

1 Introdução

As organizações de negócio têm enfrentado um ambiente complexo de competição acirrada, onde operações globalizadas não mais encontram barreiras de entrada. Esta situação faz crescer consideravelmente o número de competidores capazes de introduzir rapidamente novos produtos e serviços a preços cada vez menores. Por outro lado, os clientes se tornaram mais exigentes, reforçando esta redução de custos e o aumento do nível de serviço. Aliado a estes fatores, o processo de desverticalização das empresas se encontra em um estágio bem acentuado, fazendo com que a empresa dependa mais dos outros membros de sua cadeia de suprimento.

Diante desse cenário de hiper competição, uma empresa já não concorre com outra individualmente, mas sim as cadeias de suprimento de seus produtos competem com as cadeias de suprimento dos produtos concorrentes. Neste novo contexto de competição entre cadeias, a gestão da cadeia de suprimento (SCM - *Supply Chain Management*) é essencial para definir os vencedores no mercado e será de agora em diante mencionada neste documento como SCM.

Adotar-se-á na dissertação a definição de SCM do *Global Supply Chain Forum* descrita em Lambert & Cooper (2000) como “a integração dos principais processos de negócio que produzem produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimento que agrega valor para os clientes e as demais partes interessadas e envolvidas (*stakeholders*)”.

A partir desse conceito, a análise da configuração da cadeia de suprimento sob a perspectiva de SCM é de extrema relevância para as organizações que desejam se manter competitivas; querem saber em que estágios de desenvolvimento se encontram as cadeias de suprimento de seus produtos; e desejam adquirir fatores de competitividade que as tornem diferentes das demais.

1.1.

Definição do problema de pesquisa e do objeto-problema

A integração da cadeia de suprimento requer um alto nível de troca de informações e colaboração entre as empresas participantes e, para isso, os processos de negócios das organizações devem estar interligados com os processos das demais empresas que fazem parte de suas cadeias. Quando as organizações integram-se sob a forma de cadeias de suprimento, surge a necessidade de se avaliar e monitorar o desempenho dessas cadeias.

Tomando por base o cenário descrito acima, o objeto de estudo desta dissertação trata do modo com o qual estão configuradas as cadeias de suprimento de cilindros de gás natural veicular (GNV). O foco da dissertação direciona-se a uma análise de SCM, sendo o fabricante de cilindros de GNV, o membro focal da cadeia.

1.2.

Objetivos

Considerando a carência de modelos para análise de SCM na literatura acadêmica, os objetivos dessa dissertação são:

- propor um modelo para analisar configurações já existentes de cadeias de suprimento baseado em dimensões-chave necessárias para uma bem sucedida SCM. Nessa dissertação as dimensões consideradas são: integração de processos de negócios, identificação dos membros-chave da cadeia, compartilhamento de informação e medidas de desempenho apropriadas para cadeias de suprimento.
- aplicar este modelo em uma indústria sob a forma de um estudo de caso.

1.3.

Delimitação do escopo da dissertação

O campo do estudo proposto é a indústria de cilindros para armazenamento de GNV. Apesar das cadeias de suprimento de cilindros de gases medicinais e industriais fazerem parte desta indústria, elas foram apenas identificadas nessa dissertação e não analisadas. A inclusão da cadeia de suprimento de cilindros de gases medicinais e industriais ampliaria a complexidade do objeto de estudo,

dificultando assim a sua análise.

Uma outra delimitação dessa pesquisa é referente aos membros da cadeia de suprimento. A pesquisa não incluirá todos os membros das cadeias de suprimento da empresa focal. Serão escolhidos para análise apenas os membros primários mais relevantes dessa cadeia, segundo critérios pré-estabelecidos.

1.4. Metodologia científica

A metodologia científica desta dissertação é inspirada na abordagem definida em Menon *et al.* (1999) como “*Discovery Oriented Approach*”. Essa abordagem metodológica baseia-se em três dimensões, conforme explicado a seguir:

- Uma perspectiva baseada em uma visão acadêmica, onde se busca identificar e analisar os conceitos teóricos ligados ao tema;
- Uma perspectiva baseada em uma visão industrial, onde se busca identificar e analisar os conceitos práticos ligados ao tema;
- Uma perspectiva baseada no conhecimento gerado pela autora a partir da associação e análise das duas perspectivas descritas anteriormente.

A descrição completa da metodologia científica de pesquisa adotada na elaboração do modelo proposto se encontra no Capítulo 3, mais precisamente na Seção 3.1 e a metodologia da aplicação do modelo se encontra no Capítulo 4, mais precisamente na Seção 4.1.

1.5. Estrutura da dissertação

Para facilitar a compreensão do texto, a presente dissertação está organizada em 8 capítulos:

O presente capítulo introduz o tema, assim como os objetivos do trabalho, a delimitação de campo e a sua estrutura.

O Capítulo 2 tem como objetivo apresentar os principais conceitos envolvidos com o tema da dissertação sob forma de uma revisão bibliográfica.

O Capítulo 3 propõe um modelo para analisar cadeias de suprimento baseado nas dimensões-chave necessárias para uma bem sucedida SCM. Este capítulo também descreve a metodologia utilizada na elaboração do modelo.

O Capítulo 4 introduz a aplicação do modelo sob a forma de um estudo de caso e descreve a metodologia adotada para sistematizar a análise de cadeia de suprimento proposta. Neste capítulo também são apresentados um panorama do mercado de GNV e o resultado da aplicação em função da integração dos processos de negócios de cadeias de suprimentos.

O Capítulo 5 apresenta e analisa os resultados obtidos no estudo de caso sob a perspectiva dos membros-chave da cadeia de suprimento em função dos processos de negócios.

Os capítulos 6 e 7 apresentam e analisam os resultados obtidos no estudo de caso, sob a perspectiva do compartilhamento de informação e do uso de medidas de desempenho de cadeia de suprimento respectivamente, em função dos processos de negócios e em função dos membros-chave da cadeia de suprimento.

O Capítulo 8 finaliza o trabalho com as conclusões tecidas pela autora e com sugestões de estudos futuros.

Foi elaborado um Glossário que se encontra no final deste trabalho com o intuito de facilitar a leitura da dissertação.