

1 Introdução

Os anos 70 foram vistos freqüentemente como a década de melhorias de qualidade, quando empresas começaram a investir pesadamente em melhorias de qualidade e a expressão “Gestão pela Qualidade Total” se tornou o jargão da moda. Nos anos 80, com os aspectos relacionados à qualidade se tornando práticas correntes, o foco do ambiente competitivo mudou para a “Produção Enxuta” com o objetivo de alcançar a excelência industrial. Nos anos 90, a globalização dos mercados, a redução nos ciclos de vida dos produtos industriais e a desverticalização de muitas indústrias criaram uma corrida para melhorar o desempenho das cadeias de suprimento (Lee, 2001).

Esta mudança de foco, agora não mais limitada a uma empresa em si mas sim a sua cadeia de suprimento, está suportada pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação. Esta é uma nova lógica de competição com a potencialidade para gerar vantagem competitiva não mais dentro dos limites de uma única empresa, mas sim entre as empresas que pertencem à mesma cadeia de suprimento (Pires, 1998a).

Uma cadeia de suprimento é formada por diversas empresas membros que possuem diferentes interesses individuais e objetivos corporativos. Apesar das diferenças, essas empresas, hoje, dependem uma das outras para que possam atender às necessidades cada vez mais exigentes do cliente final. Atender às necessidades dos clientes melhor do que a concorrência é uma tarefa árdua, porém, se alcançada, poderá gerar uma vantagem competitiva. Para atingir essa vantagem, devem ser estabelecidas a integração e otimização da cadeia sobre a perspectiva da Gestão da Cadeia de Suprimento (SCM)¹.

¹ A expressão adotada para a Gestão da Cadeia de Suprimento em inglês é “Supply Chain Management” e será representada nesse documento com a sigla SCM.

Existem outras formas de se adquirir vantagens competitivas através de associação de empresas que não seja via a SCM; um exemplo é a associação em “clusters”. Essa tese, porém, dedica-se especificamente à associação de empresas representada pela cadeia de suprimento e estuda como melhor aproveitá-la para gerar uma vantagem competitiva. A forma com que essa associação é estabelecida em uma cadeia visando a SCM é nessa tese chamada de dinâmica da cadeia de suprimento.

Nesse contexto, a presente tese de doutorado tem como objetivo sistematizar a análise dos elementos relevantes para a dinâmica de uma cadeia de suprimento. Esses elementos relevantes possuem desdobramentos que são comuns às diferentes cadeias de um segmento industrial e outros que são particulares a cada uma dessas cadeias. Com isso, a análise da dinâmica é feita primeiramente num segmento industrial e em seguida numa cadeia particular. No caso da tese o segmento analisado é a indústria automotiva e a cadeia particular analisada é a responsável pela criação, produção e distribuição de um modelo esportivo de luxo compacto (na tese mencionado como Modelo β) produzido por uma montadora de veículos europeia (na tese mencionada como XYZ).

Os elementos relevantes voltados para a indústria automotiva são: entender as causas para o desenvolvimento de uma dinâmica nas diferentes cadeias contidas nessa indústria; identificar a estrutura genérica dessas cadeias e os conjuntos de ações (nessa tese chamados de capacidades de SCM²) estabelecidos nessas cadeias visando a SCM. Esses mesmos elementos também são importantes para o caso de uma cadeia particular, nessa tese a cadeia do Modelo β . Existem também outros elementos relevantes para o caso particular da cadeia do Modelo β , que são os fatores que viabilizam os conjuntos de ações (nessa tese chamados de viabilizadores de SCM³) presentes na cadeia; os elos onde se verifica a dinâmica

² A presente tese desenvolve a seguinte definição para capacidade de SCM: é um conjunto de ações que usa os ativos de uma cadeia de suprimento de forma a criar, produzir e comercializar um produto, gerando competências para essa cadeia que a permitam fornecer um benefício ao seu cliente final que seja por ele considerado fundamental.

³ A capacidade de SCM é formada através: da coordenação e integração das atividades e processos de uma cadeia de suprimento, da combinação das tecnologias adotadas por essa cadeia, da gestão de seus recursos humanos e gestão de relacionamentos entre os diversos membros da

dessa cadeia; a justificativa para a dinâmica estabelecida nessa cadeia e o estágio de desenvolvimento de SCM dessa cadeia.

A análise dos elementos relevantes para a dinâmica de uma cadeia de suprimentos é ordenada nessa tese de acordo com as seguintes perguntas-chave:

- 1) O que influencia o desenvolvimento da dinâmica de uma cadeia de suprimentos?
- 2) Quem são os membros da cadeia de suprimento considerados relevantes para o desenvolvimento e implementação de uma SCM?
- 3) Quais são os conjuntos de ações para criar, produzir e comercializar um produto, gerando competências para uma cadeia como um todo sob a perspectiva da SCM que a permitam fornecer benefícios ao seu cliente final?
- 4) Como esse conjunto de ações está sendo viabilizado pela cadeia de suprimento?
- 5) Onde, na cadeia de suprimento, se verifica a dinâmica sob a perspectiva da SCM?
- 6) Por que a cadeia de suprimento possui uma determinada dinâmica?
- 7) Quando determinadas dinâmicas são obtidas?

Responder a essas perguntas é fundamental para se analisar e criticar a dinâmica de uma cadeia de suprimento sob a perspectiva da SCM. Dessa forma, uma contribuição da presente tese é a elaboração de um método que possibilite a análise da dinâmica de uma cadeia de suprimento sob a perspectiva da SCM. Uma outra contribuição é a aplicação desse método nas cadeias de suprimento de quatro plantas de um mesmo modelo de uma montadora de veículos, de forma a ilustrar o uso do método.

A aplicação do método acima mencionado está limitada à análise da dinâmica de cadeias de suprimento do ponto de vista de uma empresa membro focal, na cadeia de análise a montadora de veículos. Essa aplicação considerou diversos membros dessa cadeia de forma agregada, agrupando, assim, fornecedores e clientes da empresa focal de acordo com as suas principais características. A aplicação constituiu na consideração de apenas três dos quatro viabilizadores de SCM. A gestão de recursos humanos não foi abordada de forma

cadeia. Esses quatro fatores são chamados nessa tese de viabilizadores de SCM, pois eles viabilizam o desenvolvimento de capacidades de SCM.

direta. Uma outra limitação dessa aplicação foi a consideração de apenas os membros da cadeia que estão envolvidos com atividades operacionais e gerenciais dos processos de negócio para produzir um determinado produto destinado a um específico mercado, os chamados membros primários. Os membros que fornecem recursos técnicos, financeiros e de conhecimento para o suporte das atividades dos membros primários não foram abordados de forma direta na aplicação do modelo.

Espera-se, portanto, que a colaboração da presente tese possibilite a empresas de manufatura obter e analisar a dinâmica das cadeias de suprimento de seus produtos de forma a entender como essas cadeias estão gerando uma vantagem competitiva e se a atual dinâmica atende aos seus interesses corporativos.

De forma a atingir o seu objetivo, a tese é organizada em oito capítulos, incluindo esse primeiro introdutório.

O Capítulo 2 descreve a metodologia científica de pesquisa adotada para sistematizar a análise dos elementos relevantes.

O Capítulo 3 apresenta a revisão bibliográfica referente à SCM com o objetivo de gerar uma massa crítica de conhecimento necessária para suportar academicamente as etapas seguintes da tese.

O Capítulo 4 propõe um método que possibilite a análise da dinâmica de uma cadeia de suprimento sob a perspectiva da SCM.

Os capítulos 5 e 6 apresentam a aplicação do método proposto no Capítulo 4 para analisar a dinâmica de cadeias de suprimento respectivamente na indústria automotiva e nas cadeias de suprimento do Modelo β da montadora XYZ.

O Capítulo 7 tem como objetivo analisar os elementos relevantes das dinâmicas das cadeias de suprimento estudadas nos Capítulos 5 e 6.

Finalizando, o Capítulo 8 estabelece as conclusões finais desta tese de doutorado e as sugestões para trabalhos futuros.