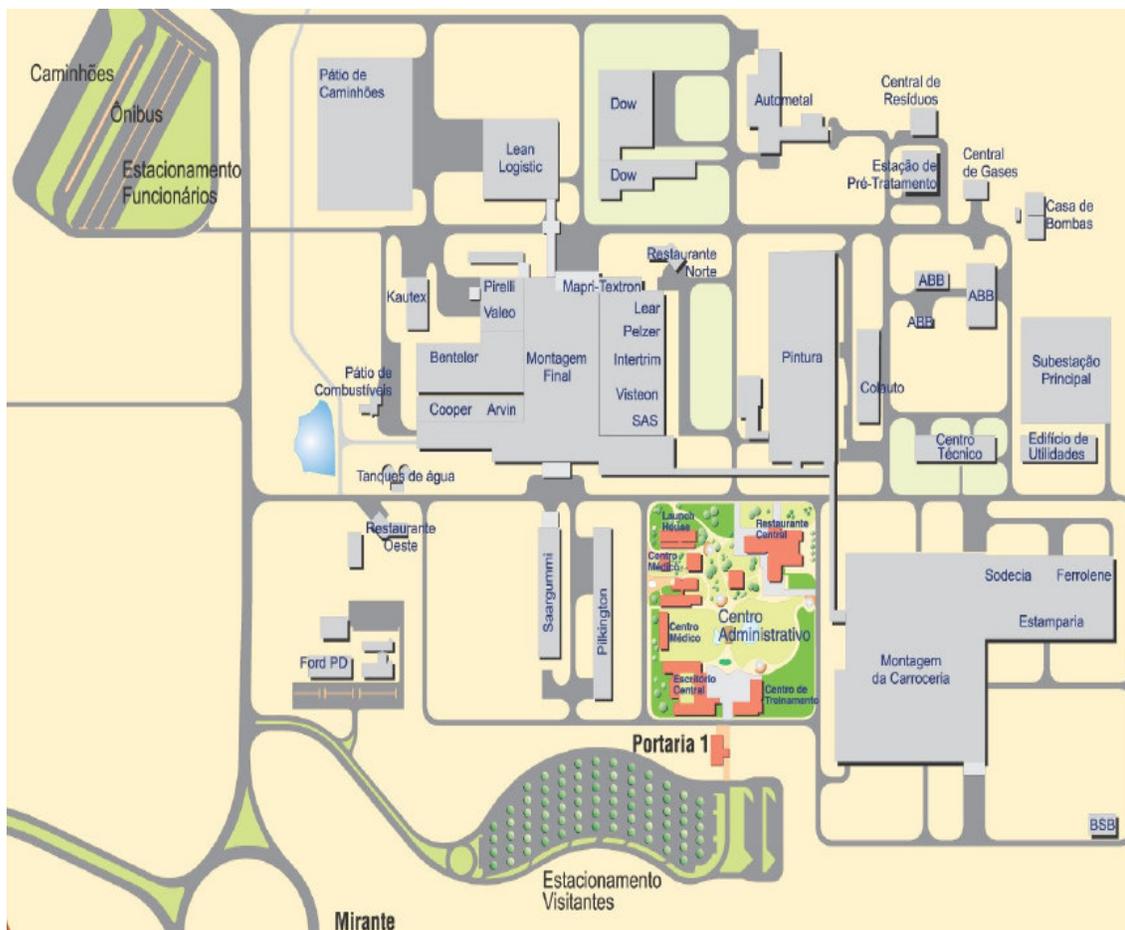


Figura 37- Layout do CIFN

Fonte: Governo do Estado da Bahia

A fábrica trabalha com três turnos ou 20 turnos semanais e existem mais de 10.000 empregos diretos. Estima-se que a maior parte dos empregados são de áreas próximas ao município de Camaçari: Simões Filho, Dias D'Ávila, etc. A fábrica atualmente produz 250 mil

veículos por ano, e utiliza um sistema de produção denominado modularização seqüenciada. A Ford a função de integradora. Nesse sentido a Ford cuida das funções vitais do produto do ponto de vista, da percepção de valor do cliente, permite que fornecedores se instalem em seu próprio prédio, desenvolve o projeto e faz a montagem final do produto Este procedimento permite haver o *co-design* (fornecedor interage com produto) e a modularização reduz a quantidade de interações de engenharia no produto .Neste complexo foram instalados 27 fornecedores. A seguir relacionamos os fornecedores:

Sistemistas	Atividades
ABB Service Ltda.	Gerenciamento e provisão de serviços gerais.
Arvin Exhaust do Brasil Ltda.	Sistema de exaustão do motor.
Autometal Indústria e Comércio Ltda.	Peças injetadas plásticas.
Benteler Componentes Automotivos Ltda. (Alliance)	Suspensões dianteira e traseira.
Pilkington.	Vidros.
Borlem S.A. Empreendimentos Industriais	Rodas de aço e alumínio.
BSB – Body System Brasil Ltda.	Estampados de aço e sub montagem de estampados.
Colauto	Pintura peças médias e pequenas.
DDOC – Durr DuPont Operating Company Ltda.	Operação de processo de pintura e fornecimento dos respectivos materiais.
Dow Automotive Ltda.	Pára-choques e acabamentos plásticos.
Ferrolene S.A. Indústria e Comércio de Metais	Cortes de aço.
Intertrim Autopeças Ltda.	Revestimento moldado do teto.
Kautex Textron do Brasil Ltda.	Tanque de combustível e sistema de enchimento.
Krupp Automotive Systems do Brasil Ltda.	Quadros estampados de suspensão.
Lean Logistics Ltda.	Serviços de logística integrada.
Lear do Brasil Ltda.	Bancos.
Mapri Textron do Brasil Ltda.	Fixadores metálicos e plásticos.
Metagal Industria e Comércio Ltda.	Espelhos, retrovisores.
Pelzer da Bahia Ltda.	Carpets e isoladores.
Pirelli Pneus S.A.	Conjunto montado de roda e pneu.
Saar Gummi do Brasil Ltda.	Vedações de borracha.
SAS Automotive do Brasil Ltda.	Interiores e revestimento das portas.
SIAN- Sist. de Iluminação Automotivas do Nordeste S.A. (Arteb)	Faróis e lanternas.
Siebe Fluid Systems Ltda.	Tubulações de freio e combustível.
Siemens Automotive Systems Ltda.	Cabos elétricos.
Sodecia da Bahia Ltda.	Peças estampadas.
T.W. Espumas Ltda.	Espumas.
Valeo Sistemas Automotivos Ltda.	Módulo da frente do veículo.
Visteon Sistemas Automotivos Ltda.	Painel instrumentos e comp. externos do motor.

Figura 38 - Fornecedores do CIFN

Fonte: Grupo executivo do parque automotivo –Governo do Estado da Bahia

A Ford Motor Company desenvolve uma operação baseada no conceito *lean*, onde existe uma organização do tipo *Team Work* - equipes polivalentes, constituídas de quatro a

oito trabalhadores. Existe em seu processo de produção, a estratégia de Kaizen (melhoria contínua), também a busca a 'zero defeitos', além do *Just-in-time* (onde o processo logístico funciona reduzindo o estoque na planta em dois dias e produzindo exatamente o que o cliente quer). Os fornecedores cumprem os contratos tendo que entregar partes e seus componentes na hora exata. Este fato funciona com todos os fornecedores. Estejam eles no complexo ou não. Dentre as mais recentes experiências organizacionais está o consórcio modular, onde os fornecedores se instalam no terreno da montadora e se responsabilizam pela montagem de componentes na própria linha de produção. As empresas fornecedoras são denominadas "sistemistas". A estratégia desenvolvida é orientada para exportação e tem no mercado Argentino o seu maior mercado exportador. Em razão de situar-se distante do centro tradicional de produção automotiva a Ford pratica remuneração inferior e jornada de trabalho maior. No complexo a Ford mantém uma unidade de desenvolvimento e concepção de veículos com 800 engenheiros alocados. Os maiores fornecedores de plásticos para CIFN, são duas sistemistas: Dow Automotive e Autometal. A Ford traz peças de outros fornecedores em outros estados. A Dow Automotive foi criada exatamente para atender a planta da Ford Camaçari, é a maior fornecedora de peças plásticas do CIFN, respondendo por 50 % do consumo.

4.3. STAKEHOLDERS DA FORD CAMAÇARI

As partes interessadas do CIFN, são os fornecedores, distribuidores comunidades do entorno da planta industrial, os clientes finais e o governo em suas três esferas de poder, conforme a figura a seguir:

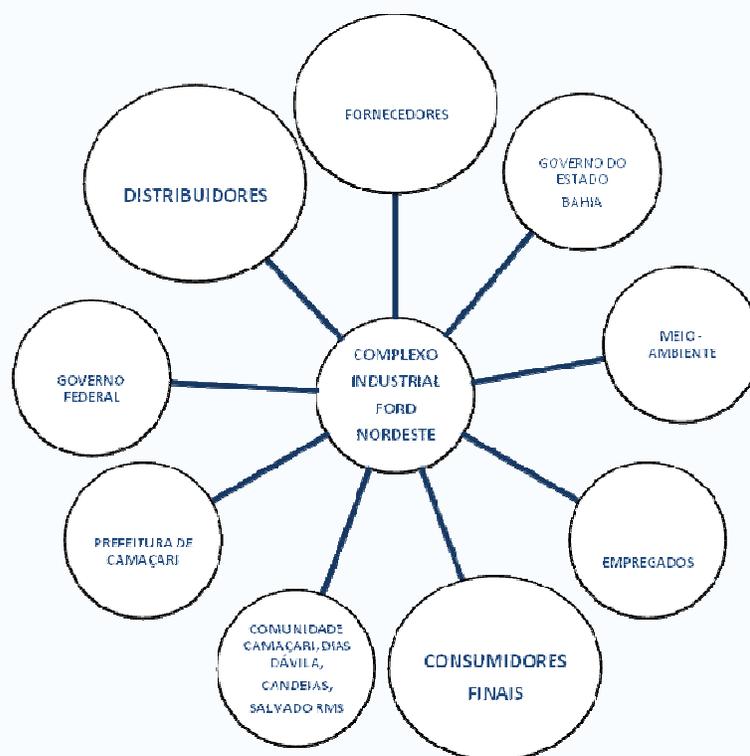


Figura 39- Stakeholders CIFN

A linha de produtos atualmente existente no CIFN é composta dos seguintes modelos: Fiesta, Ecoesport e Focus.

4.4. CONDOMÍNIO INDUSTRIAL – ESTRUTURA E COMPOSIÇÃO DE FORNECEDORES

É composto por uma série de empresas alocadas no mesmo parque onde é tida uma administração compartilhada. No condomínio industrial os sistemistas, que são considerados

grupos seletos de fornecedores que agrupam os componentes do veículo, também estão bem perto da planta da montadora, instalados no complexo, embora não participem da montagem final. No condomínio as empresas dividem custos de infra-estrutura, de serviços de alimentação, saúde e transporte, manutenção e outros.

O consórcio modular pode ser considerado uma forma extrema de condomínio, em que fornecedores de subconjuntos se localizam no terreno da montadora. O objetivo do mesmo é transmitir aos fornecedores a responsabilidade pela montagem na linha de produção de todos os componentes dos veículos lá produzidos, conseguindo assim a redução de custos e estoques.

Os fornecedores de 1ª linha (Tier) entregam subconjuntos e não mais componentes isolados, a importância da proximidade é ainda maior, inclusive para fornecedores cujo componente originalmente fabricado não possui altos custos de transporte.

4.4.1. A planta Camaçari faz parte de Supply Chain Global Ford

Nesse design de arranjos produtivos (condomínio industrial), os contratos de fornecimento, seguem tendências que sugerem novas políticas: *Global Sourcing* e *Follow Sourcing*. O primeiro é o fornecimento global, o qual os fornecedores enviam subconjuntos das partes dos veículos do local onde estiverem no mundo. O segundo é o fornecedor local que desenvolve padrões de qualidade e desempenho exigidos pela montadora e poderão acompanhar a montadora em outras plantas onde o veículo é fabricado (Salermo e Dias, 2001). A seguir, apresenta-se o mapa logístico da Supply Chain Global Ford:



Figura 40 - Mapa Estratégico da Suplly Chain Global Ford

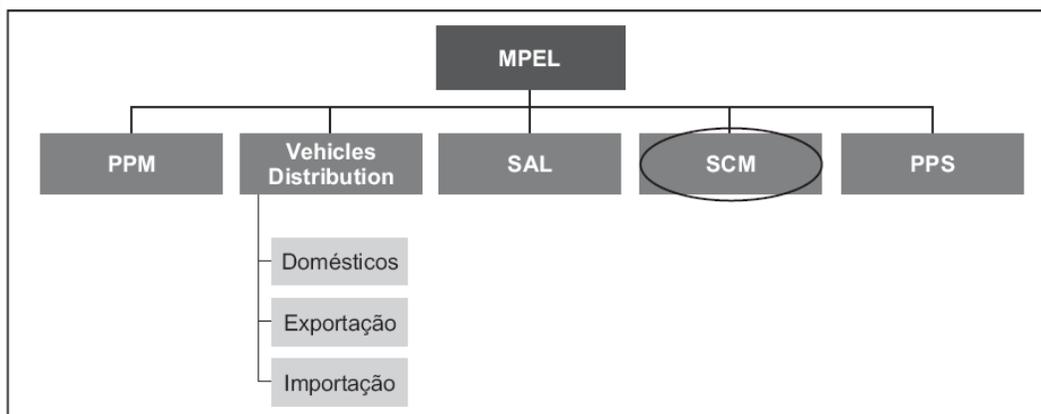
Fonte: Adaptado de Google Maps

Legenda	
Setas vermelhas (cheias)	Exportação de veículos da planta Camaçari para países emergentes
Setas amarelas (estreitas)	Importação de partes de componentes e conjuntos inteiros da China, E.U.A. e Europa

A proximidade, segundo (Salermo e Dias, 2001), pode não se justificar, dependendo da escala de produção prevista. Se o processo produtivo tiver custos fixos altos e a escala for muito baixa, os custos finais de produção local não serão compensados pela vantagem da proximidade. Nessas condições, pode ser vantajoso o “desmembramento da produção”, concentrando uma planta principal, as atividades centrais, como a fabricação propriamente dita de componentes e localizando próximo à montadora somente as partes finais do processo, tipicamente atividades de montagem. Em geral, é o que fazem as empresas de condomínio industrial. A maior parte dos fornecedores, fica dentro do CIFN; apenas os de segundo *tier*, ficam fora (Candeias e Feira de Santana - Bahia).

4.4.2. Estrutura organizacional da logística

A estrutura organizacional da logística da Ford Camaçari é funcional, piramidal e altamente hierarquizada, conforme se pode perceber no quadro a seguir:



Cada setor desempenha um papel específico na difusão do seu trabalho, conforme se percebe no quadro a seguir:

MPEL	Responsável pelo material e toda a logística de produção.
PPM	Gerenciamento de pré-produção.
VEHICLES DISTRIBUTION	Recebe o veículo acabado e envia para Sales e Marketing. Em seguida envia as carretas para distribuição rodoviária e marítima. Este setor programa junto aos armadores a disponibilidade de navios. O porto de Salvador recebe 100% dos veículos de marca Focus, Ranger, Fiesta Sedan, que junto com a produção de Camaçari - Ecoesport e Fiesta, são distribuídos a nível nacional.
SAL	É a primeira área de logística que atua no planejamento e desenvolvimento de novos produtos e processos. Este setor distribui a informação deste produto por toda a cadeia. Este setor é o responsável pela logística estratégica.
SCM	É o setor que interage e gerencia a cadeia de suprimento da Ford. Existe um departamento mundial de compras que apóia este setor.
PPS	Recebe material de fornecedores, estoca, abastece a linha e depois de produzido o veículo, entrega-se para a distribuição

Quadro 7 - Estrutura Organizacional do Departamento de Logística da Planta Camaçari-BA da Ford

4.4.3. Cadeia de Suprimentos da Ford Camaçari - BA

Neste modelo de condomínio industrial, da Ford, há uma forte hierarquia de fornecedores:

- 1º Tier (nível 1) – ficam os fornecedores sistemistas, que são responsáveis pela entrega de sistemas completos de peças às montadoras (modularização);
- 2º.Tier (nível 2) – encontram-se os produtores de peças e componentes que fornecem aos sistemistas;
- 3º. Tier – peças isoladas, mais simples que as demais;
- 4º. Tier – peças mais simples ainda e os produtores.

Este modelo de operações de manufatura apresenta elevado grau de eficiência, á medida que a montadora foca em atividades de maior valor agregado, transferindo as de menor valor aos seus fornecedores. No caso do CIFN, as atribuições estão divididas da seguinte forma: - Responsabilidade da Ford – processos de armação de carroceria, pintura e montagem final dos veículos; - Responsabilidades dos fornecedores – produção e montagem dos módulos que estão agregados aos veículos. Existem 29 fornecedores de 1º *tier*, sendo distribuídos da seguinte forma: 11 fornecedores estão na montagem final; e, 18 fornecedores estão no site em seus respectivos prédios. O motor e o câmbio vêm da Ford, em Taubaté - São Paulo.

Geralmente os fornecedores de 1º *tier* caracterizam-se por alta integração no complexo, alto nível de investimentos, pesquisa e desenvolvimento, soluções para temas complexos e posicionamento global. Os mesmos são considerados “sistemistas” cuja estratégia de plataformas mundiais, segundo Salermo, (2001), com a definição deles como fornecedor global player que preferencialmente devem seguir a montadora onde quer que ela

realize a produção de um modelo oriunda de uma dada plataforma, tem sido também constatada em vários países. Conforme, figura a seguir:

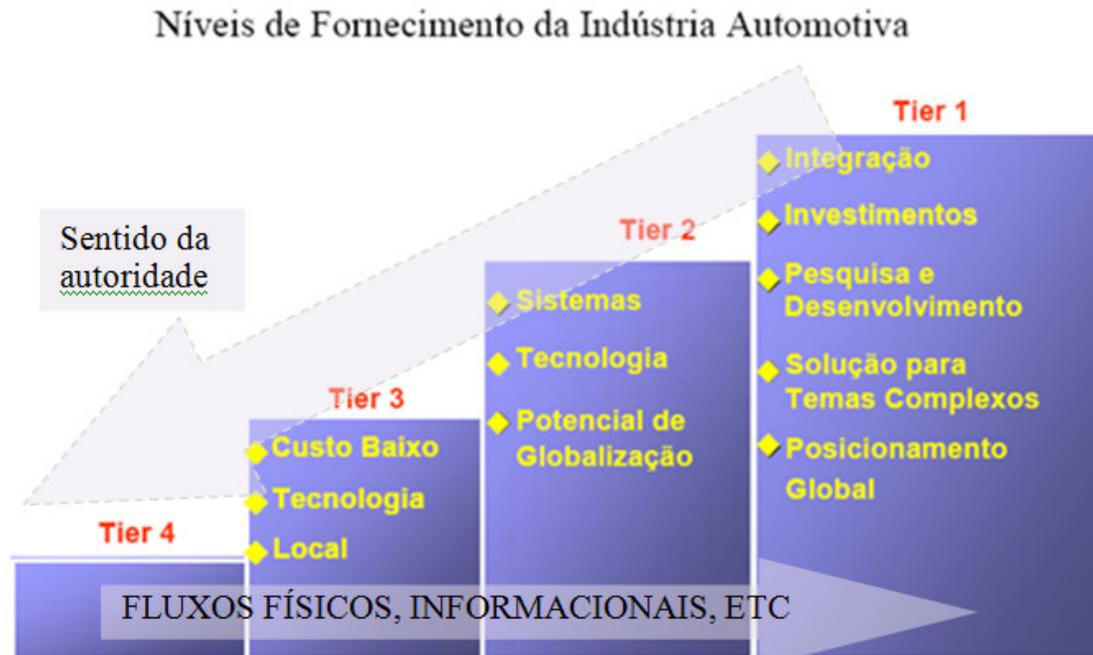


Figura 41 - Caracterização dos níveis de fornecimento da indústria automotiva.
 Fonte: Adaptado de Ivo Davanzo, (Delphi Autopeças, 2000)

Conforme, Salerno (2001), as estratégias conhecidas como “produção modular”, nas quais um pequeno número de fornecedores ocupa-se da entrega de subconjuntos, módulos ou sistemas diretamente às linhas de montagem das montadoras, em boa parte não apenas just in time, mas também just in sequence (ou seja, conforme a seqüência exata da montagem num dado momento), têm no Brasil, um dos maiores campos de prova, mormente nas novas fábricas, no sistema conhecido como “condomínio industrial”. A posição de fornecedor de subconjuntos, módulos ou sistemas para as montadoras é estratégica na cadeia. A tendência é que essas empresas passem a ‘comandar’ boa parte das empresas dos níveis inferiores da cadeia. Os “sistemistas” que fornecem subconjuntos, módulos e sistemas para as montadoras, são os maiores clientes e muito mais importantes que os fornecedores de componentes para montadoras que, se são numericamente em maior número na cadeia, respondem apenas por

13% do faturamento do 2º e 3º níveis, proporção idêntica àquela de clientes de outros setores. Tais dados, se vistos pela ótica do “sistemista”, revelam também o peso que estes passam a granjear na cadeia. As empresas estão, via de regra, sobre pressão dupla: do cliente “sistemista” e do fornecedor “oligopolista” de matéria-prima.

A seguir um desenho da estrutura organizacional, da planta de uma montadora que se utiliza de modularidade, conforme figura abaixo:

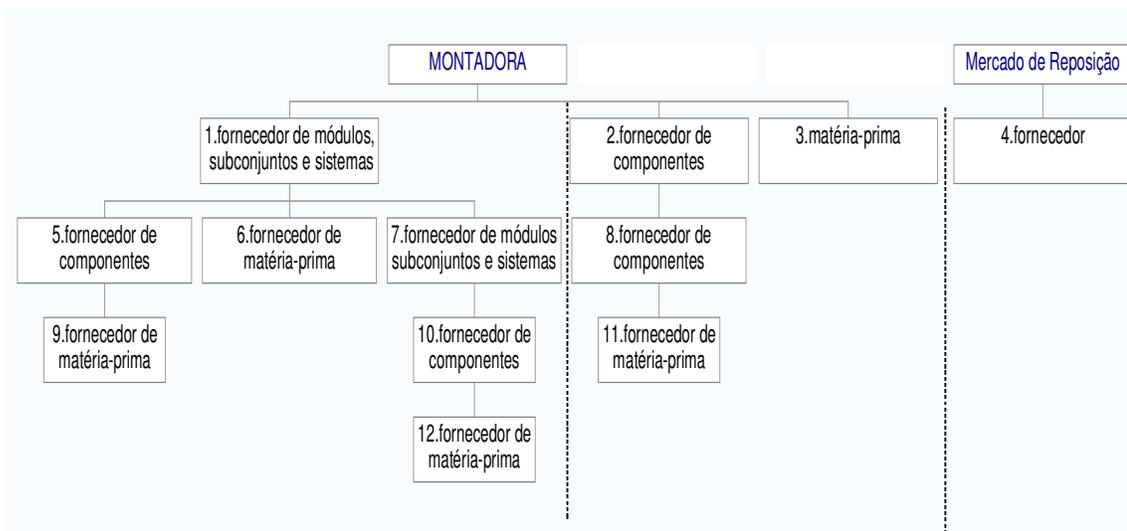


Figura 42- Organograma da estrutura organizacional de uma planta automotiva modular seqüenciada

Fonte: Salerno, et al (2001)

No primeiro nível, estão as empresas que fornecem diretamente às montadoras; é composto por fornecedores de subconjuntos, sistemas e módulos, algumas vezes, simplificada, chamados de “sistemistas” ou “modulistas”.

Os fornecedores de componentes (caixa 5 - figura 42) apóiam os “sistemistas”, que se destacam nos principais atributos dos produtos que definem as relações de fornecimento e as práticas consideradas mais avançadas. Os fornecedores de 2º. tier são estes fornecedores de componentes.

Dentre os fornecedores de 3º e 4º *tier* estão os fornecedores de componentes para as montadoras, de produtos “comuns”, considerados **quase *commodities***, tais como elementos de fixação, tapeçaria, plásticos diversos, etc.

Existem ainda, fornecedores considerados de “produção exclusiva”, que às vezes não se enquadram no 1º *tier*, contudo, mantém relação de importante parceria com a montadora face ao tipo de produto fornecido:

“...os fornecedores de produção exclusiva, principalmente relativa a eletrônica embarcada, sistemas de segurança (*air bags*, freios ABS), instrumentos e outras inovações presentes nos automóveis. Estes últimos, geralmente são grandes empresas, concentradas em negócios aparentemente lucrativos (...) formalmente, não são enquadrados como sistemistas e às vezes nem mesmo como fornecedores de 1º nível, podem estar entre as empresas que participam desde cedo do projeto do produto (como os fornecedores de partes elétricas e eletrônicas para painéis e jogos de seta, dadas as questões de estilo envolvidas), e podem apresentar fortíssimos laços de relação com as montadoras. (Salermo, 2001).”

4.4.3.1. Certificações e padrões exigidos

A certificação de qualidade, via normas ISO-9000, é uma condição necessária para uma empresa se qualificar a disputar o fornecimento para as montadoras, mas não suficiente, para assegurar contratos de fornecimento. Além disto, todos os fornecedores do CIFN, são obrigados a ter a certificação QS-9000, como também outras, tais como ISO-14000, VDA, TS etc. De maneira geral, certificação ISO-9000 e mesmo QS-9000 são tão difundidas que praticamente não diferenciam as empresas entre si. Existem outros padrões que são importantes para a relação com a montadora, como por exemplo, o de custos dos seus produtos e serviços, o de tempo de entrega e regularidade, etc.

4.4.3.2. Contratos de fornecimento no CIFN

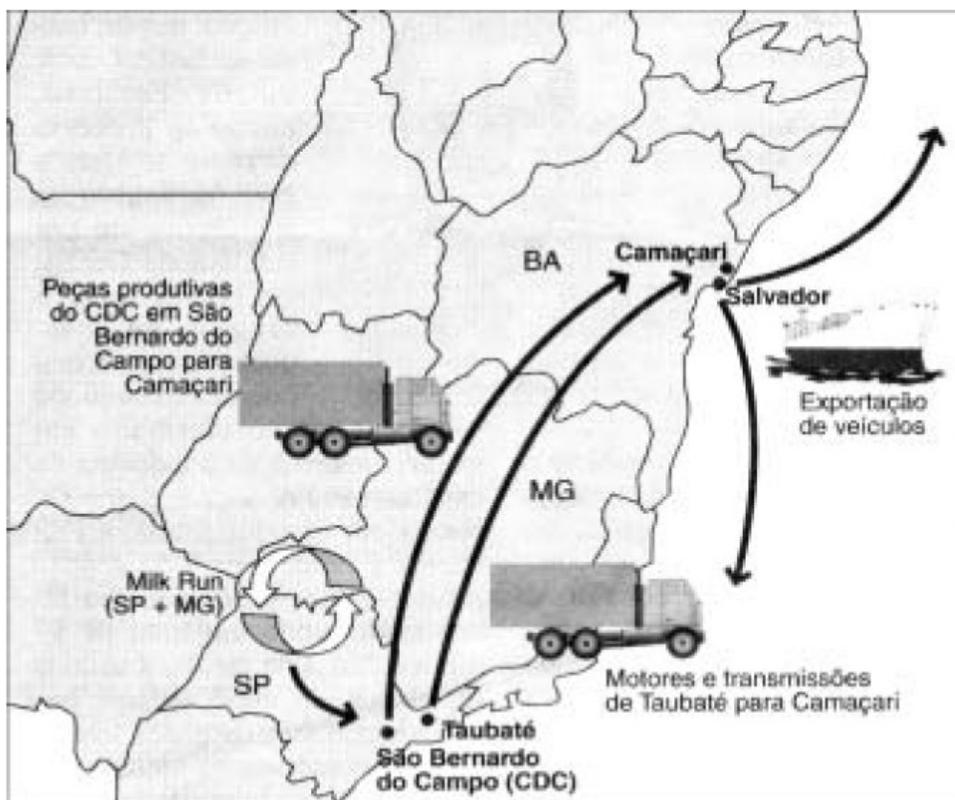
Contratos de longo prazo - A prática de contratos de longo prazo é exercida relativamente mais pelos sistemistas também com relação aos seus fornecedores. Nos níveis mais baixos da cadeia os contratos são de um ano.

Contratos de Exclusividade - os “sistemistas” da CIFN praticam contratos de exclusividade com os seus clientes e com a Ford.

Origem do fornecimento

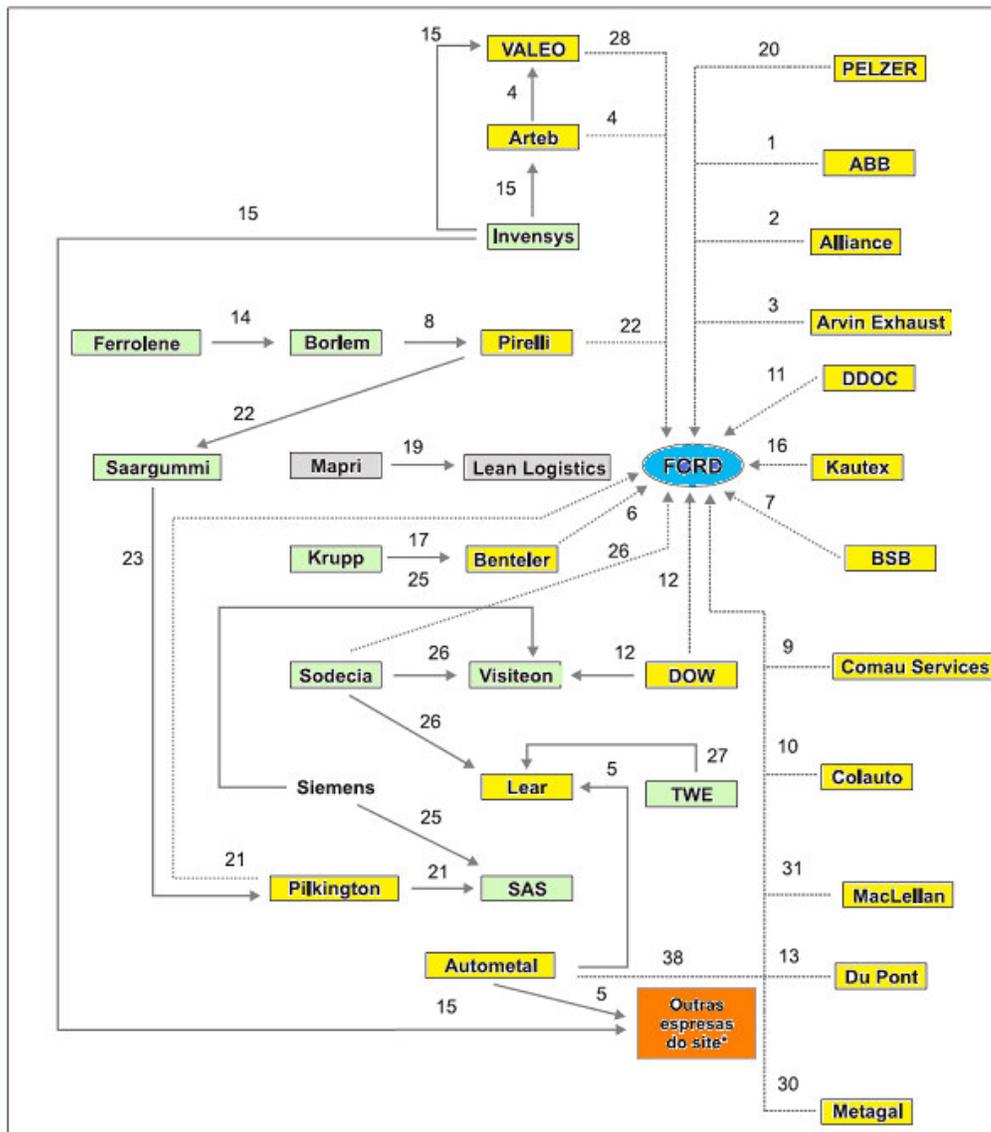
A indústria de fornecedores de peças automotivas é bastante concentrada no Estado de São Paulo, (60%) das plantas. Minas Gerais aparece em segundo lugar, (11%), seguida do Paraná (, 8%), Rio Grande do Sul (7%). São Paulo apresenta fábricas para todos os 22 segmentos funcionais do veículo.

Figura 4 – Logística do fluxo de materiais do complexo Ford



Fonte: Gazeta Mercantil, 20 jun. 2002

4.4.3.3. Logística de Entrada



Legenda - Amarelo – tier 1; Verde –tier 2; Cinza-Operadores logísticos

Fonte : Grupo executivo do estado da Bahia

O processo de pedido, parte da rede de distribuidores para a unidade regional localizada em São Paulo que, em seguida, encaminha ao setor de marketing e vendas. É disparada uma

ordem de produção para o departamento PPS e em seguida para as plantas. Nesse ínterim, os fornecedores são informados, conforme mostra a figura a seguir:

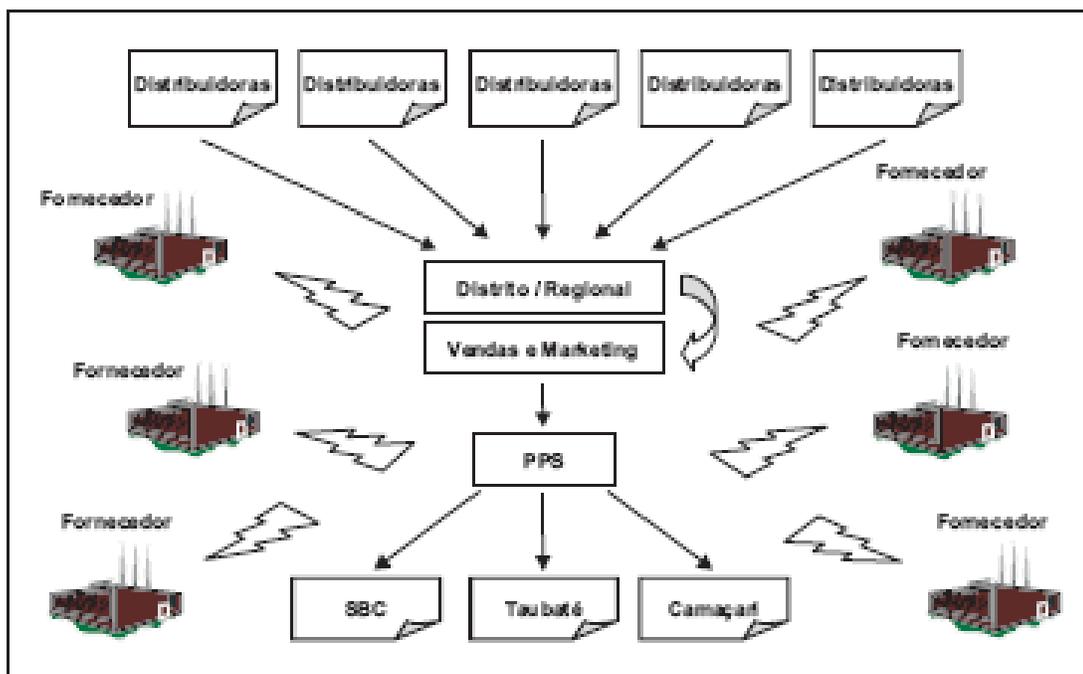


Figura 43 - Processo de pedidos

Fonte: Grupo executivo do parque automotivo do estado da Bahia

4.5. ENTREVISTAS NO SITE DA FORD CAMAÇARI - BA

Foram entrevistados alguns funcionários do *staff* da montadora. Inicialmente o Gerente de logística da planta respondeu algumas informações por escrito; O senhor Alex Seles, analista de logística e dois outros líderes do *staff* da planta com níveis de supervisor de logística e analista respectivamente, que preferiram não ser identificados.

Segundo um entrevistado, a Ford depois da SOX¹³, mudou radicalmente seus procedimentos internos e controles, inclusive atingindo a sua extensa rede de fornecedores globais. O mesmo não sabe até que ponto isso tem beneficiado a Ford, uma vez que gera mais controles e mais custos. Ele diz: “é preciso medir o custo benefício dessas medidas”.

O relacionamento da Ford com seus fornecedores é feito totalmente na base de contratos. Os fornecedores devem apresentar uma performance anual, com metas definidas em relação a uma série de critérios como qualidade, rapidez na entrega, etc. Se “eles”, perderem uma peça, comprada e consignada, eles pagam. No complexo todos funcionam sob a mesma regra.

A participação nos lucros concedidos aos empregados da Ford é a mesma concedida pelos parceiros aos seus funcionários.

As decisões de Recursos Humanos envolvem todos os parceiros;

A Ford desenvolve reuniões semanais com o “*plant manager*”;

Alguns aspectos não são negociáveis com os fornecedores. Por exemplo, “ se for necessário para um determinado modelo um conjunto- espelho cromado – e, todos decidirem isso, e o fornecedor deste conjunto na puder atender, a estrutura se ajusta, a essa realidade, contudo a Ford, buscaria imediatamente outras alternativas e isso passa por verificar o que está acontecendo com este parceiro. Existem áreas da Ford que apóiam este tipo de situação, porém, só se estende até o 3º tier.

“A Ford sempre “entra” na cadeia para resolver e solucionar problemas”, diz o entrevistado.

¹³ SOX – Sigla que designa a junção de sobrenomes de dois senadores Norte-Americanos, Sarbannes e Oxley - que aprovaram a legislação de governança corporativa. Norma exigida a todas as empresas inscritas na Bolsa de Nova York.

Na Ford o processo logístico é liderado pela empresa Alemã, de logística denominada DHL.

4.6. SUSTENTABILIDADE

O Complexo tem um paisagismo decorrente de reutilização da água de chuva captada que alimentam três lagos. Os prédios administrativos são eco-eficientes. O florestamento desenvolveu o plantio e regeneração de 4,6 milhões de m² da mata atlântica ao redor do complexo e 2,4 milhões de m², no interior do mesmo. A consciência ambiental é incentivada através de atos comemorativos e de plantio de árvores pelos funcionários. O tratamento de resíduos sólidos da planta é feita através da coleta seletiva de metais, plásticos, papéis e materiais diversos para reciclagem. Há também o tratamento térmico de gases emitidos na pintura através do processo de termo-oxidação-regenerativa. Há também no *site* do CIFN, Wetlands – tratamento de despejos sanitários baseado na técnica de solos filtrantes, a cultura do arroz é utilizado como meio purificador de efluentes.

4.7. REGULAÇÃO

A instalação da CIFN fez-se necessária alteração de uma legislação no estado da Bahia (lei 9440/97), que estabelece o regime automotivo especial, ampliando ao prazo de adesão de indústrias automotivas. Essa modificação permitiu estender o prazo de tomada de decisão da instalação no estado em 42 meses. Sob a ótica estratégica da Ford a alteração de instalar o CIFN na Bahia, em detrimento ao RS, levou em conta especificidades de ativos de localização, humanos e temporais, o que , pois o projeto foi ampliado para 250mil veículos (antes no projeto em RS era de 150.000). Bem como aspectos e incentivos relativos ao seu objetivo de exportar para México, Venezuela e Chile, além da Argentina. Além de mercados emergentes como Índia, Rússia e China.

O regime automotivo foi o elemento fundamental para a decisão de a CIFN ser instalado na Bahia, estabelecendo uma vantagem competitiva inicial para a Ford.

Incertezas

A estratégia da Ford em seu modelo de Governança aponta para a visão de separar a produção e as vendas reduzindo ao máximo as barreiras de saída de um mercado. Essa separação entre a produção e as vendas contribuição para desenvolvimento de mercados fora do país onde os carros são montados, permitindo que hajam oportunidades futuras de se instalar naquele país seus projetos

Pode-se observar que a implantação de fornecedores de insumos para sistemistas da Ford , objetiva dados de produção no complexo ainda maiores que os atuais para que isso representa escalas para organizações se instalarem nos arredores do complexo. É importante também que o estado estimule os arranjos produtivos locais, à semelhança do que foi feito para a vinda da Ford de forma a contribuir para este modelo. Durante a instalação da CIFN, alguns fornecedores questionavam a falta de estruturas de transporte e rede hoteleira próxima ao complexo.

4.8. PRÁTICAS DE GOVERNANÇA IDENTIFICADAS

PRÁTICAS DA CIFN	PRÁTICAS PESQUISADAS - ESPECIALISTAS
Códigos de conduta	OK
Controles internos	OK
Contratos restritos à compra e venda de produtos/insumos	
Contratos de longo prazo (superiores a um ano)	
Contratos de assistência técnica/prestação de serviços pós-venda	
Troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho dos produtos	
Exclusividade na comercialização	
Troca sistemática de informações visando identificar mudanças no perfil do mercado consumidor	
Desenvolvimento conjunto de produtos/processos e/ou atividades de P&D	
Comunicação via meio eletrônico	
Parceria entre as empresas para a qualificação e desenvolvimento de pessoas	
Relacionamento com fornecedores	OK
Relacionamento com sindical	OK
Relacionamento com empregados	OK
Tecnologia da Informação	OK
Vazamento de informações	OK
Cultura de governança	----
Regulação	OK
Atenção aos stakeholders	----
Sustentabilidade	OK
Gestão logística	OK

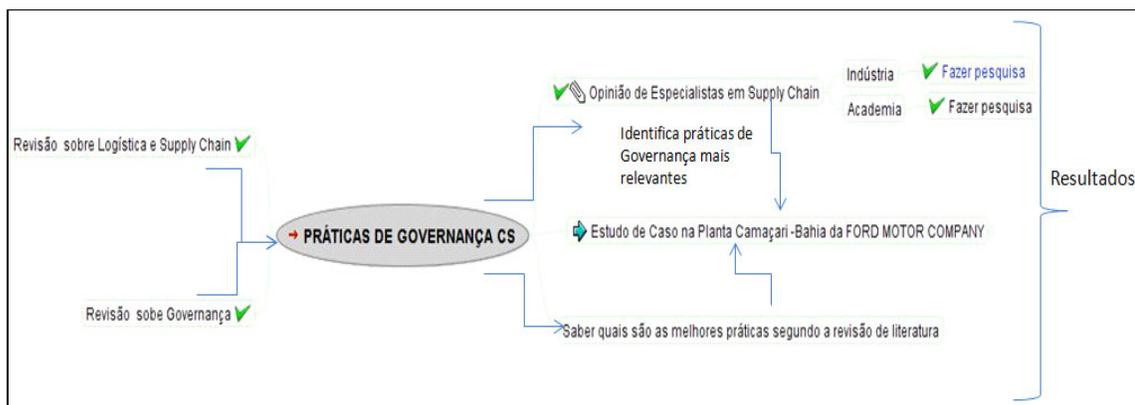
CAPÍTULO 5: VALIDAÇÃO DA PESQUISA

5.1. METODOLOGIA

Este estudo que tem o objetivo de conhecer práticas de governança em cadeias de suprimentos, mais aprofundadamente, partiu de algumas premissas-chave, tais como:

- Não há um modelo referencial de governança em cadeias de suprimentos, Pires (2004);
- Em função da abrangência do tema, e considerando o escopo desta construção dissertativa, não alcança a possibilidade de investigar “in loco”, práticas de governança em uma cadeia de suprimento;
- Partiu-se do princípio que especialistas acadêmicos em *supply chain* e executivos de *supply chain*, que conhecessem o tema governança, poderiam nos dar informações concretas sobre que práticas de governança em CS, são mais relevantes;
- O estudo abrangeu pesquisas a especialistas da Academia Científica e executivos que atuam em cadeias de suprimentos; os resultados serviram de base para um estudo de caso em uma organização;
- A organização escolhida foi a unidade de Camaçari, no estado da Bahia da Indústria automotiva Ford Motor Company;

A estratégia do estudo partiu do formato, onde em primeiro se faz a revisão de literatura de logística, cadeia de suprimentos e governança. Em seguida, fez-se uma pesquisa junto a especialistas da academia e da indústria, com domínio de Supply Chain Management. O resultado apresentado serviu de referência para nortear o estudo de caso na montadora Ford Camaçari com aplicação de entrevistas. O design da pesquisa foi o seguinte:



Quadro 8 - Estratégia de estudo das práticas de governança em indústrias –Caso Ford Camaçari
Fonte: O Autor

5.2. QUESTIONÁRIO

O questionário necessariamente, nos dias atuais é uma das técnicas para coletas de dados mais importantes para as Ciências Sociais. Conceitualmente, o questionário é uma técnica investigativa que tem um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, cujo objetivo é obter conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.(Gil,1995).

Este estudo tem um caráter exploratório e busca identificar relações, características, elementos e tipologias entre Governança e cadeias de suprimentos, cujo assunto é recente e requer aprofundamento para se conhecer melhor.

5.2.1. Questionário aplicado pela internet

Considerando aspectos como: tempo de aplicação, abrangência do tema, custo e distância física dos respondentes de cadeias de suprimentos, pouca disponibilidade de tempo dos respondentes, por tratar-se de *experts* e especialistas que têm suas atividades e responsabilidades pessoais a utilização do meio de comunicação via Internet, mostrou-se mais adequado por sua praticidade, pela interatividade de esclarecimentos, custos e, principalmente, atender aos aspectos citados anteriormente.

5.2.2. Universo e a Amostra

O universo deste estudo é constituído por um grupo formado por dois conjuntos:

- 1) Grupo constituído de Professores Doutores especialistas em logística e cadeia de suprimentos;
- 2) Grupo formado por executivos especializados em cadeias de suprimentos em organizações de grande Porte. A amostra deste trabalho são 10 pessoas.

O Universo ou a população deste estudo é desconhecido, pois o tema segue caminhos antagônicos: não existem trabalhos nessa linha onde se procura dar uma aproximação no conteúdo das rotinas operacionais das cadeias de suprimentos sob o foco de governança, além do aspecto meramente econômico, mas político, mercadológico e do negócio estratégico, tático e operacional. Existem apenas relatos e considerações. Os estudos que existem são notadamente de Teoria Microeconômica voltadas para estruturas de coordenação de atividades e, respectivamente, custos associados. Sendo assim, considera-se o Universo pesquisado no infinito.

Obviamente, a pesquisa requer amostras representativas e fidedignas que irão demonstrar uma tendência objetiva para nortear a pesquisa de campo. Por conseguinte, adotam-se as seguintes premissas:

- A pesquisa difunde-se no ambiente acadêmico e empresarial brasileiro a partir da opinião de 10 acadêmicos/executivos que têm aderência ao tema em discussão;
- A Pesquisa objetiva conhecer as opiniões de executivos de organizações privadas que atuem em cadeias de suprimentos e cuja organização tenha mecanismos de governança em sua gestão;
- O questionário usado para levantamento de dados primários das premissas 1 e 2 foram elaboradas com base em Teses de Doutorado da UFSC, da UFSCar, da USP, UFRJ,UFBA;
- O questionário foi elaborado com 10 asserções fechadas usando para resposta escalas semântica e Likert;
- A escala utilizada no questionário possui níveis de impacto de : 0%, 25%, 50%, 75% e 100%, correspondentes as alternativas sugeridas para respostas.

A ponderação utilizada corresponde a uma escolha aleatória de importância para as questões:

Dimensão/Parâmetro	Ponderação(%)
Muito Alta importância	100
Alta importância	75
Média importância	50
Baixa Importância	25
Irrelevante	--

Quadro 9 - Ponderações da pesquisa de especialistas

Nos casos das questões A.1 até A.9 foram utilizadas escalas Likert, estabelecendo a ponderação anterior com os elementos de conteúdo da escala:

Concordo Totalmente, Concordo, Discordo, Discordo Totalmente e uma última alternativa com o conceito “não se aplica”.

Para a concepção do questionário, na questão A.10, em especial, foi desenvolvida uma escala semântica, onde o objetivo é definir o grau de importância em relação ao tema e, nesse caso, foram definidos 25 atributos, que caracterizam, conceitos e práticas que impactam na validação de práticas de governança consideradas mais importantes para os diversos campos científicos estudados sobre governança, dada a sua abrangência e, principalmente face à inexistência de um modelo de referência amplo, aglutinando, assim, conjunto que objetivem sustentabilidade organizacional, em ambientes dinâmicos e com complexidades definidas ao longo do estudo técnico literário e que tenham impacto ou possam impactar em agregação de valor em cadeias de suprimentos de manufatura. Esse esforço teve como objetivo avaliar a relevância para a *Supply Chain*, de medidas de governança.

Após esta etapa dos especialistas, seguiu-se a etapa do estudo de caso no CIFN. Foram feitas três visitas ao longo do projeto dissertativo, ao complexo Ford. Foram desenvolvidas entrevistas com executivos da unidade Camaçari - Bahia.

5.3. RESULTADOS DA PESQUISA

Na pesquisa, percebe-se que os domínios da governança em cadeias de suprimentos, extrapolam o ambiente operacional e alcançam mecanismos para assegurar que a logística interna e externa, bem como a sobrevivência da estrutura da cadeia se mantenha intacta, tendo, sustentabilidade e alcançando todos *stakeholders* de forma a maximizar os benefícios para os mesmos.

Considerando os fatores aceitos pela literatura de logística e *supply chain* como críticos para cadeia de suprimento correlacionamos a uma tabela, atributos de governança e atributos que aumentam a probabilidade de sucesso em relacionamentos em uma cadeia:

Fatores críticos em cadeias de suprimentos	Atributos/ princípios de governança	Atributos que aumentam a probabilidade de relacionamentos de sucesso na CS
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de incerteza em uma CS; • Competências • Confiança; • Conflitos de interesse em uma CS; • Fraudes fiscais, financeiras e regulatórias; • Co-responsabilidade e ética; • Medição de desempenho como estratégia de governança; • Frequência com que se audita pedidos; • Contratos evitam conflitos de interesse; • Quebra de confiança por parte dos elos da CS; • Valor do negócio; • Inventário de estoques 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade e integridade aos sistemas de mercado; • Atenção aos direitos das partes interessadas; • Confiabilidade; • Atenção aos riscos; • Alinhamento estratégico; • Cumprimento de metas organizacionais; • Comprometimento com criação de valor; • Conformidade legal; • Prestação responsável de contas; • Transparência; • Senso de justiça; • Legitimidade expressão; • Visão estratégica; • Desenvolvimento humano, cultural e complexidades sociais; • Responsabilidade das instituições; • Responsabilidade para com o público; • Eficiência e eficácia; • Equidade; • Regras da lei; 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de informações; • Reconhecimento de benefícios mútuos; • Implementação controlada; • Forças-tarefa conjuntas; • Dedicção a compromissos/Recursos; • Percepção de benefícios; • Alto nível de cooperação; • Semelhança de metas/objetivos; • Comunicação clara; • Apoio da alta administração; • Controle de inventário

Fonte: O autor

Entre os resultados da pesquisa os respondentes consideraram que existem fatores que são elementos que podem ser consideradas práticas de governança relevantes (vide apêndice – gráficos gerados pela pesquisa), e outros os de maior importância ainda (importância máxima), que constituem os de maior representatividade, em um bloco de que obtiveram maior número de concordância, utilizando os conceitos da escala Likert. As idéias centrais

utilizadas pelos respondentes da pesquisa a respeito de governança em cadeias de suprimentos, são:

- Valor
- Gestão
- Alinhamento estratégico
- Agilidade
- Integração
- Desempenho da cadeia de suprimento
- Zelar pela segurança da informação
- Transparência
- Controle regulatório
- Gerenciar o nível de relacionamento
- Satisfação de *Stakeholders*.

Uma estrutura para tomada de decisão em cadeias de suprimentos, leva em consideração aspectos econômicos, sociais, legais, políticos, etc e que proporcionam a verdadeira transparência da gestão de cadeias de suprimentos.

As idéias centrais da pesquisa resultam em algumas constatações sobre elementos que dizem respeito a sustentabilidade das organizações. O Monitoramento dos relacionamentos de confiança da cadeia de suprimento, a transparência e a manutenção dos *stakeholders* satisfeitos, constituem práticas de governança que atingem e mitigam fatores críticos em cadeias de suprimentos e respectivamente atenuam a falta de confiança nas relações, integridade da relações e sua coesão. Estes atributos foram considerados de importância mais alta e máxima. Conforme figura a seguir:

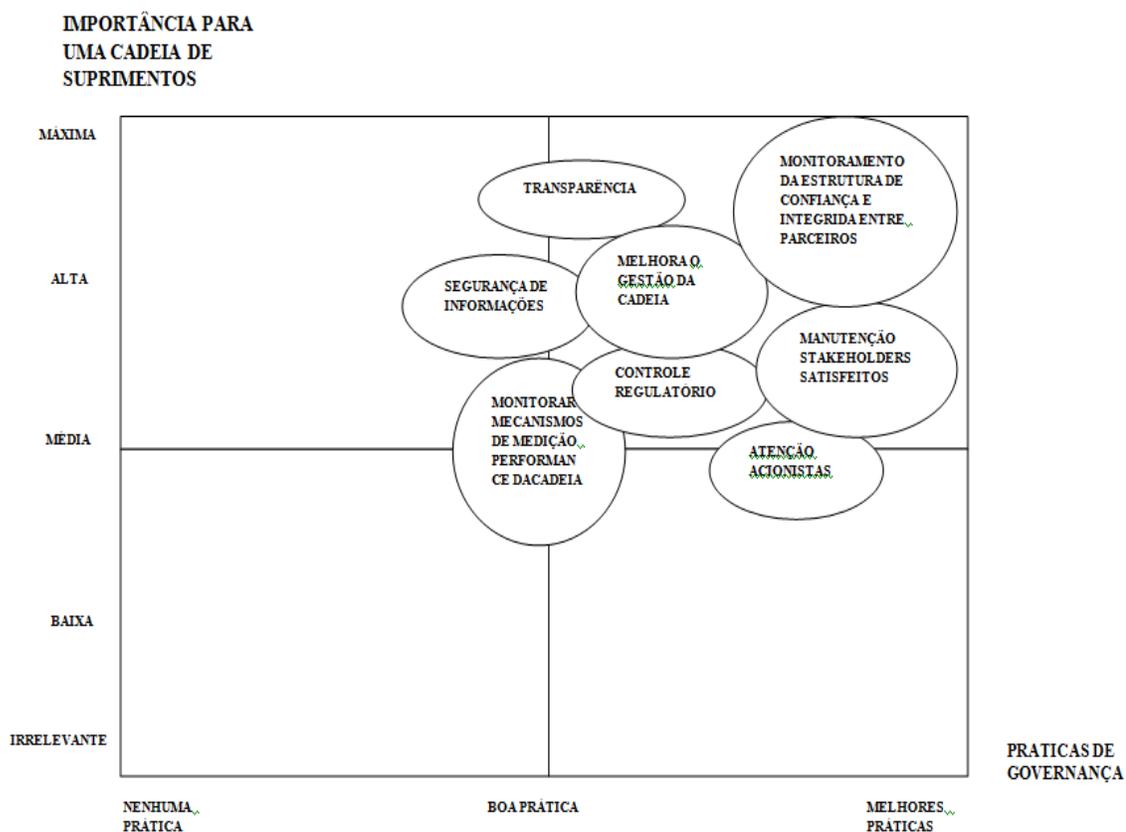


Figura 44- Importância das práticas de governança em cadeias de suprimentos
Fonte: O autor, elaborado de pesquisa científica realizada pelo mesmo

CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo do estudo é identificar as práticas de governança relevantes em uma cadeia de suprimentos. Foi estudado o caso na planta industrial automobilística, localizada em Camaçari – Bahia, da montadora Ford Motor Company, para a verificação da existência das mesmas e a sua confirmação, ou não. Em relação à estratégia de governança desta organização, está consolidada em modelo econômico concentrado e focado, no conceito da teoria dos custos transacionais: hierárquica – empresa totalmente integrada. Atende também, ao conceito da tipologia de governança, cadeia de Gereffi – conduzida pela informação através de seus portais e sistemas totalmente integrados. A mesma, monitora a sua cadeia com sistemas ERP, EDI, PDM, B2B, B2C, e sistemas próprios de medição de performance, estabelecendo *rating* em cada um dos seus fornecedores de 1º.tier, 2º.tier até o 3º.tier., cujas responsabilidades são acordadas em cascata; ou seja, a Ford exerce pressão sobre os fornecedores de 1º nível, este exerce sobre o segundo, assim sucessivamente.

O gerenciamento do complexo sistema logístico, da cadeia de suprimentos, impõe práticas que estão diretamente ligadas às relações das partes interessadas. Algumas organizações têm prejuízos, que resultam da falta de mecanismos conceituais de governança corporativa em sua cadeia de suprimento. Percebe-se, que existem um conjunto de práticas consideradas mais importantes na pesquisa realizada e que respondem a problemática do estudo em questão:

A questão de pesquisa que norteia este trabalho foi respondida à medida que se observou, quais das práticas de governança são fundamentais para a cadeia de suprimentos na unidade Camaçari – Ford. Dentre estas práticas, podemos destacar oito:

- 1) Necessidade de monitoramento da estrutura de confiança e integridade entre os parceiros da cadeia de suprimentos
- 2) Monitorar a medição de desempenho da cadeia de suprimentos
- 3) Controle regulatório
- 4) Transparência
- 5) Segurança de informações
- 6) Melhorar a gestão
- 7) Manutenção de *stakeholders* satisfeitos
- 8) Atenção aos acionistas

Os objetivos deste trabalho foram validados, pois foram identificadas práticas relevantes, a partir do arcabouço teórico, através da pesquisa, com especialistas e em seguida através do caso Ford Camaçari- Bahia. Muitas das práticas existentes, na Ford Camaçari, estão aquém do ideal das melhores práticas de governança. Podem-se considerar três delas, que chamam a atenção, pelo fato real de sua importância estratégica para a continuidade de negócios e, consoante entrevistas feitas na planta, não se observarem medidas de controle interno/externo para coibi-las: a questão da segurança de informações; a questão do monitoramento da estrutura de confiança e integridade entre os parceiros; e a manutenção de *stakeholders* satisfeitos.

Em primeiro lugar, é fundamental entender a situação que existe na montadora: neste estudo o entrevistado (pediu para não ser citado), disse que o principal fluxo logístico dentro da planta Camaçari é a informação. De fato, a *supply chain* global da Ford, atua em um ambiente virtual de informações “*on time*”, “*on demand*”, através de poderosos sistemas EDI.

É de conhecimento público os escândalos resultantes de desvios de informações (e de milhões de Libras/Euros) do Banco Barings e do Banco Societé Generali.

O alinhamento estratégico, a sincronização e a adaptabilidade, entre os elos da cadeia de suprimentos são fundamentais para sua integração e coordenação, aspectos estes essenciais para competitividade global. O resultado da pesquisa com especialistas apresentou a prática de “monitorar a estrutura de confiança e integridade entre os elos da cadeia”, como a prática mais importante entre os pesquisados. Necessariamente, monitorar a confiança e a integridade

á algo muito complexo de se fazer, porém, é um grande desafio para Ford. Na planta Camaçari, do CIFN, a montadora mantém uma excelente estrutura relacional entre fornecedores, denominando-os de parceiros. Existe grande integração através de poderosos sistemas de Tecnologia da Informação. Cada parceiro sabe da sua responsabilidade e todos sabem o próximo carro que estará na linha nos próximos minutos. Há conjugação de interesses, entre os fornecedores de 1°. *tier* e 2°. *tier*. Entretanto, via de regra, há limitações do relacionamento, fato este comprovado quando da crise enfrentada pela Visteon-Ford (vide apêndice V), que impactou em prejuízos para a montadora a nível global. Riscos que afetam os fornecedores que estão em *tiers* inferiores, também afetam a cadeia como um todo. A planta de Camaçari suporta bem as incertezas de demanda e de variáveis fortuitas, por ser robusta, enxuta, flexível e sincronizada, contudo, se limita em muito a ser mais reativa. Este é um elemento que pode, certamente, gerar vulnerabilidades para a operação. Os processos de governança preconizados pelas boas-práticas conduzem à visão de organizações pró-ativas. Atualmente, a operação da planta, segundo informações do Sr. Alex Seles (Planta Camaçari), é uma das unidades mais rentáveis do mundo, das plantas da Ford, sendo considerada *benchmarking* pelos seus números expressivos de produção e vendas.

A boa relação com o fornecedor, como parte interessada (*stakeholder*) não assegura alcançar objetivos estratégicos, porém, em se tratando de um conjunto de elos que compõem uma cadeia de suprimentos a boa relação é vital para assegurar a harmonia do conjunto. É tendência mundial o comportamento colaborativo. Entretanto, a relação: quanto maior o relacionamento entre os elos da cadeia e a empresa líder, melhor a gestão, não significa que haverá boa governança. Nem sempre a confiabilidade resultante de comportamentos colaborativos resultam em controles confiáveis.

Existem alguns pontos que o CIFN, não consegue atender totalmente. Estes, dizem respeito à manutenção de *stakeholders* satisfeitos e integrados. O CIFN mantém estruturas rigorosamente rígidas em relação ao controle regulatório. Estabelece códigos de conduta

internos e os estende aos fornecedores e distribuidores. Como empresa global, com ações na Bolsa de Nova York, é obrigada pela legislação SOX (lei Sarbannes-Oxley), a desenvolver um conjunto de regras que estão nos ritos de governança corporativa, assegurando interesses dos acionistas. Nestes códigos há uma série de regras que se estendem sobre as suas atividades, processos e interesses. A mesma mantém ainda, relações com as esferas de poder público e cumpre a agenda que foi definida desde sua implantação em Camaçari.

A demanda incerta de veículos e a concorrência agressiva, entre as montadoras, considerando os riscos inerentes ao negócio, interferem no modelo de governança econômica, e corporativa, colocando a montadora refém de situações recentes com a greve de auditores federais ou o caso da paralisação de funcionários da CIFN, por isonomia salarial com o quadro da Ford São Bernardo.

É possível afirmar que a planta tem altos custos logísticos, ao importar parte e conjuntos inteiros de outros países e principalmente, trazer os motores da unidade Taubaté, SP. Esta última afirmação tem base nas suas diversas plantas e operações globais voltados aos mercados emergentes, como Rússia, China, Índia, México e Argentina. No caso da China, principalmente, por sua mão-de-obra extremamente barata, e vantagens de impostos, a Ford Motor Company, consolida partes e conjuntos do veículo a ser montado, e em seguida, envia para os Estados Unidos, onde há centros de desconsolidação destas partes. Daí segue para diversas plantas distribuídas nos quatro continentes. Conclui-se que, com o encerramento das vantagens tributárias concedidas pelos três poderes, é provável havendo cenários ambientais desfavoráveis, que essa estratégia de governança possa mudar.

Cabe salientar que, este modelo de governança, estabelece que, cadeias globais têm que ser ágeis em suas decisões e bastante alinhadas às estratégias da Ford Mundial, sendo que isso é imperativo em caso de não haver resultados para o negócio, a operação facilmente migra para outra região, cuja oferta e benefício à sua instalação gerem Ebit (*earning before*

income tax depreciation and amortization) positivos. Em outras palavras, a Ford Camaçari é bem governada no sentido econômico.

Práticas de governança consubstanciadas num sentido de aprendizagem organizacional podem resultar em uma nova consciência organizacional, tendo um efeito em todos os elos da cadeia. Cabe salientar que a cadeia de suprimento como rede de entrega de valor sugere atenção compartilhada e colaborativa, extrapolando a visão restrita de uma única unidade organizacional para nos conduzir a complexidades, cujo macroambiente lhe faculta incertezas; por este motivo, é fundamental compreender que as competências essenciais devem ser alvo de maior entendimento, pois como ativo específico, resulta em validar a estrutura de governança ideal para cada estrutura organizacional de uma cadeia de suprimentos. Assim, assegurar o cumprimento de metas organizacionais, comprometimento com a criação de valor e atenção aos direitos das partes interessadas, aí se inserindo o fornecedor como elo da cadeia de suprimento, constitui função prioritária da governança corporativa.

A confiabilidade que o uso de práticas de governança constituem em benefícios para os seus negócios, está expresso no atributo “melhora a gestão”, cujos respondentes lhes confiaram importância alta e, muito alta. A ausência da visão empresarial do processo de governança como um elemento que gera o benefício de atenuar riscos e, principalmente, um instrumento de apoio à gestão, é alvo da preocupação de todos os investidores em organizações, para oportunizar resultados esperados em seus investimentos com maior segurança e retorno.

A governança no nível mais estratégico se dá precipuamente, zelando para que a cadeia de suprimento, através dos controles, possa operar de forma a fluir a operação, evitando a ineficácia do negócio, permitindo segurança às partes interessadas como um todo e, conseqüentemente, induzindo a criação de valor, como também, garantindo aos mercados que essa ou aquela organização, é um bom ou mau negócio.

A destruição de valor pela ausência de governança se dá também ao nível de clientes quando adquirem esse ou aquele produto ou serviço e, pela percepção adquirida de uma origem remota na própria cadeia de suprimento até o consumo final. Por esse aspecto, a noção de governança exige das partes interessadas das organizações, co-responsabilidade, cabendo a cada elo dessa cadeia, ao analisar seu próprio negócio, entender que também é responsável pela criação de valor e sustentabilidade de toda a cadeia, exigindo um rigor maior no desenvolvimento de suas operações, qualidade nos seus produtos /serviços, melhoria nas relações com seus funcionários, maior comprometimento no cumprimento de seus contratos e, além disso, responsabilidade social. Contudo, sabe-se que as organizações estruturadas em redes estão sempre envolvidas com o seu *core competence*. Cabe ressaltar que os resultados de ações de cada elo, impactam na sinergia da cadeia e, por isso, confirma-se a importância da governança em processos da logística integrada e da sustentabilidade de toda a cadeia de suprimentos.

O gerenciamento da cadeia de suprimento é hoje considerado uma vantagem competitiva sustentável. Por este motivo, a governança se preocupa diretamente com a cadeia de suprimento, enquanto atende o fornecedor/distribuidor como parte interessada, mas ao mesmo tempo, se preocupa com a continuidade do negócio e efetividade dos contratos e a geração de valor não apenas financeiro, mas social, estando o mesmo unido em elo através de rede organizacional, atuando de forma integrada, flexível e sincrônica. A tendência é que comportamentos organizacionais caminhem cada vez mais em relação à utilização de mecanismos de governança. A governança em uma cadeia, portanto, se configura hoje em um importante instrumento de sustentabilidade organizacional, pois se dá atingindo diversas matizes do sistema de processos, procedimentos, controles e informações que visam tornar o processo decisório mais racional, reduzindo os custos transacionais, de agência e de influência, a um nível que permita um equilíbrio dos interesses dos *stakeholders*.

A governança em cadeia de suprimentos efetivamente vem assegurar que os processos logísticos possam efetivamente ocorrer com o menor custo possível, sem comprometer a continuidade de negócios, estando vigilante aos riscos a ele inerentes, bem como, à ação do oportunismo de agentes e da existência dos contratos incompletos. É um verdadeiro instrumento que previne a operação do negócio, de eventuais interrupções decorrentes de fatores críticos do ambiente global, como guerras, terrorismo e ações naturais que possam anular a operação regular de uma cadeia de suprimentos.

No Brasil, cada vez mais, o tema passa a ter maior importância devido a regulamentações setoriais que obrigam às organizações a se ajustarem às normas de governança corporativa. Isso tem reflexo na governança de TI e, conseqüentemente, se conduz a todos os elos de uma cadeia de suprimentos. Essas normas efetivamente obrigam as organizações a cumprirem uma agenda de gerenciamento e segurança de informações, que impactam em novos procedimentos nos fluxos informacionais de uma cadeia de suprimentos. Buscar princípios e valores que desenvolvam comportamentos organizacionais, com vistas a um sentido relacional mais cooperativo e colaborativo é disciplina de organizações que aprendem. Por este motivo, a governança em redes organizacionais deve ser uma disciplina das organizações que aprendem, conquanto suas práticas sejam boas práticas, estabelecendo novas fronteiras para a gestão das organizações complexas atuarem de forma à atender aos interesses econômicos, sociais e ambientais.

RECOMENDAÇÕES

É uma limitação deste estudo, investigar apenas uma parte da cadeia de suprimentos da CIFN. Portanto é fundamental examinar fornecedores de 3º. e 4º.tier, é recomendável que sejam desenvolvidos novos estudos que alcancem essa extensão da cadeia produtiva da indústria automobilística, em relação às práticas de governança adotadas. Principalmente as práticas com os distribuidores. É recomendável que as organizações em rede estruturem áreas de suporte que contemplem estudos de melhores praticas de governança e que possam

alinhar às suas estratégias e ao seu modelo de negócios. As organizações coordenadoras de uma cadeia de suprimentos estruturados em forma de redes virtuais, arranjos produtivos ou cadeias de suprimento possam estruturar modelos condizentes de governança às suas competências e capacidades e com isso dar mais agilidade e adaptabilidade aos seus negócios. Recomenda-se que seja alvo de novos estudos, sobretudo que sejam desenvolvidas pesquisas que possam trazer à tona questões como cadeias de suprimentos que são mais rentáveis quando utilizam boas práticas de governança, ou quando os modelos de governança são institucionalizados através de comitês dentro das próprias corporações.

REFERÊNCIAS

1. AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
2. AMARO, Maximiano **Teoria Geral de Administração**. SP: Atlas, pg. 367 e pg. 417/418, 2003.
3. ANDRADE, Adriana e ROSETTI, P. - **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências** São PAULO: Atlas, 2004
4. AUTOCHANNEL. Revista estrangeira. Disponível em:
<http://www.theautochannel.com/news/2003/12/22/175046.html>. Acesso em 20/04/2008.
5. BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
6. BESANKO, David. Et al. **A economia da estratégia**. Tradução: Bazán tecnologia e lingüística. 3ª.ed. –Porto Alegre. Bookman, 2006.
7. BOWERSOX, Donald; CLOSS, David. **Logística empresarial**. Tradução: Equipe Centro Estudos em Logística e Adalberto F. das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
8. BOWERSOX, D. et al. **Logística de Cadeias de Suprimentos**. Tradução Camila Teixeira Nakagawa, Gabriela Teixeira Nakagawa. -Porto Alegre: Bookman, 2006.
9. BATISTA, Antônio. **Governança e cooperação**. Conferência brasileira sobre arranjos produtivos locais. Palestra. Coppe.UFRJ. 2005
10. CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education, 1993.
11. CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
12. COPELAND, Tom et al. **Avaliação de empresas - Valuation, Calculando e gerenciando o valor das empresas**. São Paulo: Makron Books, 2003.

13. CORREA e Carlos A. CORREA. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2003
14. DAFT, Richard L.. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo; Pioneira Thomson Learning, 2005
15. DIAS, A.V.C; SALERMO, M.S **Condomínios Industriais : Novas Fábricas, Novos Arranjos Produtivos e Novas Discussões na Indústria Automobilística Brasileira**. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999
16. D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1995
17. DORNIER, Philippe-Pierre. et al. **Logística e Operações Globais: texto e casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
18. DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**. Trad. de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.
19. FLEURY, Paulo F. (Organização)-**Logística empresarial : uma perspectiva brasileira**. São Paulo ATLAS .2000
20. GURGEL, Floriano do Amaral. **Logística Industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
21. GASPARETTO, Valdirene. Tese de Doutorado .UFSC, Florianópolis SC, 2003
22. HAMEL, G. and Prahalad, C. K. **Competindo pelo futuro**. 6º ed.. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
23. HOOLEY, G. et Al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2ª.ed. Tradução técnica: Arão Shapiro. São Paulo; Prentice Hall, 2001.
24. KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2002.
KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000
25. KIMURA, Renata **Programa PRH – 21/ Agência Nacional do Petróleo – ANP**

26. KLEN, Edmilson R. **Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais, baseada em competências individuais**. Tese de doutorado,USFC, 2007
27. LAMBERT, Douglas M. **Administração estratégica da logística**. São Paulo Vantine Consultoria, 1998.
28. LENOX, kevin. PENAKE Dave. ESD.60 – **Lean/Six Sigma Systems** .MIT Leaders for Manufacturing Program (LFM) , 2004
29. MILLS, J.F., PLATTS, K.W., BOURNE, M., RICHARDS, A.H. (2002). **Competing through competences**, Cambridge University Press, Cambridge.
30. PARISI, C., Conachione, E. B. Jr. and Vasconcelos, M. T. C. **Modelo de identificação e acumulação de resultados sob a ótica do GECON**. *Caderno de Estudos-FIPECAFI*. Vol. 9, n. 15, p. 9-21, jan./jun., 1997.
31. PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da cadeia de suprimento** :conceitos estratégias práticas e casos-Supply Chain Mnagement-São Paulo. Atlas. 2004
32. PIRES, Sílvio R.I. **Supply Chain Management**. In: Numa –Núcleo de Manufatura Avançada.USP.http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/artigos_visualizacao/supply_chain/supply_chainv4.html
33. PORTER, Michael E. **Strategy and the Internet**. Harvard Business Review, Março de 2001
34. PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Trad. Elizabeth M. P. Braga. RJ: Campus, 1990a. *Competitive advantage of nations*. N Y: Free Press, 1990b
35. ROBLES, Léo T. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil: em busca de alianças estratégicas**. Tese de doutorado,USP, 2001.
36. ROZENFELD, H. **Reflexões sobre a manufatura integrada por computador (CIM)**. In: Manufatura Classe Mundial: Mitos e realidade. São Paulo, 1996. (t:1)

http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/intcim.html, em 20.10.2007

37. SCRAMIN F.C.L. E BATALHA M.O.. **Supply chain management em cadeias agroindustriais: discussões acerca das aplicações no setor lácteo brasileiro**. Artigo. ii workshop brasileiro – PENSA/FEA/USP. 1999.
38. SIMCHI-LEVI, David, et al. **Cadeia de Suprimento :projeto e gestão**; Trad.Marcelo Klippel- Porto Alegre: Bookman,2003
39. SANTOS PEQUENO, Iglê. **Tese de doutorado**,UFSC,Florianópolis, 2003
40. Empreendedor. **Administração de alianças–custos transacionais**. Disponível em http://www.empreendedor.com.br/P/Editorial/Empreendedor/Numero73/Agil/Agil_7.htm>. Acesso em 10 nov 2005
41. SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianopolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000, 118 p.
42. SLACK, Nigel. **Administração de produção**. São Paulo : Atlas, 1996.
43. FISCHER, Tânia (Org.) **Gestão Contemporânea –Cidades estratégicas e organizações locais- Redes Organizacionais** –Elisabeth Loyola e Suzana Moura Salvador: Editora Fundação Getúlio Vargas,1993
44. GAITHER, Normam et al-“**Administração de Produção e operações**”. Pioneira – Thompson,2002
45. GRÜN, Roberto.”**Atores e ações na construção das governança corporativa no Brasil**”.Revista Brasileira de Ciências Sociais .Vol.18-No.52.Julho/2003.
46. RODRIGUES, Carlos M. Taboada, Doutor (1997/1998); **Notas de Aulas** EPS-UFSC; Florianópolis;
47. SALERMO, Mario S. et al. **Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva no Brasil. Relatório parcial de pesquisa**. São Paulo, EPUSP-PRO, agosto de 2001

48. STABELL, C. B. & FJELDSTAD, O. D. Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol.19, 413-437 (1998).
Configuração da firma para a estratégia: cadeias oficinas e redes de valor. Bruno Ottoni Eloy Vaz1 Victor Prochnik. Instituto de Economia da UFRJ, abril de 2002.
49. WILLIANSO, OLIVER. **The Mechanisms of Governance.** New York.Oxford University Press, 1996.
50. ZDIDISIN,G A. Managerial. **Perceptions of supply risk.** *Journal of Supply Chain Management*,39(1),pp14-25. (2003).

APÊNDICES

APÊNDICE I – CARTA SOLICITANDO A PESQUISA

Prezado Sr(a).

O PPGEP, através da EPS - Engenharia de Produção e Sistemas , da Universidade Federal de Santa Catarina, está realizando uma pesquisa sobre a importância das práticas de governança em cadeias de suprimentos , envolvendo cientistas versados em logísticas e Supply Chain e especialistas que sejam executivos que atuem em organizações que tenham cadeias de suprimentos e processos de governança corporativa.

Nesse sentido, desejamos contar com a sua colaboração, respondendo ao questionário encaminhado em arquivo Word 1997. O tempo previsto para preenchimento é de 15 minutos, mas não é necessário preenchê-lo de uma só vez.

Ressaltamos que as informações prestadas serão consideradas estritamente confidenciais, e os resultados serão apresentados de forma a tornar impossível a identificação das empresas e profissionais participantes do estudo. Lembramos que os resultados serão disponibilizados para todos os participantes.

Face ao curto espaço de tempo, decorrente do cronograma aprovado pelo orientador desta dissertação, sugerimos respondê-lo até 31 de Janeiro de 2008.

Em anexo, segue o arquivo anexado neste email.

Qualquer dúvida , pode consultar por este email ou ligue a cobrar para os números a seguir:

- 1) XX 71 9232 7872
- 2) XX 71 9174 2232.

Agradecemos a atenção,

Joel Joaquim de Santana Filho

APÊNDICE II – MODELO DE QUESTIONÁRIO


**Departamento de Engenharia de
Produção e Sistemas**

EPS - CTC - UFSC

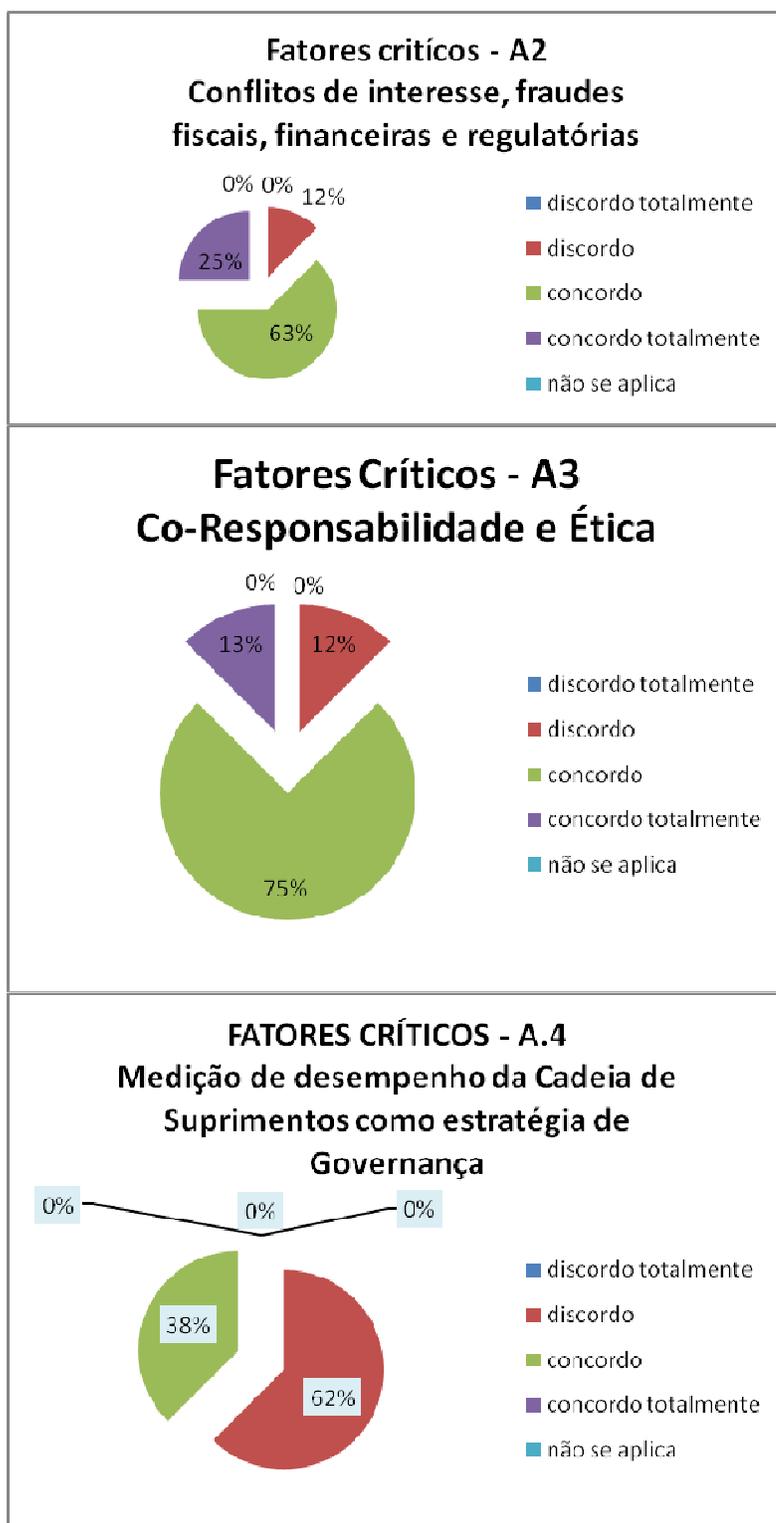
**PESQUISA EXPLORATÓRIA
SOBRE GOVERNANÇA EM CADEIA DE SUPRIMENTOS**

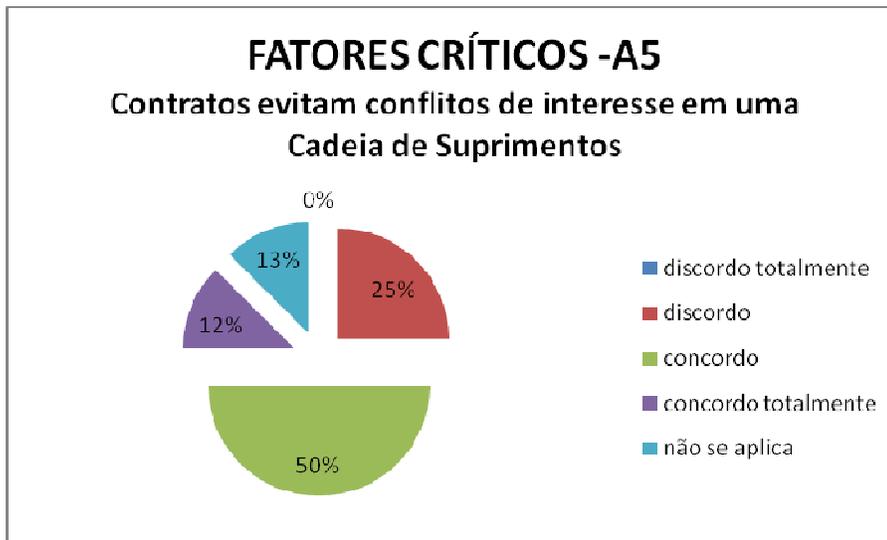
- A1. Em sua opinião, entre os elementos de incerteza em uma CS: - Variabilidade da demanda; -O Macro-Ambiente; o nível dos relacionamentos; "Governança é suficiente para controlar e atenuar estes efeitos". A afirmação é:
- Razoável e boa em relação a o ideal;
 - Ruim e razoável em relação a o ideal;
 - Apertada e ruim em relação a o ideal;
 - Boa e ruim em relação a o ideal;
 - N. D. A. ou não se aplica
- A2. Você considera que processos estruturados de governança, efetivamente regulam conflitos de interesses, evitam fraudes fiscais, financeiras e regulatórias em fluxos físicos e de informação em CS:
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - N.D.A ou não se aplica
- A3. A governança originada pela empresa coordenadora da CS tem seu risco maior por ser co-responsável ética e socialmente em relação aos elos e os demais stakeholders :
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - N.D.A. ou não se aplica
- A4. Em sua opinião é válido medir o desempenho de uma CS através de critérios da estratégia de governança:
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - NDA ou não se aplica
- A5. Os contratos entre os parceiros integrantes da cadeia de suprimentos, evitam conflitos de interesse:
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - N.D.A. ou não se aplica
- A6. Na sua opinião a frequência que se audita pedidos em CS é uma prática de governança importante para controle do negócio:
- Ruim, com tendência a melhorar
 - Bom, com tendência a piorar
 - Satisfatório, com tendência a melhorar
 - Razoável, com tendência a piorar;
 - Não tenho opinião formada
- A7. A integração e confiança entre os elos da CS e demais partes interessadas (stakeholders) são práticas de governança necessárias, porém podem reduzir a rentabilidade da empresa:
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - N.D.A. ou não se aplica
- A8. A quebra de confiança por parte dos elos de uma CS é uma falha de governança:
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - N.D.A. ou não se aplica
- A9. A questão dos inventários dos estoques é um ponto fundamental para governança em uma cadeia de suprimentos, considerando a fidedignidade das informações gerenciais:
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
 - Não tenho opinião formada
- A10. Marque, por ordem de importância, eventos, ideias e características, que você assegura, resultantes de processos que contemplam boas práticas de governança, mais importantes em uma CS : (Ex.:a.(5); b.(5); c.(1); etc.)
- | | MENOR(-) | Grau de importância | MAIOR(+) | | |
|-------------|----------|---------------------|----------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| a. (clique) | | | | | |
| b. (clique) | | | | | |
| c. (clique) | | | | | |
| d. (clique) | | | | | |
| e. (clique) | | | | | |
| f. (clique) | | | | | |
| g. (clique) | | | | | |
| h. (clique) | | | | | |
| i. (clique) | | | | | |
| j. (clique) | | | | | |
| k. (clique) | | | | | |
| l. (clique) | | | | | |
| m. (clique) | | | | | |
| n. (clique) | | | | | |
| o. (clique) | | | | | |
| p. (clique) | | | | | |
| q. (clique) | | | | | |
| r. (clique) | | | | | |
| s. (clique) | | | | | |
| t. (clique) | | | | | |
| u. (clique) | | | | | |
| v. (clique) | | | | | |
| w. (clique) | | | | | |
| x. (clique) | | | | | |
- Por favor, justifique sua escolha, apenas em relação às práticas de governança, consideradas de importância máxima (5) em uma CS: (DESCREVA AQUI)

APENDICE III – TABULAÇÃO

TABELAÇÃO_Excel_97_2003_ATUAL [Modo de Compatibilidade] - Microsoft Excel																									
PESQUISA - IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTO																									
QUESTÃO	ALTERNATIVAS	ENTREVISTADOS										Total de Respondentes	Σ(TOTAL)					% Respondentes por Grau de Importância							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Qtde de Respondentes por Grau de Importância												
		SILVIO PIRES	EDELVINO RAZZOLINI	FERNANDO NUNES	LCCRISCI (Ford)	Dr VOLTOLINE (Tigre)	Dr JOSÉ COELHO (Microsoft)	Dr OSNEI (Coelba)	Dr Sandro (Bunge)				N5	N4	N3	N2	N1	N5	N4	N3	N2	N1			
6	a.	5	4	4	5	5	5	4	5		8	5	3	0	0	0	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%			
7	b.	4	1	2	3	5	5	4	4		8	2	3	1	1	1	25,0%	37,5%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%			
8	c.	3	1	3	2	3	3	4	5		8	1	1	4	1	1	12,5%	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%	100,0%			
9	d.	4	3	3	2	2	5	4	5		8	2	2	2	2	0	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%			
10	e.	4	3	4	3	3	5	3	4		8	1	3	4	0	0	12,5%	37,5%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%			
11	f.	4	5	3	4	5	5	5	3		8	4	2	2	0	0	50,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%			
12	g.	4	5	4	2	4	4	4	3		8	1	5	1	1	0	12,5%	62,5%	12,5%	12,5%	0,0%	100,0%			
13	h.	4	3	4	4	4	5	4	4		8	1	6	1	0	0	12,5%	75,0%	12,5%	0,0%	0,0%	100,0%			
14	i.	4	3	4	2	4	3	3	3		8	0	3	4	1	0	0,0%	37,5%	50,0%	12,5%	0,0%	100,0%			
15	j.	4	3	4	4	3	4	3	3		8	0	4	4	0	0	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%			
16	k.	4	1	4	3	4	5	4	2		8	1	4	1	1	1	12,5%	50,0%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%			
17	l.	3	1	4	4	4	5	3	3		8	1	3	3	0	1	12,5%	37,5%	37,5%	0,0%	12,5%	100,0%			
18	m.	2	1	3	2	2	4	4	2		8	0	2	1	4	1	0,0%	25,0%	12,5%	50,0%	12,5%	100,0%			
19	n.	4	1	1	3	3	5	2	2		8	1	1	2	2	2	12,5%	12,5%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%			
20	o.	4	2	4	4	3	5	3	3		8	1	3	3	1	0	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	0,0%	100,0%			
21	p.	4	4	4	3	4	5	4	1		8	1	5	1	0	1	12,5%	62,5%	12,5%	0,0%	12,5%	100,0%			
22	q.	3	2	4	5	3	5	4	2		8	2	2	2	2	0	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%			
23	r.	4	3	2	3	3	4	4	3		8	0	3	4	1	0	0,0%	37,5%	50,0%	12,5%	0,0%	100,0%			
24	s.	3	3	2	5	4	3	5	1		8	2	1	3	1	1	25,0%	12,5%	37,5%	12,5%	12,5%	100,0%			
25	t.	3	2	2	3	4	4	4	2		8	0	3	2	3	0	0,0%	37,5%	25,0%	37,5%	0,0%	100,0%			
26	u.	4	1	2	2	2	3	3	3		8	0	1	3	3	1	0,0%	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	100,0%			
27	v.	4	1	4	2	2	5	4	4		8	1	4	0	2	1	12,5%	50,0%	0,0%	25,0%	12,5%	100,0%			
28	w.	3	3	4	4	2	5	5	3		8	2	2	3	1	0	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%	0,0%	100,0%			
29	x.	4	3	2	3	2	5	3	4		8	1	2	3	2	0	12,5%	25,0%	37,5%	25,0%	0,0%	100,0%			

APENDICE IV – GRÁFICOS DA PESQUISA COM ESPECIALISTAS



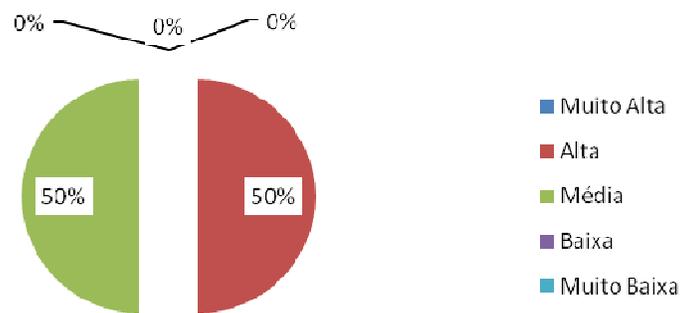


GRÁFICOS GERADOS DA QUESTÃO A.10 – ESCALA SEMÂNTICA - IMPORTÂNCIA DA BOA GOVERNANÇA PARA CADEIA DE SUPRIMENTOS.



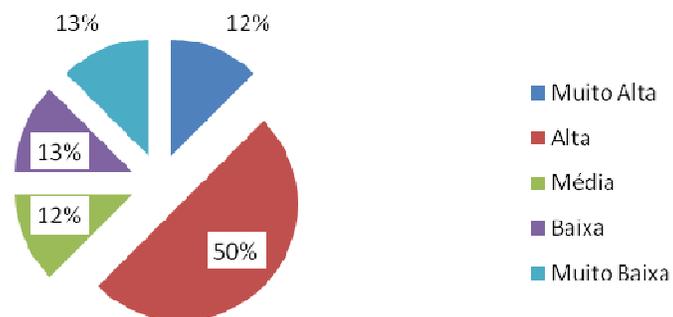
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10j

Medição de desempenho da CS



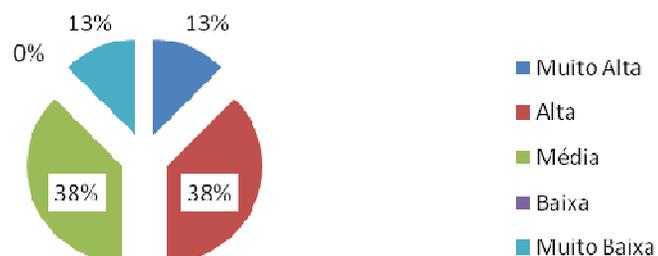
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10L

É fundamental para integração da CS



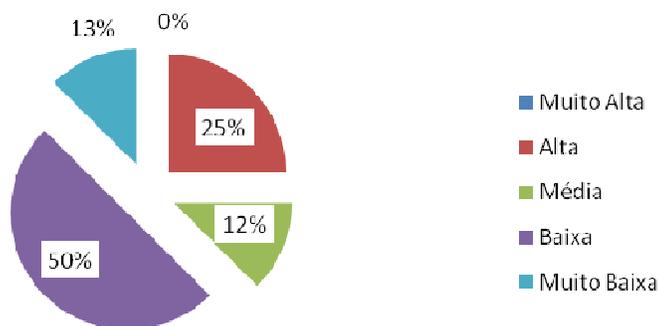
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10m

É fundamental para estratégia empresarial



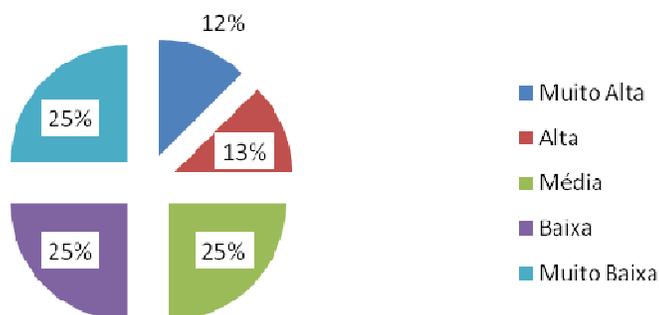
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 - n

Risco /retorno benéfica



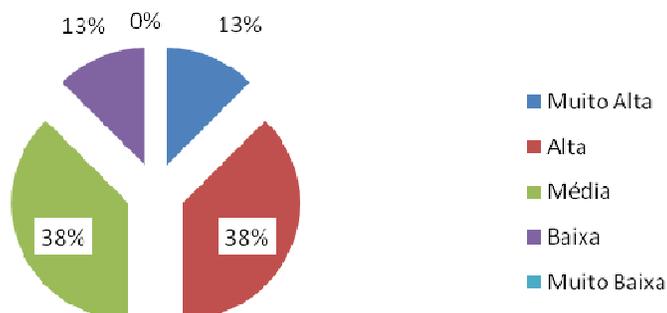
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 -O

Atenuar a variabilidade da demanda



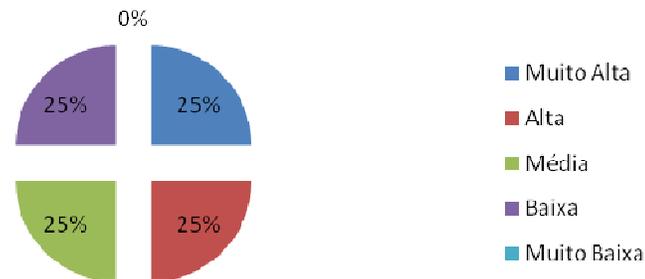
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 q

Tomada de decisão mais acertada



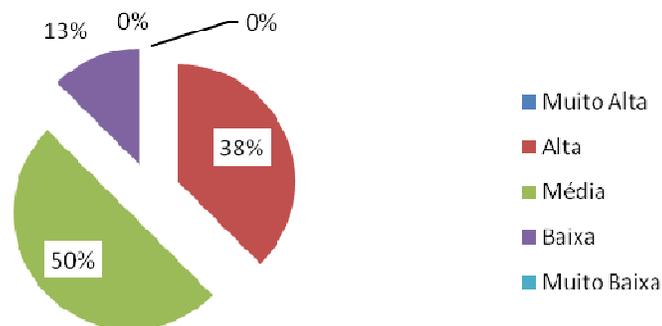
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 r

Planejamento da Continuidade de Negócios



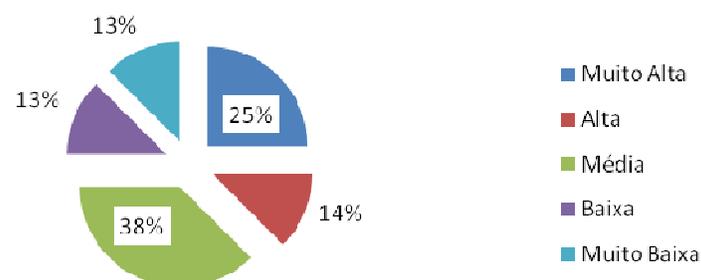
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10s

Segurança na aplicação da gestão CS



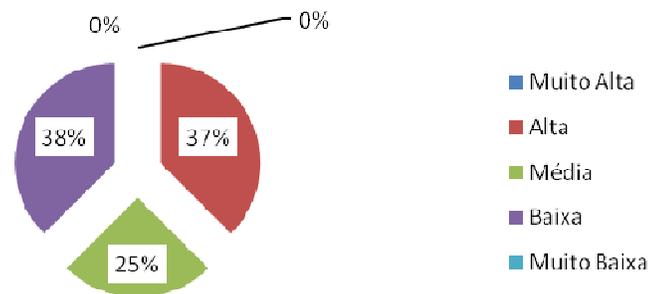
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10T

Integridade de dados nas aplicações da CS



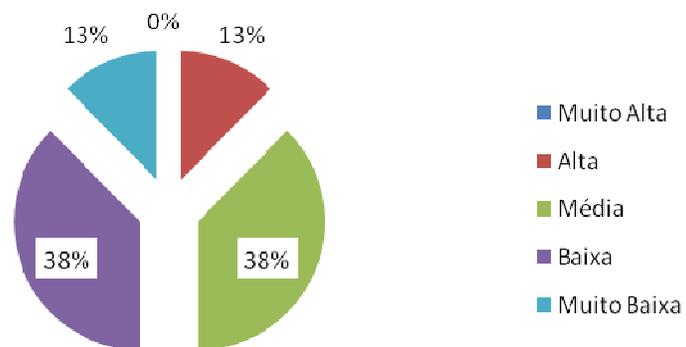
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 u

Despesas de capital e investimentos da CS



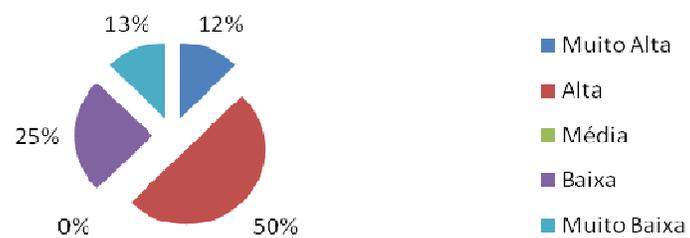
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 V

Força de trabalho da CS



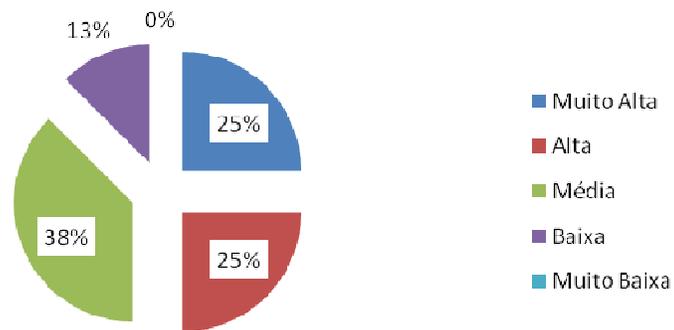
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10w

Competitividade



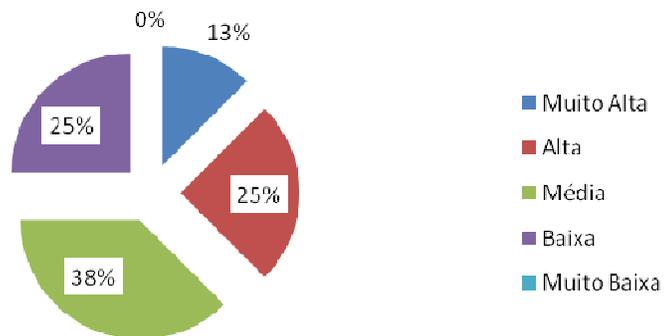
Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 w

Boa imagem Corporativa



Práticas de boa Governança, Segundo a importância para a Cadeia de Suprimentos – A.10 x

Boa gestão de TI



APENDICE V – ACORDO COMERCIAL DA VISTEON –FORD

Visteon não será mais obrigada a consolidar o pagamento de cerca de US\$1,7 bilhão de aproximadamente US\$3 bilhões em obrigações com benefícios de seguro de vida e de assistência médica após a aposentadoria (OPEB, em inglês) relacionados com os funcionários horistas da Ford designados pelo sindicato United Auto Workers (UAW) para a Visteon

TERMOS DOS ELEMENTOS ESTRUTURAIS

Obrigações com Seguro de Vida e Assistência Médica Após a Aposentadoria (OPEB)

A Visteon não será mais obrigada a consolidar cerca de US\$1,7 bilhão de aproximadamente US\$3 bilhões em obrigações com seguro de vida e assistência médica após a aposentadoria, resultando num benefício contábil adiado de US\$1,7 bilhão. A consolidação da obrigação remanescente para funcionários horistas designados para a Visteon e cobertos pelos planos da Ford foram prolongados de 2020 para 2049. Alguns funcionários assalariados também estão cobertos neste plano prolongado. Os pagamentos monetários necessários durante 2006 estão agora antecipados em representarem cerca de US\$400 milhões a menos do que as estimativas publicadas anteriormente através do acordo de cisão original. As despesas OPEB para 2004 da Visteon estão antecipadas apresentaram uma diminuição de aproximadamente US\$75 milhões das despesas de 2003 e modestamente mais elevadas quando comparadas com as despesas de 2002.

Custos da Separação do Setor de Tecnologia de Informação

A Ford concordou em participar em igualdade na consolidação da dívida, até um total agrupado de US\$200 milhões, das despesas relacionadas com a separação de TI, incorridas pela Visteon.

TERMOS DOS ELEMENTOS COMERCIAIS

Definição de Preços

A Visteon concordou em efetuar pagamentos em valores totais para a Ford totalizando US\$150 milhões em reduções de preços norte-americanos para 2003 sobre vendas para a

Ford. Este valor não resultará em redução de preço por unidade. Uma programação de reduções cumulativas de preços norte-americanos ficou acordada a partir de 2004 e até 2007. Paralelamente, a Visteon trabalhará com a Ford para diminuir as brechas entre preços competitivos ao longo do tempo que possam existir em componentes atualmente sendo oferecidos à Ford através de aperfeiçoamentos de design e outras medidas de economia em custos.

Suprimentos

A Ford tem se comprometido a "procurar primeiramente a Visteon" quando estiver tomando decisões sobre suprimentos afetando as instalações da Visteon representadas pelo UAW, com a condição de que a Visteon seja competitiva. Embora o acordo não contenha compromisso específico com níveis de suprimentos, as companhias expressaram a intenção compartilhada de negociar as decisões sobre suprimentos de uma maneira consistente com os objetivos dos negócios de ambas companhias.

Alívio de Diferencial de Trabalho

A Ford pagará para a Visteon os preços competitivos de mercado, acrescidos de um diferencial de trabalho sobre os programas de modelos novos para plantas do Acordo Principal do UAW. Este alívio de diferencial de trabalho estará baseado em níveis eficientes de número de funcionários.

Programação de Pagamento Acelerado e Investimento de Capital

A Ford e a Visteon concordaram numa programação de pagamento revisado que resultará em pagamentos acelerados de contas a receber para a Visteon. Isto aperfeiçoará o fluxo de caixa operacional da Visteon para os próximos três anos.

A Ford concordou em compartilhar em igualdade com a Visteon em futuros investimentos de capital que a Visteon possa necessitar em certos produtos de comodidade para poder atender os requisitos de produção.

Acordo Suplementar de Força de Trabalho UAW

Conforme anteriormente anunciado, as negociações da Ford-UAW para 2003 produziram um Memorando de Entendimento que oferece uma estrutura de trabalho para

aperfeiçoar significativamente a posição competitiva da Visteon no setor de fornecedor automotivo Nível I. O novo contrato possibilita um fluxo único de funcionários UAW-Ford das instalações Visteon, para as instalações Ford.

A Visteon tem aproximadamente 20.000 funcionários UAW-Ford trabalhando em suas instalações. Com o progresso de "fluxo de retorno" com o passar do tempo, a Visteon pretende substituir uma parte destas posições com trabalhadores representados pelo UAW que estarão cobertos por um Acordo Suplementar atualmente sendo negociado entre o UAW e a Visteon. A intenção deste novo acordo é de oferecer compensações e padrões de trabalho competitivos.

Discussões sobre o acordo de Trabalho Suplementar começaram no início de dezembro de 2003. A

A Visteon Corporation é uma destacada fornecedora de serviços completos que entrega soluções de tecnologia direcionadas ao consumidor para os fabricantes automotivos mundialmente e através de múltiplos canais dentro do mercado de reposição automotivo global. A Visteon conta com aproximadamente 75.000 funcionários e um sistema global de entrega de mais de 180 instalações técnicas, de fabricação, vendas e de serviço, localizadas em 25 países.

Este comunicado de notícias contém declarações antecipativas efetuadas em concordância com a Lei de Reforma de Litígio de Títulos Privados de 1995. Palavras como "antecipa", "estima", "espera" e "planeja" representam declarações antecipativas. Declarações antecipativas não são garantias de resultados futuros estando portanto sujeitas a vários riscos e incertezas. Alguns destes riscos e incertezas estão identificadas em registros periódicos junto a Comissão de Títulos e Valores dos EE.UU. (SEC). Na eventualidade de quaisquer riscos ou incertezas se desenvolverem em eventos reais, estes desenvolvimentos poderão apresentar efeitos materiais adversos nos negócios, condição financeira e resultados de operações da Visteon. Não assumimos qualquer obrigação em atualizar estas declarações antecipativas.

Foto: NewsCom: <http://www.newscom.com/cgi-bin/prnh/20001201/DEF008LOGO>
PRN Photo Desk, photodesk@prnewswire.com CONTATO: Mídia - Kimberly A. Welch, +1-313-755-3537, ou kwelch5@visteon.com, ou Jim Fisher, +1-313-755-0635, ou jfishe89@visteon.com, ou Investidores - Derek Fiebig, +1-313-755-3699, ou dfiebig@visteon.com, todos da Visteon Corporation

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](#)