

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

LUCAS BONACINA ROLDAN

**MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA
GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: OS CASOS DE UMA INDÚSTRIA
AUTOMOBILÍSTICA E DE UM VAREJO SUPERMERCADISTA**

Porto Alegre

2010

LUCAS BONACINA ROLDAN

**MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA
GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: OS CASOS DE UMA INDÚSTRIA
AUTOMOBILÍSTICA E DE UM VAREJO SUPERMERCADISTA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção de grau de Mestre em Administração de Empresas da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre

2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R744m Roldan, Lucas Bonacina

Modelo para identificação dos fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos: os casos de uma indústria automobilística e de um varejo supermercadista / Lucas Bonacina Roldan. – Porto Alegre, 2010.

146 f. : graf. il.

Diss. (Mestrado em Administração) – Fac. de Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

1. Administração de Empresas. 2. Cadeia de Suprimentos. 4. Fatores Críticos de Sucesso. 5. Indústria Automobilística. 6. Varejo Supermercadista. I. Hansen, Peter Bent. II. Título.

CDD 658.4

Bibliotecária Responsável: Elisete Sales de Souza, CRB 10/1441

Lucas Bonacina Roldan

MODELO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: OS CASOS DE UMA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E DE UM VAREJO SUPERMERCADISTA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 23 de abril de 2010, pela Banca Examinadora.

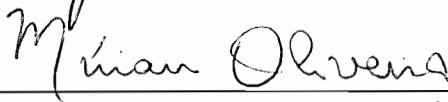
BANCA EXAMINADORA:



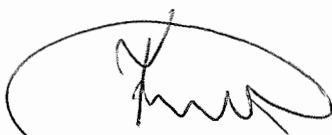
Prof. Dr. Peter Bent Hansen
(Orientador)



Profa. Dra. Grace Vieira Becker



Profa. Dra. Mirian Oliveira



Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Dedico este trabalho àqueles que sempre acreditaram em mim
e me deram total apoio sempre que necessário;
meus pais (João Carlos e Maria Dolores)
e a minha namorada Bruna Bresolin.

AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma fraterna a todos que contribuíram de forma relevante para a consolidação desta dissertação:

- Aos meus familiares por sempre estimularem e fornecerem todas as condições para perseguir e concretizar meus objetivos de formação educacional;
- Meu estimado orientador, amigo e colega de pesquisa Prof. Dr. Peter Bent Hansen, por me ensinar o que é uma pesquisa na bolsa de iniciação científica que fiz com a orientação dele, me estimulando a seguir com o mestrado, além das visões surpreendentes sobre diversos temas;
- Aos professores do MAN pelos ensinamentos, amizade e contribuições inestimáveis ao desenvolvimento e formação de um aprendiz de pesquisador;
- Pelas contribuições relevantes na banca de projeto da dissertação, as professoras Dr^a Grace Vieira Becker e Dr^a. Mírian Oliveira;
- Às cadeias estudadas pela disposição em fornecer dados, apresentar pessoas e contribuir com conhecimento empírico para este trabalho;
- À Bruna Bresolin, pelo carinho, compreensão e companheirismo dispensado durante todo caminho percorrido no mestrado;
- Aos colegas da turma de 2008 que compartilharam comigo suas aspirações, trajetórias, angústias, felicidades e principalmente um grande senso de companheirismo;
- À tia Eneida pela ajuda com o português;
- A todos aqueles que apoiaram e inspiraram minha entrada no mestrado, vocês não sabem o quanto esse curso pode revolucionar positivamente a vida de alguém, dando novas visões sobre diversos temas.

RESUMO

A crescente competitividade está fazendo com que as organizações estejam em um processo de adaptação. Nesse contexto, empresas que de forma isolada possuem desvantagens e como possibilidades de enfrentamento a essas dificuldades ambientais surgem as cadeias de suprimentos. A cadeia faz com que empresas, por meio da cooperação, busquem auferir resultados que sozinhas as mesmas não conseguiriam ou teriam muita dificuldade de atingir, sendo formada por todas as organizações que interagem direta ou indiretamente desde o ponto de origem dos materiais até o ponto de consumo dos produtos finais. Devido à complexidade dessas cadeias, é fundamental entender a gestão das mesmas, e dentro da gestão das cadeias é relevante entender quais são os fatores críticos de sucesso para a gestão das mesmas. Assim, foi proposto um modelo para fatores críticos de sucesso em cadeias de suprimentos. Para testar o modelo proposto, foram utilizados dois casos diferenciados: uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística e uma do varejo supermercadista. Devido às diferenças de escopo entre as mesmas, onde a indústria está focada na produção e na tecnologia e o varejo no marketing e na distribuição, acreditava-se que existiam diferenças na forma de gerir tais cadeias. Diante disto, o presente trabalho teve como objetivo propor um modelo para análise de fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos aplicável a cadeias de diferentes características. A operacionalização do trabalho foi realizada por meio de pesquisa de natureza qualitativa, com estratégia de estudo de casos múltiplos e abordagem exploratória. A partir da literatura foram levantados fatores críticos de sucesso para a gestão das cadeias de suprimentos, sendo estes agrupados em forma de um constructo, com dimensões, categorias e fatores. Após a elaboração do modelo, foram estudados dois casos em cadeias de suprimentos distintas da região metropolitana de Porto Alegre, visando testar a aplicabilidade do mesmo. Os resultados encontrados confirmam o constructo, e mostram que a empresa-mãe da cadeia da indústria está focada em aspectos culturais, enquanto a empresa-mãe da cadeia do varejo estudada está focalizada em estruturar seu processo para reduzir custo e ter um resultado melhor. Já os fornecedores da indústria estão focalizados no desempenho, enquanto os do varejo dão maior importância a fatores da categoria cultural.

Palavras-chave: Cadeias de Suprimentos. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Fatores Críticos de Sucesso.

ABSTRACT

Increasing competitiveness is making organizations to develop a process of adjustment. In this context, isolated companies have disadvantages due to the lack of interactivity with their customers and suppliers. Supply chains arise as a possibility to face these environmental difficulties. The chain is the union of companies, which cooperatively try to obtain the results they would not manage to obtain or would hardly obtained individually, including all the organizations directly or indirectly interacting from the original raw material to the final product consumption. Due to the high complexity of such chains, understanding the critical success factors for their management is crucial. Two differentiated cases were used for this research – a supply chain within the automotive industry, and a supermarket retail chain. Because of the chains different scopes – the industry focusing the production on technology, and the retail on marketing and distribution, it was believed that there were differences in the way of managing such chains. The work was developed by means of a qualitative research, using a multiple-case strategy and an exploratory approach. Critical success factors for chain management were surveyed in the literature, being grouped as a construct including dimensions, categories and factors. A framework was then prepared, and two cases in different supply chains within the metropolitan region of Porto Alegre were accomplished for testing. Findings have validated the construct and shown the industrial chain mother-company is focused on cultural aspects, while the retail chain is focused on structuring its process to reduce costs and improve results. Industry suppliers are focused on performance, while the retail ones give more relevance to the cultural category factors.

Keywords: Supply chains. Supply Chain Management. Critical Success Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caracterização estrutural da delimitação do tema de pesquisa _____	18
Figura 2 - Estrutura da cadeia de suprimentos _____	27
Figura 3 – Níveis das cadeias de suprimentos: interna, imediata e total _____	28
Figura 4 - Os processos de negócios ao longo da cadeia de suprimentos de acordo com Cooper, Lambert e Pagh (1998) traduzidos _____	33
Figura 5 - Estrutura da cadeia de suprimentos automobilística _____	36
Figura 6 - Os cinco fluxos da cadeia de suprimentos do varejo _____	42
Figura 7 - Desenho de pesquisa _____	74
Figura 8 - Ilustração da cadeia de suprimentos da indústria automobilística estudada _	82
Figura 9 - Ilustração da cadeia de suprimentos estudada do varejo supermercadista____	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais características das cadeias globais de valor conduzidas pelos fabricantes e conduzidas pelos compradores _____	44
Quadro 2 - Principais características das cadeias de suprimentos das cadeias da indústria automobilística e do varejo supermercadista _____	44
Quadro 3 - Autores que sustentam os FCS internos em cadeias de suprimentos _____	50
Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso em Cadeias de Suprimentos (continua na próxima página)_____	68
Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso em Cadeias de Suprimentos (continuação)____	69
Quadro 5 - Resumo das entrevistas e perfil dos entrevistados _____	72
Quadro 6 – Fatores críticos de sucesso para a gestão da cadeia de suprimentos da indústria automobilística estudada conforme a percepção dos gestores _____	87
Quadro 7 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna na GCS conforme a empresa-mãe da indústria automobilística _____	88
Quadro 8 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na GCS conforme a empresa-mãe da indústria automobilística _____	90
Quadro 9 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna na GCS conforme os fornecedores da indústria automobilística _____	91
Quadro 10 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na GCS conforme os fornecedores da indústria automobilística _____	93
Quadro 11 – Ordens de importância dos FCS da dimensão interna na GCS da indústria automobilística de acordo com os fornecedores e a empresa-mãe _____	94
Quadro 12 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na GCS da indústria automobilística de acordo com os fornecedores e a empresa-mãe _____	95
Quadro 13 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna da empresa-mãe do varejo supermercadista _____	103
Quadro 14 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na gestão da cadeia de suprimentos segundo a empresa-mãe do varejo supermercadista_____	105
Quadro 15 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna na gestão da cadeia segundo os fornecedores do varejo supermercadista _____	106
Quadro 16 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na gestão da cadeia de suprimentos segundo os fornecedores do varejo supermercadista _____	107
Quadro 17 – Ordens de importância dos FCS internos na gestão da cadeia entre fornecedores e varejista supermercadista _____	109
Quadro 18 – Comparação entre as ordens de importância dos FCS externos na gestão da cadeia entre fornecedores e varejista supermercadista _____	110
Quadro 19 – Ordem de importância dos FCS internos na gestão da cadeia e características da indústria automobilística _____	111

Quadro 20 – Ordem de importância dos FCS externos na gestão da cadeia e características da indústria automobilística _____	112
Quadro 21 – Ordem de importância dos FCS internos na gestão da cadeia e as características da cadeia do varejo supermercadista _____	113
Quadro 22 – Ordem de importância dos FCS externos na gestão da cadeia e as características da cadeia do varejo supermercadista _____	114
Quadro 23 - Principais características gerais das cadeias de suprimentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista _____	115
Quadro 24 – Quadro comparativo entre a importância dos fatores da dimensão interna na gestão da cadeia entre as duas empresas-mãe das cadeias de suprimentos estudadas _	116
Quadro 25 – Quadro comparativo entre a importância dos FCS da dimensão externa na gestão da cadeia entre as duas empresas-mãe das cadeias de suprimentos estudadas _	118

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	JUSTIFICATIVA DO TEMA	15
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	20
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	CADEIAS DE SUPRIMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	22
2.1	CADEIAS DE SUPRIMENTOS	22
2.1.1	Alianças estratégicas entre empresas	22
2.1.2	Conceitos de Cadeias de Suprimentos	24
2.1.3	Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos	29
2.1.4	Cadeias de suprimentos da indústria automobilística	35
2.1.5	Cadeias de suprimentos do varejo supermercadista	39
2.1.6	Comparação entre Cadeias de Suprimentos da Indústria e do Varejo	43
2.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	45
3	PROPOSTA DE 'O DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS	49
3.1	IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	49
3.2	CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	52
3.2.1	Dimensão Interna	53
3.2.1.1	Categoria Cultural	53
3.2.1.2	Categoria Técnica	56
3.2.1.3	Categoria Desempenho	60
3.2.2	Dimensão Externa	61
3.2.2.1	Categoria Responsabilidade Social Corporativa	62
4	MÉTODO DE PESQUISA	70
4.1	ESCOLHA DO MÉTODO	70
4.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS	71
4.3	DESENHO DE PESQUISA	73
4.4	DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA PESQUISA	74
4.4.1	Pesquisa Bibliográfica	75
4.4.2	Desenvolvimento Teórico	75
4.4.3	Preparação para a Pesquisa de Campo	76

4.4.4	Coleta de dados	76
4.4.5	Análise dos Resultados	77
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS	79
5.1	CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA	79
5.1.1	Caracterização da Cadeia da Indústria Automobilística	80
5.1.2	Análise da Cadeia da Indústria Automobilística	83
5.1.3	Análise da Ordem de Importância dos FCS na GCS conforme a Empresa-Mãe da Indústria Automobilística	87
5.1.4	Análise da Ordem de Importância dos FCS na GCS Conforme os Fornecedores da Indústria Automobilística	91
5.1.5	Análise Comparativa da Ordem de Importância dos FCS na GCS da Indústria Automobilística de Acordo com Empresa-mãe e seus fornecedores	93
5.2	CADEIA DE SUPRIMENTOS DO VAREJO SUPERMERCADISTA	96
5.2.1	Caracterização da Cadeia do Varejo Supermercadista	96
5.2.2	Análise da Cadeia do Varejo Supermercadista	99
5.2.3	Análise da Ordem de Importância dos FCS na Gestão da Cadeia de Suprimentos Varejo Supermercadista segundo a Empresa-Mãe	103
5.2.4	Análise da Ordem de Importância dos FCS na Gestão da Cadeia de Suprimentos do Varejo Supermercadista segundo os Fornecedores	105
5.2.5	Análise Comparativa da Ordem de Importância dos FCS na GCS do Varejo Supermercadista de Acordo com Empresa-mãe e seus fornecedores	108
5.3	ANÁLISE COMPARATIVA	110
5.3.1	Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística	110
5.3.2	Cadeia de Suprimentos do Varejo Supermercadista	113
5.3.3	Diferenças entre a cadeia da indústria automobilística e a do varejo supermercadista	115
5.3.4	Comparação das importâncias dos fatores críticos de sucesso para as empresas-mãe das cadeias de suprimentos estudadas	116
6	CONCLUSÕES	120
6.1	ANÁLISE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS PELO TRABALHO	120
6.2	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E DO VAREJO SUPERMERCADISTA	121
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	122
6.4	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	123
6.5	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	124
	REFERÊNCIAS	125
	APÊNDICES	135

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA	136
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	139

1 INTRODUÇÃO

Com a abertura dos mercados no final do século XX, acelerou-se a disseminação de novas tecnologias de informação e comunicação, mudando as formas de relação entre as empresas, quer seja de forma individual ou coletivamente. Nesse ambiente de constantes mudanças, riscos e incertezas crescentes, as empresas são levadas a alterar suas estratégias competitivas e repensar suas formas de organização, tanto no nível interno (concepção e execução da produção), como no externo (relações com outras empresas) (FURLANETTO, 2003). Ter apenas o entendimento da configuração organizacional individual não é mais suficiente para as diversas tomadas de decisão dentro das empresas neste ambiente competitivo, sendo que para as mesmas alcançarem resultados diferenciados elas devem procurar alternativas para fortalecer sua posição ou aumentar suas chances de sobrevivência.

A estabilidade de preços e o aumento da concorrência enfatizaram a preocupação com a eficiência operacional, impulsionando novos procedimentos de acordo com padrões de competitividade internacionalmente adotados. Dentre estes novos procedimentos, destaca-se o aspecto logístico das principais atividades características do comércio e da produção industrial (compras, recebimento, distribuição e comercialização) e sua correta integração, baseada no princípio do ganho de todos ao longo da cadeia de suprimentos, através da realização de acordos de parceria entre todos os elos da cadeia.

Por cadeia de suprimentos entende-se uma forma de aliança estratégica onde empresas compartilham fluxos financeiros, de informação e de produto ou serviço (FUGATE; SAHIN; MENTZER, 2006). A mesma se caracteriza por ser uma opção viável para as empresas enfrentarem algumas das suas dificuldades comuns como, por exemplo, diminuição de custos de compra de matéria-prima ou produtos acabados, diminuição de custos de produção e acesso a tecnologias e outros recursos.

Por muitos anos predominaram as estruturas verticalmente integradas em grandes empresas, onde grande parte das operações necessárias para disponibilizar um produto aos clientes finais era realizada por uma única empresa. Assim, as cadeias de suprimentos

das empresas tendiam a ser reduzidas, envolvendo poucos participantes. Por volta de 1980, as empresas começaram a se concentrar nas suas competências essenciais (*core competences*) e transferir a terceiros as demais atividades que antes eram executadas internamente, em estruturas verticalizadas (HARLAND; LAMMING; COUSINS, 1999), aumentando o número de empresas envolvidas em grande parte das cadeias de suprimentos.

A concentração das empresas em suas competências principais traz a vantagem de focalizar os esforços em um número limitado e gerenciável de tarefas, permitindo que essas empresas focalizem seus esforços onde realmente traz resultado (HARLAND; LAMMING; COUSINS, 1999), transformando custos fixos em variáveis e transferindo a terceiros o que não é seu foco principal. Porém, também existem desvantagens em sua gestão, já que a coordenação de todas as etapas envolvidas na fabricação e distribuição de um produto, quando realizadas por diversas empresas diferentes, gera maior complexidade ao processo de gestão do ciclo completo desse produto até que ele chegue aos clientes finais.

Assim, as empresas apresentam a necessidade de unirem-se em forma de alianças estratégicas, para que possuam maior facilidade de desenvolver diferenciais competitivos coletivos ou, até mesmo, para garantir sua sobrevivência. O fenômeno da cooperação entre empresas tem despertado grande interesse na comunidade acadêmica e nos meios empresariais, o que é visível na popularidade crescente das alianças estratégicas (EIRIZ, 2001). Tais alianças são baseadas na colaboração e cooperação entre as empresas, visando vantagens competitivas, que não teriam se estivessem operando individualmente.

Conforme Castells (1999), houve uma grande aceleração na formação de arranjos empresariais a partir da década de 70, quando as empresas sentiram a necessidade de uma união devido à retração da demanda por produtos e serviços sem um bom padrão de qualidade. Empresas de grande porte começaram a estabelecer parcerias de maneira vertical (relação cliente-fornecedor) com outras empresas a fim de aprimorar seus produtos, obtendo retornos, tanto em escala quanto em escopo.

Juntamente com as cadeias de suprimentos, surge a Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS), que conecta os processos de todos os elos das cadeias de suprimentos (consumidores, fabricantes, distribuidores e fornecedores), desde a compra

de matéria-prima até a produção e entrega dos produtos ou serviços aos consumidores finais (TING; CHO, 2008). A GCS promove a interação entre as organizações (empresas que constituem a cadeia) e o ambiente, objetivando influenciar no aperfeiçoamento das instituições (leis, códigos de conduta, normas, etc.), importante elemento na definição da competitividade das cadeias e na evolução dos processos produtivos (FURLANETTO, 2003).

Existem cadeias de suprimentos em todos os segmentos econômicos (indústria, varejo, distribuidores, atacadistas, etc.). Para o presente estudo serão analisadas duas cadeias de suprimentos, uma da indústria automobilística e outra do varejo supermercadista.

As cadeias de suprimentos da indústria automobilística se caracterizam por serem altamente concentradas, já que poucas montadoras dominam o mercado. O mercado dos fornecedores de primeiro nível (ou primeira fileira) é mais competitivo, sendo responsável pelo desenvolvimento do produto; o segundo nível (ou segunda fileira) se caracteriza por fornecedores menores (geralmente, especializam-se em um número menor de produtos e processos). Assim, o grau de especialização ou competência diminui com o distanciamento da posição horizontal (por exemplo, um terceiro nível tem menos habilidades que um do segundo, e assim sucessivamente).

Por outro lado, as cadeias de suprimentos do varejo supermercadistas são conduzidas pelo comprador, que possui papel central na definição das estratégias da aliança. Estas se caracterizam por trabalhar com uma quase totalidade de fornecedores de primeiro nível; porém, eles são tanto empresas multinacionais quanto fornecedores de menor expressão, e cada fornecedor precisa ser tratado de forma diferenciada.

Constata-se que, para as empresas manterem suas vantagens adquiridas com a cadeia de suprimentos, existem fatores que interferem na GCS. Assim, identifica-se a necessidade do estudo dos mesmos, os quais são geralmente denominados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS auxiliam os gestores a focar seus esforços no que realmente tem importância para a cadeia de suprimentos ou para qualquer organização, sendo estes os fatores que o presente estudo irá focalizar dentro das cadeias de suprimentos.

Trata-se de um assunto abrangente e com diferentes enfoques, que enriquecem o aspecto multidisciplinar do tema. Dentro desta perspectiva é que está inserido este trabalho. Especificamente, o mesmo irá propor um modelo para análise de fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos aplicável a cadeias de diferentes características e, logo após, testá-lo em uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística e outra do varejo supermercadista. Esta comparação tem como objetivo aprofundar o conhecimento do campo de estudo, contribuindo para novas conexões entre teorias e resultados empíricos. Espera-se, com esta escolha, que o trabalho possa contribuir também na aplicabilidade prática e no desenvolvimento dos relacionamentos dentro das cadeias de suprimentos.

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O tema cadeias de suprimentos tem tomado uma amplitude considerável ao longo dos últimos anos (COSTA; RODRIGUEZ; LADEIRA, 2005). Entretanto, apesar da evolução alcançada a respeito do tema, o campo de estudos sobre cadeias de suprimentos ainda encontra-se em estágio embrionário, passando por diversas contestações (VIEIRA; XAVIER; OLIVEIRA, 2008).

Atualmente, muitas empresas estão gerenciando suas cadeias de suprimentos com o envolvimento dos fornecedores e clientes. Exemplos podem ser encontrados em diversos setores. Christopher e Lee (2001) citam o Sainsbury, uma empresa varejista do Reino Unido que desenvolveu, com auxílio da tecnologia da informação, um sistema de compartilhamento de dados para que seus fornecedores pudessem acessar dados dos pontos de venda. Com isso, esses fornecedores puderam compartilhar dados com seus próprios fornecedores, tornando a cadeia de suprimentos direcionada pela demanda, ao invés de ser direcionada por previsões.

Nessa situação, muitas empresas vêm percebendo os benefícios de transformar as relações tradicionais antagônicas mantidas com fornecedores e clientes em ligações estreitas e colaborativas, capazes de gerar sinergia conforme Christopher e Lee (2001).

Essas empresas estão buscando os benefícios da integração vertical, sem os custos de tal estrutura, substituindo relações ganhar-perder por relações ganhar-ganhar, que permitem ganhos de longo prazo para a cadeia de suprimentos inteira, com a gestão das cadeias de suprimentos.

Esta nova concepção operacional constitui-se em uma das mais efetivas fontes de vantagem competitiva sustentável, capaz de otimizar processos ao longo das cadeias. Dela decorrem, por exemplo, a redução de inventários, que libera espaços para vendas ou outras funções, a menor necessidade de centros de distribuição e a maximização da eficiência no uso de frotas, entre outros benefícios.

Mesmo havendo esforços conjuntos direcionados à gestão da cadeia, eles podem não resultar em melhor desempenho se não houver mecanismos de gestão para que esses esforços possam ser operacionalizados de forma conjunta pelas empresas da cadeia, com uma coordenação eficaz. Por isso, é importante que sejam estudados os fatores críticos de sucesso para a gestão das cadeias de suprimentos.

A cadeia precisa ser analisada como se fosse uma única empresa, observando-se a relação existente entre as atividades executadas por uma empresa e aquelas executadas pelos seus parceiros, que tornarão visíveis oportunidades de melhoria que ultrapassam as possibilidades de cada empresa, individualmente. Com as cadeias se desenvolvendo a cada dia, surge a necessidade de estudar quais são os fatores críticos de sucesso para sua gestão, para que seus gestores utilizem seus esforços no que realmente faz a diferença para as cadeias de suprimentos.

Devido à diferenciação entre os segmentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista, acredita-se que existam diferenças na forma de gerir tais cadeias e, por conseqüência, sobre os fatores críticos de sucesso para gestão de cadeias de suprimentos. As cadeias de suprimentos da indústria e do varejo possuem diferenças de arquitetura e de foco: enquanto a cadeia de suprimentos da indústria focaliza-se na produção e no desenvolvimento do produto, o varejo se focaliza na venda, entre outros aspectos.

O desenvolvimento de trabalhos que proporcionem a utilização de lógica da eficiência coletiva de cadeias de suprimentos continua a merecer destaque nas publicações científicas. Ching (2001) diz que a maior parte das pesquisas e publicações

científicas trata de problemas logísticos pontuais, como roteirização, simulação e dimensionamento de frota de veículos, localização, dimensionamento e *layout* de armazéns, etc, e há poucos trabalhos que tratam da integração das atividades logísticas empresariais. Atualmente, apesar deste tema estar em evidência, ainda existe muito a ser explorado (ALVES; OJIMA; ROMAN FILHO, 2004).

As justificativas deste trabalho decorrem da própria atualidade e importância do tema, por tratar-se de um campo pouco explorado empiricamente no Brasil, fazendo-se necessário um melhor entendimento a respeito dos fatores críticos de sucesso para a gestão de cadeias de suprimentos de diferentes setores. Como muitas das questões aqui levantadas são comuns a boa parte das cadeias de suprimentos, os resultados advindos da pesquisa poderão ser de valia não somente às cadeias analisadas, mas também a outras similares.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O desenvolvimento competitivo e a escassez de recursos são realidades que fizeram com que as organizações procurassem alternativas, em diversas formas de arranjos produtivos, que fossem viáveis para sua manutenção e alavancagem de sua competitividade. Dentre estes arranjos encontram-se as cadeias de suprimentos, onde a literatura existente traz alguns fatores críticos de sucesso para a gestão das cadeias de suprimentos, porém cada autor enfatiza alguma área específica. Este estudo compilou tais fatores identificados por diferentes autores e propôs um modelo de fatores críticos de sucesso para a gestão das cadeias de suprimentos genéricas, com divisões em dimensões, categorias e variáveis.

Com tal modelo, foi necessário testá-lo e, para isso, foram escolhidas duas cadeias de suprimentos consolidadas, sendo uma cadeia de suprimentos cuja empresa-mãe é uma indústria automobilística, e outra um varejo supermercadista. A cadeia de suprimentos da indústria é liderada por uma empresa que é responsável pela produção do produto, enquanto o varejo é responsável pela venda direta ao consumidor final. A premissa

existente neste caso é de que existem disparidades, já que as relações entre as cadeias são com membros diferentes, seus ramos de negócios são desiguais e também as coordenações respectivas estão em níveis diferentes dentro de suas cadeias.

A Figura 1 mostra a inserção do tema fatores críticos de sucesso em cadeias de suprimento, dentro de um ambiente altamente competitivo, onde existem as cadeias de suprimentos, que precisam ser gerenciadas, e dentro da gestão existem os fatores críticos de sucesso para a gestão da cadeia.

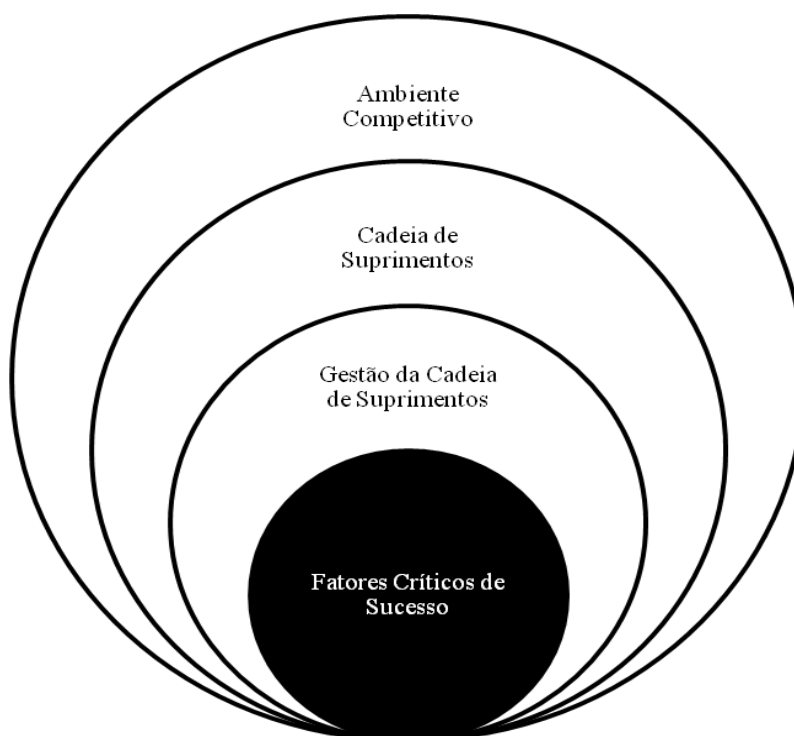


Figura 1 - Caracterização estrutural da delimitação do tema de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da abordagem anterior, o trabalho será desenvolvido focando o tema central FCS para a GCS. Devido ao caráter amplo do tema, cabe salientar alguns cerceamentos necessários para o adequado prosseguimento da pesquisa. O trabalho está limitado ao desenvolvimento de um modelo sobre FCS para as GCS, testando-o em duas cadeias de suprimentos diferentes.

Após a caracterização das variáveis que estabelecem o foco central do trabalho, suas delimitações e direcionamentos, são apresentadas algumas premissas adotadas na pesquisa, refletindo a possibilidade de operacionalização. Tais premissas são:

a) as diversas abordagens na literatura sobre cadeias de suprimentos contribuem para o melhor entendimento sobre os fatores críticos de sucesso para sua gestão;

b) é possível verificar junto aos gestores de cadeias de suprimentos quais são os fatores críticos de sucesso, segundo seu entendimento, e suas argumentações;

c) a partir deste levantamento é possível comparar os casos estudados para identificar as suas diferenças.

Conforme lembram Minayo et al. (2001, p. 17), em uma pesquisa vinculada ao pensamento e à ação, “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”. Assim, a partir das considerações apresentadas, foi estabelecida a questão de pesquisa deste trabalho: **quais são e como se estruturam os fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Este estudo possui um objetivo geral, que responde à questão de pesquisa formulada, e objetivos específicos, apresentados adiante.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente dissertação é propor um modelo para análise de fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos aplicável a cadeias de diferentes características.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são compostos por:

- a) Identificar os potenciais fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos (através de uma revisão da literatura);
- b) Estruturar os fatores críticos de sucesso sob a forma de um modelo;
- c) Identificar os fatores críticos de sucesso percebidos pelos gestores das cadeias de suprimentos da indústria automobilística e no varejo supermercadista (empresa focal e fornecedores de primeiro nível) sobre a estrutura do modelo;
- d) Comparar os fatores críticos identificados no modelo e suas diferenças com os resultados percebidos nas respectivas cadeias estudadas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa foi estruturada em seis capítulos, tendo como tema duas áreas principais: cadeias de suprimentos e fatores críticos de sucesso.

Capítulo 1 – Introdução: este capítulo contém a parte introdutória do trabalho, a importância, justificativas e delimitação do tema, a questão de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a própria estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – Cadeias de Suprimentos e Fatores Críticos de Sucesso: neste capítulo são abordados tópicos relacionados à revisão de literatura sobre cadeias de suprimentos e fatores críticos de sucesso.

Capítulo 3 – Modelo de Fatores Críticos de Sucesso em Cadeias de Suprimentos: apresenta uma proposta estruturada (modelo) de fatores críticos de sucesso para a gestão de cadeias de suprimentos com dimensões, categorias e variáveis.

Capítulo 4 – Método de Pesquisa: apresenta o método de pesquisa empregado com detalhes sobre o tipo de pesquisa, desenho de pesquisa, unidade de análise e os estudos de caso, incluindo as suas fases de planejamento, coleta e análise de dados.

Capítulo 5 – Análise de Resultados: este capítulo apresenta duas seções bem definidas. A primeira seção trata da análise individual de cada caso (indústria automobilística e varejo supermercadista) e a segunda seção apresenta uma análise comparativa entre os dois casos analisados anteriormente.

Capítulo 6 – Conclusões: este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa, as contribuições, as recomendações e as limitações do estudo.

2 CADEIAS DE SUPRIMENTOS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Este capítulo tem como objetivo descrever o contexto atual onde se insere o problema de pesquisa e apresentar conceitos que sirvam de base para a concretização dos objetivos propostos. Para tal, serão apresentados nos próximos itens os tópicos cadeias de suprimentos (2.1) e fatores críticos de sucesso (2.1), pois, os mesmos, servem de base para a apresentação de uma estrutura (modelo) de fatores críticos de sucesso em cadeias de suprimentos, a ser apresentada no próximo capítulo.

2.1 CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Neste tópico será visto o contexto no qual as cadeias de suprimentos analisadas na pesquisa estão inseridas, e também conceitos sobre as mesmas. Desta forma, a seção 2.1.1 aborda alianças estratégicas. A seção 2.1.2 descreve os conceitos de cadeias de suprimentos. A seção 2.1.3 discorre sobre o gerenciamento das cadeias de suprimentos. A seção 2.1.4 descreve sobre cadeias de suprimentos da indústria, e em especial da automobilística. A seção 2.1.5 aborda cadeias de suprimentos do varejo, no caso o supermercadista. E, por fim, a seção 2.1.6 aborda a comparação entre as características das cadeias de suprimentos da indústria e do varejo.

2.1.1 Alianças estratégicas entre empresas

Segundo Zawislak (2002), aliança estratégica é um acordo estabelecido entre diferentes empresas que dividem custos e benefícios de alguma atividade comum. Essa união se realiza por um objetivo comum, que deve ser grande o suficiente para gerar vantagens competitivas e alterar o ambiente no qual as organizações estão inseridas, onde

os agentes procuram compartilhar esforços, nas mais diversas áreas, com a finalidade de torná-las competitivas (ZAWISLAK, 2002).

Existem vários tipos de alianças estratégicas entre as pequenas, médias e grandes empresas, constituídas para atuar em mercados diferentes e obterem vantagens dentro dos mesmos. As empresas organizadas em alianças estratégicas levam vantagens sobre os concorrentes, pois se pautam por objetivos tais como: o reforço das redes de distribuição; a dimensão crítica na ocupação de uma posição no mercado dominante; a manutenção desse domínio no mercado; a colocação em comum de atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento.

Amato Neto e Olave (2001) ressaltam que existem vários e possíveis tipos de alianças, tais como as descritas em seguida:

- **Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios:** organizações que têm uma necessidade similar juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher a necessidade de todas;
- **Alianças Oportunísticas ou *Joint Venture*:** organizações que se unem em aliança para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata e/ou temporária. Podem constituir um novo negócio ou ampliar algum já existente;
- **Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários:** envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor.

Kanter (1990) considera que existe vantagem colaboradora nessas alianças como a habilidade de ser um bom parceiro, de criar e de manter colaborações como fator importante. O autor aponta ainda três aspectos-chave dessas alianças: elas são sistemas vivos em evolução, o que pode levar a abrir oportunidades não previstas; em vez de ser simples troca, as alianças estratégicas devem envolver colaboração (criação conjunta de novo valor) valorizando as habilidades individuais; as alianças não podem ser controladas por sistemas formais, e este processo envolve conexões interpessoais e infraestruturas internas que acentuam o aprendizado (KANTER, 1990).

Através de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem superar lacunas e preencher espaços importantes que estão enfraquecidos. Podem desenvolver novas atividades, novos projetos, novas frentes de atuação, fortalecer projetos em

andamento, aumentar conhecimentos, captar recursos, aumentar a capacidade de intervenção e economizar recursos humanos e materiais. Alianças estratégicas representam uma soma de esforços entre organizações que buscam sobreviver em um mundo altamente competitivo e globalizado (NOLETO, 2000).

De acordo com Noleto (2000), são características das alianças estratégicas:

- Estabelecer compromissos de longo prazo;
- Construir elos baseados em participação e compartilhamento de capacidades, recursos e bens;
- Gerar relações de reciprocidade com uma estratégia compartilhada com ponto em comum;
- Detalhar as ações conjuntas e os projetos comuns;
- Preservar a identidade e a autonomia de cada parceiro;
- Firmar a disposição de compartilhar e avançar as possibilidades de cada parceiro.

Uma forma de aliança estratégica de parceria é a cadeia de suprimentos, e a mesma é o foco da presente dissertação. O próximo tópico tratará dos conceitos de cadeias de suprimentos.

2.1.2 Conceitos de Cadeias de Suprimentos

As cadeias de suprimentos têm aumentado a sua importância a partir dos anos 90, quando a competição começou a não ocorrer mais entre empresas e sim entre cadeias de suprimentos, já que cada empresa se especializou em realizar apenas uma parte de um processo de fabricação, aquela que lhe fosse mais viável e rendesse mais lucros, sua competência essencial. Conforme Alves Filho et al. (2004), a competição agora passa a ser entre cadeias de suprimentos, sendo que as empresas devem ter suas estratégias alinhadas, de modo que as ações individuais produzam ganhos para toda a cadeia.

As cadeias de suprimentos se caracterizam como alianças de parceria, já que as mesmas unem diferentes empresas com *core competences* (competências essenciais)

desiguais, e que juntas formam um mesmo fim, com cada empresa agregando valor em um ou mais componentes.

O conceito de cadeia de suprimentos utilizado no estudo será o de Lambert, Cooper e Pagh (1998), onde uma cadeia de suprimentos compreende uma empresa e todas as organizações com as quais ela interage direta ou indiretamente através de seus fornecedores e clientes, desde o ponto de origem dos materiais até o ponto de consumo dos produtos finais. Cada empresa possui sua própria cadeia de suprimentos e a configuração desta depende das decisões tomadas por ela em relação aos membros da sua cadeia (seus fornecedores e clientes) e das decisões tomadas pelos mesmos e por todos os demais *stakeholders* (todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização).

Segundo Chopra e Meindl (2004), uma cadeia de suprimentos consiste em todas as partes envolvidas, direta ou indiretamente, em atender as requisições dos clientes. A cadeia de suprimentos inclui, além dos fabricantes e fornecedores, transportadoras, empresas de armazenagem, varejistas e consumidores. Dentro de cada organização da cadeia existem inúmeras atividades, desde o recebimento da solicitação do cliente até a conclusão do atendimento.

Segundo Svensson (2007), o conceito de cadeia de suprimentos surge da premissa de que existem dependências nas atividades das empresas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, podendo a cadeia ser vista como uma forma de integrar atividades dependentes. Nela, busca-se atender às requisições dos clientes, envolvendo fabricantes, fornecedores, empresas de armazenagem, transportadoras, varejistas e consumidores, onde estas unidades se conectam umas com as outras através de fluxos bidirecionais de materiais, recursos financeiros e de informação (SCRAMIM; BATALHA, 1999; CHOPRA; MEINDL, 2004; CUNHA; ZWICKER, 2007).

Para Kotler (2007), a maior parte dos produtores não vende seus bens diretamente aos usuários finais. Entre eles há uma enorme quantidade de intermediários, executando várias funções. Esses intermediários constituem o canal de distribuição que, juntamente com os fornecedores e o consumidor final, formam a cadeia de suprimentos. Dois são os aspectos centrais que norteiam as decisões de canal e que interessam ao foco deste estudo: o primeiro é que os canais escolhidos para os produtos da empresa afetam

intimamente todas as outras decisões de marketing (preço, propaganda, força de vendas), e o segundo é que elas envolvem as empresas em compromissos de longo prazo com outras empresas (KOTLER, 2007).

Para Hadley (2004), a cadeia de suprimentos pode ser descrita como um conjunto de fornecedores, manufaturas, atacadistas, distribuidores e varejistas que possibilitam fazer, vender e entregar ao cliente e consumidor final um produto ou serviço.

Svensson (2007) define cadeia de suprimentos como uma coordenação estratégica e tática das tradicionais funções empresariais para, no final, obter uma melhora do desempenho tanto individual como de toda a cadeia de suprimentos. O desempenho das variáveis qualidade, custo e entrega, assim como o crescimento da organização, depende do relacionamento efetivo entre os membros da cadeia (ASSUMPÇÃO, 2003).

Scramim (1999) trata a cadeia de suprimentos em duas divisões, a da informação e de integração/processos, onde a informação é considerada a espinha dorsal de uma gestão da cadeia de suprimentos efetiva, contendo um fluxo de informação bidirecional, de forma a atingir todos os membros e não apenas o seguinte (seu comprador ou fornecedor). Já a parte de integração/processos busca um melhor desempenho global que adicione valor ao produto, eliminando redundâncias através da integração das áreas funcionais da gestão da cadeia de suprimentos.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) afirmam que a descrição de uma cadeia de suprimentos deve ser feita a partir de uma empresa, denominada empresa focal ou empresa foco. Os membros da cadeia de suprimentos compreendem, nessa visão, todas as organizações com as quais a empresa focal interage direta ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). A Figura 2 ilustra uma cadeia de suprimentos genérica, na perspectiva de Lambert, Cooper e Pagh (1998). De acordo com os autores há três dimensões estruturais de uma cadeia de suprimentos:

Estrutura horizontal: número de níveis da cadeia de suprimentos;

Estrutura vertical: número de empresas em cada nível;

Posição horizontal da empresa foco dentro da cadeia de suprimentos: a empresa focal pode estar próxima das fontes iniciais de suprimentos, próxima dos clientes finais, ou em alguma posição entre os pontos finais da cadeia.

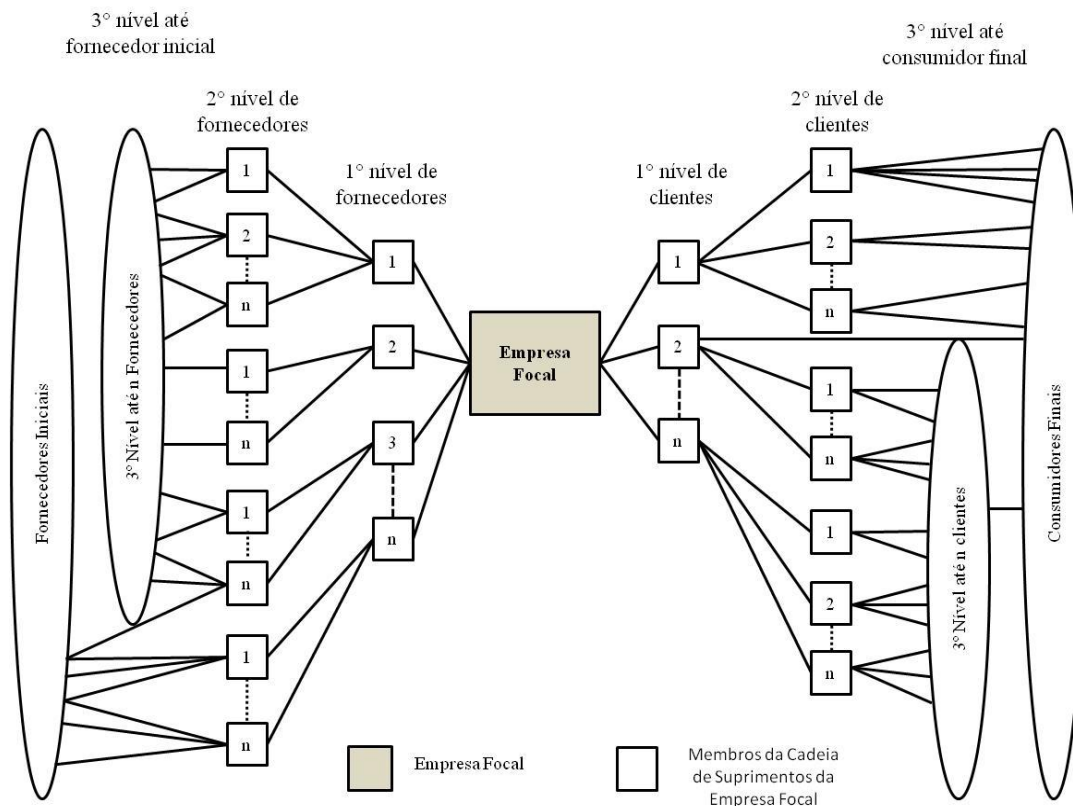


Figura 2 - Estrutura da cadeia de suprimentos

Fonte: Traduzido do trabalho de Lambert, Cooper e Pagh (1998, p. 3)

Considerando-se a estrutura horizontal, os **níveis** (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; LAMBERT, 2001) da cadeia de suprimentos da empresa focal podem ser representados no sentido dos fornecedores ou prestadores de serviços, **à montante** (*upstream*), ou no sentido dos clientes, **à jusante** (*downstream*). A Figura 2 mostra os níveis ou camadas de uma cadeia. À montante, os grupos que se relacionam diretamente com a empresa são chamados de fornecedores de primeiro nível, os quais são supridos pelos fornecedores de segundo nível, e assim por diante. No lado da demanda (à jusante), os clientes diretos são chamados de clientes de primeiro nível, os clientes destes, são clientes de segundo nível, e assim por diante. O foco da presente dissertação são as empresas focais de duas cadeias, além dos fornecedores à montante de primeiro nível.

É raro uma empresa participar de apenas uma cadeia de suprimentos. Assim, as cadeias de suprimentos das empresas normalmente não têm a forma de um canal, mas de árvores arrancadas, com as raízes e galhos representando a extensa rede de clientes e fornecedores e as relações existentes entre eles (LAMBERT, 2001).

Segundo Pires (2007), a cadeia de suprimentos é composta por três níveis, sendo eles: a cadeia interna, a cadeia imediata e a cadeia total. Essa divisão facilita o entendimento e a percepção quanto ao grau de complexidade da integração de cada um desses níveis.

A cadeia interna se refere ao fluxo de materiais e informações entre os departamentos, células ou setores da empresa. Já a cadeia imediata engloba além dos participantes da cadeia interna, também os fornecedores e clientes imediatos da empresa, englobando o escopo inicial dos sistemas ERP.

O último nível é a cadeia de suprimentos total, composto por todas as cadeias imediatas que compõem determinado setor industrial ou de serviços. Esta abordagem pode ser vista na Figura 3, adaptada de Pires (2007).

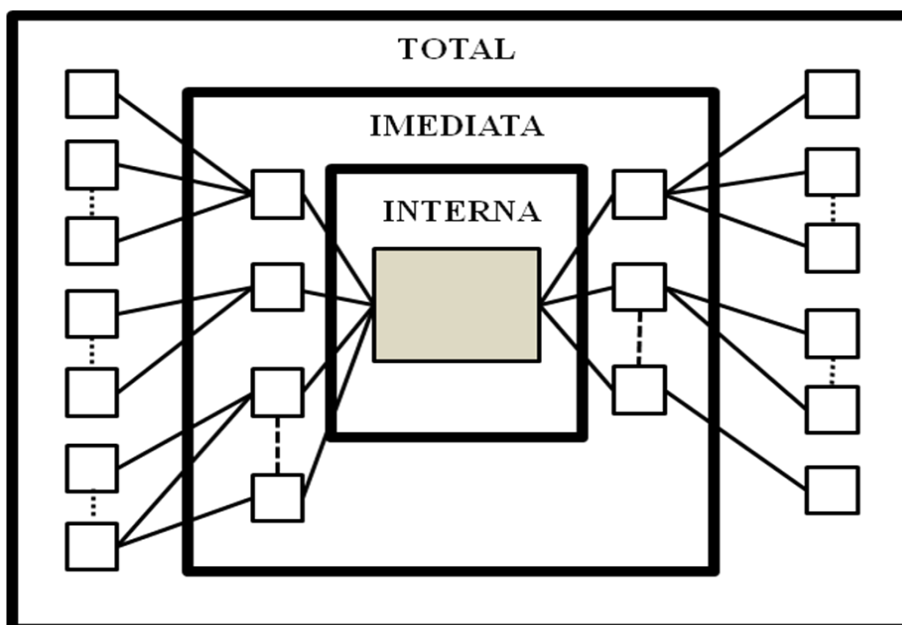


Figura 3 – Níveis das cadeias de suprimentos: interna, imediata e total

Fonte: Adaptada de Slack (1993, p. 55)

Neste estudo será abordada a cadeia imediata de fornecedores de primeiro nível em ambos os casos. Após a conceitualização da cadeia de suprimentos é importante conhecer como se dá o gerenciamento de cadeias de suprimentos, tratado na próxima seção.

2.1.3 Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos

Segundo Chen e Paulraj (2004), o termo gerenciamento de cadeia de suprimentos (GCS), do inglês *Supply Chain Management (SCM)*, foi introduzido originalmente por consultores no início dos anos 80 nos Estados Unidos. A partir de então, o tema ganhou grande atenção, tanto no meio empresarial quanto no acadêmico. Os autores destacam que o termo é usado para explicar o planejamento e controle do fluxo de materiais e informações não somente internamente, mas externamente entre empresas.

Assim, a gestão da cadeia de suprimentos se refere à integração de todas as atividades associadas com a transformação e o fluxo de bens e serviços, desde as empresas fornecedoras de matéria-prima até o usuário final, incluindo o fluxo de informação necessário para o sucesso (BALLOU et al., 2000). O fluxo de produtos segue em direção aos consumidores, e o de informação parte dos consumidores até chegar ao alcance dos fornecedores (BOWERSOX; CLOSS, 2001). O objetivo é que cada membro desempenhe as tarefas relacionadas à sua competência central, evitando-se desperdícios e funções duplicadas, facilitando o gerenciamento holístico que permite aproveitar as sinergias produzidas (POIRIER, 2001). Fiala (2005) afirma que a estrutura da cadeia de suprimentos é um sistema composto de potenciais fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores. Estas unidades se conectam através de fluxos bidirecionais de materiais, financeiros e de informação.

A contrapartida do alinhamento estratégico das empresas da cadeia seria, então, uma repartição dos ganhos conforme o esforço e o investimento de cada uma. Internamente à cadeia, haveria um jogo de soma positiva e não um jogo de soma zero, em que uma empresa ganha apenas quando a outra perde. A teoria sobre GCS propõe que as

empresas integrantes da cadeia devem repartir os ganhos de modo equilibrado e sem assimetrias (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1998).

Para que se tenha uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos necessita-se uma relação de sinergia entre seus membros. Porém, só isso não é um mecanismo de controle efetivo das ações individuais, já que se cada membro buscar otimizar apenas a sua parte sem considerar o impacto disso para o desempenho de toda a cadeia de suprimentos, as decisões não serão orientadas para a GCS e a mesma não apresentará o resultado esperado. Aperfeiçoar apenas partes individuais deste sistema frequentemente sub-otimiza o desempenho do todo, resultando numa ineficiente alocação dos escassos recursos, altos custos de sistema, diminuição do valor do produto e/ou serviço para o cliente e uma posição estratégica enfraquecida (FUGATE; SAHIN; MENTZER, 2006). Portanto, é necessário coordenar as ações entre os participantes da aliança estratégica, buscando a redução de custos e a melhoria de qualidade dos produtos através das trocas de informações entre os mesmos.

Para Furlanetto (2002), as empresas organizadas em cadeias de suprimentos têm de associar a competitividade com conceitos que vão além dos custos de produção, buscando a eficiência interna da sua organização através da eficiência da cadeia como um todo, pois as empresas membros só serão competitivas se a sua cadeia de produção também for. Para poder atingir tal eficiência interorganizacional é preciso um mecanismo regulador das atividades entre empresas, atuando no sentido de otimizar as transações, fazendo com que as informações fluam nos dois sentidos da cadeia produtiva, promovendo e monitorando interações entre os elos e interagindo com o ambiente institucional no sentido de proporcionar competitividade ao sistema (FURLANETTO, 2002).

Pela ótica da Economia dos Custos de Transação, a gestão da cadeia de suprimentos atua no sentido de diminuir os custos entre os agentes e, por conseqüência, na cadeia como um todo. Pelas lentes da Dependência de Recursos, a coordenação da cadeia de suprimentos é vista como uma forma de administrar a interdependência presente entre os diferentes agentes ao longo da cadeia, tendo em vista que as organizações não controlam todos os recursos de que necessitam. Assim sendo, ela é

responsável por promover a cooperação competitiva entre os agentes, uma vez que estes passam a competir com os de outras cadeias de suprimentos (FURLANETTO, 2002).

Sob uma perspectiva de rede de empresas, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser vista como um organismo economicamente mais eficiente do que a simples soma das partes que a compõem, isto é, consegue-se muito mais que a simples soma das competências individuais. Trata-se da busca da otimização e da focalização dos recursos e das competências de cada empresa que, por meio da interação entre as empresas, proporcionam a complementaridade e geram a sinergia necessária.

A coordenação da cadeia de suprimentos se situa entre o mercado e a empresa, agindo no sentido de otimizar as transações de modo sistêmico: é o todo estabelecido no sentido de proporcionar competitividade ao sistema (a cadeia). Desta maneira, ela pode assim ser definida: nem mercado, nem hierarquia, nem simplesmente um contrato (governança bilateral). Trata-se muito mais de uma coordenação a partir de relações multilaterais estabelecidas entre as partes (relação de cooperação), algo chamado por Furlanetto e Zawislak (2000) de coordenação sistêmica.

Williamson (1989) defende a idéia de que, além das duas formas de coordenar a atividade econômica, pelo mercado e pela integração vertical com todas as suas estruturas híbridas de governança, existe uma terceira alternativa: a coordenação da cadeia de suprimentos. Esta é vista como uma forma de administrar a interdependência presente entre os diferentes agentes ao longo das cadeias, pois atualmente as organizações não controlam todos os recursos de que necessitam. Observa-se, então, que a coordenação é responsável por promover a cooperação competitiva entre os agentes que buscam uma mesma meta, uma vez que estes passam a competir com os de outras cadeias (FURLANETTO, 2002).

Assumpção (2003) define coordenação como o processo de gerenciar dependências entre atividades, considerando aspectos como: compartilhamento de recursos (humanos, informacionais e físicos), designação de tarefas, desenvolvimento de relacionamento entre as empresas, entre outros.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Lambert (2001) utilizam o conceito de processos de negócios (*business process*) para evidenciar os processos de uma cadeia de suprimentos, caracterizando-os como as operações que produzem uma saída específica,

de valor para o cliente. As empresas executam processos, alguns dos quais relacionam-se com os processos executados por outras empresas pertencentes à cadeia, afetando-se mutuamente (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998).

Lambert, Cooper e Pagh (1998) crêem que a competitividade e lucratividade podem aumentar se os processos-chave das empresas forem gerenciados entre várias empresas. Além disso, lembram que a falta de consistência entre empresas em relação a seus processos é uma causa de grande atrito e ineficiências nas cadeias de suprimentos.

Os integrantes do *Global Supply Chain Forum* identificaram oito processos de negócios, que servem de guia para se analisar as ligações na cadeia de suprimentos, conforme mostrado na Figura 4 (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; CROXTON et al., 2001).

De acordo com Lambert, Cooper e Pagh (1998), em algumas situações pode ser adequado integrar e gerenciar entre empresas todos os processos de negócios, enquanto em outras pode ser necessária a integração de um único ou poucos processos. Os oito processos de negócios discutidos por Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Croxton et al. (2001) são descritos a seguir.

Gerenciamento da relação com clientes – fornece a estrutura para definir como a relação com clientes será criada e gerida. São identificados os clientes-chave e demais segmentos de clientes que serão foco da empresa e, assim, desenvolve-se o pacote de bens e serviços (*Product and Service Agreement – PSA*) para atender as suas necessidades. Grupos de trabalho podem dedicar-se a processos-chave para melhorar processos e eliminar variabilidade na demanda e atividades sem valor agregado. Indicadores podem ser empregados para avaliar o processo (CROXTON et al., 2001).

Gerenciamento do serviço aos clientes – é o processo de contato com os clientes, onde lhes são fornecidas informações, bem como disponibilidade de produtos, datas de expedição e situação das ordens. Informações em tempo real são fornecidas aos clientes através de interface com atividades, tais como produção e logística. Esse processo é responsável por administrar o pacote de bens e serviços (CROXTON et al., 2001).

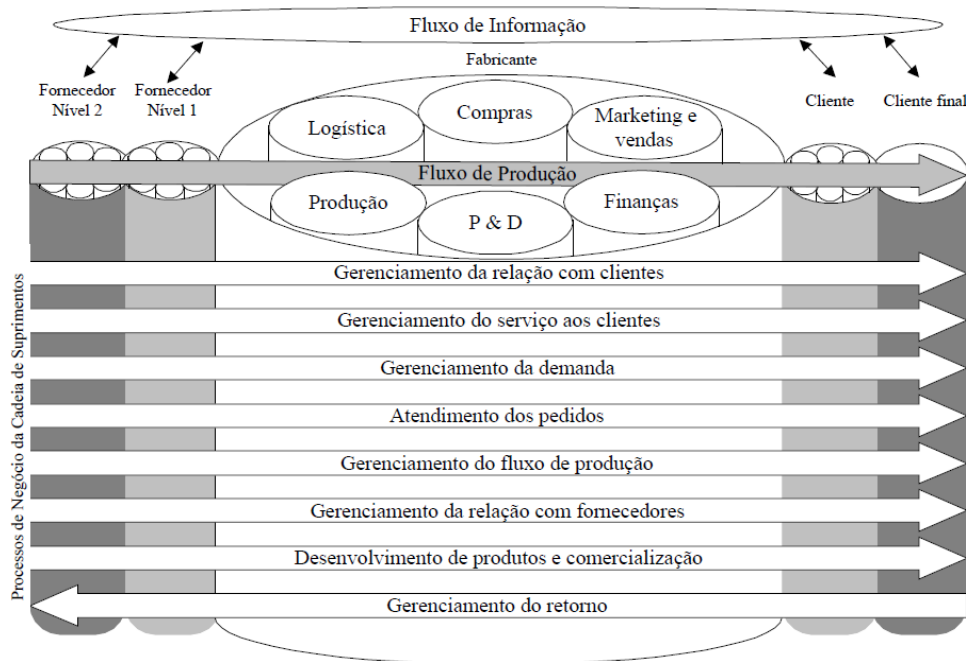


Figura 4 - Os processos de negócios ao longo da cadeia de suprimentos de acordo com Cooper, Lambert e Pagh (1998) traduzidos

Fonte: Gasparetto (2003, p.55)

Gerenciamento da demanda – o mesmo equilibra os requisitos dos clientes com as capacidades de suprimento da empresa. Inclui previsão de demanda e sincronização com a produção, a aquisição e a distribuição. Também é responsável pelo desenvolvimento e execução de planos de contingência para situações de emergência (CROXTON et al., 2001).

Atendimento dos pedidos – o atendimento dos pedidos requer integração entre planos de produção, logística e marketing. A empresa pode desenvolver parceria com membros-chave da cadeia de suprimentos para atender os requisitos dos clientes e reduzir o custo total de entrega (CROXTON et al., 2001).

Gerenciamento do fluxo de produção – compreende a fabricação dos produtos e o estabelecimento de flexibilidade de produção necessária para atender as metas de mercado. Inclui todas as atividades necessárias para gerenciar o fluxo dos produtos

através da fábrica e para obter, implementar e gerenciar a flexibilidade (CROXTON et al., 2001).

Gerenciamento da relação com fornecedores – esse processo define como a empresa interage com seus fornecedores. Da mesma forma que em relação aos clientes, a empresa pode manter relações mais estreitas com alguns fornecedores e relações mais tradicionais com os demais. O pacote de bens e serviços a ser fornecido por cada um dos fornecedores é definido e gerenciado neste processo de forma diferenciada (CROXTON et al., 2001).

Desenvolvimento de produtos e comercialização – o gerenciamento da cadeia de suprimentos inclui a integração de clientes e fornecedores no desenvolvimento de produtos para reduzir seu tempo de lançamento no mercado. Com a redução dos ciclos de vida dos produtos, os produtos certos devem ser desenvolvidos e lançados no menor tempo, para manter a competitividade e aumentar o poder de mercado (CROXTON et al., 2001).

Gerenciamento do retorno – Croxton et al. (2001) acreditam que o gerenciamento do retorno pode representar uma vantagem competitiva sustentável para a cadeia. As etapas do processo envolvem: revisão das diretrizes legais e ambientais sobre o retorno dos produtos; desenvolvimento de normas para os tipos de retorno; desenvolvimento das opções de retorno e seu fluxo, de modo que cada tipo de produto seja encaminhado ao local correto; desenvolvimento das regras da política de crédito referente aos itens retornados, que será feita conjuntamente com fornecedores e clientes (CROXTON et al., 2001).

Constata-se que cresce em importância a gestão das cadeias de suprimentos, sendo esta forma de gestão considerada como fundamental para a competitividade destas cadeias. A rapidez com que as informações fluem, a adequação dos sistemas a novas tendências, a negociação ao menor custo possível e com o mínimo de conflitos, a padronização das operações, o planejamento e confiança nos relacionamentos intra e interorganizacionais, apresentam-se como fatores de sobrevivência de um dado sistema permitindo, assim, que o mesmo possa competir com sistemas de outras regiões (FURNALETTO, 2002).

Existem alguns tipos de cadeias de suprimentos, tendo cada uma sua característica específica. Na próxima seção serão abordadas as cadeias de suprimentos da indústria automobilística mostrando suas peculiaridades.

2.1.4 Cadeias de suprimentos da indústria automobilística

As cadeias de suprimentos onde a empresa-mãe é uma indústria possuem uma peculiaridade, já que as mesmas são aquelas que produzem determinado produto e que coordena seus fornecedores e clientes. No presente estudo, um dos casos estudados é uma indústria automobilística. Conforme Badin et al. (2003), é uma tarefa complexa caracterizar e analisar a cadeia de suprimentos da indústria automobilística dados os seguintes fatores:

Complexidade do relacionamento entre consumidores e fornecedores, onde um fornecedor pode atuar em vários níveis; por exemplo, num nível, age como um subcontratado (para componentes em que são exigidas habilidades de projeto secundário) e como fornecedor direto (em produtos que requerem habilidades de projeto consideráveis). Um fornecedor do primeiro nível de um componente pode ser um contratante no fornecimento de outro componente. A posição também difere dependendo do componente e do consumidor. Além disso, um fornecedor de primeiro nível para uma montadora pode ser um de segundo nível para essa mesma montadora (com outro tipo de serviço ou componente) ou, ainda, para outra montadora. Portanto, a cadeia de suprimentos compreende uma longa, dinâmica e complexa rede que envolve montadoras, fornecedores de primeiro, segundo (e/ou mais) níveis e empresas, que fornecem infraestrutura;

Complexidade dos produtos, já que a produção de um veículo envolve um variado número de componentes (cerca de 20 mil peças), existe o desafio de integração no grande número de fornecedores, gerando forte dependência entre as relações das montadoras e seus fornecedores;

Tamanho da indústria;

Contínuas mudanças no relacionamento entre as partes, onde o relacionamento entre consumidores e fornecedores sofre mudanças contínuas devido às pressões competitivas da indústria, forçando modificações significativas nas relações entre a linha de produção e seus fornecedores.

Esta reunião de fatores torna a tarefa de identificação e descrição dos diferentes componentes na cadeia de suprimentos automobilística complexa. Uma forma de identificação destes membros é baseada na análise da posição da empresa na cadeia de suprimentos com base nos seus clientes. Na Figura 5 é apresentada a estrutura básica da cadeia de suprimentos da indústria automobilística, na forma de níveis.

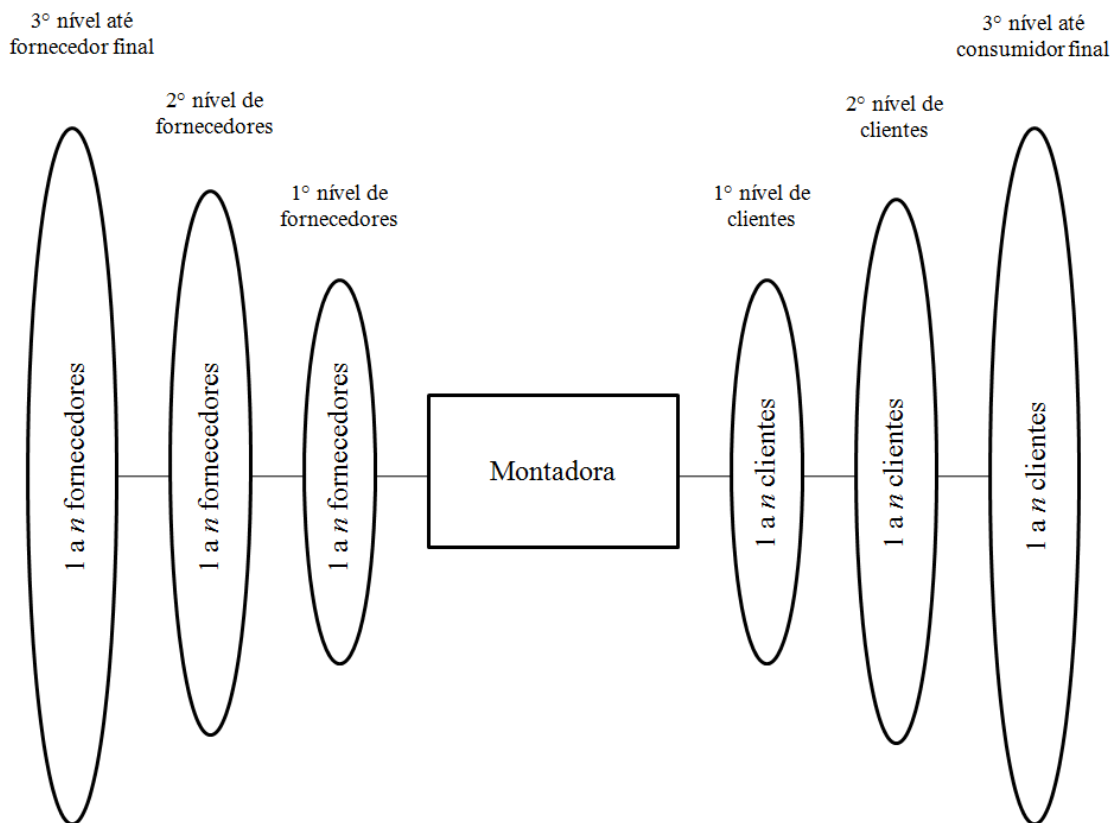


Figura 5 - Estrutura da cadeia de suprimentos automobilística

Fonte: Adaptado de Lambert, Cooper e Pagh (1998)

As cadeias de suprimentos da indústria são cadeias de valor conduzidas pelos fabricantes, e Hansen (2004) define as mesmas como aquelas nas quais, geralmente, grandes fabricantes transnacionais exercem o papel central na coordenação das cadeias produtivas. Esta situação é característica de indústrias intensivas em capital e tecnologia como a automobilística, um dos casos estudados na presente dissertação. A indústria automobilística oferece uma ilustração clássica de uma cadeia deste tipo, com vários níveis de sistemas de produção, que envolvem centenas de empresas.

Salerno et al. (2001) constataram que a existência de fluxo bidirecional de produtos (materiais e serviços) e de informação entre todas as empresas nas cadeias é difundida no setor através da comunicação por meio eletrônico. A pesquisa aponta que as empresas mantêm compromissos por períodos relativamente longos, apoiados por contratos formais estabelecidos por prazos maiores do que um ano.

Alves Filho et al. (2001) e Sacomano Neto (2004) fornecem indícios de que as estruturas das cadeias condicionam as relações entre empresas, e de que estruturas e relações condicionam as práticas na cadeia. Os estudos também indicam que as relações entre montadoras e fornecedores variam e dependem das características diferenciadas dos fornecedores.

O estudo de Alves Filho et al. (2003) evidencia que os papéis dos fornecedores e as relações que mantêm com a montadora são muito diferentes em função de características tais como porte, origem do capital, capacidade tecnológica, dentre outros. O mesmo estudo mostrou, também, que iniciativas de desenvolvimento e apoio tecnológico e de qualidade por parte da montadora podem estar perfeitamente de acordo com seus interesses estratégicos (de terceirização e de controle da cadeia) ao visar retornos maiores e maior poder de barganha. Do ponto de vista dos fornecedores de pequeno porte e controlados pela montadora, a alternativa de fornecimento subordinado à montadora pode significar, eventualmente, a melhor alternativa de posicionamento estratégico no setor automobilístico e abrir oportunidades de fornecimento a outras montadoras no futuro.

Resumindo, os estudos empíricos na Europa, EUA e Brasil indicam que as possibilidades de alinhamento estratégico e de propensão a posturas de repartição equânime dos ganhos (que caracterizariam relações simétricas de poder) são limitadas,

mesmo nos casos dos fornecedores principais (multinacionais), pois estes, em geral, atendem, simultaneamente, vários clientes-montadoras e, exceto no caso das unidades dedicadas (na manufatura celular ou nos condomínios industriais) e dos relacionamentos de mais longo prazo, não possuem as motivações que às vezes são deduzidas na literatura sobre GCS. Já os fornecedores nacionais e de menor porte ficam, em geral, sob controle das montadoras, mas não se pode afirmar que as relações aí sejam cooperativas e simétricas. A assimetria de poder é o que marca essas relações.

Pode-se afirmar que as montadoras procuram exercer um papel de gestão na cadeia, e o mesmo pode ser dito sobre alguns de seus principais fornecedores multinacionais de primeiro nível, o que tende a ser vantajoso para as mesmas. A coordenação direta da montadora sobre sua cadeia, embora se estenda em alguns casos até os fornecedores no nível dois e seja reforçada por mecanismos de coordenação indireta, como no caso da certificação de normas de qualidade, é limitada em níveis, conforme Alves, Ojima e Roman Filho (2004):

No **primeiro nível** da indústria automobilística estão fornecedores fortes (multinacionais proprietárias de tecnologia) que atendem diversas montadoras e exercem certo controle sobre seus próprios fornecedores. Além disso, em estruturas com fornecedores no primeiro nível não exclusivos, o compartilhamento de atividades tecnológicas é também (estrategicamente) limitado;

Muitos dos fornecedores no **segundo nível** produzem componentes para outros setores econômicos;

Nos **níveis três ou quatro** estão posicionadas empresas multinacionais fornecedoras de matérias-primas em setores oligopolizados, com grande poder de barganha e menos propensas à adoção de práticas orientadas pelo modelo da produção enxuta.

Wood et al. (1996) classificaram os fornecedores em quatro categorias, baseados no nível de tecnologia e colaboração: a) um fornecedor de *commodity* faz bens de acordo com as especificações da montadora e compete, principalmente, em preço; b) colaboradores especialistas produzem de acordo com a montadora, mas tentam diferenciar os produtos desenvolvendo relações estreitas com o consumidor (a montadora); c) especialistas em tecnologia produzem componentes personalizados; e d)

solucionador de problemas busca desenvolver habilidades técnicas com estreitas relações de colaboração, de modo que possam resolver problemas de projeto e produção do cliente (geralmente, dividem um mesmo espaço físico). Esses estão no primeiro nível, enquanto os especialistas colaborativos e tecnológicos encontram-se no segundo nível e os fornecedores de *commodities*, no terceiro ou quarto nível.

A seguir, serão abordadas as cadeias de suprimentos do varejo supermercadista, com suas características e peculiaridades.

2.1.5 Cadeias de suprimentos do varejo supermercadista

Para Parente (2007), o varejista faz parte da cadeia de suprimentos entre o produtor e o consumidor final, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível de produção. Segundo o mesmo autor, os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. No setor varejista, a nível mundial, observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente das conhecidas transformações da economia.

A disputa pelo consumidor tem levado a mudanças de estratégias, ampliando a atuação de diferentes tipos de lojas e modificando o perfil varejista. De acordo com Gereffi (2000), no varejo de vestuário a separação entre a produção e a comercialização foi gerada pela maturação das diversas tecnologias de informação-chave, bem como código de barras e varredura de ponto de venda, que são utilizados para fornecer informações precisas e imediatas sobre o produto vendas.

Os anos 90 trouxeram várias mudanças que impactaram o setor no Brasil, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes externos e o conseqüente transplante de conceitos mais modernos de operacionalidade, impuseram a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas (BERNARDINO et al., 2004).

Com a relativa estabilidade de preços alcançada pelo Brasil após 1994, os supermercados foram obrigados a redefinirem suas estratégias de atuação, dando ênfase à necessidade de se obter resultados operacionais em detrimento dos resultados financeiros. Nesse período intensificou-se a ameaça de entrada de grupos estrangeiros no mercado nacional, o que pode ser comprovado pelo grande número de operações de compra de supermercados brasileiros. Observou-se, também, o aumento da necessidade de inovações dinâmicas no nível dos serviços prestados pelos supermercados, devido à rápida imitação/adaptação de novas práticas que se observa no setor e à pressão sobre a rentabilidade das firmas líderes (BRUM; JANK, 2001).

A conjunção desses fatores tornou premente a necessidade de redução dos custos associados à distribuição. Posto que os preços não são tão flexíveis, e que a pressão sobre os custos internos da firma respeitam um determinado limite, ganha importância a busca pela redução dos custos externos. É dentro do contexto de necessidade de redução dos custos associados à logística de distribuição que surge no Brasil a demanda pelas estratégias de gestão de cadeias de suprimento, no caso a *Efficient Consumer Response* (ECR), ou Resposta Eficiente ao Consumidor, principalmente por parte das firmas líderes do setor supermercadista (BRUM; JANK, 2001).

Esta tipologia de cadeia de suprimentos é ampla e torna-se complexa à medida que aumenta a variedade de produtos. A mesma é definida desde a transformação dos produtos pelas indústrias, passando por todo o canal de distribuição (indústria-varejo) até os produtos (bens não duráveis) comercializados pelos supermercados (VIEIRA, 2006).

Segundo Parente (2007), um pequeno número de empresas vem assumindo uma crescente participação no volume de negócios varejistas, e a chegada de grupos estrangeiros com muitos recursos para investir acelerou o processo de consolidação do varejo brasileiro, e ele cita que, em 1999, as cinco maiores redes varejistas já concentravam mais de 40% dos negócios do setor.

Com a solidificação de grandes varejistas, a relação de poder entre os mesmos e seus fornecedores começa a pender a favor dos varejistas, já que seu poder de barganha vem se acentuando, e eles começam a impor suas condições de fornecimento, definindo desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos para seus fornecedores (PARENTE, 2007). Esta situação fez com que os laços entre

varejista e fornecedores, estes sendo em quase sua totalidade de primeiro nível, fossem aproximados, gerando até mesmo um grau elevado de dependência do fornecedor em relação ao varejista.

Para obter a melhor negociação, o varejista precisa de informações sobre o fornecedor e a forma de transporte, tais como a capacidade do veículo, volume de negócios, frequência, disponibilidade dos produtos, disponibilidade de veículo e a capacidade para satisfazer pedidos urgentes ou durante a época de baixo consumo. Paralelamente às informações de compra, também são fundamentais para o varejista outras funções logísticas, tais como controle e o planejamento da logística (VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009).

As cadeias de suprimentos do varejo supermercadista são cadeias de valor conduzidas pelo comprador, e Hansen (2004) refere-se a elas como àquelas indústrias nas quais grandes varejistas, empresas de marketing e fabricantes de marcas exercem o papel central na definição de redes de produção descentralizadas em uma variedade de países exportadores, tipicamente localizados no terceiro mundo. Este tipo de industrialização liderada pelo comércio tornou-se comum em atividades intensivas em mão-de-obra e indústrias de bens de consumo como roupas, calçados, brinquedos, eletrônicos de consumo (componentes) e uma variedade de outros artigos.

Gereffi (2000) relata que uma das principais fontes de inovação organizacional nas cadeias de valor se dá devido ao afastamento das empresas de suas bases de produção e ao enfoque no marketing do produto. Empresas como Nike, Reebok e Ralph Lauren não possuem mais fábricas, sendo que sua *core competence* é exclusivamente de elaborar campanhas promocionais cuidadosamente, com base em regimes de marketing onde se associa a marca a um modo de vida. Hoje, as marcas são dissociadas de produtos específicos, sendo associadas diretamente com o consumidor.

A otimização da cadeia de suprimentos do varejo supermercadista pode eliminar desperdícios e reduzir custos com: empacotamento, água, iluminação, armazenamento, danos, devolução de produto e transporte. Para melhores resultados em seus processos ao longo da cadeia é de vital importância administrar seus estoques, operações no varejo e dados financeiros. Uma decisão de compra equivocada ou uma campanha de marketing

inadequada pode acarretar que o varejista fique com estoque dispendioso parado em lojas ou depósitos.

Segundo Parente (2007), os varejistas como membros dos sistemas de distribuição, mantêm uma interligação direta com seus consumidores e seus fornecedores, mediante os seguintes fluxos (ver Figura 6):

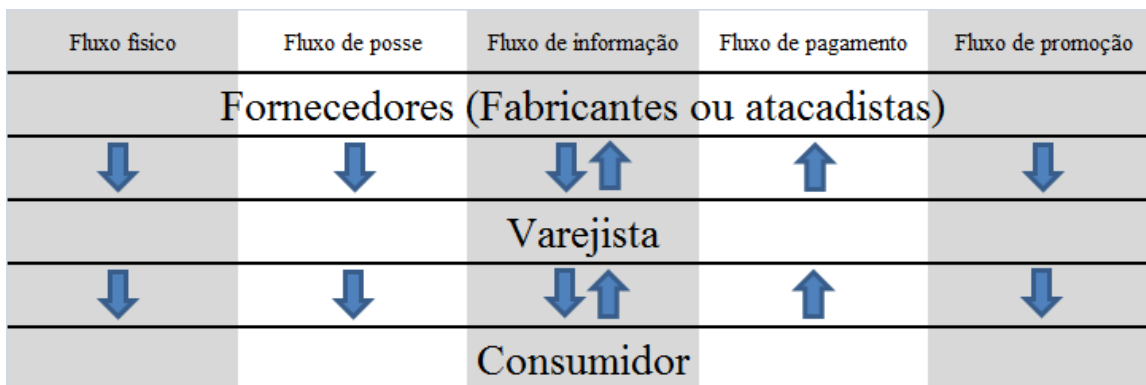


Figura 6 - Os cinco fluxos da cadeia de suprimentos do varejo

Fonte: Parente (2007, p. 23)

Fluxo de produtos e serviços: o movimento físico dos produtos é sair do fornecedor, passar pelo varejista e prosseguir até o consumidor final, podendo envolver empresas especializadas em transporte;

Fluxo de propriedade: este fluxo acompanha a direção do fluxo de produtos, já que a posse de produto passa de fabricante para o varejista e daí para o consumidor final;

Fluxo de informação: este deverá ser bidirecional. Todos os membros participam da troca de informações, e este fluxo pode ser tanto para cima, como para baixo (ver Figura 6). Às vezes, o fluxo ultrapassa o varejista, indo diretamente do fornecedor para o consumidor;

Fluxo de pagamento: o fluxo de pagamento realiza-se de baixo para cima. O consumidor paga ao varejista, e esse ao fornecedor;

Fluxo de promoção: o fluxo de comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade ocorre de cima pra baixo.

A cadeia de suprimentos do varejo é composta por parceiros de negócios que são conectados pelo fluxo de serviços e produtos, informação e dinheiro. Uma gestão eficiente destes fluxos cria uma relação de cooperação entre os parceiros da cadeia de suprimentos com o objetivo de aperfeiçoar o valor de compra, otimizar os processos e fornecer lucro para cada membro da cadeia de suprimentos.

Para finalizar a caracterização das cadeias de suprimentos, na próxima subseção será apresentada uma comparação entre cadeias de suprimentos da indústria e do varejo.

2.1.6 Comparação entre Cadeias de Suprimentos da Indústria e do Varejo

Para melhor compreender as diferenças entre as cadeias de suprimentos da indústria e do varejo foi utilizado o estudo de Gereffi (2001), que sintetiza características de cadeias de valor coordenadas pelo fabricante (indústria) e pelo comprador (varejo). Segundo Gereffi (1994, p.2), “a cadeia global de valor é um conjunto de redes interorganizacional, agrupado em torno de uma mercadoria ou produto, que liga consumidores, empresas e estados uns aos outros dentro da economia-mundo”. Conforme o autor, essas cadeias de produção são vastas, desdobradas geograficamente e integradas, com desigualdades entre os seus diversos elos no tocante às formas de processo produtivo e de trabalho, aos níveis de remuneração/recompensa e à capacidade de retenção do excedente.

A partir desta conceituação, constata-se a grande semelhança existente entre as interpretações de cadeias de suprimentos e de cadeias globais de valor. Verifica-se que a essência do objeto de análise é o mesmo em ambos os casos, por isso, que se torna válido o uso do Quadro 1.

Conforme o Quadro 1, a indústria é focalizada em pesquisa e desenvolvimento e produção, se adequando perfeitamente com a caracterização da cadeia de suprimentos da indústria automobilística, que também possui alto volume de produção de produtos duráveis, possuindo também muitas relações verticais com fornecedores de diversos níveis. Já o varejo tem sua competência central no *design* e no marketing do produto, já

que o mesmo se foca em vender, não em produzir produtos, e os produtos comercializados pelo varejo são, geralmente, produtos não-duráveis. Como o varejo não produz, ele possui fornecedores de primeiro nível, devendo existir diversos fornecedores do mesmo segmento, para que exista diversidade de produto nas gôndolas.

Características	Indústria	Varejo
Direcionador das Cadeias	Capital industrial	Capital comercial
Competências centrais	Pesquisa & Desenvolvimento, Produção	<i>Design</i> , Marketing
Barreiras à Entrada	Economia de escala	Economia de escopo
Setores Econômicos	Bens de consumo duráveis, bens intermediários, bens de capital	Bens de consumo não duráveis
Tipos de fabricantes (propriedade)	Empresas transnacionais	Empresas locais, predominantemente em países em desenvolvimento
Principais relações da rede	Baseadas em investimento	Baseadas em relações comerciais
Estrutura predominante da rede	Vertical (fornecedor – cliente)	Horizontal (diversas empresas em cada nível de fornecimento)

Quadro 1 - Principais características das cadeias globais de valor conduzidas pelos fabricantes e conduzidas pelos compradores

Fonte: Gereffi (2001, p. 1622)

A partir da literatura sobre cadeia de suprimentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista, pode-se elaborar um quadro semelhante ao proposto por Gereffi (2001), conforme o Quadro 2.

Características	Indústria Automobilística	Varejo Supermercadista
Relações	B2B	B2B e B2C
Tecnologia dos Produtos	Alta	Baixa
Parceiros	Poucos	Muitos

Quadro 2 - Principais características das cadeias de suprimentos das cadeias da indústria automobilística e do varejo supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

As relações entre as duas cadeias são diferenciadas. Enquanto a indústria automobilística mantém relações apenas com os fornecedores, a cadeia do varejo supermercadista também possui relações com seus clientes, mostrando que as relações do varejista tendem a ser mais complexas. A tecnologia do produto da indústria automobilística é maior que a do varejo supermercadista, demonstrando que tal fator faz com que o cliente seja mais criterioso no momento de compra de um veículo do que ao comprar um bem não-durável em um supermercado. Por fim, o varejo supermercadista possui uma gama de fornecedores maior que a indústria automobilística, já que o varejo possui muitos fornecedores para determinados produtos enquanto a indústria automobilística possui menor número de fornecedores.

De acordo com as diferenças demonstradas por Gereffi e pelos autores sobre cadeias de suprimentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista, presume-se que sua forma de gestão também é diferenciada, e é essa comparação que a presente dissertação aborda com os dois casos estudados. Esta pesquisa discute os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a gestão da cadeia de suprimentos, tratado no próximo tópico.

2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com a atual conjuntura, os gestores precisam de acesso às informações pertinentes às suas funções na organização e às suas responsabilidades. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) auxiliam os tomadores de decisão a focar sua atenção nos processos críticos para o seu negócio (ROLDAN; LENZ; HANSEN, 2007). Conforme a literatura existente, para a maioria dos executivos há um número limitado de FCS que afetam seu dia-a-dia. Porém, eles esquecem os que não estão explícitos, os tácitos, de tal forma que somente os empresários utilizam significativa parte de seu tempo pensando em melhorias para os fatores explícitos (QUINTELLA; GOMES, 2005). Então, o valor dos FCS é transformar as áreas tácitas em explícitas, permitindo seu uso para auxiliar no

processo de planejamento da empresa, aperfeiçoar a comunicação entre os gerentes e desenvolver sistemas de comunicação dentro da empresa com um foco mais centralizado.

A primeira pessoa a referir FCS foi D. Ronald Daniel (1961), em um artigo sobre gerenciamento das informações destinadas ao nível executivo nas empresas. O artigo propunha que o mesmo fosse diferenciado e seletivo, tendo enfoque nos fatores de sucesso e, também relatando que na maioria das empresas existe de três a seis fatores que determinam seu sucesso ou fracasso.

Rockart (1979) afirma que o grande problema das organizações tem origem no excesso de informações e na identificação de quais informações realmente serão necessárias para a tomada de decisão. Assim, como solução, ele propõe o “método dos fatores críticos de sucesso”. Os “*critical success factors*” (ROCKART, 1979, p.5) foram traduzidos no Brasil como “fatores críticos de sucesso” ou “fatores-chave de sucesso” (FURLAN, 1997), e os mesmos são fatores fundamentais para alcançar os objetivos executivos, estratégicos ou táticos de uma organização, garantindo o seu desempenho competitivo mesmo se outros fatores forem deixados de lado (FURLAN, 1997). O modelo de Rockart (1979) foca as necessidades de informação dos administradores das empresas.

Furlan, Ivo e Amaral (1994) relatam que o método dos FCS serve para diversos níveis gerenciais, trazendo como benefícios: (i) ajudar a determinar os fatores em que se deve manter o foco e também no seu monitoramento; (ii) coletar apenas as informações necessárias; (iii) permitir definir informações relevantes em fatores de conjuntura, do indivíduo ou da organização; e (iv) poderem ser utilizados como veículo de comunicação para a gerência, facilitando a integração em torno de tópicos críticos e garantindo a sinergia em busca das metas estabelecidas.

Para Bullen (1981), “fatores críticos de sucesso são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações”. Fatores críticos são, portanto, as variáveis e áreas da empresa que possuem maior prevalência no atingimento dos resultados desejados.

Sobre a importância dos FCS, Bullen e Rockart (1981) enfatizam que, tão importante quanto a determinação das metas que o gerente deseja atingir, é a

determinação, de forma consciente e explícita, da estrutura básica de variáveis que poderão influenciar o sucesso ou fracasso no atingimento das metas, sendo que estas variáveis são os FCS, para as quais apresentam as três principais aplicações:

- Ajudar os gerentes individuais na identificação das informações que eles necessitam;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento estratégico, no planejamento de longo prazo e anual;
- Auxiliar a organização no processo de planejamento dos sistemas de informação.

O que se deduz do exposto acima é que os FCS são pressupostos essenciais para o atingimento dos objetivos que contribuem para o sucesso do empreendimento e devem ser traduzidos em indicadores que monitorem esses desempenhos críticos, pois sem eles o desempenho dos recursos, competências organizacionais e processos levam a comprometer os resultados almejados.

Esses fatores-chave em algumas áreas críticas são definidos na análise estratégica global da organização decorrente do estudo dos macro-ambientes, da atratividade do mercado de inserção e das forças estruturais (capital humano, processos, tecnologias...), enfim, dos cenários construídos.

Segundo Day e Wensley (1998) e Porter (1980), a causa de diferenças no desempenho de empresas dentro de um mesmo negócio pode ser analisadas em diversos níveis, entretanto, os autores entendem que de forma geral, a causa dessas diferenças podem ser reduzidas a dois fatores básicos: o valor percebido pelos clientes nos produtos e serviços e o custo para criar estes valores.

Na definição por Grunert e Ellegard (1992), “fatores críticos de sucesso são as habilidades e recursos que explicam os valores percebidos pelos clientes”. Essas habilidades e recursos transcendem dos pré-requisitos para se estar no mercado, são fatores que diferenciam organizações de um mesmo mercado. Para Shultz (1994), “para o consumidor, a percepção é a verdade. A percepção pode não estar correta, mas é o que ele conhece, e o que ele conhece é tudo o que ele precisa conhecer”.

Estudos desenvolvidos por Michael Porter (1986) sobre o Ciclo de Vida do Produto, e estudos de Rockart (1979) e Rockart e Bullen (1981) sobre Fatores Críticos de Sucesso, mostram o modelo desenvolvido por Porter (1986) que busca avaliar os fatores

críticos de sucesso a partir do estágio em que o produto se encontra em seu ciclo de vida. Através dele, o autor busca explicar como é possível a formulação estratégica a partir da relação estabelecida na competição, manifestada não apenas através dos concorrentes, mas de todas as forças competitivas, caracterizadas pelos participantes do processo como um todo: fornecedores, clientes, concorrentes, substitutos e entrantes (análise de atratividade do mercado). Os FCS decorrentes do emprego do método de Porter (1986) são compatíveis com os decorrentes do método de Rockart (1979), uma vez que se conseguiu verificar cada um dos aspectos relacionados por Porter como fonte de FCS, os quais também são identificados por Rockart.

Para Watson, Rainer e Houdeshel (1992), no entanto, é necessário que se leve em consideração algumas questões e condições básicas para que a aplicação dos fatores críticos de sucesso determine precisamente as informações necessárias. Estes são definidos como um conjunto de condições vitais, em que falhas aumentam a probabilidade de insucesso e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos. O'Brien (2002), referindo-se aos sistemas de informação executiva, relata que o objetivo dos FCS é fornecer aos executivos o acesso fácil e imediato a informações sobre aspectos críticos de sucesso de uma empresa, definindo FCS como aqueles decisivos para a consecução dos objetivos estratégicos de uma organização.

Assim, entende-se que os FCS são variáveis relevantes para um conjunto de orientações estratégicas, e que sem seus atendimentos o intento ficaria fragilizado, tendendo ao fracasso. Portanto, o objetivo desta pesquisa, de pontuar as diferenças entre os fatores críticos de sucesso percebidos na gestão de cadeias de suprimentos nos segmentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista, implica analisar quais são os elementos fundamentais para que uma cadeia de suprimentos obtenha sucesso ou não.

A seguir, é apresentada a proposta de modelo de fatores críticos de sucesso na gestão de cadeia de suprimentos que foi construído com o suporte da literatura.

3 PROPOSTA DE MODELO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS

As mudanças crescentes no meio empresarial fazem com que apareçam oportunidades e ameaças. Estas necessitam ser administradas da melhor forma possível pelas cadeias de suprimentos. Estes novos *insights* são processados pelas empresas das cadeias para se tornarem informações úteis para a tomada de decisão dos gestores. A necessidade de acompanhar diariamente essas informações é de vital importância para as organizações das cadeias, pois previnem oscilações que podem prejudicar as empresas e auxiliam na busca de novas oportunidades, a fim de acrescentar competitividade à cadeia de suprimentos.

O conhecimento dos FCS para a gestão das cadeias de suprimentos ajuda a priorizar a enorme quantidade de informações coletadas e utilizadas dentro das mesmas. Os fatores críticos de sucesso constituem uma ferramenta essencial para que os gestores possam planejar e executar as atividades que possuem real importância dentro das cadeias, otimizando suas ações para o bem estar das organizações. O capítulo se divide em identificação dos fatores críticos de sucesso (3.1) e classificação dos fatores críticos de sucesso (3.2).

3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para a identificação dos FCS foi realizada uma revisão de literatura e no Quadro 2 apresenta-se um estudo onde foram levantados FCS internos nas cadeias de suprimentos e os respectivos autores que os abordam, os quais devem nortear as estratégias das empresas que se enquadram nas cadeias. O critério utilizado para identificar os FCS foram fatores ou aspectos citados pelos autores como importantes ou críticos para o sucesso das cadeias. O Quadro 2 é apresentado de forma a facilitar a visualização dos

fatores internos identificados na literatura e os respectivos autores que os sustentam. Os fatores serão discutidos adiante durante a apresentação da proposta de modelo.

Como se pode constatar a partir do Quadro 2, o fator mais citado pelos autores, com oito ocorrências, foi o fator custo, mostrando a importância do mesmo. Outros três fatores obtiveram sete ocorrências, que foram: compatibilidade (adequação da empresa à forma de trabalhar em cadeia), confiança e compartilhamento de informações, mostrando que fatores relacionados com a cultura e trocas de informações são bastante mencionados na literatura.

Fatores	Autores	Vieira, Yoshizaki e Ho (2009)	Fawcett, Maignan e McCarter (2008)	Eng (2006)	Fugate; Sahin e Mentzer (2006)	Ogden (2006)	Quesada, Syamil e Doll (2006)	Rao, Phillips e Johnson (2006)	Boon-itt e Paul (2006)	Aragão, Scavarda e Hamacher (2004)	Assumpção (2003)	Whipple e Frankel (2000)	TOTAL
Apoio da Alta Gerência		x	x		x	x					x	x	6
Compatibilidade		x	x	x	x			x			x	x	7
Confiança		x	x	x	x			x			x	x	7
Compartilhamento das informações		x	x	x				x		x	x	x	7
Envolvimento Multifuncional		x			x	x			x	x	x		6
Governança								x				x	2
Custo		x			x		x	x	x		x	x	8
Qualidade					x		x	x	x			x	5
Tempo		x			x		x	x			x	x	6
TOTAL		7	4	3	7	2	3	7	3	2	7	8	

Quadro 3 - Autores que sustentam os FCS internos em cadeias de suprimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

O artigo de Vieira, Yoshizaki e Ho (2009) trata da colaboração nas cadeias varejistas do Brasil, e se apóia na aplicação de um questionário a 125 representantes de fornecedores de um grande supermercado. As variáveis foram agrupadas em cinco indicadores: ações comuns, compartilhamento de informações, integração interpessoal, os ganhos e partilha dos custos e integração estratégica, com o fim de avaliar o grau de colaboração.

O estudo de Fawcett, Magnan e McCarter (2008) trata dos três estágios de implementação da coordenação em cadeias de suprimentos. Eles relatam a importância de uma cultura organizacional voltada para a lógica da cadeia de suprimentos.

No artigo de Eng (2006), ele define cinco categorias de organização de fatores: compartilhamento de informação cooperativa, envolvimento multifuncional, conhecimento das organizações parceiras, cultura participativa e confiança mútua para suportar a coordenação, dando ênfase aos aspectos culturais das cadeias.

Fugate, Sahin e Mentzer (2006) fizeram um estudo qualitativo em profundidade de mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos, onde aparecem as categorias: preço, não preço, fluxo e mecanismos de coordenação. Os resultados sugerem que: (1) gestores preferem mecanismos de coordenação sobre preço e não preço; (2) orientação para a cadeia de suprimentos e de aprendizagem são importantes para a orientação e para a implementação de mecanismos de coordenação, e (3) tecnologia, capital e volume de vendas não são pré-requisitos para os mecanismos de coordenação.

A pesquisa de Ogden (2006) é um estudo sobre fatores críticos de sucesso na redução da base de fornecedores, onde ele ressalta que o apoio da alta gerência e o envolvimento multifuncional devem estar presentes para o sucesso da cadeia de suprimentos. Quesada, Syamil e Doll (2006) trazem um estudo para desenvolvimento de novos produtos para a indústria automotiva, e ressaltam a importância de os processos serem geridos com baixo custo, flexibilidade e qualidade.

O artigo de Rao, Phillips e Johnson (2006) traz resultados obtidos a partir de um questionário sobre a importância de alguns fatores críticos de sucesso para uma grande indústria transformadora, especializada na produção de produtos. Como resultado eles tiveram como o maior nível de importância fatores relacionados à cultura da cadeia de suprimentos.

Boon-itt e Paul (2006) construíram uma escala de medição da integração da cadeia de abastecimento, onde é abordado principalmente o envolvimento multifuncional, o custo e a flexibilidade. Aragão, Scavarda e Hamacher (2004) trazem um modelo de análise de cadeias de suprimentos com quatro variáveis: (i) integração de processos de negócios ao longo da cadeia de suprimentos; (ii) identificação dos membros-chave da cadeia de suprimentos; (iii) compartilhamento de informações; e, (iv) adoção de medidas de desempenho apropriadas para as cadeias de suprimentos.

Assumpção (2003) faz uma reflexão sobre gestão tecnológica em cadeias de suprimento e mostra que fatores culturais, de envolvimento entre os membros da cadeia e de desempenho são fundamentais para a gestão das cadeias.

Whipple e Frankel (2000) fizeram um estudo sobre os fatores críticos de sucesso em alianças estratégicas. Trata-se de um estudo bastante completo e que ajudou muito a construir a presente proposta para as cadeias de suprimentos, trazendo grande parte dos fatores encontrados na literatura. O mesmo artigo também mostra que existe um espaço considerável para a melhoria, transparência de objetivos, comunicação e desempenho dentro das alianças.

A seguir, apresenta-se classificação dos FCS, gerando o modelo de FCS na gestão de cadeias de suprimentos.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Após a identificação dos FCS na literatura, é apropriado elaborar uma divisão, para melhor entendê-los e facilitar sua compreensão. Sacomano Neto e Pires (2008) propõem quatro fatores para os processos de negócio, que são: produto e gestão da produção, gestão logística, avaliação de desempenho e gestão de relacionamento. Esta estrutura serviu de base para a divisão feita na dimensão interna do modelo. Porém o modelo utilizou uma estrutura diferente, primeiro dividindo os fatores em duas dimensões – interna e externa – tal divisão ocorreu para que se separassem os fatores que estão sob o controle da cadeia dos que não estão.

Na dimensão interna propõem-se três categorias - social, técnica e desempenho - adaptadas a partir da proposta de Sacomano Neto e Pires (2008). Na dimensão externa foi proposta apenas uma categoria, a categoria responsabilidade social corporativa, usando como base conceitos sobre sustentabilidade de Holme e Watts (2000).

Foi proposta ainda uma divisão destas categorias devido às afinidades dos fatores para melhor localizá-los dentro da estrutura da cadeia de suprimentos. A seguir serão apresentadas detalhadamente as dimensões, seguidas de suas categorias e fatores.

3.2.1 Dimensão Interna

A dimensão interna trata das categorias e fatores que estão sob o controle da cadeia, e é subdividida em três categorias: cultural, técnica e desempenho.

3.2.1.1 Categoria Cultural

Ela contém fatores que estão diretamente ligados às pessoas, incluindo formas como o indivíduo influi dentro das organizações, e como as relações são administradas. Envolve também pressupostos básicos que a cadeia criou, descobriu ou desenvolveu para lidar com seu dia a dia, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir. De acordo com Eng (2006), a cultura pode ser descrita como a expectativa de comportamento que é, pelo menos parcialmente, compartilhada por um grupo de decisores.

Conforme Rao, Phillips e Johnson (2006), os mais importantes requisitos para o funcionamento da cadeia de suprimentos são a cultura corporativa e o empenho. O desenvolvimento de relacionamento efetivo entre as empresas da cadeia de suprimentos

contribui para a melhoria do desempenho das operações dos fatores: qualidade, custo, entrega e flexibilidade (ASSUMPTÃO, 2003).

A categoria cultural se divide nos fatores apoio da alta gerência, compatibilidade e confiança, descritos a seguir.

a) Apoio da Alta Gerência

Conforme Rao, Phillips e Johnson (2006), sem o empenho e envolvimento dos gestores principais (diretoria) e dos médios gestores (gerência) é difícil estabelecer os processos de gestão e de mudanças necessários para as relações entre clientes e fornecedores. Os gestores devem ter um caráter prospectivo e participar no planejamento conjunto de processos e produtos. O apoio da alta gerência no início da formação da cadeia de suprimentos é um fator crítico de sucesso. Tais gestores não precisam ser necessariamente os mais importantes gestores dentro da organização, mas aqueles com influência (OGDEN, 2006).

A alta gerência deve ser responsável por dedicar recursos (por exemplo, pessoal, tempo, viagens, tecnologia, instalações físicas) para apoiar a integração da cadeia de suprimentos. O apoio da alta gerência foi analisado tanto em áreas estratégicas como em áreas operacionais das alianças. Recursos estratégicos referem-se a decisões e ações que afetam o longo prazo; a exploração dos recursos operacionais refere-se a decisões e ações que afetam cada um dos parceiros no curto prazo (WHIPPLE; FRANKEL, 2000).

De acordo com Fawcett, Mangan e McCarter (2008), a alta gerência deve criar várias iniciativas no sentido de atingir níveis desejados de colaboração para gerar desempenho. Quando a estratégia certa é implementada, a cadeia pode alcançar resultados importantes, tais como qualidade superior e ciclo de inovação reduzido.

b) Compatibilidade

A estrutura das empresas precisa ser compatível com a lógica de operacionalização da cadeia de suprimentos, para que elas consigam se adaptar e não se desvirtuem da lógica de cadeia.

Como relata Whipple e Frankel (2000), a compatibilidade refere-se à capacidade de planejar e de trabalhar em conjunto de forma produtiva. A compatibilidade é relacionada com duas questões: avaliação da filosofia e estilo operacional; cooperação e comprometimento. Os parceiros necessitam que seus objetivos estratégicos sejam compatíveis com as estratégias das demais empresas para que a gestão da cadeia de suprimentos funcione bem. As metas das empresas devem ser dirigidas à maximização do desempenho no longo prazo (RAO; PHILLIPS; JOHNSON, 2006)

A ajuda de todos os membros faz com que os riscos diminuam, já que um complementa o outro quando surgem dificuldades e compartilham os benefícios, trabalhando em conjunto para alcançar objetivos mútuos e individuais. Essa cooperação traz benefícios para toda a cadeia de abastecimento, compartilhando informações e resolvendo problemas conjuntamente (ENG, 2006).

Os membros da cadeia devem fazer de tudo para que ela tenha sucesso, não ultrapassando prazos e executando suas atividades da melhor forma possível. É muito importante que a cadeia busque comprometimento de todos os seus elos. O surgimento da tecnologia e o aumento da concorrência desencadearam este reconhecimento. O comprometimento deve existir, acima de tudo, em todas as funções, e deve ser visível (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008).

c) Confiança

De acordo com Eng (2006), a confiança se refere à crença ou expectativa de que outro pode ser invocado, e que este outro não irá tirar vantagem de vulnerabilidades. Elementos importantes são o agir no interesse mútuo dos bens e a partilha equitativa dos benefícios e dos encargos futuros. Confiança deve existir em uma aliança uma vez que

cada uma das partes depende do outro para satisfazer objetivos mútuos. Confiança deve estar presente entre parceiros, para partilhar informação crítica para gerir a aliança, e para que cada parceiro pense a longo prazo nas necessidades que surgirão.

De acordo com Whipple e Frankel (2000), existem cinco características da confiança: integridade (do nível de honestidade dos parceiros e princípios); identificação dos motivos (a verdade das intenções estratégicas do parceiro); consistência de comportamento (a fidelidade e a previsibilidade do parceiro em diferentes situações); abertura (honestidade sobre os problemas), e discrição (confidencialidade dos planos estratégicos e das informações essenciais).

Fawcett, Magnan e McCarter (2008) afirmam que muitas empresas precisam descongelar culturas tradicionais para que possam atuar na cadeia de suprimentos. É necessário estabilizar altos níveis de confiança entre os membros da cadeia, sendo que a confiança é identificada como o fator mais importante para a relação fornecedor-consumidor. Confiança gera entre os membros da cadeia de suprimentos colaboração, flexibilidade e compartilhamento de riscos, de informações e de recursos. Rao, Phillips e Johnson (2006) afirmam que a criação de confiança requer tempo e consistente desempenho dos membros da cadeia de suprimentos.

Confiança e cooperação são fatores críticos no compartilhamento de informações oportunas e precisas. Dessa maneira, informações devem ser compartilhadas somente entre membros-chave dos principais processos de negócios de uma cadeia de suprimentos (ARAGÃO; SCAVARDA; HAMACHER, 2004)

3.2.1.2 Categoria Técnica

Esta dimensão trata dos processos utilizados nas cadeias de suprimentos no seu dia-a-dia e maneiras com que ocorrem as trocas de informação na cadeia de suprimentos, havendo necessidade de capacitação técnica para sua realização. Implica construir um fluxo de informação que flua entre todos os elos e seja de vital importância para a cadeia

de suprimentos. A categoria técnica se subdivide em compartilhamento das informações, envolvimento multifuncional e governança, descritos a seguir.

a) Compartilhamento das Informações

Compartilhamento das informações reflete as trocas de informações técnicas, financeiras, operacionais e estratégicas. O compartilhamento é uma das mais importantes ferramentas para a manutenção do sistema de compatibilidade, trazendo benefícios e dividindo encargos. Ela tem como finalidade reduzir os conflitos entre as empresas, melhorar a qualidade dos produtos e facilitar o desenvolvimento de novos produtos (ENG, 2006).

O compartilhamento de informação entre os membros-chave da cadeia permite que estes membros tomem decisões capazes de melhorar a lucratividade de toda a cadeia. Apesar da importância do compartilhamento de informação, há tipos de informações raramente compartilhados, especificamente dados de custo, taxas de produção e preços de compra. Ainda existe, por parte de muitas empresas, uma relutância em compartilhar informação (ARAGÃO; SCAVARDA; HAMACHER, 2004)

De acordo com Ogden (2006), a boa comunicação é também especialmente importante durante a fase de implementação da cadeia de suprimentos, sendo na forma de boletins internos, memorandos ou e-mails, sendo estes meios excelentes para dispersar essas informações. Ela desempenha um papel importante para assegurar envolvimento multifuncional dentro da cadeia.

Os sistemas de informações apóiam a comunicação entre os diferentes níveis organizacionais (hierárquicos) e áreas funcionais das empresas. Internamente à empresa, essa comunicação tem sido facilitada pela implantação de sistemas de integração de processos gerenciais (ERP - *Enterprise Resources Planning*) e de sistemas de medição e indicadores de desempenho. Esses sistemas agilizam a aquisição das medidas e a constante atualização das ocorrências e, também, facilitam e ampliam a visualização para toda a empresa. A contrapartida para apoiar a gestão da cadeia de suprimentos é

incorporar um sistema de troca de informação e de medição de desempenho, aceito e acessível a todos os seus participantes. A fim de que essa integração cruze as fronteiras da empresa, são necessárias práticas gerenciais para integração de fornecedores, assim como o desenvolvimento de condições ambientais para empreender ações conjuntas (ASSUMPCÃO, 2003). Rao, Phillips e Johnson (2006) ressaltam que esses sistemas precisam ser compatíveis.

Conforme Ogden (2006), a cadeia de suprimentos depende de bons sistemas de informação porque bons sistemas de informação permitem às empresas reunir informações históricas de quanto gastar para um determinado produto ou serviço com rapidez e eficiência. Uma das principais barreiras para o fornecimento dessas informações é a falta de dados históricos. A maior exigência da cadeia de suprimentos é ter bons sistemas de informação, pois isso facilita o compartilhamento de idéias e permite as iniciativas de coordenação da cadeia. Gestores ainda resistem a compartilhar informações que diminuam seu poder de decisão. Porém, a tecnológica suporta políticas e medidas que promovam o compartilhamento de informações críticas (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008).

b) Envolvimento Multifuncional

O fator envolvimento multifuncional representa a integração dos seus processos-chave, primeiramente dentro de cada empresa e depois para toda a cadeia. Esta integração se dá entre todas as funções da cadeia, de modo que cada uma conheça o processo que ocorre na outra, podendo auxiliar e/ou facilitar esses processos, bem como buscar soluções para os problemas conjuntamente. O envolvimento multifuncional não ocorre apenas através do fluxo de comunicação, mas também por meio do desenvolvimento efetivo de novos produtos.

De acordo com Eng (2006), envolvimento multifuncional é o trabalho em conjunto para alcançar objetivos mútuos e individuais, uma ação voluntária que é influenciada pelos valores e crenças que não podem ser programados ou formalizados.

Assim, as empresas têm de encontrar meios de trabalhar estreitamente integradas com seus parceiros da cadeia, complementando-os.

Conforme Ogden (2006), com o envolvimento multifuncional os participantes da cadeia são mais propensos a aprovar as alterações quando necessário, e de forma conjunta é mais fácil descobrir soluções para problemas. Benefícios realizados através da integração da equipe podem melhorar não só o fluxo da comunicação, mas também o desenvolvimento dos produtos (RAO; PHILLIPS; JOHNSON, 2006).

Para Vieira, Yoshizaki e Ho (2009), as reuniões entre membros de diferentes empresas são muito importantes para a melhoria interpessoal, sendo uma oportunidade para pesquisar soluções de problemas. A participação da alta gerência ou de equipes dedicadas aumenta a credibilidade e o compromisso entre as partes, tendo uma predisposição para se adaptar aos outros requisitos. Também a comunicação fica eficiente gerando resultados de ambos os lados.

c) Governança

A governança representa o ato de organizar as transações da companhia de forma a protegê-las contra os perigos do oportunismo. Ela está ligada à maneira de como é conduzida a coordenação das atividades econômicas e dos sistemas produtivos. A governança é tudo aquilo que gere as atividades a fim de obter-se uma coordenação na cadeia de suprimentos, objetivando a redução de custos e a melhora do desempenho organizacional.

De acordo com Orgen (2006), a governança envolve recolher todas as informações relevantes para a compra de uma determinada mercadoria e categorizar os vários itens por suas semelhanças e diferenças. Tendo a cadeia os moldes de uma grande empresa, necessita-se de uma estrutura para coordenar os próprios contratos mantidos com os diferentes agentes da cadeia que se inter-relacionam. Conforme Furlanetto (2002), o estabelecimento de uma estrutura de governança é necessário para coordenar os mais diferentes contratos efetuados ao longo das cadeias.

3.2.1.3 Categoria Desempenho

A avaliação de desempenho permite que os gerentes monitorem desempenho, identifiquem áreas carentes de atenção, aumentem a motivação, melhorem a comunicação e fortaleçam as finanças da empresa. Na medição de desempenho de cadeias de suprimentos, atividades que não estejam sob controle direto de uma empresa devem ser avaliadas e controladas em conjunto por esta empresa e pelos seus parceiros da cadeia de suprimentos (WHIPPLE; FRANKEL, 2000; ARAGÃO, SCAVARDA; HAMACHER, 2004; FUGATE, SAHIN; MENTZER 2006).

Essa avaliação também pode fornecer meios que revelem a eficácia de estratégias e que identifiquem potenciais oportunidades de sucesso. Conforme, Aragão, Scavarda e Hamacher (2004), a avaliação de desempenho também tem uma contribuição indispensável nas tomadas de decisões dentro das cadeias, particularmente na reestruturação de metas e estratégias de negócios, assim como na reengenharia de processos. Medidas de desempenho têm como objetivo identificar e estabelecer medidas que tanto dêem suporte no longo quanto no curto prazo (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008).

As medidas de desempenho se dividem em três fatores principais: qualidade, tempo de entrega e custo. Sendo uma avaliação global, os fatores que a compõem estão interligados. Por exemplo, se a qualidade do fornecedor é alta, o custo da má qualidade será reduzido e o retrabalho será minimizado; portanto, os custos do fornecedor tendem a ser reduzidos (QUESADA; SYAMIL; DOLL, 2006). Os três fatores da categoria serão apresentados a seguir.

a) Custo

O custo é o valor dos bens e processos. Ele deve sempre ser o menor possível, pois assim proporciona maiores benefícios com pouco investimento. Ele é quem indica se um processo agrega valor ou não a um bem. O consumidor final procura este benefício para adquirir um produto.

Whipple e Frankel (2000) afirmam que alguns dos maiores custos no desenvolvimento de alianças estão em modificar os hábitos e conhecimentos de práticas, políticas, valores, processos e em alterar as relações entre departamentos.

b) Qualidade

A qualidade representa o diferencial de um bem; representa o esforço do fornecedor em função de proporcionar uma maior satisfação ao comprador. Ela é indispensável para que o consumidor continue adquirindo produtos de um fornecedor. Quanto maior for a qualidade, maior poderá ser o valor agregado do bem produzido, gerando lucratividade para o fornecedor.

c) Tempo

Este fator representa a velocidade com que um fornecedor produz determinado bem e o entrega ao comprador no prazo determinado. Quanto maior a velocidade menor será o tempo de processamento e entrega de um produto e maior a satisfação do comprador, sendo essencial que o produto esteja no local correto no momento certo.

3.2.2 Dimensão Externa

A dimensão externa aborda uma categoria e fatores que não estão sob controle da cadeia e serão abordadas a seguir.

3.2.2.1 Categoria Responsabilidade Social Corporativa

Diante dos desafios de um mundo em mutação no âmbito da globalização e, em particular, do mercado, as próprias organizações vão tomando a consciência de que a sua Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é passível de se revestir de valor econômico direto. Mesmo que o objetivo principal seja a obtenção de lucros, as cadeias de suprimentos também podem contribuir com os fins sociais e ambientais, mediante a integração da RSC, como investimento estratégico nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações.

Segundo Holme e Watts (2000), o WBSCD (*World Business Council for Sustainable Development*) definiu a RSC como sendo o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, com as famílias, com a comunidade local e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. Portanto, a RSC permeia os três pilares da sustentabilidade, englobando tanto a dimensão social como a econômica e a ambiental.

De acordo com os trabalhos de Melo Neto e Froes (1999), McIntosh et al. (2001) e Milano et al. (2002), a RSC se refere à conduta ética e responsável adotada pelas organizações na plenitude das suas redes de relações, o que inclui o universo de seus consumidores, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em que se inserem, ou sobre a qual exercem algum tipo de influência, além do governo e do meio ambiente.

Em consonância com estas variáveis, acrescenta-se a abordagem de Friedman e Miles (2004), ao destacarem que a preocupação ambiental, no âmbito da cadeia de suprimentos, deve surgir de diferentes grupos de *stakeholders*, como clientes, autoridades, investidores, empresas associadas, competidores, empregados, entre outros, bem como pertencentes ao ambiente regulatório ou competitivo da firma.

Dentre os diferentes *stakeholders*, destacam-se os clientes, visto que estes estão cada vez mais conscientes da necessidade de produtos ambientalmente corretos e estão atentos à reputação das empresas quanto às ações ambientais desenvolvidas (MAHLER, 2007). Considerando-se uma cadeia de suprimentos sob a perspectiva sistêmica, este fator encontra espaço ao longo da cadeia de suprimentos, visto que a gestão ineficaz de uma cadeia de suprimentos pode afetar negativamente a reputação das organizações que a integram. Sabe-se que a reputação e a marca estão entre os principais ativos e passivos de uma organização e, desta forma, a busca da sustentabilidade gera retornos financeiros e agrega valor para as organizações (NEW ZEALAND BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 2003).

A entrada dos pilares da sustentabilidade na prática empresarial e a evolução desta discussão nos estudos acadêmicos têm mostrado que, gradativamente, são envolvidas neste diálogo novas abordagens que privilegiam não só o fator econômico e os interesses financeiros dos acionistas, mas passam a abarcar o interesse de outros grupos da sociedade que têm ocupado um lugar especial nas discussões que envolvem este tema e é neste cenário que o presente estudo se insere.

Acredita-se que esta categoria engloba fatores críticos de sucesso, já que se um dos três pilares da sustentabilidade estiver deixando a desejar, poderá acarretar uma imagem negativa para a cadeia. A seguir serão apresentados os três fatores que compõem esta categoria: ambiental, econômico e social.

a) Ambiental

O fator ambiental trata da forma de gerir os recursos naturais, especialmente aqueles que não são renováveis ou são fundamentais ao suporte de vida. Isto requer ações para minimizar a poluição do ar, água e solo, preservar a diversidade biológica, proteger e melhorar a qualidade do ambiente e promover o consumo responsável. Sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, deve-se procurar minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos.

Para que uma cadeia de suprimentos seja considerada sustentável, de acordo com Almeida (2002), deve buscar a eco-eficiência em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, ou seja, produzir mais e melhor com menos: mais produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais e com responsabilidade social. A eco-eficiência é uma filosofia de gestão empresarial que incorpora as questões ambientais, encoraja as empresas de qualquer setor, porte e localização geográfica a se tornarem mais competitivas, inovadoras e ambientalmente responsáveis (ALMEIDA, 2002).

A eco-eficiência, para DeSimone e Popoff (1997) e WBCSD (2003), pode ser alcançada mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida. Conforme Almeida (2002), a eco-eficiência gera sete elementos, que são: agregação de valor aos bens e serviços, redução do consumo de materiais com bens e serviços, redução do consumo de energia com bens e serviços, redução da emissão de substâncias tóxicas, intensificação da reciclagem de matérias-primas, maximização do uso sustentável de recursos renováveis e prolongamento da durabilidade dos produtos.

Esses sete elementos, segundo Jappur (2004), se relacionam com três objetivos: (i) agregar valor a produtos e serviços, no sentido de fornecer mais benefícios aos clientes, mediante a ampliação da funcionalidade e da flexibilidade dos produtos; (ii) reduzir o consumo de recursos, minimizando o uso de energia, de materiais, de água e de solo; (iii) reduzir o impacto ambiental, mediante a minimização das emissões atmosféricas, dos efluentes industriais nos corpos hídricos, do descarte de resíduos e da dispersão de substâncias tóxicas, assim como por meio do uso sustentável de fontes renováveis. Assim, é de vital importância que as cadeias de suprimentos dêem atenção a este fator, já que se a mesma não for bem-sucedida a cadeia poderá ter problemas significativos.

b) Econômico

O fator econômico trata da viabilidade das organizações e das suas atividades na geração de riqueza e promoção de emprego de qualidade. Refere-se ao impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em todos os níveis. O acompanhamento de metas de desenvolvimento sustentável, demanda entendimento de impactos sobre outras partes interessadas, sobre outros *stakeholders*, além dos acionistas (LIMAO, 2007).

Segundo Jappur (2004), a dimensão econômica da sustentabilidade organizacional se refere aos impactos econômicos relacionados com as partes interessadas e com os sistemas econômicos locais, regionais e globais. Os indicadores de desempenho econômico estão organizados com o escopo e o propósito de estender os limites dos indicadores financeiros tradicionais, procurando uma interação entre as mensurações tradicionais da contabilidade financeira com os aspectos econômicos intangíveis, que geralmente não aparecem nos relatórios financeiros tradicionais.

Os indicadores econômicos referentes a esta categoria estão relacionados com as externalidades, que se referem aos custos ou benefícios resultantes de uma transação que não estão completamente inseridos no negócio da cadeia de suprimentos. O fator econômico permite dar sustentabilidade aos impactos econômicos que permeiam as relações entre partes envolvidas e com os sistemas econômicos.

c) Social

O fator social trata dos direitos humanos, e a igualdade de oportunidades de todos os indivíduos na sociedade. Foca também a promoção de uma sociedade mais justa, a inclusão social, distribuição equitativa dos bens e eliminação da pobreza. Trata ainda da preocupação com as comunidades locais, reconhecer e respeitar a diversidade cultural e evitar toda e qualquer forma de exploração, a fim de ajudar a sociedade.

Para Ashley (2007), responsabilidade social é um conjunto de ações que busca contribuir para a melhoria da qualidade de vida na sociedade na qual atua a organização.

Segundo Jaramillo e Angel (apud ASHLEY, 2007, p.7) “a responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral”.

Para Certo (2003), responsabilidade social da cadeia de suprimentos é a obrigação administrativa de tomar atitudes que projetem e promovam tanto o bem-estar da sociedade como um todo quanto os interesses das empresas. Pereira (2002) considera que atualmente a preocupação dos gestores, ao tomar decisões, não recai apenas sobre o lucro, mas também sobre benefícios e ônus sociais decorrentes destas decisões. As organizações buscam, assim, serem reconhecidas pela sociedade como politicamente corretas e não apenas focalizadas em lucros.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é a componente social do desenvolvimento sustentável que se estende desde a implementação da equidade até a valorização da identidade dos seres humanos na sua diversidade. A equidade é, em nível mundial, a solidariedade com os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento por parte dos países mais ricos, na luta contra a pobreza. O desenvolvimento sustentável considera também a equidade entre gerações, a responsabilidade para com as gerações futuras.

O desenvolvimento humano relaciona-se com o fortalecimento das capacidades individuais por meio da educação, da responsabilidade e da segurança. A dimensão social, para as empresas pertencentes à cadeia de suprimentos, diz respeito ao seu impacto no sistema social onde operam. O desempenho social é abordado por meio da análise do impacto das organizações sobre as partes interessadas em âmbito local, nacional e global.

Neste sentido, destacam-se as contribuições de Kreitlon e Quintella (2001) ao ressaltarem a importância que deve ser dada às relações com os diversos *stakeholders*, sobretudo no que tange às decisões relativas aos rumos das empresas nas quais eles têm interesses ou com as quais estabelecem algum tipo de relacionamento. Para Aligleri, Aligleri e Câmara (2002), não basta um fabricante almejar e implementar políticas e diretrizes internas para conseguir excelência em responsabilidade social. É necessário, também, estendê-las aos fornecedores, distribuidores e varejistas, visto que, diante de

uma perspectiva sistêmica, a empresa produtora corre o risco de prejudicar a sua imagem corporativa e perder competitividade devido à ineficiência da cadeia de suprimentos em que está inserida.

O Quadro 4 permite a compreensão de uma forma mais sistêmica da proposta apresentada na medida em que classifica os FCS em dimensões, categorias, fatores e suas descrições.

O próximo capítulo contém o método de pesquisa que foi utilizado no presente estudo.

Dimensão	Categorias	Descrição da Categoria	Fatores	Descrição dos Fatores
Interna	Cultural	Pressupostos básicos que a cadeia criou, descobriu ou desenvolveu para lidar com seu dia-a-dia, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.	Apoio da Alta Gerência	Pessoas com influência dentro das organizações que sustentem a lógica de cadeia de suprimentos, dando suporte no que for necessário para o desenvolvimento da mesma.
			Compatibilidade	A estrutura das empresas precisa ser compatível com a lógica de cadeia de suprimentos, para que elas consigam se adaptar e não se desvirtuem da lógica de cadeia de suprimentos.
			Confiança	Relação positiva que possibilita deixar de analisar se um fato é ou não verdadeiro, entregando essa análise à fonte de onde provém a informação (outro membro da cadeia) e simplesmente absorvendo-a ou entregando informações sigilosas.
	Técnica	Maneiras com que ocorrem as trocas de informação, materiais e produtos na cadeia de suprimentos, construindo um fluxo que flua entre todos os elos de vital importância para as cadeias de suprimentos e desenvolvendo as maneiras com que os processos são executados dentro da cadeia.	Compartilhamento das informações	O compartilhamento de informação entre os membros-chave da cadeia provê uma visibilidade adequada, o que permite que esses membros tomem boas decisões capazes de melhorar a lucratividade de toda a cadeia.
			Envolvimento Multifuncional	Integração dos seus processos-chave, primeiramente dentro de cada empresa e depois para toda a cadeia. Esta integração se dá entre todas as funções da cadeia, de modo que cada uma sabe o processo que ocorre na outra, podendo auxiliar e/ou facilitar esses processos, bem como buscar soluções para os problemas juntamente.
			Governança	Ato de organizar as transações da cadeia de forma a protegê-las contra os perigos de oportunismo. Ele está ligado a maneira de como é conduzida a coordenação das atividades econômicas e dos sistemas produtivos. Por fim, a governança é tudo aquilo que gere as atividades a fim de obter-se uma coordenação na cadeia de suprimentos, objetivando a redução de custos e a melhora do desempenho organizacional.
	Desempenho	Permite que os gerentes monitorem desempenho, identifiquem áreas carentes de atenção, aumentem a motivação, melhorem a comunicação e fortaleçam as finanças da empresa. Na medição de desempenho de cadeias de suprimentos, atividades que não estejam sob controle direto de uma empresa devem ser avaliadas e controladas em conjunto por esta empresa e pelos seus parceiros da cadeia de suprimentos.	Custo	O custo é o valor dos bens e processos. Ele deve sempre ser o menor possível, pois assim proporciona maiores benefícios com pouco investimento. Ele é quem indica se um processo agrega valor ou não a um bem; quando o consumidor achar que ele está de acordo com o benefício do bem adquirido irá pagá-lo.
			Qualidade	A qualidade representa o diferencial de um bem, representa o esforço do fornecedor em função de proporcionar uma maior satisfação do comprador. Ela é indispensável para que o consumidor continue adquirindo produtos de um fornecedor. Quanto maior for a qualidade maior poderá ser o valor do bem produzido, gerando mais lucro para o fornecedor e uma maior satisfação para o comprador.
			Tempo	Representa a velocidade para que um fornecedor produza determinado bem e o entregue ao comprador. Quanto maior a velocidade menor será o tempo de processamento e entrega de um produto e maior a satisfação do comprador.

Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso em Cadeias de Suprimentos (continua na próxima página)

Fonte: Elaborado pelo autor

Dimensão	Categoria	Descrição da Categoria	Fatores	Descrição dos Fatores
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Mesmo que o objetivo principal seja a obtenção de lucros, as cadeias também podem contribuir com os fins sociais e ambientais mediante a integração da RSC, enquanto investimento estratégico, no núcleo da estratégia do negócio, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações.	Ambiental	Trata da forma de gerir os recursos naturais, especialmente aqueles que não são renováveis ou são fundamentais ao suporte de vida. Requer ações para minimizar a poluição do ar, água e solo, preservar a diversidade biológica, proteger e melhorar a qualidade do ambiente e promover o consumo responsável. Sob a perspectiva dos impactos de suas operações e produtos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, deve procurar minimizar os impactos negativos e amplificar os positivos.
			Econômico	Trata da viabilidade das organizações e das suas atividades na geração de riqueza e promoção de emprego de qualidade. Refere-se ao impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em todos os níveis, o acompanhamento de metas de desenvolvimento sustentável. Demanda entendimento de impactos sobre outros <i>stakeholders</i> além dos acionistas.
			Social	Trata dos direitos humanos e a igualdade de oportunidades de todos os indivíduos na sociedade. Promoção de uma sociedade mais justa, da inclusão social e distribuição equitativa dos bens com foco na eliminação da pobreza. Preocupação com as comunidades locais, nomeadamente, reconhecer e respeitar a diversidade cultural e evitar toda e qualquer forma de exploração.

Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso em Cadeias de Suprimentos (continuação)

Fonte: Elaborado pelo autor

4 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa científica é uma investigação feita de forma metódica, que tem como objetivo a aquisição de conhecimento ou a solução de um problema identificado. Dessa forma, define-se pesquisa como um processo racional e sistemático que objetiva responder ao problema, envolvendo inúmeras fases, que vão da formulação do problema à satisfatória apresentação de resultados (GIL, 1999).

A seguir, serão abordados os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa e apresentados na seguinte seqüência: escolha do método (seção 4.1), unidade de análise (seção 4.2), desenho de pesquisa (seção 4.3) e detalhamento das etapas da pesquisa (seção 4.4).

4.1 ESCOLHA DO MÉTODO

O método adotado deve ser coerente com o objetivo proposto para a pesquisa (MALHOTRA, 2006). Neste caso, será adotada uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, utilizando a estratégia de estudo de caso.

A pesquisa qualitativa, para Boaventura (2004), é uma investigação que possui como fonte direta de dados o ambiente natural, constituindo-se o pesquisador no instrumento principal. A pesquisa também possui um caráter exploratório, como Malhotra (2006) relata, cujo objetivo é explorar ou fazer uma busca em uma situação para prover critérios e maior compreensão. Para Churchill (2000), os resultados das pesquisas de caráter exploratório podem tornar-se a base para uma investigação mais completa.

Com referência à estratégia de estudo de caso, a mesma é utilizada para explorar situações nas quais a investigação que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados, conforme afirma Yin (2005). Nesse contexto, o estudo de dois casos é realizado porque se espera que, a partir de um estudo aprofundado das duas

cadeias de suprimentos, possa aumentar-se o entendimento sobre elas, facilitando a sua teorização. A pesquisa constitui um corte transversal, segundo Sampieri et al. (1991), pois a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de várias variáveis em um dado momento.

Para Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo aprofundado de um ou de poucos objetivos, de maneira a adquirir conhecimento amplo e detalhado sobre o tema. Por outro lado, há grande aplicação do estudo de caso nas pesquisas exploratórias, em virtude de sua flexibilidade, contribui para florescerem outros aspectos ao longo da pesquisa, que não haviam sido inicialmente previstos.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SELEÇÃO DOS CASOS

Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso múltiplo (dois casos), para suportar o objetivo do trabalho, e a unidade de análise (parte mais elementar do fenômeno a ser estudado) é a cadeia de suprimentos. Foi escolhida a cadeia de suprimentos devido à sua complexidade e à existência de incertezas, no meio acadêmico, a respeito de seu funcionamento, existindo assim a necessidade de maior exploração do tema.

Para a análise da cadeia é necessário considerar cada uma das organizações que compõem a mesma e as relações entre estas. A escolha de tais unidades deu-se com base no critério objetivo deste trabalho, ou seja: empresas que utilizam a lógica da cadeia de suprimentos, cadeia reconhecida como de sucesso, tendo fornecedores de primeiro nível críticos para a gestão da cadeia.

É importante que sejam estudadas cadeias estruturadas com base no princípio da cadeia de suprimentos, de ser uma aliança estratégica. Para se entender o que é crítico para o sucesso da cadeia, é importante que se tenham casos de sucesso para serem estudados. Em virtude do tempo do projeto, é importante que sejam apenas entrevistados as empresas-mãe e seus fornecedores críticos de primeiro nível. E, por fim, estas cadeias precisam ter resultados satisfatórios para que sejam consideradas de sucesso.

Para alcançar a percepção da indústria automobilística e do varejo supermercadista sobre os fatores críticos de sucesso para a gestão de tais cadeias, as empresas-mãe das cadeias identificaram quais seriam seus fornecedores críticos para a gestão da mesma. Após, o pesquisador questionou a empresa-mãe e seus fornecedores sobre o tema, gerando os resultados expostos na presente dissertação. Não foi utilizada a análise documental por falta de abertura por parte das cadeias analisadas.

Para o presente estudo foram analisadas em cada cadeia de suprimentos seis empresas (seis da indústria automobilística e seis do varejo supermercadista), sendo que em cada empresa foram entrevistados de um a dois colaboradores com conhecimento da prática de cadeia de suprimentos que a empresa emprega, somando um total de quinze entrevistados, conforme o Quadro 5. Por questão de sigilo foram utilizadas siglas para identificar as empresas e seus entrevistados. A seguir é apresentado o desenho de pesquisa.

INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA				VAREJO SUPERMERCADISTA			
Caracterização		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Caracterização		Entrevistado 1	Entrevistado 2
Empresa A <i>Empresa-mãe</i>	Cargo	Gerente de Supply Chain	Coordenador de Supply Chain	Empresa A <i>Empresa-mãe</i>	Cargo	Gerente Comercial	Gerente de Produto
	Tempo no Cargo	25 anos	10 anos		Tempo no Cargo	4 anos	5 anos
Empresa B	Cargo	Gerente Industrial	-	Empresa B	Cargo	Gerente Comercial	Representante Comercial
	Tempo no Cargo	5 anos	-		Tempo no Cargo	3 anos	9 anos
Empresa C	Cargo	Gerente de Manufatura	-	Empresa C	Cargo	Gerente Comercial	-
	Tempo no Cargo	8 anos	-		Tempo no Cargo	15 anos	-
Empresa D	Cargo	Gerente de Fábrica	-	Empresa D	Cargo	Gerente de Vendas	-
	Tempo no Cargo	10 anos	-		Tempo no Cargo	5 anos	-
Empresa E	Cargo	Técnico em Segurança e Meio Ambiente	-	Empresa E	Cargo	Gerente de Contas Especiais	-
	Tempo no Cargo	1,5 anos	-		Tempo no Cargo	10 anos	-
Empresa F	Cargo	Gerente de Operações	-	Empresa F	Cargo	Gerente de Produto	-
	Tempo no Cargo	1,5 anos	-		Tempo no Cargo	8 anos	-

Quadro 5 - Resumo das entrevistas e perfil dos entrevistados
Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 DESENHO DE PESQUISA

Apresenta-se, na Figura 7, o desenho de pesquisa que ilustra a seqüência de atividades realizadas durante o estudo, seguida de uma breve explanação sobre o mesmo.

Primeiramente foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema, a fim de levantar novos conhecimentos com o intuito de dar insumos para a elaboração de um desenvolvimento teórico (modelo) sobre os fatores críticos de sucesso para gestão de cadeias de suprimentos. Em seguida, foi elaborado um instrumento de pesquisa validado por três especialistas. Após a validação do instrumento de pesquisa, foram definidas as cadeias participantes, e foi realizado o teste-piloto com uma das empresas-mãe e, com os resultados positivos obtidos do mesmo, obteve-se a validação por parte dos entrevistados. Após tal feito foram decididos os demais entrevistados a partir da indicação das duas empresas-mãe. Iniciou-se, então, a etapa de entrevistas com os fornecedores de primeiro nível e a análise de dados (individualizada e coletiva) para elaboração deste relatório de pesquisa.

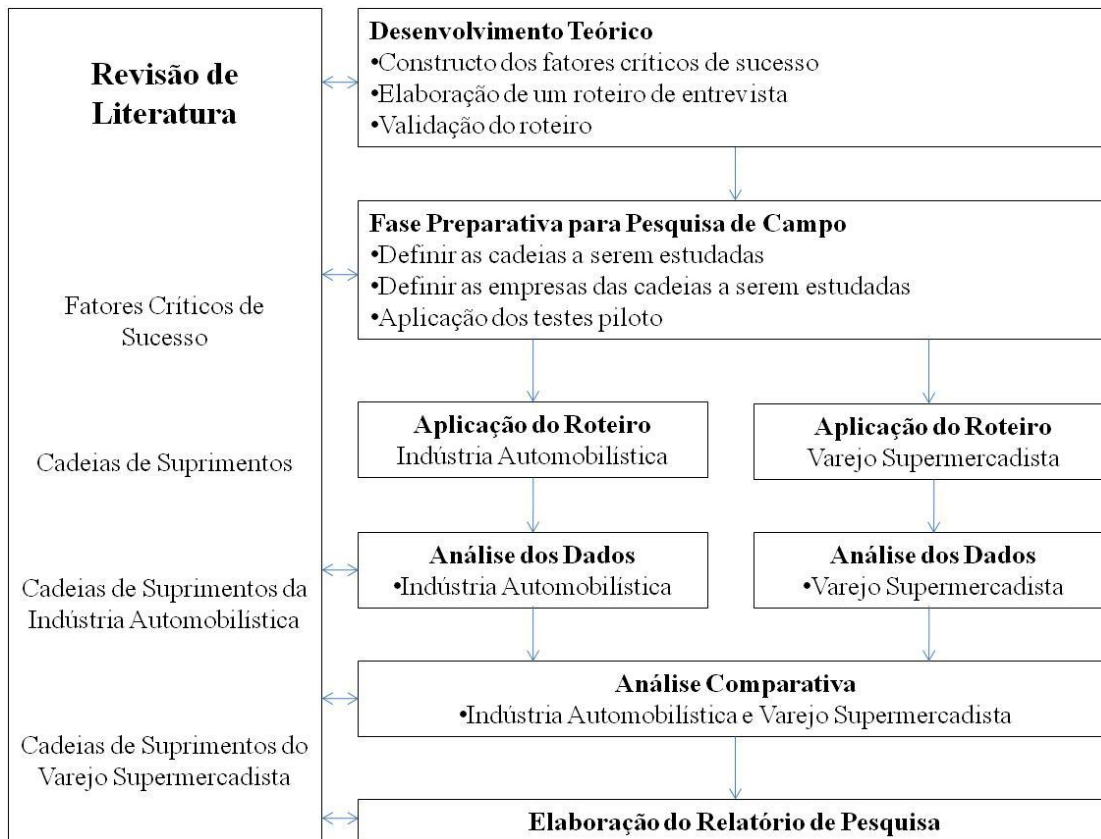


Figura 7 - Desenho de pesquisa
 Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 DETALHAMENTO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Como recomendado por Yin (2005), para dar maior credibilidade aos resultados da pesquisa, o contexto da mesma será descrito considerando o local de condução da pesquisa, o período de tempo em que a pesquisa ocorreu, a coleta de dados em um ou mais momentos, a obtenção de acesso, o tempo despendido nos locais e se os dados foram coletados durante os encontros ou posteriormente.

4.4.1 Pesquisa Bibliográfica

Primeiramente, o presente estudo utilizou a pesquisa bibliográfica que, conforme Lakatos e Marconi (2003), abrange a literatura já tornada pública em relação ao tema de estudo e que consiste em publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações e teses. Conforme Boaventura (2004), a revisão da literatura é uma etapa importante para o encadeamento lógico da investigação. Sendo assim, procura-se saber o que já foi escrito sobre o tema de pesquisa proposto, buscando-se na literatura específica a contribuição de outros autores, pesquisadores e estudiosos que se detiveram com mesmo objeto da dissertação ou com temas semelhantes.

A fundamentação teórica esclarece o problema de pesquisa por meio da compreensão de enfoques, dados, informações, elucidando melhor a matéria em exame. Cabe ressaltar que as fontes bibliográficas consideradas para o presente estudo foram livros, artigos, pesquisas, publicações, dissertações e teses, nas quais se buscou conceituar e elucidar os tópicos fatores críticos de sucesso e cadeias de suprimentos, em especial a relação entre os dois. Esta revisão serviu de base teórica para todas as demais etapas da dissertação, ou seja, coleta e análise dos dados.

4.4.2 Desenvolvimento Teórico

A literatura traz diversos fatores críticos de sucesso para os fatores críticos de sucesso, porém sem uma ligação que envolva todos os fatores. Foi, então, montada uma proposta de modelo de fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos. Este modelo ainda foi dividido em dimensões, categorias e fatores, para que os fatores fossem alocados de uma forma mais didática.

No início das atividades, foi elaborado um protocolo (Apêndice A), documentando em detalhe as atividades da pesquisa, apontando os procedimentos a serem adotados, auxiliando a manter os mesmos procedimentos nos diferentes casos para

que não ocorressem diferenças nas respostas por influência do entrevistador ou demais fatores (YIN, 2005). O instrumento de pesquisa foi validado por três professores doutores especialistas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e apresenta-se no Apêndice B.

4.4.3 Preparação para a Pesquisa de Campo

Os critérios para escolher as empresas das cadeias foram decididos a partir da empresa focal, conhecendo os parceiros críticos para a cadeia e que possuem participação na gestão da cadeia. Na presente pesquisa primeiramente foram definidos os respondentes, que integram a empresa-mãe e seus fornecedores de primeiro nível e que participam da gestão das cadeias pesquisadas. Estes possuíam disponibilidade para colaborar com a pesquisa e eram autorizados por seus superiores. Em relação aos fornecedores, precisavam ser indicados pelas empresas-mãe. Após a seleção dos entrevistados foram apresentados os objetivos da pesquisa aos respondentes e marcadas as entrevistas.

4.4.4 Coleta de dados

A coleta dos dados ocorreu através de uma fonte de evidência, de entrevistas em profundidade, auxiliando no levantamento de dados relevantes. Inicialmente foram mapeadas as cadeias de suprimentos e, subsequentemente foram identificados os fatores críticos de sucesso para a gestão das mesmas.

A entrevista é a técnica de coleta de dados mais utilizada em um estudo de caso (DUBÉ; PARÉ, 2003). Os aspectos considerados e descritos na pesquisa foram: critério para escolha dos entrevistados, utilização de roteiro de entrevista e validação do roteiro de entrevista, número de entrevistados, meio para registro da entrevista (anotações,

gravação, etc.). As entrevistas com os respondentes das empresas-mãe foram em grupo, sendo que em cada caso foram entrevistados dois colaboradores.

As entrevistas foram feitas entre os meses de dezembro de 2009 e janeiro de 2010. O teste-piloto ocorreu com dois dos entrevistados da empresa-mãe do varejo, tendo um resultado positivo e sendo acoplado ao estudo. A maioria das entrevistas foi realizada na sede das empresas, sendo que uma entrevista foi realizada na PUCRS. Houve dificuldade de acesso a alguns entrevistados pela pouca disponibilidade de tempo destes, e alguns dos entrevistados do varejo não obtiveram permissão para responder à pesquisa; então, foram procurados outros fornecedores que atendiam aos critérios descritos anteriormente.

Foram realizadas quinze entrevistas, e cada uma teve a duração aproximada de uma hora com as empresas-mãe e quarenta e cinco minutos com seus fornecedores de nível 1, com um total de aproximadamente doze horas de gravação. Como pode ser observado no Quadro 4, o número de entrevistados varia de acordo com cada empresa, pois as entrevistas foram realizadas com profissionais que estavam disponíveis e possuíam conhecimento sobre o tema.

4.4.5 Análise dos Resultados

Nesta etapa, as informações geradas ao longo da pesquisa foram descritas, interpretadas e analisadas. A análise tem como objetivo organizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas e fomentem reflexões sobre a questão proposta. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos. Contudo, nos estudos de caso não existe um esquema rígido de análise e interpretação (GIL, 1999).

A análise de dados nos estudos de caso consiste em examinar, categorizar, tabular ou reunir as evidências para recorrer às proposições iniciais de um estudo. Para Yin (2005), a análise das evidências encontradas nos estudos de caso se caracteriza como o aspecto mais difícil desse tipo de estudo, de tal forma que é necessário que o pesquisador tenha uma estratégia analítica definida que irá conduzi-lo durante esta parte do trabalho.

A análise de conteúdo do tipo temática foi a técnica adotada para a análise das entrevistas e documentos, seguindo a estrutura proposta por Bardin (2006), que se organiza nas seguintes etapas: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e tratamento dos resultados, (iii) inferência e interpretação. O relatório foi verificado por informante-chave conforme recomendado por Yin (2005). Os casos foram analisados independentemente, e também de forma comparativa.

No caso do presente estudo, a primeira providência para realizar a descrição foi unir em cada questão as respostas oriundas do roteiro de entrevistas, que buscam informações de quais são os fatores críticos de sucesso, bem como acerca das práticas organizacionais existentes nas cadeias. As informações originárias da pesquisa iguais ou semelhantes foram agrupadas, bem como os dados que se apresentaram diferentes dos demais. Por fim, foram unidos os dados que não acrescentaram informação pertinente ou relevante ao contexto abordado como demonstrado na Figura 7 (desenho de pesquisa).

Por último, foi feita a transcrição das entrevistas para o início da análise de resultados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA SOBRE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Tendo em vista que a elaboração do instrumento para a coleta dos dados teve como base o referencial teórico construído ao longo deste estudo, e que culminou com o modelo sobre fatores críticos de sucesso na gestão de cadeias de suprimentos, é a partir deste constructo que se desenvolverá boa parte da análise e discussão sobre os fatores críticos de sucesso para a gestão das cadeias aqui analisadas.

Primeiramente, é feita uma análise individualizada de cada caso, abordando-se suas características e resultados. Posteriormente, é realizada uma análise comparativa entre as cadeias da indústria automobilística e do varejo supermercadista analisadas, caracterizando um *cross-case analysis* (análise cruzada dos dados) para, finalmente, a partir da confrontação entre o comportamento destas, e com o apoio das abordagens teóricas utilizadas, chegar às características que, nestes casos, representam diferenças da gestão das cadeias de suprimentos analisadas.

Assim, este capítulo contém a análise e a interpretação dos resultados da coleta de dados empírica. Valendo-se das informações obtidas a partir das técnicas de coleta de dados, o presente capítulo começa com a análise individual dos casos da indústria (5.1) e do varejo (5.2), terminando com a análise comparativa (5.3).

5.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Este tópico será subdividido em duas subseções, onde primeiramente será apresentada uma caracterização da cadeia da indústria automobilística estudada e, em seguida, serão apresentados os resultados obtidos com o caso.

5.1.1 Caracterização da Cadeia da Indústria Automobilística

A cadeia de suprimentos da indústria automobilística estudada trata-se de um condomínio industrial, o qual é formado pela montadora de automóveis e seus fornecedores sistemistas (fornecedores que fornecem módulos, e não apenas o fornecimento de peças individuais), 18 dentro do condomínio e um localizado fora deste, e por uma série de serviços de apoio (banco, posto médico, drogaria, etc.), todos pertencentes ao condomínio industrial e ao primeiro nível de fornecedores da cadeia. Esta cadeia de suprimentos caracteriza-se por ser um projeto inovador e que tem atraído a atenção de pessoas do mundo todo, principalmente ligadas ao setor automobilístico, conforme relatou o Entrevistado 1 da Empresa A.

Os fornecedores sistemistas são tradicionais fornecedores mundiais da indústria automobilística, quase todos multinacionais que já forneciam para outras fábricas da montadora. O que a empresa-mãe inovou neste caso foi segmentar o carro em diferentes módulos (conjunto de peças - sistemas), sendo que cada um destes blocos são de responsabilidade de um sistemista.

No que diz respeito à sua dinâmica, o complexo funciona como um condomínio residencial, ocorrendo a divisão dos custos e o aproveitamento dos bens coletivos por parte de todos os condôminos. Os únicos custos não divididos são os de transporte, os quais são de responsabilidade da montadora. Existe uma empresa que funciona em regime de comodato que é a responsável pelo transporte de todo o material dentro do condomínio.

Toda a movimentação do material dentro do condomínio ocorre pelo sistema *just-in-time* chegando, em alguns casos, a ocorrer em intervalos de 20 minutos. Quando da movimentação dos materiais pela empresa encarregada da logística, cada movimentação é acompanhada de guias de movimentação, sendo elaborada somente uma única nota fiscal para cada sistemista ao final do dia.

Com relação à administração, existe uma comissão encarregada de gerenciar o condomínio, constituída por representantes dos sistemistas e da montadora, e responsável pelo encaminhamento e decisão de todas as questões que dizem respeito ao condomínio.

Muitas das decisões são decididas por votações, onde a montadora detém 60% das cotas de ações do condomínio, sendo que o restante é repartido entre os sistemistas, como relata o Entrevistado 1 da Empresa A. Nos casos mais gerais e relacionados com o condomínio, os votos são paritários. Porém, nos casos que envolvem certos riscos à montadora, a votação é feita de acordo com as cotas; como a montadora possui a maioria das cotas, é ela quem, de certa forma, pode decidir a votação.

Entretanto, conforme os entrevistados, as decisões são sempre negociadas com os parceiros, não existindo interesse por parte da montadora em impor qualquer decisão, ou seja, a mesma procura negociar as decisões. Ao comparar-se o sistema implantado na cadeia estudada com o tradicional da indústria automobilística, algumas vantagens são facilmente perceptíveis e, de acordo com o representante da montadora, destacam-se as seguintes:

Enquanto no sistema tradicional a montadora procura agir nos *tiers* 1, neste sistema inovador ela age, também, nos *tiers* 2; diferentemente do caso tradicional onde se avaliava muito mais a capacidade do fornecedor em fornecer um produto dentro das especificações, neste novo sistema avalia-se a capacidade logística do fornecedor, no volume e na frequência desejada, bem como a qualidade do produto; outro avanço importante é o que ocorre a partir do *co-design* do produto, com a engenharia da montadora participando, conjuntamente com a engenharia do seu fornecedor, na concepção do projeto e no desenvolvimento dos produtos (Entrevistado 1, Empresa A).

A partir das declarações dos representantes da montadora de veículos, conclui-se que as grandes vantagens advindas da nova forma de organização implantada no condomínio da montadora decorrem do estreitamento das relações entre a montadora e os seus fornecedores. Como consequência, os representantes da montadora relataram que essa forma de trabalhar está proporcionando uma redução dos custos totais de fabricação. Ao estruturar a sua unidade produtiva aos moldes de hoje, a montadora procurou pôr em prática uma série de conhecimentos já existentes na teoria, difíceis de serem implementados e que também não haviam sido colocados em prática até aquele momento.

A montadora define o que irá produzir e, com base no seu setor de vendas (o qual não é o foco do presente estudo), o montante é enviado por meio de EDI (*Electronic Data Interchange* ou Transferência Eletrônica de Dados) para os seus fornecedores. Muitos dos fornecedores de primeiro nível também possuem EDI com seus fornecedores, sendo que quando recebem um pedido da montadora, os mesmos já reenviam para os outros níveis da cadeia, também de forma eletrônica, imprimindo velocidade ao processo.

Para finalizar a caracterização da cadeia de suprimentos da indústria analisada e para que seja possível compreender de forma mais clara sua amplitude, torna-se importante detalhar a mesma. No caso da indústria, sua cadeia de suprimentos imediata se caracteriza por possuir três níveis de fornecimento e dois de clientes, sendo que o estudo analisa apenas a relação entre a montadora (empresa-mãe) e seu primeiro nível de fornecedores, considerados críticos pela empresa-mãe. Na Figura 8 é apresentada a cadeia da indústria automobilística estudada.

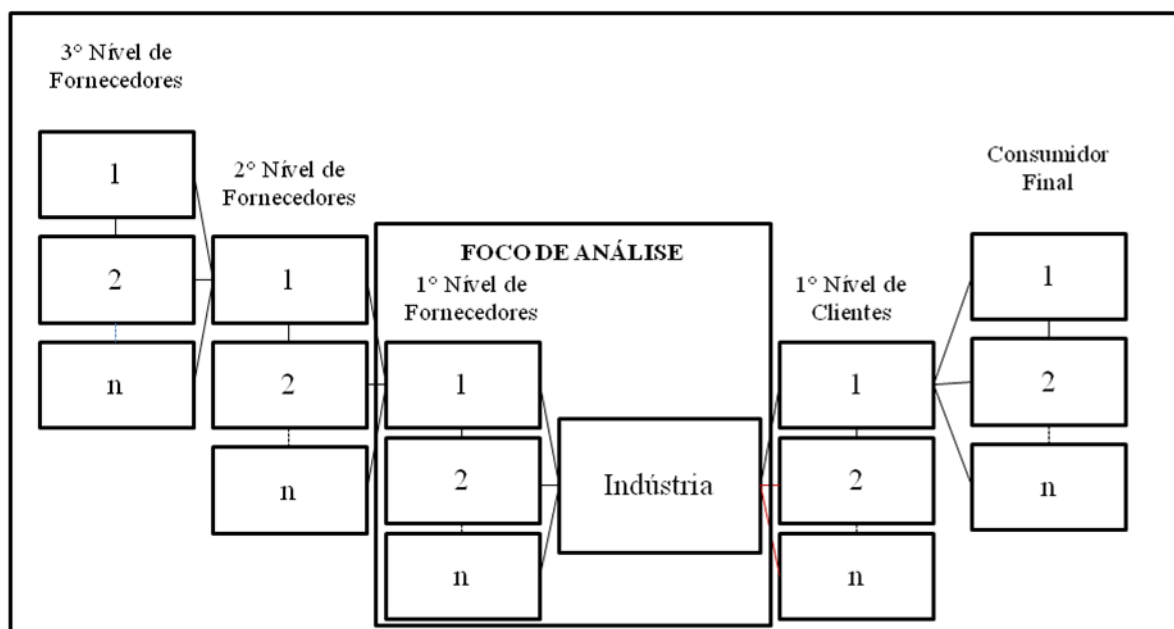


Figura 8 - Ilustração da cadeia de suprimentos da indústria automobilística estudada
Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.2 Análise da Cadeia da Indústria Automobilística

Inicia-se aqui a análise da cadeia de suprimentos da indústria automobilística. Para todos os entrevistados da cadeia, o sucesso se dá pelo abastecimento da planta, no momento correto e com qualidade. Também é ressaltado pelos entrevistados das Empresas A, B, D, E e F que a confiança mútua é importante, juntamente com a comunicação e o desenvolvimento da cadeia (fornecedor e montadora). Para alcançar o sucesso, os entrevistados das empresas B e F mencionam que a visão de médio e longo prazo é essencial, visto que a cadeia deve trabalhar em conjunto para que a mesma alcance o sucesso esperado. Primeiramente será analisada a dimensão interna e suas categorias para depois ser analisada a dimensão externa e suas categorias.

Em relação à categoria cultural da dimensão interna, o apoio da alta gerência foi considerado crítico por todos os entrevistados da cadeia. Foi mencionado que, sem o apoio da alta gerência, qualquer processo pode não ser levado adiante dentro da cadeia, confirmando o que Rao Phillips e Johnson (2006) afirmam, que sem o empenho e envolvimento da alta gerência é difícil de gerir uma cadeia. De acordo com o entrevistado da Empresa B, o apoio da alta gerência também é importante para eliminar vícios antigos trazidos pelas empresas antes de atuarem da forma atual, e fomentar novas atitudes para otimizar os processos dentro da cadeia, confirmando o que Fawcett, Magnan e McCarter (2008) abordam em seu estudo.

Na categoria cultural, o fator compatibilidade foi considerado crítico por quatro dos seis representantes das empresas entrevistadas (Empresa A, D, E e F). De acordo com o Entrevistado 1 da Empresa A, é essencial que exista compatibilidade na cultura do complexo para que os riscos diminuam e as inovações aconteçam, o que é compatível com o que foi proposto por Eng (2006), que relata os benefícios que a compatibilidade traz para a cadeia. Para dois entrevistados (das Empresas B e C), a compatibilidade é importante, mas ainda não é crítica devido à maneira com que a montadora se relaciona com seus fornecedores, tratando fornecedores com desempenhos diferentes de forma igualitária.

Em relação ao fator confiança, da categoria cultural, todos os entrevistados da cadeia da indústria o consideraram crítico para o sucesso da cadeia. O entrevistado da Empresa F ressalta que as relações precisam ser claras e abertas para que a cadeia tenha sucesso, o que condiz com Eng (2006) diz. Os entrevistados das Empresas A, B, C, D, E e F relatam que sem a mesma é impossível trabalhar dentro da lógica proposta pela cadeia (ser uma relação boa para todas as empresas pertencentes a ela).

Entrando na categoria técnica, o fator compartilhamento das informações foi considerado fator crítico de sucesso por todos os entrevistados, sendo ressaltado que é crucial ter informação para que haja visibilidade da cadeia, o que condiz com o artigo de Assumpção (2003). O entrevistado da Empresa B relatou que ter transparência nas informações é essencial para tomar boas decisões, e que, se não houver essa transparência, as relações não ocorrerão de forma apropriada. O entrevistado da Empresa E complementou que no compartilhamento das informações não pode haver falhas, confirmando Ogden (2006), que afirma que a cadeia depende de bons sistemas de informações.

O envolvimento multifuncional, da categoria técnica, foi considerado um fator crítico de sucesso por cinco empresas entrevistadas (Empresas A, B, C, D e F), com exceção de apenas um entrevistado (representante da Empresa E), que não o considera crítico e sim uma possível fonte de vantagem competitiva. Os demais entrevistados relataram que é essencial que as empresas se ajudem para conseguirem otimizar os processos, quando existem disfunções ou a possibilidade de desenvolver novos produtos, acrescentando qualidade ao todo, da mesma forma que Eng (2006) afirma. A cadeia realiza reuniões semanais entre seus sistemistas, o que se assemelha ao que os autores Vieira, Yoshizaki e Ho (2009) abordam, que reuniões entre membros de diferentes empresas são muito importantes para a melhoria interpessoal.

Finalizando a categoria técnica, o fator governança foi considerado crítico para todos os entrevistados, pois conforme o Entrevistado 1 da Empresa A “qualquer processo precisa de uma liderança para alcançar seu objetivo”, o que confirma as premissas de Furlanetto (2002). A liderança dentro da cadeia é feita pela montadora, buscando sempre o consenso nas decisões, juntamente com seus fornecedores. A governança foi essencial para o início das atividades dentro do complexo, já que o projeto era diferenciado e os

fornecedores ainda não possuíam a cultura de trabalhar na forma que o complexo exige (trabalhar em módulos e conjuntos ou sistemas ao invés de apenas peças), como relata o Entrevistado 1 da Empresa A.

O fator custo, da categoria desempenho, foi considerado crítico por todos os entrevistados. Na indústria automobilística a competitividade é muito grande, sendo que qualquer diferencial de custo faz a diferença para o consumidor final. Como mencionado pelo Entrevistado 2 da Empresa A, “o custo é um dos fatores preponderantes para o sucesso do produto”.

Para todos os entrevistados da cadeia da indústria automobilística, o fator qualidade, da categoria desempenho, é um fator crítico de sucesso para a gestão da cadeia de suprimentos. A qualidade da cadeia da indústria automobilística tem peculiaridades, pois os automóveis possuem especificações rígidas de qualidade. Devido ao produto ser de alta tecnologia, o controle precisa ser muito rígido, pois um erro pode causar grandes prejuízos, (por exemplo, a quebra de uma peça com o automóvel em alta velocidade). Conforme o entrevistado da Empresa E, “a qualidade traz a confiabilidade do produto, e isso é essencial para o nosso produto, o automóvel”.

Finalizando a categoria desempenho e a dimensão interna, em relação ao fator tempo, todos os respondentes da cadeia da indústria consideraram o fator tempo como sendo crítico, pois quanto maior a velocidade das ações dentro da cadeia menor será o tempo de processamento e entrega de um produto, gerando maior satisfação ao consumidor, como relatado pelo entrevistado da Empresa B.

Iniciando os fatores da dimensão externa, da categoria responsabilidade social corporativa, o fator ambiental foi tratado pelos entrevistados das Empresas B, C, D, E, F como crítico, mas ainda existe uma ressalva quanto ao fator, como o Entrevistado 1 da Empresa A relatou: “não deixa de ser importante, talvez não se dê tanta importância hoje para ele, mas com certeza o fator ambiental será mais importante no futuro”. Ainda é um conceito muito novo para a indústria e os entrevistados da Empresa A acreditam que os consumidores ainda irão avaliar cada vez mais as questões ambientais para fazer sua decisão de compra, mas hoje não existe esta busca. A cadeia estudada utiliza conceitos de eco-eficiência em suas ações, como é sustentado por Almeida (2002), e um resultado que ela obtém é que constitui a unidade da montadora que consegue produzir automóveis com

o menor consumo de água em relação às outras fábricas da empresa, de acordo com o Entrevistado 1 da Empresa A.

O fator econômico, da categoria responsabilidade social corporativa, foi considerado por unanimidade como crítico para o sucesso da gestão da cadeia, já que para que a cadeia consiga trabalhar e estar em constante evolução é essencial que as empresas tenham uma saúde financeira e consigam passar essa estabilidade para a sociedade e para os seus acionistas. Constatou-se que o fator econômico de Limão (2007) está adequado com o que a cadeia da indústria entende sobre o mesmo, referindo-se ao impacto econômico em todos os níveis.

Na categoria responsabilidade social corporativa, assim como o fator ambiental, o fator social ainda não possui a mesma importância que o econômico, tendo três entrevistados (das Empresas A, D e E) considerado o mesmo crítico para o sucesso da gestão. Três dos entrevistados (das Empresas B, C e F) acreditam que essa conduta social seja utilizada apenas para solidificar a imagem da cadeia, não tendo grande impacto no processo como um todo, sendo que no longo prazo todos crêem que ele constituirá um fator crítico. Os entrevistados das Empresas B, C e F relataram que a cadeia tenta contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local, como Ashley (2007) evidencia, mas ainda não consideram que isto seja crítico para o sucesso da cadeia.

Uma categoria de fatores para a gestão da cadeia que surgiu com a pesquisa foi a categoria infraestrutura, pois todos os entrevistados mencionaram que se o crescimento da produção da indústria automobilística se mantiver aquecido como esteve nos últimos anos, o Brasil não estará preparado para escoar tal produção, podendo vir a ter problemas tanto em suas estradas quanto em seus portos. Conforme o Entrevistado 1 da Empresa A, “se hoje houvesse o volume que é esperado para o ano de 2014 não existiria a possibilidade de trazer insumos para o volume esperado”. Também foram mencionados pelo entrevistado da Empresa E apagões ocorridos na rede elétrica, que geram custos desnecessários para a cadeia. Essa categoria se enquadra na dimensão externa e seus fatores podem variar em cada caso. Na indústria automobilística foram citados os fatores água, luz, rodovias, portos e aeroportos.

Diante dos resultados obtidos pela cadeia de suprimentos desta indústria automobilística pode-se constatar que o modelo elaborado a partir da literatura pôde ser aplicado pelos entrevistados no caso da cadeia da indústria automobilística, e que as relações dentro da cadeia estudada condizem com a literatura existente. Por fim, ainda foi adicionada à dimensão externa uma nova categoria - infraestrutura - mencionada anteriormente, mudando o modelo da indústria conforme o Quadro 6.

Dimensão	Categorias	Fatores
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência
		Compatibilidade
		Confiança
	Técnica	Compartilhamento das Informações
		Envolvimento Multifuncional
		Governança
	Desempenho	Custo
		Qualidade
		Tempo
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental
		Econômico
		Social
	Infraestrutura	Água
		Luz
		Rodovias
		Portos
		Aeroportos

Quadro 6 – Fatores críticos de sucesso para a gestão da cadeia de suprimentos da indústria automobilística estudada conforme a percepção dos gestores

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1.3 Análise da Ordem de Importância dos FCS na GCS conforme a Empresa-Mãe da Indústria Automobilística

Após serem discutidos os fatores, os respondentes classificaram os mesmos em uma ordem, onde os menores números representam os fatores mais importantes. Primeiramente será analisada a dimensão interna da empresa-mãe da indústria automobilística, e os resultados estão expressos no Quadro 7.

Dimensão	Categorias	Fatores	Ordem de Importância para a Empresa-mãe
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência	2
		Compatibilidade	8
		Confiança	1
	Técnica	Compartilhamento das Informações	5
		Envolvimento Multifuncional	6
		Governança	9
	Desempenho	Custo	4
		Qualidade	3
		Tempo	7

Quadro 7 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna na GCS conforme a empresa-mãe da indústria automobilística

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que não há percepção de importâncias relativas no estudo. O fator mais importante da dimensão interna para a montadora, de acordo com os dois entrevistados, é o fator confiança, para que os processos sejam seguros e otimizados, e também é ressaltado que a mesma precisa ser mútua, já que para cada parte do automóvel existe apenas um fornecedor. Esta segurança, para o Entrevistado 2, é obtida por informações transparentes e corretas, para que não exista oportunismo. O Entrevistado 1 comentou que sem a confiança, seria impossível lançar um carro novo, sem vazamento de informações.

O segundo fator mais importante, na visão dos entrevistados, é o apoio da alta gerência, pois representa o suporte necessário. Em terceiro aparece a qualidade, seguida

do fator custo; entrevistados comentam que o controle do custo é um aspecto muito forte dentro da cadeia (importante para viabilizá-la), porém o Entrevistado 1 relata que “não adianta possuir custo baixo sem qualidade porque o mercado, hoje em dia, não aceita”.

O quinto fator em importância é o compartilhamento das informações, pois conforme o Entrevistado 2 relata, ter visibilidade dos processos da cadeia é essencial para que se possa tomar as decisões corretas. O sexto fator em importância é o envolvimento multifuncional que, conforme o Entrevistado 1 afirma, é muito importante para que haja trocas de idéias entre todos os elos da cadeia, proporcionando constante evolução. O mesmo entrevistado também relata que provavelmente dentro do condomínio seja o local onde os fornecedores mais trocam informações com as montadoras, devido à proximidade física, em comparação com as cadeias de suprimentos concorrentes.

O sétimo fator é o tempo que, conforme o Entrevistado 2, quanto maior a velocidade, menor será o tempo de processamento e entrega de um produto, gerando maior satisfação do cliente. O oitavo fator é a compatibilidade, pois os entrevistados da montadora apontam que os fornecedores precisam estar preparados para a sistemática de trabalho da cadeia (sistema *just-in-time*).

Por fim, o nono fator é a governança; os entrevistados relatam que é muito importante que alguém coordene a cadeia. Segundo o Entrevistado 1, mesmo sendo colocada uma ordem, não quer dizer que o último fator é menos importante, pois “é um processo dinâmico onde você pode ter a confiança como mais importante, mas num segundo momento a governança ou o apoio da gerência podem ser priorizados, dependendo da situação”.

Conforme as respostas dos entrevistados da montadora, os fatores relacionados à categoria cultural são os mais importantes, seguidos pela avaliação de desempenho e, por último, os fatores relacionados à categoria técnica. Este resultado mostra que, na visão da montadora, é importante que o ambiente da cadeia esteja fortalecido, para gerar os resultados esperados com os processos corretos.

Após serem discutidos os fatores da dimensão interna, os respondentes classificaram os fatores da dimensão externa em ordem crescente de importância, da mesma forma que na dimensão interna, é importante ressaltar que os entrevistados consideraram a categoria infraestrutura um fator, classificando-a da mesma forma que os

fatores da categoria responsabilidade social corporativa. A seguir será analisada a dimensão externa da empresa-mãe da indústria automobilística, sendo os resultados expressos no Quadro 8.

Dimensão	Categoria	Fatores	Ordem de Importância para a Empresa-mãe
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental	2
		Econômico	1
		Social	3
	Infraestrutura	-	4

Quadro 8 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na GCS conforme a empresa-mãe da indústria automobilística

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme os Entrevistados 1 e 2, o primeiro fator em importância é o econômico, pois a cadeia precisa primeiro ter saúde financeira para seguir suas atividades. O segundo fator em importância é o ambiental, mas como mencionado pelo Entrevistado 1 “a questão ambiental será um fator crítico de sucesso para tudo no futuro”, não tendo a mesma importância que o fator econômico atualmente.

O fator social é o terceiro, sendo importante que a cadeia esteja inserida na comunidade local, como relatado pelo Entrevistado 2. O último fator é a infraestrutura que, como o Entrevistado 1 relatou, ainda não torna inviável o trabalho da cadeia, mas num futuro próximo (2014) poderá tornar.

De acordo com os entrevistados da montadora, primeiramente é necessário estar bem financeiramente. Após essa estabilidade financeira vem o meio ambiente e a sociedade onde a cadeia está inserida e, por último, a maneira como serão transportadas as matérias-primas e os produtos acabados.

Discute-se a seguir a ordem de importância dos FCS na gestão da cadeia de suprimentos na visão dos fornecedores de primeiro nível.

5.1.4 Análise da Ordem de Importância dos FCS na GCS Conforme os Fornecedores da Indústria Automobilística

Os respondentes representantes dos fornecedores de primeiro nível da cadeia da indústria também classificaram os fatores críticos de sucesso em ordem de importância, onde os menores números representam os fatores mais importantes. A seguir será analisada a dimensão interna dos FCS, e os resultados estão expressos no Quadro 9.

Dimensão	Categorias	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas Fornecedoras				
			B	C	D	E	F
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência	5	1	7	9	2
		Compatibilidade	9	6	5	8	6
		Confiança	4	4	4	5	5
	Técnica	Compartilhamento das Informações	7	5	6	7	3
		Envolvimento Multifuncional	6	9	8	6	8
		Governança	8	2	9	1	9
	Operacional	Custo	1	3	1	2	1
		Qualidade	2	8	2	3	4
		Tempo	3	7	3	4	7

Quadro 9 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna na GCS conforme os fornecedores da indústria automobilística

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme as respostas dos entrevistados, os fatores foram agrupados em três categorias de fatores do modelo, havendo uma separação de modo geral dos níveis de importância de cada categoria.

De acordo com os fornecedores de primeiro nível da indústria automobilística, os FCS mais importantes para eles são os fatores relacionados à categoria desempenho na

seguinte ordem (de modo geral): custo, qualidade e tempo. Devido à alta competitividade do mercado automobilístico, é essencial que a cadeia tenha diferenciais em seu desempenho, como informou o entrevistado da Empresa E: “hoje, os carros são como *commodities*, e qualquer diferencial é muito importante”. O entrevistado da Empresa B relata que são muito fortes dentro da cadeia os aspectos relacionados à performance, não podendo haver erros; o mesmo também disse que existem muitas pesadas para os fornecedores caso ocorram erros.

A segunda categoria mais importante de acordo com a maioria dos entrevistados é a categoria cultural (confiança, compatibilidade e apoio da alta gerência). Conforme o entrevistado da Empresa E, “é muito importante que a cultura das empresas pertencentes à cadeia esteja alinhada, possuindo o apoio da alta gerência, a compatibilidade e a confiança em perfeita sintonia”.

Por fim, a última categoria de fatores da dimensão interna considerada importante é a categoria técnica (envolvimento multifuncional, compartilhamento das informações e governança). O entrevistado da Empresa C comentou que o nível dos processos, relacionados à categoria técnica na cadeia, está com grau de desenvolvimento bastante elevado, considerando que esta categoria tenha menor importância para a gestão da cadeia.

Existem discrepâncias entre os fornecedores sobre a ordem de importância dos fatores. No caso da Empresa C, o entrevistado lembra que a mesma não possui quebras há oito anos, tendo os fatores apoio da alta gerência e a governança como os mais importantes, ultrapassando em ordem de importância os da categoria desempenho. Para o entrevistado da Empresa E o fator mais importante é a governança. Como esta empresa se caracteriza por atender a todo condomínio industrial, o fator governança se torna mais importante, já que a prioridade para a Empresa E é que o resultado aconteça da melhor forma possível.

Após serem discutidos os fatores da dimensão interna, os respondentes classificaram os FCS da dimensão externa da mesma maneira, e os resultados estão apresentados no Quadro 10.

Dimensão	Categoria	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas				
			B	C	D	E	F
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental	4	4	2	3	2
		Econômico	1	1	1	1	1
		Social	3	2	4	2	3
	Infraestrutura	-	2	3	3	4	4

Quadro 10 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na GCS conforme os fornecedores da indústria automobilística

Fonte: Elaborado pelo autor

Para todos os fornecedores da indústria automobilística, o fator econômico é o mais importante, conforme o entrevistado da Empresa C relatou: “ele é a base de tudo”, mostrando que sem tal fator os outros sucumbiriam. Em relação ao fator social, os fornecedores acreditam que o fomento da comunidade local é muito importante para a gestão da cadeia. O fator ambiental é relevante para os fornecedores porque eles consideram que se deve sempre preservar o meio ambiente para que se possa continuar a produzir. E, por fim, o fator infraestrutura é voltado apenas para o futuro, como mencionado pelo entrevistado da Empresa D.

Existem diferenças na ordem dos fatores para as empresas; tal fato ocorre porque os fornecedores possuem *core business* diferentes, sendo que para alguns é mais importante o fator social, para outros o ambiental e para outros a infraestrutura. A tendência é que os fatores ambiental e social sejam os intermediários, e o fator infraestrutura seja o último na escala de importância e, para todos os fornecedores, o fator econômico seja o primeiro na escala.

A seguir, será apresentada uma análise comparativa entre a importância dos FCS de acordo com a empresa-mãe e seus fornecedores.

5.1.5 Análise Comparativa da Ordem de Importância dos FCS na GCS da Indústria Automobilística de Acordo com Empresa-mãe e seus fornecedores

Após serem apresentados os resultados individuais da montadora e de seus fornecedores, é importante que se verifique as diferenças de visão entre os mesmos. No Quadro 11, é demonstrada a comparação entre os FCS da dimensão interna.

Dimensão	Categorias	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas					
			A	B	C	D	E	F
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência	2	5	1	7	9	2
		Compatibilidade	8	9	6	5	8	6
		Confiança	1	4	4	4	5	5
	Técnica	Compartilhamento das Informações	5	7	5	6	7	3
		Envolvimento Multifuncional	6	6	9	8	6	8
		Governança	9	8	2	9	1	9
	Operacional	Custo	4	1	3	1	2	1
		Qualidade	3	2	8	2	3	4
		Tempo	7	3	7	3	4	7

Quadro 11 – Ordens de importância dos FCS da dimensão interna na GCS da indústria automobilística de acordo com os fornecedores e a empresa-mãe

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os entrevistados da montadora, os fatores culturais - confiança e apoio da alta gerência - são os fatores mais importantes, enquanto que para os entrevistados dos fornecedores os mais importantes de maneira geral são os fatores de desempenho (custo, qualidade e tempo). Estima-se que esta diferença ocorra devido ao alto grau de profissionalização da cadeia, pois de acordo com o Entrevistado 2 da Empresa A, qualquer erro pode causar grandes problemas. A montadora exerce controles rígidos de desempenho sobre seus fornecedores, conforme o entrevistado da Empresa B. Assim, os fornecedores consideram a categoria desempenho como mais importante. Já a montadora acredita que manter as relações culturais é mais relevante para que haja sinergia entre todos os elos, visando aproveitar todo o potencial da cadeia.

Para a montadora os fatores de desempenho (qualidade e custo) são os fatores intermediários na escala de importância, enquanto que para os fornecedores, de modo

geral, os fatores relacionados com a categoria cultural (confiança e compatibilidade) são os intermediários. Pode-se notar divergências na escala de importância: enquanto a montadora considera a categoria desempenho intermediária, os fornecedores apontam os fatores culturais. Como comentado anteriormente, acredita-se que isto ocorre devido à forte cobrança por resultados da montadora em relação aos seus fornecedores sistematistas.

Por fim, os fatores relacionados à categoria técnica são menos importantes, tanto para os fornecedores quanto para a montadora, sendo que em ambos os casos eles aparecem como a última categoria. Tal resultado se deve provavelmente à maturidade da cadeia, tendo a maioria de seus processos bem estruturados, como argumentado pelo entrevistado da Empresa C.

Os respondentes também classificaram os fatores da dimensão externa em ordem de importância, onde os menores números representam os fatores mais importantes, e os resultados consolidados são apresentados no Quadro 12.

Dimensão	Categoria	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas					
			A	B	C	D	E	F
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental	2	4	4	2	3	2
		Econômico	1	1	1	1	1	1
		Social	3	3	2	4	2	3
	Infraestrutura	-	4	2	3	3	4	4

Quadro 12 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na GCS da indústria automobilística de acordo com os fornecedores e a empresa-mãe

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a empresa-mãe, o fator ambiental é o segundo mais importante, enquanto que para seus fornecedores a tendência é que ele seja o terceiro. Estima-se que tal fato se deva à empresa-mãe acreditar que o fator ambiental é mais relevante, mas como ressaltado pelo Entrevistado 1 da Empresa A, “os fatores não possuem ordem, sendo que um pode ser mais importante que o outro, dependendo da situação”. Por outro lado, os fatores social e ambiental muitas vezes possuem importâncias semelhantes, como relatado pelos entrevistados das empresas B, D, E e F.

Há diferenças entre a visão dos dois elos da cadeia, demonstrando que enquanto fatores são mais importantes para a empresa-mãe, outros são mais importantes para seus fornecedores de primeiro nível. Acredita-se que tal diferença ocorra devido à diferenciação dos elos, onde um precisa montar as peças (montadora) e outro precisa produzi-las (fornecedores), além das diferenças entre os próprios fornecedores.

5.2 CADEIA DE SUPRIMENTOS DO VAREJO SUPERMERCADISTA

Este tópico será subdividido em duas seções, onde primeiramente será apresentada uma caracterização da cadeia do varejo supermercadista estudado e, em seguida, serão apresentados os resultados obtidos.

5.2.1 Caracterização da Cadeia do Varejo Supermercadista

A cadeia do varejo supermercadista estudada se caracteriza por ser um varejo tradicional, não sendo um caso especial como o condomínio industrial da montadora de automóveis, possuindo ainda relações estreitas tanto com o seu cliente final quanto com seus fornecedores de primeiro nível. Devido à proximidade com o cliente final (consumidor), já que o mesmo é o elo final da cadeia de suprimentos, existe constantemente trocas de informações entre o varejista e o cliente final, sendo que esta prática gera insumos para a melhoria contínua dos processos.

Os fornecedores do varejo são indústrias são fornecedores mundiais, regionais e locais. Devido à grande variedade de produtos com que o varejista trabalha, os tipos de indústria são os mais variados, desde agroindústrias até indústrias de alta tecnologia. Para gerenciar estas relações com os fornecedores, o varejista possui pessoas especializadas para lidar com cada tipo de indústria, sendo subdivididas de acordo com a afinidade dos produtos fornecidos por elas.

Como mencionado pelo Entrevistado 1 da empresa-mãe, a cadeia possui tratamentos diferenciados com seus fornecedores, sendo que apenas 20% dos mesmos representam 80% do faturamento da empresa-mãe. As empresas que possuem maior representatividade no faturamento se caracterizam por serem empresas consolidadas, na maioria das vezes empresas multinacionais, que possuem negócios com a empresa-mãe em nível mundial. Já as empresas de menor representatividade se caracterizam por serem empresas locais e regionais, sem a mesma estrutura que as empresas de maior porte.

Conforme os Entrevistados 1 e 2 da Empresa A (empresa-mãe), para as empresas de maior porte, que são as empresas analisadas na presente dissertação, é elaborado, conjuntamente, um plano de negócio anual, onde são incluídos patamares de vendas, rentabilidade, sustentabilidade, constituindo um *Balanced Scorecard* (BSC) de negócio, o qual durante o ano é acompanhado e executadas correções de rotas, se necessário, para que, no final de cada ano, varejista e fornecedor (indústria) estejam em sinergia. Esta prática começou a ser adotada há pouco tempo com os grandes fornecedores, sendo uma relação positiva para ambos os lados, no formato ganha-ganha, como relatado pelo Entrevistado 1 da Empresa A.

Com fornecedores que representam os 20% do faturamento (menor porte) ocorre o gerenciamento por documentos, onde os mesmos baseiam-se e indicadores financeiros. Porém, não existe um relacionamento tão estreito como com o grupo de fornecedores de maior porte, onde esses indicadores são comparados com os históricos e, conjuntamente, é feito o planejamento para os próximos exercícios.

O contato do varejista com seus fornecedores é direto. Porém, algumas vezes para produtos que precisam de necessidades específicas existem distribuidores, uma vez que sem os mesmos o fornecedor não conseguiria cumprir suas obrigações, sendo os distribuidores cobrados por performance igualmente. Como informado pelo Entrevistado 1 da Empresa A, algumas empresas como uma fornecedora de sorvetes, precisa de um distribuidor, pois ela não possui condições de atender às exigências do varejista e, como relatado pelo próprio entrevistado, existem outros fornecedores vinculados a distribuidores. A negociação é realizada apenas entre indústria e varejo, não passando por estes intermediários, sendo os mesmos apenas avaliados por performance.

Existem duas formas de movimentação do material entre o varejo e a indústria: uma onde a indústria entrega o material num ponto de distribuição, e outro onde a indústria entrega-o diretamente na loja. Na entrega feita no centro de distribuição, o varejo tem um custo menor de compra e necessita fazer a movimentação deste material. Já quando a entrega é feita na loja, o preço do produto se torna maior, porém não existe a preocupação por parte do varejo em fazer a movimentação.

O fluxo de informações da cadeia estudada do varejo ocorre da seguinte forma, conforme o Entrevistado 1 da Empresa A: o sistema informa o varejista que o estoque está baixo e após é enviada por EDI para os seus fornecedores tal informação. Deste modo, a indústria recebe a informação e entrega para o varejista os produtos solicitados.

Para finalizar a caracterização da cadeia de suprimentos do varejo analisada, e para que seja possível compreender de forma mais clara a amplitude da cadeia, torna-se importante caracterizar a mesma. No caso do varejo, sua cadeia de suprimentos imediata se caracteriza por possuir um nível de fornecimento e um de clientes (consumidores), sendo que o estudo analisa apenas a relação entre o varejista (empresa-mãe) e seu primeiro nível de fornecedores, onde também apenas são considerados os fornecedores que a empresa-mãe considera críticos. Na Figura 9 é apresentada a cadeia do varejo supermercadista estudada.

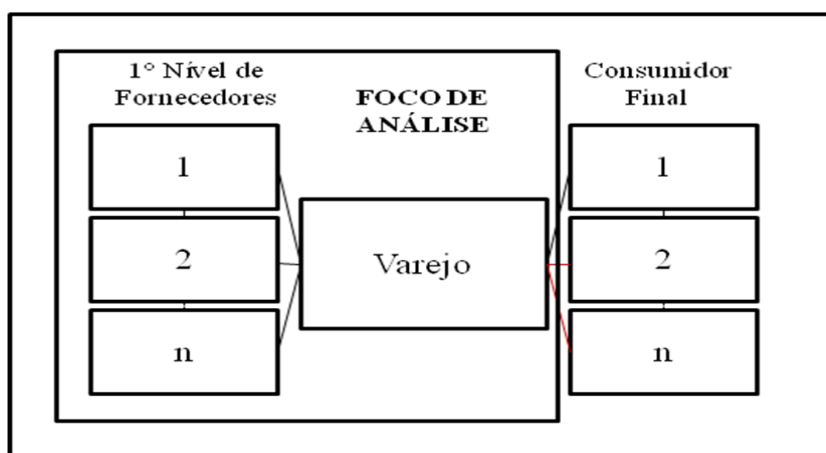


Figura 9 - Ilustração da cadeia de suprimentos estudada do varejo supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2.2 Análise da Cadeia do Varejo Supermercadista

O sucesso da cadeia, para todos os entrevistados, consiste em que o produto esteja em condições de venda, no ponto de venda, no momento correto, da forma correta e com baixo custo. O entrevistado da Empresa E também mencionou que a transparência e o comprometimento entre os membros da cadeia é o sucesso, pois gera uma relação boa para ambos, propiciando um ambiente fértil a inovações. Para que o sucesso seja alcançado, o Entrevistado 2 da Empresa A relatou ser essencial a troca de informações entre os membros da cadeia, e para isso são feitas reuniões semanalmente com os fornecedores. Para a execução do controle da cadeia são utilizadas ferramentas pelo varejista, desenvolvidas por ele mesmo para controlar as atividades dos fornecedores e mensurar resultados. Primeiramente será analisada a dimensão interna e suas categorias para depois ser analisada a dimensão externa e sua categoria.

Em relação à categoria cultural da dimensão interna - apoio da alta gerência - todos os entrevistados consideraram este como fator crítico de sucesso. O Entrevistado 1 da Empresa A afirmou que o apoio da alta gerência é importantíssimo para alinhar as organizações para a lógica da cadeia, mostrando porque as organizações trabalham com essa estrutura, pois muitas vezes os fornecedores precisam de pessoas dedicadas exclusivamente para atender ao varejista. O entrevistado da Empresa E ainda comentou que, sem o apoio da alta gerência não haveria os investimentos necessários para manter a relação, principalmente na qualificação das pessoas para o atendimento exclusivo ao varejista. As duas constatações vão ao encontro do que os autores Rao, Phillips e Johnson (2006) tratam em seu artigo, mostrando que o empenho dos principais gestores é essencial para o sucesso da cadeia.

Continuando na categoria cultural, o fator compatibilidade foi considerado também como crítico de sucesso para a gestão por todos os entrevistados; os entrevistados da Empresa A comentaram que a indústria precisa ser compatível com a lógica proposta pelo varejista, tendo profissionais especializados para o atendimento ao varejo. Também foi realçada pelo Entrevistado 1 da Empresa B a seguinte expressão:

“sem estrutura não é bom negócio”, enfatizando ainda mais a importância deste fator. Então, para a indústria fornecer para este varejista, ela precisa estrutura para tal e, muitas vezes, ter pessoal exclusivo para o atendimento ao varejista, o que condiz com os preceitos de Fawcett, Magnan e McCarter (2008).

Ainda na categoria cultural, todos os respondentes consideraram a confiança como um fator crítico de sucesso para a gestão da cadeia de suprimentos. Foi relatado pelo Entrevistado 1 da Empresa A que o nível de confiança da cadeia se elevou muito a partir de algumas mudanças ocorridas na mesma há pouco tempo (compra do varejista por outra empresa, o que proporcionou que fossem implementadas novas práticas que trouxeram resultados positivos para o varejista e para toda a cadeia). É importante ressaltar também que a cadeia possui um nível bastante alto de confiança, já que as relações entre varejistas e fornecedores são totalmente transparentes, com indicadores reais de estoque, lucro, custo, entre outros, o que contempla o que os autores Aragão, Scavarda e Hamacher (2004) relatam em seu artigo, onde é importantíssima a confiança nas trocas de informações entre membros das cadeias de suprimentos.

Entrando na categoria técnica, o fator compartilhamento das informações foi considerado crítico por cinco das seis empresas respondentes. Apenas os representantes da Empresa B relataram que o compartilhamento apenas ajuda na estratégia, através de diversos indicadores. Os demais respondentes consideraram essencial o compartilhamento das informações para que seja tomada a decisão correta, concordando com Ogden (2006) que afirma que as cadeias precisam de sistemas de informações eficazes. As informações dentro da cadeia são compartilhadas através de e-mails, reuniões, telefonemas e relatórios.

A totalidade dos pesquisados considerou o fator envolvimento multifuncional, da categoria técnica, como crítico no sucesso da cadeia. Conforme o Entrevistado 2 da Empresa A, o varejista utiliza muito do conhecimento da indústria fornecedora no seu dia-a-dia. Um exemplo é o gerenciamento de categorias de produtos, usando estudos de seus fornecedores.

De acordo com Parente (2007), o gerenciamento de categorias é o processo de administrar categorias como unidades estratégicas de negócio, visando obter não só uma melhor satisfação do consumidor, mas também melhores indicadores de desempenho e

lucratividade. O gerenciamento de categorias é um processo de parceria entre varejista e fornecedor que consiste em definir categorias de produtos conforme a necessidade que atendam (ex: matinais, beleza, limpeza) e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios. Tem como objetivo aumentar as vendas e a lucratividade por meio de esforços para agregar maior valor ao consumidor final.

As embalagens também são discutidas em conjunto, incluindo casos de embalagens promocionais específicas para a cadeia, assim como disfunções, expectativas dos clientes e logística. Os métodos utilizados pela cadeia do varejo estão de acordo com Eng (2006), onde o trabalho conjunto faz com que sejam alcançados objetivos mútuos e individuais.

Finalizando a categoria técnica, o fator governança foi considerado crítico para o sucesso da gestão da cadeia pela totalidade dos respondentes. O Entrevistado 1 da Empresa A afirma que “o planejamento e o controle estratégicos são essenciais para que a cadeia siga no rumo certo, e também é importante que exista alguma liderança para ditar as regras”, concordando com Furlanetto (2002), que aborda que a estrutura é necessária para coordenar os mais diferentes contratos ao longo das cadeias.

Entrando na categoria desempenho, o fator custo foi considerado fator crítico de sucesso por todos os entrevistados, pois no varejo supermercadista a competitividade é muito acirrada. Conforme o entrevistado da Empresa F, a política da cadeia visa o menor preço para o cliente final. Assim, como o próprio entrevistado afirmou, “qualquer diferencial faz a diferença”, concordando com o que Quesada, Syamil e Doll (2006) relatam.

Na categoria desempenho, o fator qualidade foi destacado entre os entrevistados, onde os mesmos o consideram crítico para o sucesso da cadeia. A qualidade da cadeia do varejo supermercadista precisa estar em intensa melhoria, conforme o entrevistado da Empresa B, pois o cliente está mais exigente, reconhecendo os pequenos detalhes dentro do ponto de venda do varejo, o que pode ser uma vantagem competitiva.

Finalizando a categoria desempenho e por conseqüência a dimensão interna, todos os respondentes consideraram crítico o fator tempo. De acordo com o entrevistado da Empresa E, quanto maior a velocidade das trocas de informações pelas pessoas

integrantes da cadeia, maior será a velocidade dos processos, podendo ocorrer vantagens como, por exemplo, a redução de estoques.

Em relação à categoria responsabilidade social da dimensão externa, o fator ambiental dividiu a opinião dos entrevistados das empresas, sendo que três empresas o vêem como crítico (Empresas A, B e D) e três o vêem como não crítico (Empresas C, E e F). Os respondentes que consideraram o fator como não sendo crítico argumentaram que o cliente final (consumidor) ainda não tem reconhecimento pelo fator. Também foi argumentado pelos respondentes das Empresa C e E que ele é apenas utilizado para melhorar a imagem da cadeia. Ainda foi relatado pelo Entrevistado 1 da Empresa A que a cadeia possui programas conjuntos entre seus membros para fomentar esse fator, como um programa de coleta de resíduos para reciclagem e uma estação para tratamento de efluentes, procurando a eco-eficiência que Almeida (2002) cita.

O fator econômico, da categoria responsabilidade social corporativa, foi considerado crítico por todos os respondentes. Eles acreditam que se as empresas não tiverem saúde econômica, não conseguem nem trabalhar sozinhas, muito menos em forma de cadeia. Tal relato vai ao encontro do que Limão (2007) aborda sobre as condições econômicas. Também foi comentado pelo entrevistado da Empresa D que “é muito importante que se façam contratos entre as empresas, bons para ambos os lados, pois contratos mal interpretados e que envolvem altos valores podem gerar custos impensados”.

Para finalizar a categoria responsabilidade social corporativa e a dimensão externa, o fator social foi considerado crítico por três entrevistados (Empresas A, B e D), sendo que os outros três que não o consideraram (Empresas C, E e F), justificando que o pilar social hoje tem como objetivo apenas o fomento de imagem da cadeia, da mesma forma que o ambiental. Conforme comentado no fator ambiental, a cadeia faz campanhas sociais para ajudar a comunidade local. Um dos projetos ajuda catadores de lixo, onde o varejista estimula seus clientes, ele próprio e seus fornecedores, a levarem seu lixo reciclável até uma das unidades da empresa-mãe, onde esse lixo é doado para catadores que vendem para a reciclagem, conforme Certo (2003) cita.

Diante dos resultados obtidos pela cadeia de suprimentos do varejo supermercadista analisado, pode-se constatar que o modelo elaborado a partir da

literatura, foi confirmado pelos entrevistados. Os entrevistados julgaram apropriado o modelo, não havendo novos FCS apresentados, como no caso da indústria. A seguir, serão analisadas as importâncias dos fatores, segundo os entrevistados.

5.2.3 Análise da Ordem de Importância dos FCS na Gestão da Cadeia de Suprimentos Varejo Supermercadista segundo a Empresa-Mãe

Após serem discutidos os FCS individualmente, os respondentes do varejista classificaram os mesmos em ordem de importância, onde os menores números são os mais importantes, iniciando pelos fatores da dimensão interna. Os resultados estão expressos no Quadro 13 e não têm como finalidade obter a percepção relativa entre os fatores.

Dimensão	Categorias	Fatores	Ordem de Importância para a Empresa-mãe
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência	3
		Compatibilidade	8
		Confiança	4
	Técnica	Compartilhamento das Informações	7
		Envolvimento Multifuncional	9
		Governança	2
	Desempenho	Custo	1
		Qualidade	5
		Tempo	6

Quadro 13 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna da empresa-mãe do varejo supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator mais importante da dimensão interna para o varejista, de acordo com os dois entrevistados é o fator custo, pois como relatou o Entrevistado 2, “o foco de toda a cadeia é o custo, proporcionando o menor preço possível para o cliente final”. É importante ressaltar que a competitividade no setor de bens de consumo não-duráveis é muito acirrada, sendo qualquer diferencial de preço um motivo para o cliente trocar de varejista.

O segundo fator mais importante na visão dos entrevistados é o fator governança, pois como mencionado pelo Entrevistado 1, “é muito importante conseguir gerenciar as ações dentro da cadeia, para que se consiga fazer com que as coisas aconteçam”. Devido ao grande número e diversidade de fornecedores, as relações no varejo se tornam muito complexas, sendo necessário que as relações com fornecedores e clientes, estejam estruturadas.

O terceiro e o quarto fatores em importância são relacionados à categoria cultural - apoio da alta gerência e confiança - mostrando que é de grande importância que as relações interorganizacionais sejam transparentes e que sejam suportadas pela alta gerência, para que a mesma forneça suporte para a relação. De acordo com o Entrevistado 1, “sem o apoio da alta gerência não existiria a relação que se tem hoje com os fornecedores”.

O quinto e o sexto fatores em importância são relacionados à categoria desempenho (qualidade e tempo), mostrando que a alta competitividade no mercado, onde é essencial que se forneçam produtos com velocidade sem perder a qualidade, como mencionou o Entrevistado 2. O sétimo fator é o compartilhamento das informações, conforme o Entrevistado 1 do varejista, “é essencial que as informações sejam compartilhadas da forma mais ágil, devido ao dinamismo do mercado atual”.

O oitavo fator em importância é a compatibilidade citada pelo Entrevistado 2, “é essencial que a indústria fornecedora possua pessoas especializadas dedicadas exclusivamente ao varejo, responsáveis por todos os produtos de tal indústria”. Isso se dá devido à alta demanda do varejista por produtos e pelo dinamismo necessário nas relações entre os dois elos. O nono fator em importância é o envolvimento multifuncional. Para o Entrevistado 1, ele é o último devido à grande importância dos demais fatores, pois o envolvimento muitas vezes fica para o final.

Após serem discutidos os fatores da dimensão interna, os respondentes do varejista supermercadista classificaram os FCS da dimensão externa da mesma forma que os internos. A seguir será analisada a dimensão externa e os resultados estão expressos no Quadro 14 a seguir.

Dimensão	Categoria	Fatores	Ordem de Importância para a Empresa-mãe
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental	2
		Econômico	1
		Social	3

Quadro 14 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na gestão da cadeia de suprimentos segundo a empresa-mãe do varejo supermercadista
Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme os Entrevistados 1 e 2, o primeiro fator é o econômico, pois, de acordo com o Entrevistado 2, “primeiramente a cadeia precisa se manter para sobreviver”, mostrando a importância de estar estabilizada financeiramente, antes de tomar outras atitudes. O segundo fator é o ambiental, onde a cultura ambiental da cadeia é bastante forte, incluindo programas ambientais trazidos da matriz do varejista, com sistemas de despoluição e utilização de produtos ecologicamente corretos, como mencionado pelo Entrevistado 1. O terceiro fator é o social, que é observado, porém sem a mesma importância que os anteriores, conforme os dois entrevistados.

5.2.4 Análise da Ordem de Importância dos FCS na Gestão da Cadeia de Suprimentos do Varejo Supermercadista segundo os Fornecedores

Os respondentes representantes dos fornecedores de primeiro nível da cadeia do varejo supermercadista classificaram os fatores críticos de sucesso em ordem de importância, onde os menores números são os mais importantes. A seguir, será analisada a dimensão interna dos FCS, e os resultados estão expressos no Quadro 15.

Dimensão	Categorias	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas				
			B	C	D	E	F
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência	8	5	2	3	2
		Compatibilidade	4	6	3	4	1
		Confiança	2	1	1	1	6
	Técnica	Compartilhamento das Informações	1	2	4	8	7
		Envolvimento Multifuncional	4	4	5	7	5
		Governança	7	9	9	2	8
	Operacional	Custo	3	8	6	6	3
		Qualidade	5	7	8	5	4
		Tempo	6	3	7	9	9

Quadro 15 – Ordem de importância dos FCS da dimensão interna na gestão da cadeia segundo os fornecedores do varejo supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os fornecedores de primeiro nível do varejo supermercadista, os fatores mais importantes para eles são, de modo geral, os relacionados à categoria cultural (confiança e apoio da alta gerência). De acordo com o entrevistado da Empresa B, “é essencial que se confie no seu cliente, para que juntos sejam tomadas as atitudes necessárias”. Também é mencionado pelos entrevistados das empresas D e F que o varejista abre seus números (estoque, lucro, custo) para os fornecedores, demonstrando a transparência da relação. Foi relatado pelo entrevistado da Empresa C que é muito importante a indústria estar preparada para atender o varejista em questão, caso contrário o custo pode até mesmo inviabilizar a relação.

O custo é um fator bastante importante devido à alta cobrança por parte do varejista, que é ligado à política de preço reduzido. De acordo com o entrevistado da Empresa E, “o varejista espreme ao máximo seu fornecedor, porém de modo a não

comprometer seu resultado, como antigamente”. Ele fez essa colocação porque, no passado, o varejista era liderado por outra empresa, que possuía políticas que muitas vezes quebravam seus fornecedores.

Os fatores envolvimento multifuncional e compartilhamento de informações são intermediários, de acordo com a maioria dos entrevistados, demonstrando que a maneira como são realizados os processos é muito importante para os fornecedores. O entrevistado da Empresa D afirmou, “a forma como são feitas as relações influi muito no resultado”, destacando a importância destes dois fatores.

A qualidade e o tempo, fatores da categoria desempenho, são fatores que estão no final da ordem de importância, de modo geral, mostrando que muitas vezes estes dois fatores não são essenciais, e sim a maneira como são realizadas as trocas de informações. Por fim, os respondentes dos fornecedores do varejo elegeram a governança, tendo apenas o representante da Empresa E com posição discordante, pois o mesmo considera que não se pode apenas ter boas relações e fatores de desempenho; ele analisa que a cadeia necessita de uma governança para ser gerenciada. Acredita-se que tal diferença ocorreu devido à visão diferenciada do entrevistado, perceptiva da real importância do fator.

Após serem discutidos os fatores da dimensão interna, os respondentes classificaram os fatores da dimensão externa de acordo com o mesmo critério. A seguir, são apresentados os resultados no Quadro 16.

Dimensão	Categoria	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas				
			B	C	D	E	F
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental	2	3	3	2	2
		Econômico	1	1	1	3	1
		Social	3	2	2	1	3

Quadro 16 – Ordem de importância dos FCS da dimensão externa na gestão da cadeia de suprimentos segundo os fornecedores do varejo supermercadista
Fonte: Elaborado pelo autor

Para todos os fornecedores do varejo supermercadista, o fator econômico é o primeiro na escala de importância, conforme o entrevistado da Empresa F relatou, “sem o fator econômico tu não chegas aos outros”, mostrando a prioridade de tal fator. Em relação ao fator ambiental, os mesmos acreditam que é muito forte na cadeia, sendo que a mesma sempre tenta fazer o ecologicamente correto segundo o Entrevistado 1 da Empresa A. O fator social, para entrevistados das Empresas B e F é importante para fomentar o crescimento social, mas é o que menos impacta na gestão efetiva da cadeia, de acordo com a visão dos mesmos.

Existem discrepâncias em relação à ordem dos fatores econômico e social para os fornecedores, e isto acontece devido à diferenciação de seus produtos, onde alguns estão mais diretamente ligados ao meio ambiente e outros não. Observa-se que há tendência de que empresas com produtos ligados ao meio ambiente dêem mais importância ao fator ambiental. A seguir, é discutida a análise comparativa entre os resultados obtidos pela empresa-mãe da cadeia do varejo supermercadista e seus fornecedores de primeiro nível.

5.2.5 Análise Comparativa da Ordem de Importância dos FCS na GCS do Varejo Supermercadista de Acordo com Empresa-mãe e seus fornecedores

Após serem apresentados os resultados individuais do varejista e de seus fornecedores, é importante que se verifique as diferenças de visão entre os mesmos. No Quadro 17, é feita a comparação entre os fatores da dimensão interna.

De acordo com os entrevistados do varejista, os fatores custo e governança são os mais importantes, enquanto que para os entrevistados dos fornecedores os mais importantes são fatores culturais (confiança e apoio da alta gerência). Esta diferença se dá, estima-se, pela alta complexidade da cadeia, onde o varejista necessita possuir um custo competitivo, ao mesmo tempo em que necessita gerir seus fornecedores de forma que não falem produtos nas gôndolas, e que eles estejam em condições para a comercialização, dando grande ênfase no relacionamento com seus fornecedores, sem desprezar o custo. Por outro lado, para os fornecedores o mais importante é que a cultura

da cadeia seja de benefícios para ambos os elos, havendo confiança mútua, apoio da alta gerência e compatibilidade para que as trocas de informações sejam adequadas e dêem o resultado almejado.

Dimensão	Categorias	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas					
			A	B	C	D	E	F
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência	3	8	5	2	3	2
		Compatibilidade	8	4	6	3	4	1
		Confiança	4	2	1	1	1	6
	Técnica	Compartilhamento das Informações	7	1	2	4	8	7
		Envolvimento Multifuncional	9	4	4	5	7	5
		Governança	2	7	9	9	2	8
	Operacional	Custo	1	3	8	6	6	3
		Qualidade	5	5	7	8	5	4
		Tempo	6	6	3	7	9	9

Quadro 17 – Ordens de importância dos FCS internos na gestão da cadeia entre fornecedores e varejista supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

Fatores relacionados à categoria cultura (apoio da alta gerência e confiança) são os seguintes em importância para o varejista, enquanto custo e compatibilidade vêm na sequência para os fornecedores, o que de certa forma apresenta uma inversão, mostrando que a importância dos fatores críticos de sucesso para a gestão nas duas visões são bastante parecidos, apenas trocando o foco principal de cada elo. Seguindo, apresentam-se os aspectos técnicos e de desempenho, onde os de desempenho (qualidade e tempo) são mais importantes para o varejista, e os técnicos (compartilhamento das informações e envolvimento multifuncional) são mais importantes para os fornecedores, demonstrando que para os fornecedores os métodos de como são executados os processos são mais relevantes.

Os respondentes também classificaram os FCS da dimensão externa da mesma forma que os internos, e os resultados são apresentados no Quadro 18.

Dimensão	Categoria	Fatores	Ordem de Importância para as Empresas					
			A	B	C	D	E	F
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental	2	2	3	3	2	2
		Econômico	1	1	1	1	3	1
		Social	3	3	2	2	1	3

Quadro 18 – Comparação entre as ordens de importância dos FCS externos na gestão da cadeia entre fornecedores e varejista supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

Os fatores externos para os respondentes do varejista e para seus fornecedores (de modo geral) apresentam a mesma ordem de importância, onde o fator econômico é o mais importante, seguido pelo ambiental e finalizando com o social. Essa sinergia entre as importâncias mostra que para os elos pesquisados da cadeia estão bem claros quais são seus fatores externos mais importantes para a gestão.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Esta análise será dividida em quatro partes, primeiro sendo apresentada a cadeia de suprimentos da indústria automobilística (5.3.1), logo após a cadeia de suprimentos do varejo supermercadista (5.3.2). O próximo item é a comparação entre as duas cadeias analisadas (5.3.3) e finalizando com a comparação das importâncias dos fatores críticos de sucesso para as empresas-mãe das cadeias de suprimentos (5.3.4).

5.3.1 Cadeia de Suprimentos da Indústria Automobilística

Para melhor compreender a cadeia de suprimentos da indústria automobilística, no Quadro 19, serão apresentados os fatores críticos de sucesso na gestão da cadeia da

dimensão interna, juntamente com as importâncias dadas pela montadora, pois a mesma exerce a governança da cadeia, e as características da cadeia de suprimentos da indústria automobilística.

Dimensão Interna		Ordem de importância dos FCS da cadeia segundo a empresa-mãe	Características da cadeia da indústria automobilística
Fatores	Confiança	1	Sigilo em informações confidenciais e informações precisas
	Apoio da Alta Gerência	2	Suporte às atividades
	Qualidade	3	Alta competição do segmento
	Custo	4	Alta competição do segmento
	Compartilhamento das Informações	5	A informação precisa estar no lugar correto e no momento correto
	Envolvimento Multifuncional	6	Trabalhar em conjunto
	Tempo	7	Alta competição do segmento
	Compatibilidade	8	As empresas precisam ser capazes de trabalhar no sistema just-in-time
	Governança	9	A gerência da cadeia é essencial para os processos serem realizados

Quadro 19 – Ordem de importância dos FCS internos na gestão da cadeia e características da indústria automobilística

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator confiança é o mais importante para a empresa-mãe, e o mesmo representa a necessidade da indústria automobilística contar com informações precisas e transparentes, preservando o sigilo industrial. O apoio da alta gerência é fundamental para que seja suportada a lógica de cadeia de suprimentos, sendo a mesma responsável por fornecer estrutura física e humana para que aconteçam as relações na cadeia.

A qualidade, o custo e o tempo são fundamentais para a cadeia da indústria devido à alta competição entre as cadeias do setor, onde qualquer diferencial de desempenho pode gerar grandes lucros ou, até mesmo, prejuízos para as cadeias. O compartilhamento das informações é essencial para que a cadeia trabalhe, pois a informação precisa estar no lugar correto e no momento correto, pois as relações são muito dinâmicas, havendo casos em que é gerado um pedido pela montadora que precisa estar na linha de montagem em vinte minutos.

O envolvimento multifuncional é essencial para gerar novos produtos e para solucionar problemas dentro da cadeia, pois se todos os elos trabalharem em conjunto, se torna mais rápido e mais completo o trabalho da cadeia. A compatibilidade é necessária porque as empresas pertencentes à cadeia precisam estar aptas a trabalhar com o sistema *just-in-time*, pois a montadora não possui estoques. E, para finalizar as características, a governança é muito importante para que sejam coordenadas todas as atividades da cadeia a fim de a mesma proporcionar os resultados esperados.

Para finalizar, após serem discutidos os fatores críticos de sucesso na gestão da dimensão interna da cadeia de suprimentos da indústria automobilística, no Quadro 20 são apresentados os fatores da dimensão externa, juntamente com suas importâncias na empresa-mãe e as características da cadeia de suprimentos da indústria automobilística.

O fator econômico é o mais importante para a empresa-mãe da cadeia da indústria, pois se o fator não estiver fortalecido, as empresas não irão sobreviver. O fator ambiental tem como funcionalidade preservar os recursos naturais a fim de que os mesmos sejam aproveitados da melhor forma possível tentando não degradar o meio ambiente. O fator social está fortemente ligado a fomentar a comunidade local, proporcionando empregos e projetos sociais. A infraestrutura vem por último na escala de importância, e trata da capacidade aérea, rodoviária e portuária, além do abastecimento hidráulico e elétrico. A seguir será apresentada a cadeia de suprimentos do varejo supermercadista.

Dimensão Externa		Ordem de importância dos FCS da cadeia segundo a empresa-mãe	Características da cadeia da indústria automobilística
Fatores	Econômico	1	Base para a sobrevivência
	Ambiental	2	Preservar recursos naturais
	Social	3	Fomentar a comunidade
	Rodovias, Portos, Aeroportos, Ferrovias, Água e Luz	4	Recursos essenciais para o funcionamento da cadeia

Quadro 20 – Ordem de importância dos FCS externos na gestão da cadeia e características da indústria automobilística

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.2 Cadeia de Suprimentos do Varejo Supermercadista

Para melhor compreender-se a cadeia de suprimentos do varejo supermercadista, no Quadro 21 serão apresentados os fatores críticos de sucesso na gestão da cadeia da dimensão interna, juntamente com as importâncias de acordo com o varejista supermercadista, pois o mesmo exerce a governança sobre a cadeia, e as características da cadeia de suprimentos do varejo supermercadista.

Dimensão Interna		Ordem de Importância dos FCS na gestão da cadeia segundo a empresa-mãe	Características da cadeia do varejo supermercadista
Fatores	Custo	1	Alta competição do segmento exige preços baixos para o cliente
	Governança	2	A coordenação da cadeia é para que não se perca o foco
	Apoio da Alta Gerência	3	Dar suporte com mão-de-obra específica e qualificada
	Confiança	4	Informações corretas para tomar as decisões
	Qualidade	5	Alta competição do segmento exige qualidade
	Tempo	6	Alta competição do segmento exige agilidade
	Compartilhamento das Informações	7	A informação precisa estar no lugar correto e no tempo correto
	Compatibilidade	8	Indústrias preparadas para atender ao varejista, tendo pessoas qualificadas e capacidade de produção
	Envolvimento Multifuncional	9	Trabalho conjunto para achar melhorias e resolver problemas

Quadro 21 – Ordem de importância dos FCS internos na gestão da cadeia e as características da cadeia do varejo supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

Como a competitividade do segmento é muito alta, o cliente exige que os preços sejam baixos, sendo qualquer diferencial de preço de algum produto o motivo para o consumidor ir até o supermercado. A governança age na cadeia para que a mesma não perca seu foco principal e consiga obter os resultados traçados pela alta gerência.

A alta gerência atua dando suporte à lógica de cadeia de suprimentos, disponibilizando mão-de-obra qualificada e especializada, além de toda estrutura

necessária. A confiança é essencial para que sejam tomadas as decisões corretas, pois muitas vezes, um elo da cadeia precisa de informações fidedignas de outros elos para tomar decisões.

A qualidade e o tempo são exigências do mercado competitivo hoje em dia, que não suporta perdas de qualidade ou atrasos. O compartilhamento de informações é necessário para que as informações estejam nas mãos das pessoas corretas e no momento correto.

As indústrias fornecedoras da cadeia varejista precisam ser compatíveis com a lógica utilizada, com pessoas capacitadas para atender aos critérios do varejista (uma pessoa responsável por todos os produtos da indústria fornecedora), além de ter capacidade de produção para atender aos pedidos. Por fim, o envolvimento multifuncional acontece principalmente para resolver disfunções do dia-a-dia da cadeia e promover inovações.

Após serem discutidos os fatores da dimensão interna da gestão da cadeia de suprimentos do varejo supermercadista, no Quadro 22 são apresentados os fatores externos, juntamente com suas importâncias e as características da cadeia de suprimentos do varejo supermercadista.

Varejo – Dimensão Externa		Ordem de importância dos FCS na gestão da cadeia segundo a empresa varejista	Características da cadeia da indústria automobilística
Fatores	Econômico	1	Base para sobrevivência
	Ambiental	2	Preservar o meio ambiente, usando produtos ecologicamente corretos e reciclando
	Social	3	Ajudar a sociedade menos favorecida

Quadro 22 – Ordem de importância dos FCS externos na gestão da cadeia e as características da cadeia do varejo supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor

O fator econômico é responsável pela sobrevivência da cadeia; sem o mesmo não seria possível exercer os outros dois fatores. O fator ambiental trata da preservação do meio ambiente, e para isso, a cadeia usa produtos ecologicamente corretos e reciclando

produtos. O fator social atua ajudando a sociedade menos favorecida, a fim de minimizar a desigualdade. A seguir serão apresentadas as diferenças entre os dois casos estudados.

5.3.3 Diferenças entre a cadeia da indústria automobilística e a do varejo supermercadista

Para apresentar as diferenças entre as características gerais das duas cadeias estudadas é mostrada, no Quadro 23, uma caracterização de ambos os casos, complementando o estudo de Gereffi (2001). Para complementar o quadro do autor, foram utilizadas explanações dos gestores das empresas pertencentes às cadeias de suprimentos estudadas e os complementos estão sombreados em cinza no Quadro 23.

Características Gerais	Cadeia da Indústria Automobilística	Cadeia do Varejo Supermercadista
Direcionador das Cadeias	Capital industrial	Capital comercial
Competências centrais	Pesquisa & Desenvolvimento, Produção	<i>Design</i> , Marketing
Produtos	Duráveis	Não-duráveis
Barreiras à Entrada	Economia de escala	Economia de escopo
Tipos de fabricantes	Empresas transnacionais	Empresas locais, nacionais e transnacionais.
Parceiros	Exclusivos	Múltiplos
Principais relações da rede	Baseadas em investimento	Baseadas em relações comerciais
Tecnologia dos Produtos	Alta	Baixa
Relações	B2B	B2B e B2C
Estrutura predominante da rede	Vertical (fornecedor – cliente)	Horizontal (diversas empresas em cada nível de fornecimento)
Interdependência	Maior	Menor
Gestão de Estoques	<i>Just-in-time</i>	Centros de distribuição e lojas
Impacto Ambiental	Maior	Menor

Quadro 23 - Principais características gerais das cadeias de suprimentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista

Fonte: Elaborado pelo autor, complementando o estudo de Gereffi (2001, p. 1622)

O Quadro 23 servirá de base para as próximas comparações em relação aos dois casos estudados. Para comparar os FCS na gestão das cadeias da indústria automobilística

e do varejo supermercadista estudadas, primeiro serão comparadas as importâncias dadas aos FCS pelas empresas-mãe (5.3.1) e depois serão comparadas as importâncias dadas por seus fornecedores de primeiro nível (5.3.2), visando identificar as diferenças existentes.

5.3.4 Comparação das importâncias dos fatores críticos de sucesso para as empresas-mãe das cadeias de suprimentos estudadas

Os representantes das empresas-mãe da indústria e do varejo classificaram as importâncias dos fatores críticos de sucesso para a gestão de suas cadeias de suprimentos. No Quadro 24 são apresentados os resultados dos FCS da dimensão interna.

Dimensão	Categorias	Fatores	Ordem de Importância da Cadeia da Indústria Automobilística Empresa-mãe	Ordem de Importância da Cadeia do Varejo Supermercadista Empresa-mãe
Interna	Cultural	Apoio da Alta Gerência	2	3
		Compatibilidade	8	8
		Confiança	1	4
	Técnica	Compartilhamento das Informações	5	7
		Envolvimento Multifuncional	6	9
		Governança	9	2
	Desempenho	Custo	4	1
		Qualidade	3	5
		Tempo	7	6

Quadro 24 – Quadro comparativo entre a importância dos fatores da dimensão interna na gestão da cadeia entre as duas empresas-mãe das cadeias de suprimentos estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Existem diferenças de importância entre os FCS das duas empresas-mãe das cadeias. Para a cadeia da indústria, os fatores mais importantes são ligados à categoria cultural, confiança e apoio da alta gerência, enquanto que para o varejista o custo e governança aparecem como os mais importantes. Para a empresa-mãe da indústria é muito importante que todas as empresas da cadeia estejam alinhadas para a lógica trabalhada pelo complexo, mostrando maior interdependência das empresas devido à maior tecnologia do produto em relação à cadeia do varejo. Assim, todos os elos da cadeia precisam se ajudar para resolver os problemas e buscar inovações.

Para a empresa-mãe da cadeia do varejo o mais importante é otimizar os processos a fim de obter redução de custos, sendo fortemente utilizadas ferramentas para isso (planos de negócios, *Balanced Scorecard* e indicadores financeiros). Isto mostra que a interdependência entre as empresas é menor no caso do varejo porque possui muitos fornecedores para o mesmo produto, menor tecnologia dos produtos, e também porque o varejista não produz nada, apenas revende o produto de indústrias, sendo importantíssimo que seja muito bem estruturado para otimizar o processo com seus múltiplos parceiros comerciais.

Enquanto que para a montadora os fatores de desempenho - qualidade e custo - são os terceiro e quarto fatores de importância, para o varejista aparecem os fatores culturais - apoio da alta gerência e confiança. Tal diferença ocorre porque, enquanto a indústria foca seus esforços em resultados de performance com seus parceiros exclusivos, devido à alta competitividade do mercado e à alta tecnologia de seu produto, o varejo precisa manter as relações positivas com sua cadeia, necessitando fortalecer os fatores da categoria cultural. Até mesmo por ter múltiplos parceiros de diversos tamanhos e de diferentes segmentos, além de ter relações tanto com seus fornecedores como com seus clientes, ao passo que a indústria apenas possui relações com seus fornecedores.

Os fatores relacionados à categoria técnica – compartilhamento das informações e envolvimento multifuncional - aparecem logo em seguida na escala de importância para a montadora de veículos e no caso do varejista aparecem os fatores de desempenho – qualidade e tempo. Isto demonstra que os fatores relacionados à performance são mais importantes para a montadora, como comentado anteriormente, e para o varejista é mais

importante a maneira com que se chega nesse desempenho. É importante ressaltar que a indústria trabalha com o sistema *just-in-time*, enquanto o varejista ainda trabalha com estoques. Isto mostra que a maturidade dos processos na indústria está mais adiantada, destacando que o varejo ainda precisa evoluir neste aspecto; porém, as relações do varejista são mais complexas, devido ao maior número de relações que o mesmo possui.

Após serem discutidos os fatores da dimensão interna anteriormente, agora serão apresentados os fatores relacionados à dimensão externa no Quadro 25.

De acordo com os entrevistados, o fator econômico é o com maior importância para ambas as cadeias, tanto para a montadora de veículos quanto para o varejista. Como mencionado por todos os entrevistados, sem esse fator não existiriam os demais devido à competitividade dos setores analisados. O segundo e o terceiro fatores em importância também obtiveram a mesma ordem de importância, sendo o fator ambiental e social. Como o Entrevistado 1 da montadora relatou, “o cliente ainda não percebe os fatores da forma que irá perceber no futuro”.

Dimensão	Categoria	Fatores da Dimensão Interna	Ordem de Importância da Cadeia da Indústria Automobilística Empresa-mãe	Ordem de Importância da Cadeia do Varejo Supermercadista Empresa-mãe
Externa	Responsabilidade Social Corporativa	Ambiental	2	2
		Econômico	1	1
		Social	3	3
		Infraestrutura	4	-

Quadro 25 – Quadro comparativo entre a importância dos FCS da dimensão externa na gestão da cadeia entre as duas empresas-mãe das cadeias de suprimentos estudadas

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a indústria, os fatores ambientais possuem maior impacto ambiental que para o varejo, pois como comentou o entrevistado da Empresa C da cadeia do varejo, “se acontecer algo errado, a indústria fornecedores que terá prejuízos, não o varejista”, mostrando que muitas vezes os aspectos ligados ao fator ambiental, no caso do varejo, estão muito relacionados apenas aos fornecedores. Já para a cadeia da indústria, o

entrevistado da empresa D da indústria relatou que, “se algo acontecer de errado com alguma peça do automóvel, a cadeia será diretamente afetada”, demonstrando que o fator ambiental possui uma relação mais forte com a cadeia automobilística.

A ordem de importância dos fatores ligados à sustentabilidade são iguais para as duas empresas-mãe, sendo que o fator social foi abordado pelas empresas-mãe de forma semelhante, não havendo grandes discrepâncias. Por fim, a montadora levantou mais um fator, o infraestrutura, que não foi tratado como crítico pelo varejista porque a forma de trabalho do varejista (centro de distribuição e estoque em loja) ainda não requer tanto rigor quanto o caso da indústria (*just-in-time*).

6 CONCLUSÕES

As conclusões têm como objetivo sintetizar o pensamento desenvolvido ao longo do trabalho, de forma a analisar as constatações sobre o problema de pesquisa proposto. O capítulo foi estruturado em seis partes. A primeira parte expõe as análises sobre os objetivos propostos pelo trabalho (6.1). A segunda parte apresenta reflexões acerca dos fatores críticos de sucesso para a gestão de cadeias de suprimentos (6.2). A terceira parte evidencia a comparação entre fatores críticos de sucesso para a gestão de cadeias de suprimentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista (6.3). A quarta parte trata das limitações advindas das escolhas de método e rigor científico (6.4). Na quinta parte são expostas as implicações acadêmicas e gerenciais advindas do trabalho, identificando suas contribuições e avanços no campo do conhecimento tratado pelo trabalho (6.5). O capítulo termina com sugestões de estudos futuros para continuidade da pesquisa e avanço da temática tratada pelo presente trabalho (6.6).

6.1 ANÁLISE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS PELO TRABALHO

Estabelecer objetivos para o trabalho proporciona racionalidade e foco na busca pelos resultados desejados. Após estabelecer seu objetivo geral, o trabalho adotou a segmentação em objetivos específicos, com finalidades definidas para um melhor entendimento e seqüência lógica do desenvolvimento da pesquisa. A seguir é realizada uma análise sobre cada objetivo específico proposto e os resultados atingidos com relação ao mesmo.

O primeiro objetivo específico buscou identificar na literatura questões referentes a fatores críticos de sucesso. Para atender este objetivo, buscou-se identificar os fatores críticos de sucesso para a gestão da cadeia de suprimentos encontrados na literatura. Foi verificado que existem diversos autores que abordam o tema fatores críticos ou

importantes para a gestão da cadeia de suprimentos, mas cada autor possui um foco específico.

Atendendo o segundo objetivo específico foi desenvolvido um constructo para agrupá-los de forma a facilitar a compreensão. Foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso para as cadeias de suprimentos: apoio da alta gerência, compatibilidade, confiança, compartilhamento das informações, envolvimento multifuncional, governança, custo, qualidade, tempo, ambiental, social e econômico.

O terceiro objetivo específico propôs-se a identificar nas cadeias estudadas quais são os fatores críticos de sucesso para a gestão das cadeias de suprimentos percebidos pelos entrevistados. Para atingir este objetivo, buscou-se as percepções dos respondentes sobre os fatores críticos de sucesso para a gestão da cadeia. Foram realizados dois estudos de casos, em seis empresas distintas, totalizando quinze entrevistas em profundidade. Em cada empresa-mãe foram ouvidas mais de uma pessoa e na cadeia do varejo um fornecedor disponibilizou dois entrevistados.

O quarto objetivo propôs comparar os fatores críticos identificados na literatura e suas diferenças com os resultados percebidos nas respectivas cadeias estudadas. Estes resultados serão abordados na próxima seção.

6.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA A GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA E DO VAREJO SUPERMERCADISTA

Todos os fatores da dimensão interna propostos foram considerados críticos para a gestão de ambas as cadeias analisadas, enquanto dois dos fatores da dimensão externa não foram considerados críticos por todos os entrevistados. Para isso, os entrevistados responderam se os fatores eram ou não críticos para a gestão da cadeia em que a empresa do mesmo estava inserida. Os fatores ambiental e social, que são baseados nos três pilares da sustentabilidade não foram considerados críticos por todos os membros, já que alguns

dos respondentes afirmaram que os mesmos são utilizados apenas para fomentar a imagem das organizações, mas que em um futuro próximo deverão se tornar críticos.

Para a empresa-mãe da indústria é muito importante que todas as empresas da cadeia estejam alinhadas para a lógica trabalhada pelo complexo, o mais importante é otimizar os processos para reduzir custos, tendo alta interdependência entre seus fornecedores devido à alta tecnologia do produto. Já que o varejista não produz, apenas revende o produto de indústrias, tendo uma interdependência menor, é fundamental que sua estrutura esteja muito alinhada para buscar a otimização do processo com seus múltiplos parceiros comerciais.

Para os fornecedores da indústria automobilística, os fatores da categoria desempenho (custo e qualidade), de maneira geral, são considerados mais importantes do que os outros, enquanto que no varejo, de modo geral, os fatores da categoria cultural (apoio da alta gerência, compatibilidade e confiança) são considerados mais importantes. Tal constatação mostra que há diferenças entre tais cadeias em termos de importância dos fatores, onde uma está mais focada em aspectos onde as relações são os principais fatores, enquanto a outra está mais atenta aos resultados de desempenho do processo produtivo.

Acredita-se que as diferenças estejam diretamente ligadas às características das cadeias. A cadeia da indústria automobilística está focalizada em produzir em grande escala, e para isso é necessário otimizar seus processos de desempenho (custo, qualidade e tempo). Em relação à cadeia do varejo supermercadista, a mesma precisa saber vender os produtos de seus fornecedores, sendo essencial que trabalhe em parceria com eles, dando maior ênfase aos aspectos culturais (confiança, apoio da alta gerência e compatibilidade). Tal pressuposto está diretamente ligado às características elencadas com Gereffi (2001), que apresenta as diferenças entre as cadeias globais de valor conduzidas pelo varejo e pela indústria.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O método qualitativo é válido para aprofundar determinadas questões referentes à pesquisa. Entretanto, sua validade é restrita, não possibilitando expandir os resultados para toda a população da amostra estudada, no caso, as cadeias de suprimentos. Como foram investigadas apenas duas cadeias, sendo uma de cada segmento econômico, existe a possibilidade de expansão da pesquisa, visto que é limitada a quantidade de informação analisada e a quantidade de entrevistados foi pequena. A utilização de entrevistas ateu-se somente a fornecedores de primeiro nível em relação à empresa-mãe da cadeia em ambos os casos.

Outro aspecto relevante está relacionado com a amostra utilizada, que foi de gerentes de cadeias de suprimentos atuantes no Rio Grande do Sul, conhecedores das práticas utilizadas para o gerenciamento das mesmas. A cultura destas cadeias, uma amostra por conveniência e não probabilística pode afetar os resultados da pesquisa, impedindo que se generalizem seus resultados.

6.4 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

A principal contribuição acadêmica do trabalho é a junção das temáticas fatores críticos de sucesso e cadeias de suprimentos, possibilitando concluir que há fatores críticos de sucesso para a gestão destas cadeias. Propor um modelo para agrupar os fatores críticos de sucesso para gerenciar cadeias de suprimentos possibilitando uma nova visão sobre eles é outra contribuição. Antes considerado de forma fragmentada, o modelo traz simplicidade para o entendimento dos fatores críticos de sucesso.

A partir da utilização da estrutura proposta, as cadeias podem identificar seus fatores críticos e focalizar seus esforços no que realmente é vital para o negócio das mesmas, oferecendo subsídios para melhorar o desempenho das cadeias nos fatores críticos que estão debilitados. Também foi possível verificar que existem diferenças entre os fatores críticos de sucesso das cadeias de suprimentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista, estudadas devido a suas características distintas. Apesar dos

resultados positivos encontrados no trabalho, o modelo necessita de aperfeiçoamento e de outras etapas de análise e adequação, que constituem oportunidades para estudos futuros.

6.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Estudar de forma quantitativa as relações apresentadas neste estudo é relevante para expansão dos resultados para a população de cadeias de suprimento, buscando verificar se a proposição apresentada possui aderência com as cadeias de suprimentos de outros segmentos econômicos, podendo haver comparações com cadeias de outros países. Sugere-se também que com a realização da pesquisa e análise quantitativa sejam testadas a correlação entre as dimensões e seus fatores críticos integrantes, para verificar se os fatores estão agrupados (estruturados) da melhor forma possível. Por fim, sugere-se que seja testado o modelo em outras cadeias ou alianças estratégicas.

REFERÊNCIAS

ALIGLERI, L; CÂMARA, M. R.; ALIGLERI, L. A. **Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade**. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, ANPAD. Recife, 2002.

ALVES, João Murta ; OJIMA, Rodrigo Kiyoshi ; ROMAN FILHO, Manoel . **Estudo do Sistema Logístico da Embraer**. In: III Congresso Nacional de Engenharia Mecânica, v. 1, 2004.

ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. **Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos**: Evidências de estudos sobre a Indústria Automobilística. *Gestão e Produção*, Vol. 11 No.3, pp.275-88, 2004.

AMATO NETO, J.; OLAVE, M.E.L. **Inovação tecnológica em PMEs do setor das telecomunicações**: principais obstáculos. In: *Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações*. 1ª ed., São Paulo, Atlas, p. 17-38, 2001.

ARAGÃO, A. B.; SCAVARDA, L. F.; HAMACHER, S. **Modelo de Análise de Cadeias de Suprimentos: Fundamentos e Aplicação às Cadeias de Cilindros de GNV**. *Revista Gestão & Produção*, São Paulo, v.11, n.3, p.299-311, 2004.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ASSUMPCÃO, M. R. P. **Reflexão para Gestão Tecnológica em Cadeias de Suprimentos**. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 3, p. 345-362, 2003.

BALDIN, N. T.; NOVAES, A. G.; DUTRA, N. G. S. **Integração da cadeia de suprimentos na indústria automobilística**. In *Anais do XXIII. Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*. Ouro Preto, 2003.

BALLOU, Ronald H.; GILBERT, Stephen M.; MUKHERJEE, Ashok. **New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities**. Industrial Marketing Management. p.7-18, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Paris: PUF, 1977.

BERNARDINO, Eliane de Castro; PACANOWSKI, Mauro; KLOURY, Nicolau; REIS, Ulisses. **Marketing no Varejo**. São Paulo: FGV, 2004

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOON-ITT, S.; PAUL, H. **A study of supply chain integration in Thai automotive industry: a theoretical framework and measurement**. Management Research News, vol. 29, issue 4, p.194 – 205, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

BRUM, B. L. R.; JANK, M. S. **A padronização na gestão da cadeia de suprimentos da carne bovina por supermercados**. Gestão & Produção, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 68-83, 2001.

BULLEN, C.; ROCKART, F.J. **A Primer on Critical Success Factors**. Cambridge: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1981.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. **Strategic purchasing, supply management, and firm performance**. Journal of operations management, Atlanta, v. 22, n. 5, p. 505-523, 2004.

CHING, H. Y.. **Gestão de Estoque na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain**, Editora Atlas, São Paulo, 2001.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation**, 2.^a ed. Upper Saddle River, NJ, Pearson International Editions, 2004.

CHRISTOPHER, Martin; LEE, Hau L. **Supply Chain Confidence: the key to effective supply chains through improved visibility and reliability**. Global Trade Management –Vastera Inc. 6 Nov. 2001.

COSTA, Jaciane Cristina ; RODRIGUEZ, J. B. ; LADEIRA, Wagner Junior . **Gestão da cadeia de suprimentos: teoria e prática**. In: ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, J.; LAMBERT, D. M., ROGERS, D. S. **The Supply Chain Management Processes**. International Journal of Logistics Management, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001

CUNHA, Valeriana ; ZWICKER, R. . **A influência da comunicação e da tecnologia da informação no relacionamento e na performance de empresas da cadeia de suprimentos**. In: Simpoi/Poms, 2007, Rio de Janeiro, 2007.

DANIEL, D. R. **Management Information Crisis**. Harvard Business Review, p.111, set./out, 1961.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. **Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority**. Journal of Marketing, New York, 52 (April): 1-20, 1998.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. **Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations**. MIS Quarterly, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

EIRIZ, V. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas**. Revista de Administração Contemporânea – RAC . Rio de Janeiro, RJ: Ed. ANPAD, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001.

ENG, T.Y. **An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance**, Industrial Marketing Management, Vol. 6, pp. 762-73, 2006.

FAWCETT , Stanley E.; MAGNAN, Gregory M.; MCCARTER, Matthew W. **A three-stage implementation model for supply chain collaboration.** Journal of Business Logistics; ABI/INFORM Global pg. 93, 2008

FIALA, P. **Information sharing in supply chains.** Omega. 33, p. 419-423, 2005.

FUGATE, B.; SAHIN, F.; MENTZER, J. T. **Supply chain management coordination mechanisms.** Journal of Business Logistics, 27(2), 129–162, 2006.

FURLAN, J. D.; IVO, I. M.; AMARAL, F.P. **Sistemas de Informação Executiva.** São Paulo: Makron Books, 1994.

FURLANETTO, E. L. **Modelo de formação das Estruturas de Coordenação das Cadeias de Suprimentos.** Tese de Doutorado - Escola de Administração, Universidade Federal do RS, Porto Alegre, 2002.

_____. **Formação de estruturas de coordenação das cadeias de suprimentos a partir dos esforços cooperativos dos seus agentes.** In: XXIII Encontro nacional de Engenharia de Produção, 2003, Ouro Preto - MG, 2003.

FURLANETTO, E.; ZAWISLAK, P. **Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia.** Encontro Nacional da Associação de Pósgraduação e Pesquisa em Administração, XXIV., Florianópolis, 2000. Anais. Rio de Janeiro, ANPAD, 2000.

GEREFFI, G. **The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks.** In: Commodity chains and global capitalism. London: Greenwood Press, p. 95-122, 1994.

_____. **Beyond the Producer-Driven / Buyer-Driven Dichotomy: an Expanded Typology of Global Value Chains, with Special Reference to the Internet.** Duke University, USA, 14, 2000.

_____. **Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, with Special Reference to the Internet.** American Behavioral Scientist, v.44, n.10, p. 1616-1637, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. **The concept of key success factors: theory and method**. MAPP Working Paper, n. 4, 1992.

HADLEY, Scott. **Making the Supply Chain Management Business Case**. Strategic Finance, USA, vol. 85, 10, p. 28-34, 2004.

HANSEN, P. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeia Produtivas**. Tese de Doutorado. PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, RS, 2004.

HARLAND, C. M.; LAMMING, R. C.; COUSINS, P. D.: **Developing the concept of supply strategy**. In: International Journal of Operations & Production Management, 19(7), 650-673, 1999.

HOLME R. e WATTS P. **Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense**. World Business Council for Sustainable Development. Geneva, Switzerland: , p.1-19, 2000

JAPPUR, R. F. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

KANTER, R.M. **When giants learn cooperative strategies**. Planning Review, v.18, n.1, , 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2007.

KROENKE, A. ; Ari Söthe ; ISHIKURA, Edison Ryu ; HEIN, Nelson . **Procedimentos para aplicação da amostragem estatística na auditoria**. In: SEMEAD-Seminários em Administração: Empreendedorismo em Organizações,. v. XI. p. 1-15, São Paulo, 2008.

LAMBERT, D. M.; **Supply Chain Management: what does it involve?** Supply Chain & Logistics Journal, New York, 2001.

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

LIMÃO, A.. **Seleção e Avaliação de Soluções Sustentáveis na Construção.** Instituto Superior Técnico, 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2006.

MCINTOSH, M. et al. **Cidadania corporativa: estratégias bem-sucedidas para empresas responsáveis.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, F. P.; FROES, C., **Responsabilidade social e cidadania empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MILANO, Miguel S; NUNES, Maria de Lourdes; KASTRUP, Carlos; ALDA, Clarice L; MILLET, Evandro; CARBOGIM, João B.P. **Responsabilidade social empresarial: o meio ambiente faz parte do nosso negócio.**1. ed. Curitiba: Fundação O Boticário de Proteção à Natureza, 2002.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 18a ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOURA, Eduardo C. **As sete ferramentas gerenciais da qualidade – implementando a melhoria contínua com maior eficácia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

NOLETO, Marlova J. **Parcerias e Alianças Estratégicas: Uma Abordagem Prática.** São Paulo: Instituto Fonte, 2000

O'BRIEN, J. A. **Sistema de informação: e as decisões gerenciais na era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2002.

OGDEN J. **Supply base reduction: an empirical study of critical success factors.** Supply Chain Management 42(4):29–40, 2006.

PADOVANI, C. B.. **O papel da governança na cadeia de suprimentos automotiva nos fornecedores de primeiro e segundo nível.** In: X Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais / International Conference of the Production and Operation Management Society, 2007, Rio de Janeiro, 2007

PARENTE, J.. **Varejo no Brasil.** 1º Ed.; - 7º reimpressão - São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos.** São Paulo: Atlas, 2007.

POIRIER, C. C. **Administración de cadenas de aprovisionamento.** Cómo construir una ventaja competitiva sostenida. México: Oxford University Press, 2001.

PORTER, Michael E., **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUESADA, G.; SYAMIL, A.; DOLL, J. W. **OEM New Product Development Practices: The Case of the Automotive Industry,** *Journal of Supply Chain Management*; Summer; 42, 3; ABI/INFORM Global pg. 30, 2006.

QUINTELLA, H. L. M. M.; GOMES, F. V. A.. **Fatores Críticos de Sucesso no Start-up de Medicamentos para a Disfunção Erétil;** Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção v.5, n.21; 23; Português; Irrestrita; UFF; Meio digital; <http://www.producao.uff.br/rpep/revista-V5-2005.htm>; ISSN 1678-2399, 2005.

RAO, M., PHILLIPS, Ch. e JOHNSON, M. **Assessing Supply Chain Management Success Factors: A Case Study,** *Supply Chain Management* 11(2): 179-92, 2006.

ROCKART, J. F. **Chief Executives Define Their Own Data Needs.** *Harvard Business Review*, p.81, 1979.

ROCKART, J. and BULLEN, C. **A primer on critical success factors.** Center for Information Systems Research Working Paper No 69. Sloan School of Management, MIT, Cambridge, Massachusetts, 1981.

ROLDAN, L. B. ; LENZ, G. S. ; HANSEN, Peter Bent . **Fatores Críticos de Sucesso em Redes Interorganizacionais de Cooperação: um Ensaio Teórico**. In: X Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, Rio de Janeiro, 2007.

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

SACOMANO NETO, M. ; PIRES, S. R. I. . **Analysis of the relationship between Automaker and Systemist in an Industrial Condominium of the Automotive Industry**. Journal of Operations and Supply Chain Management, v. 1, p. 50-60, 2008.

SAKO, M.; HELPER, S. **Supplier Relations and Performance in Europe, Japan and the US: The Effect of the Voice/Exit Choice**. in: Lung, Y., Chanaron, J.J., Fujimoto, T., Raff, D.M.G. (Ed.). Coping with Variety: Product Variety and Productive Organisations in the World Automotive Industry. Ashgate, 1999.

SALERNO, M. S.; MARX, R.; ZILBOVICIUS, M.; GRAZIADIO, T.; MUNIZ, S. T. G.; DIAS, A. V. C.; IVESON, S.; HOTA, M. A.; SOARES, R. **Mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva brasileira**. Pesquisa realizada junto ao BNDES. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção. Relatório Final, 2001.

SAMPIERI, R.H. et alii. **Metodología de la investigación**. México, McGraw-Hill, 1991

SCRAMIM, F.; BATALHA, M. 1999. **Supply Chain Management em Cadeias Agroindustriais**: Discussões a cerca das Aplicações no Setor Lácteo Brasileiro. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, Ribeirão Preto. Anais. Ribeirão Preto, PENZA/FEA/USP, p. 499-511, 1999.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SVENSSON, Göran,. **Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example**. Supply Chain Management An International Journal, Vol.12, No.4, 2007.

TING, Shin-Chan; CHO, Danny I. **An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions**. Supply Chain Management: An International Journal, vol. 13, n. 2, p. 116-127, 2008.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

VIEIRA, F. L. ; XAVIER, W.S. ; OLIVEIRA, M. P. V. . **Relações de Confiança em Cadeias de Suprimentos: reflexões e proposições a partir da economia dos custos de transação**. Revista de Negócios **JCR**, v. 13, p. 37-50, 2009.

VIEIRA, J. G. V. ; YOSHIZAKI, Hugo; HO, Linda . **Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain**. Supply Chain Management, v. 14, p. 11-21, 2009.

WATSON, H.; RAINER, K.; HOUESHEL, G. **Executive Information Systems: emergence development impact**. New York: John Wiley & Sons, 1992.

WHIPPLE, J.; FRANKEL, R. **Strategic alliance success factors**. Journal of Supply Chain Management, Vol. 36 No.3, pp.21-8, 2000.

WILLIAMSON, O E. **The economic institutions of capitalism**. Free Press. USA, 1985.

____ **Las instituciones económicas del capitalismo**. Trad. Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

WOOD, C H. KAUFMAN; A. MERENDA, M.. **How Hadco become a Problem-Solving Supplier**. Sloan Management Review. Winter. P.77-88, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAWISLAK, P. A. **Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas para PMEs**. In: XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, Salvador. Anais, São Paulo: USP, v. 1, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

1.1 Questão de pesquisa:

Quais as diferenças entre os fatores críticos de sucesso para a gestão de cadeias de suprimentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista?

1.2 Objetivo geral:

Analisar as diferenças entre os fatores críticos de sucesso existentes na coordenação de cadeias de suprimentos nos da indústria automobilística e do varejo supermercadista.

1.3 Leituras apropriadas:

- I) Alianças estratégicas
- II) Cadeias de suprimentos
- III) Cadeias de suprimentos da indústria automobilística
- IV) Cadeias de suprimentos do varejo supermercadista
- V) Fatores críticos de sucesso

1.4 Fontes de informação:

I) Documentos produzidos pelas cadeias, como planos, atas, relatórios, que possam auxiliar no levantamento de dados relevantes;

II) Entrevistas com roteiro semi-estruturado, previamente agendadas com membros de empresas responsáveis da cadeia de suprimento, com duração aproximada de uma hora.

1.5 Atividades:

- I) Revisão bibliográfica;
- II) Elaboração do construto teórico
- III) Elaboração do instrumento de pesquisa;
- IV) Validação com especialistas do instrumento de pesquisa;
- V) Seleção das empresas das cadeias participantes;
- VI) Realização de entrevistas e coleta de documentos;
- VII) Análise individual dos dados;
- VIII) Análise coletiva comparativa dos dados;
- IX) Estabelecimento das conclusões;
- X) Elaboração do relatório de pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS

2.1 Selecionar as empresas participantes a partir dos critérios:

- I) A partir da empresa focal estabelecer quais são os parceiros críticos para a cadeia;
- II) Participação na gestão da cadeia;
- III) Deixou ou não de ser fornecedor por algum tempo.

2.2 Agendar as entrevistas:

- I) Definição dos respondentes;
- II) Apresentação dos objetivos de pesquisa aos respondentes;
- III) Marcação das entrevistas e coleta documental.

2.3 Realizar entrevistas:

- I) Apresentação do pesquisador e do entrevistado;
- II) Explicação sobre a proposta de estudo;

III) Informar que os dados obtidos nas entrevistas das empresas não serão publicados individualmente, destacando apenas os resultados finais da cadeia de suprimentos;

IV) Pedir autorização para gravar as entrevistas;

V) Anotar os pontos relevantes destacados pelo entrevistado;

VI) Transcrever as entrevistas;

Coleta de dados

VII) Mostrar a transcrição das entrevistas aos entrevistados;

VIII) Destruir as gravações

2.4 Verificar os documentos

3. ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

I) Desenvolver instrumento a partir das categorias oriundas da revisão bibliográfica;

4. GUIA PARA RELATÓRIO

I) Revisar as referências bibliográficas;

II) Revisar a metodologia

III) Associar os resultados obtidos com as questões teóricas;

IV) Analisar os resultados

V) Redigir o relatório;

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

**Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd**

TÍTULO DO TRABALHO: Comparação entre Fatores Críticos de Sucessos na Gestão de Cadeias de Suprimentos da Indústria Automobilística e do Varejo Supermercadista

MESTRANDO: Lucas Bonacina Roldan

ORIENTADOR: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

EMPRESA PARTICIPANTE: _____ () Empresa Focal () Nível _____

CADEIA DE SUPRIMENTOS: _____

CARGO DO RESPONDENTE: _____

TEMPO NO CARGO: _____

DATA DA ENTREVISTA: ____/____/____

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

1. Explicar ao respondente os objetivos da entrevista;
2. Solicitar permissão para a gravação;
3. Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista;
4. Explicar como se desenvolve uma entrevista com roteiro semi-estruturado;
5. Roteiro de perguntas:

O objetivo do presente estudo é analisar as diferenças entre os fatores críticos de sucesso percebidos na gestão de cadeias de suprimentos nos segmentos da indústria automobilística e do varejo supermercadista.

Para Hadley (2004), a **cadeia de suprimentos** pode ser descrita como um conjunto de fornecedores, manufaturas, atacadistas, distribuidores e varejistas que possibilitam fazer, vender e entregar ao cliente e consumidor final um produto ou serviço.

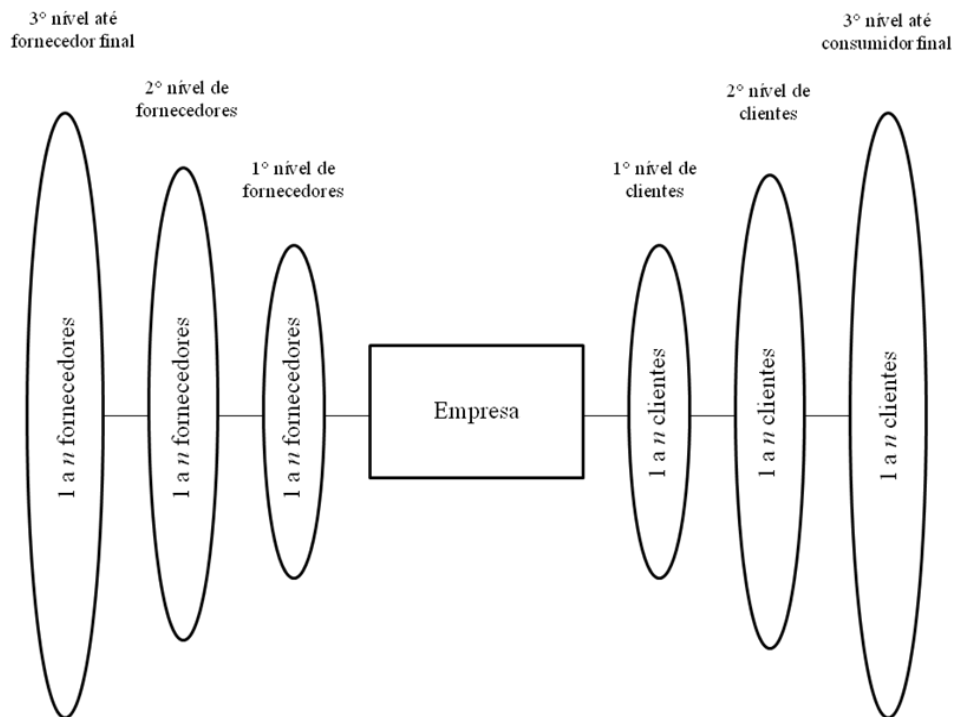


Figura 1 - Estrutura da cadeia de suprimentos genérica

Fonte: Adaptado de Lambert, Cooper e Pagh (1998)

Considerando a Figura 1 acima, indique em que nível sua empresa está situada? Até que níveis da cadeia de suprimentos sua empresa possui relações? Indique os elos participantes da mesma com um “X” e o número aproximado de empresas por elo.

Mecanismos de coordenação são ferramentas que garantem o funcionamento do conjunto complexo e interdependente de atividades produtivas desenvolvidas pelas cadeias de suprimentos. Quais mecanismos esta cadeia utiliza? Explique.

Como você define o sucesso de sua relação com seus fornecedores/clientes?
Explique.

O que mantém o relacionamento com sucesso? Por que algumas relações não têm o mesmo sucesso que outras? Quais os fatores influenciadores? Explique.

Conforme a literatura, fatores críticos de sucesso (FCS) são fatores fundamentais para alcançar os objetivos, estratégicos ou táticos de uma organização, que garantam o seu desempenho competitivo, mesmo se outros fatores forem deixados de lado (FURLAN, 1997).

Quais os fatores críticos de sucesso para a gestão de sua cadeia de suprimentos? Por que eles são críticos? Explique.

Apresenta-se a seguir uma proposta de FCS para cadeias de suprimentos, esta proposta foi dividida em dimensões interna (sob o controle da cadeia) e externa (não estando sob o controle da cadeia) e também por categorias.

Dimensão Interna - trata das categorias e fatores que estão sob o controle da empresa.

Categoria Cultural - Pressupostos básicos que a cadeia criou, descobriu ou desenvolveu para lidar com seu dia-a-dia, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, sentir e agir.

É crítico para o sucesso que pessoas com influência dentro das organizações (alta gerência) apoiem a lógica de cadeia de suprimentos, dando suporte no que for necessário para o desenvolvimento da mesma? Como ocorre? Cite exemplos.

A estrutura das empresas precisa ser compatível com a lógica de cadeia de suprimentos, para que ela consiga se adaptar e não se desvirtue da maneira de trabalhar de uma cadeia de suprimentos? Por quê? Exemplifique.

O estabelecimento de confiança se faz crítico na gestão da cadeia de suprimentos? De que forma ocorre? Explique.

Existe mais algum fator crítico de sucesso relativo à categoria cultural em seu entendimento? Explique.

Categoria Técnica - Maneiras como ocorrem as trocas de informação, materiais e produtos na cadeia de suprimentos, sendo as formas como os processos são executados dentro da cadeia.

Faz-se crítico para o sucesso da cadeia o compartilhamento de informação entre os membros-chave (membros críticos) da cadeia? Por quê? Explique.

A integração dos seus processos-chave, primeiramente dentro de cada empresa e depois para toda a cadeia, de modo que cada uma conheça o processo que ocorre na outra empresa podendo auxiliar e/ou facilitar esses processos, é crítico para o sucesso da cadeia? Como ocorre? Explique.

A organização das transações da cadeia visando protegê-la contra os perigos de oportunismo, objetivando a redução de custos e a melhoria do desempenho organizacional é crucial para a cadeia? Por quê? Explique.

Existe mais algum fator crítico de sucesso relativo à categoria técnica em seu entendimento? Explique.

Categoria Desempenho - Permite que os gerentes monitorem o desempenho, identifiquem áreas carentes de atenção, aumentem a motivação, melhorem a comunicação e fortaleçam as finanças da cadeia. Na medição de desempenho de cadeias de suprimentos, atividades que não estejam sob controle direto de uma empresa devem ser avaliadas e controladas em conjunto por esta empresa e pelos seus parceiros da cadeia de suprimentos.

Os custos são críticos? Por quê? Explique.

A qualidade dos produtos é um fator crítico? Como? Explique.

O tempo é um fator crítico? Por quê? Explique.

Existe mais algum fator crítico de sucesso, de forma geral, relativo à categoria desempenho da cadeia em seu entendimento? Explique.

Existe mais algum fator crítico de sucesso relativo à dimensão interna ou categoria relevante que você considera para a gestão da cadeia de suprimentos? Por quê?

Dimensão Externa - aborda uma categoria e variáveis que não estão sob controle da cadeia.

Categoria *Responsabilidade Social Corporativa (RSC)* - Mesmo que o objetivo principal seja a obtenção de lucros, as cadeias também podem contribuir para com os fins sociais e ambientais mediante a integração da RSC.

Você considera ser um fator crítico de sucesso na gestão da cadeia, a forma de gerir os recursos naturais, especialmente aqueles que não são renováveis ou são fundamentais ao suporte de vida (ações para minimizar a poluição do ar, água e solo, preservar a diversidade biológica, proteger e melhorar a qualidade do ambiente e promover o consumo responsável)? Por quê? Explique.

É considerado um fator crítico de sucesso na gestão da cadeia, o impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico regional? Como? Explique.

Os direitos humanos e a igualdade de oportunidades de todos os indivíduos na sociedade, a preocupação com as comunidades locais, bem como, reconhecer e respeitar

a diversidade cultural e evitar toda e qualquer forma de exploração é considerado um fator crítico de sucesso na gestão da cadeia? Por quê? Explique.

Existe mais algum fator crítico de sucesso externo (que não está sob o controle da cadeia), que você considera relevante para a gestão da cadeia de suprimentos? Por quê?

Dentre os fatores críticos de sucesso internos para gestão da cadeia de suprimentos, ordene por ordem decrescente de importância, onde o 1 seja o mais importante e o número mais alto o menos importante, os fatores abaixo:

- Apoio da Alta Gerência** **Compatibilidade** **Confiança**
 Compartilhamento das informações **Envolvimento Multifuncional**
 Governança **Custo** **Qualidade** **Tempo**
 _____ _____

Dentre os fatores críticos de sucesso externos para a gestão da cadeia de suprimentos, ordene por ordem decrescente de importância, onde o 1 seja o mais importante e o número mais alto o menos importante os itens a seguir:

- Ambiental** **Econômico** **Social** _____

Quais as diferenças da gestão entre uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística e uma cadeia de suprimentos do varejo supermercadista em seu entendimento? Explique.
