

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Rafael Ernesto Kieckbusch

**CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE
CONFECÇÕES DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ: COMPARATIVO ENTRE
A REALIDADE ENCONTRADA E OS REFERENCIAIS TEÓRICOS**

Tese de Doutorado

Florianópolis,
2010

Rafael Ernesto Kieckbusch

**CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE
CONFECÇÕES DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ: COMPARATIVO ENTRE
A REALIDADE ENCONTRADA E OS REFERENCIAIS TEÓRICOS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho.

Florianópolis,
2010

Rafael Ernesto Kieckbusch

**CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE
CONFECÇÕES DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ: COMPARATIVO ENTRE
A REALIDADE ENCONTRADA E OS REFERENCIAIS TEÓRICOS**

Essa tese foi julgada e aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de março de 2010.

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Orientador

Profa. Myriam Eugênia R.P. Barbejat,
Dra.
Presidente

Prof. Carlos M. Taboada Rodrigues, Dr.
Membro

Prof. Fernando Antonio Forcellini, Dr.
Membro

Prof. Sandro W. da Silveira, Dr.
Membro Externo

Econ. Idaulo José Cunha, Dr.
Membro Externo

Dedicatória

À esposa *Andrea*,
pelo incentivo e paciência,
Ao meu filho *Diego*,
pelas alegrias e compreensão.

Aos meus *Pais* e *Sogros*,
pelo apoio incondicional.

À *Oma Hildegard (in memorium)* e,
Opa Paulo (in memorium) e *Oma Selma*,
por passarem os valores da educação.

Agradecimentos

A Deus, por sua onipresença.

Ao Prof. Nelson Casarotto Filho pela orientação e incentivo.

Aos professores Myryam Barbejat, Carlos Taboada Rodrigues,
Fernando Antonio Forcellini, Sandro W. da Silveira e
Idaulo José Cunha que compuseram a banca examinadora.

Aos colegas discentes e docentes do PPGE/UFSC
pelas discussões e aprendizado.

Ao SINTEX, na pessoa do Renato Valim, e em especial,
aos empresários que colaboraram com estudo de caso.

À UFSC pela oportunidade.

***“Uma boa vida tem como base o sentido do
que queremos para nós em cada momento e
daquilo que, realmente, vale como principal”.***
Georgii Gurdjeff (1877-1949)

Resumo

Fatores como qualidade, tempo e disponibilidade passaram a ser mais bem compreendidos pelos consumidores, provocando uma pressão sobre as organizações e ocasionando um aumento da diversidade e variedade de produtos, tornando os seus ciclos de vida mais curtos e requerendo uma melhoria de competências para atender as necessidades dos clientes. A vantagem competitiva está se tornando temporária, as competências essenciais tornam-se fundamentais para o outsourcing e para agregação de valor ao cliente. Entretanto as organizações estão em um estágio de transição da eficiência individual para eficiência coletiva, no âmbito da chamada nova economia. Existe a necessidade de estruturar os processos de conhecimento sobre cadeias de suprimentos, competências essenciais, governança, outsourcing e valor agregado com a visão do cliente como foco central, fornecendo mecanismos que permitam apoiar as organizações do estágio da eficiência individual para a eficiência coletiva. Esta tese de doutoramento buscou compreender como as competências essenciais das empresas envolvidas na indústria têxtil e de confecções estão sendo utilizadas na aplicação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Tendo como base os estudos de casos realizados em empresas do setor têxtil no Médio Vale do Itajaí especificaram-se as cadeias de suprimentos a partir da comparação com os referenciais teóricos e a realidade encontrada.

Palavras-chaves: gerenciamento da cadeia de suprimentos, governança, competência essencial e outsourcing.

Abstract

Factors such as quality, time and availability have become better understood by consumers, causing a strain on organizations and causes an increase in diversity and variety of products making their shorter life cycles and require an improvement of skills to meet the customer needs. Competitive advantage is becoming temporary, core competencies become crucial for outsourcing and to add value to the customer. However organizations are in a stage of transition from individual to collective efficiency within the so-called new economy. There is a need to structure the processes of knowledge on supply chains, core competencies, governance, outsourcing and value-added customer insight as the central focus, providing mechanisms to assist organizations in the stage of individual efficiency for the collective efficiency. This doctoral thesis sought to understand how the skills essential for companies involved in textiles and clothing are being utilized in applying the concept of supply chain management. Based on the case studies on companies in the textile sector in the Médio Vale do Itajaí specified to supply chains from the comparison with the theoretical and researched.

Key-words: supply chain management, governance, core competences and e outsourcing.

Lista de Quadros

Quadro 1 – Velha economia versus nova economia.....	31
Quadro 2 – Tipos de classificação de pesquisa.....	36
Quadro 3 – Desdobramento das etapas de pesquisa do doutoramento	40
Quadro 4 – Proposta de valor da gestão integrada	45
Quadro 5 – Distinção de conceitos entre “Cadeia de Valor” e “Rede de Produção”	59
Quadro 6 – Escala organizacional da cadeia de valor.....	61
Quadro 7 – Escala espacial de cadeia de valor e rede de produção. 62	
Quadro 8 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerações territoriais.	65
Quadro 9 – Principais conceitos e ênfases de aglomerações territoriais.	65
Quadro 10 – Características principais de cadeias de commodity conduzidas pelo produtor ou comprador.	66
Quadro 11 – Atores da cadeia de valor e rede de produção	67
Quadro 12 – Síntese da comparação das abordagens GSCF, SCOR e Handfield & Nichols Jr.	73
Quadro 13 – Gerenciamento de componentes do gerenciamento da cadeia de suprimentos	79
Quadro 14 – Oito processos da cadeia de suprimentos.....	82
Quadro 15 – Tipos de coordenação de atividades econômicas.....	97
Quadro 16 – Categorias de governança privado-público e local- global de atividades econômicas	98
Quadro 17 – Exemplos de governança da cadeia de valor legislativo, judicial e executivo	99
Quadro 18 – Determinantes chaves da governança de uma cadeia de valor global.....	105
Quadro 19 – Condicionantes do processo de integração vertical ..	110
Quadro 20 – Os modelos clássicos de fazer versus comprar e suas principais críticas.....	118
Quadro 21 – Fatores considerados no processo de decisão sobre outsourcing.	118
Quadro 22 – Componentes para definir o tipo de parceria.	122
Quadro 23 – Contexto, competências e capacidade de apoio da cadeia de suprimentos.	130
Quadro 24 – Rede modular comparadas com outras formas de organização industrial.....	137

Quadro 25 – Comparação de formas organização industrial.....	140
Quadro 26 – Fatores críticos internos da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções.....	192
Quadro 27 – Sistemas tecnológicos de otimização dos fatores críticos internos da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções.....	194
Quadro 28 – Análise dos fatores críticos internos da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Vale do Itajaí.....	195
Quadro 29 - Vantagens, limites, oportunidades e ameaças competitivas na indústria têxtil e de confecção de Santa Catarina.....	198
Quadro 30 – Caracterização geral das empresas entrevistadas.....	202
Quadro 31 – Tipo de elo, ator e governança das empresas entrevistadas.....	207
Quadro 32 – Competências essenciais das empresas entrevistadas.....	211
Quadro 33 – Envolvimento dos fornecedores e nos clientes no ciclo de vida do produto.....	215
Quadro 34 – Tipos de relacionamento praticados pelas empresas entrevistadas.....	218
Quadro 35 – Processo do relacionamento com os clientes das empresas entrevistadas.....	221
Quadro 36 - Processo do serviço aos clientes das empresas entrevistadas.....	226
Quadro 37 - Processo do relacionamento com os fornecedores das empresas entrevistadas.....	229
Quadro 38 – Comparativo entre a realidade encontrada nas empresas do estudo de caso e o proposto com base nos referenciais teóricos para as cadeias de suprimentos.....	245

Lista de Figuras

Figura 1 – Sistemática do projeto de pesquisa de doutoramento....	39
Figura 2 – Conceito de realimentação.....	46
Figura 3 – Macroambiente de negócios.....	47
Figura 4 – Desafio de medida: criando contexto e uma integração eficiente entre valor, finanças e medidas operacionais	51
Figura 5 – Abordagem de desempenho de valor	52
Figura 6 – Determinantes do valor entregue para o cliente	54
Figura 7 – Potenciais origens da SCM.....	69
Figura 8 – Três eixos de atuação da SCM.....	71
Figura 9 – Gerenciamento da cadeia de suprimentos: elementos e decisões chaves.	75
Figura 10 – Estrutura de rede da cadeia de suprimentos.....	77
Figura 11 – Gerenciamento da cadeia de suprimentos: integrando e gerenciando processos de negócios por meio da cadeia de suprimentos.....	78
Figura 12 – Envolvimento funcional nos processos do gerenciamento da cadeia de suprimentos	80
Figura 13 – Cadeia de suprimentos integrada.....	81
Figura 14 – Criação de uma cadeia de suprimentos integrada	83
Figura 15 – Possíveis pontos de integração do fornecedor no desenvolvimento de produtos	85
Figura 16 – Gerenciamento de custos estratégicos	86
Figura 17 – Supply chain operations reference-model.....	88
Figura 18 – Hierarquia do modelo SCOR	90
Figura 19 – Gerenciamento do relacionamento com cliente e gerenciamento do relacionamento com fornecedor: as ligações críticas do gerenciamento da cadeia de suprimentos	93
Figura 20 - Atividades estratégicas e operacionais do processo de gerenciamento do relacionamento com fornecedor	94
Figura 21 - Como o gerenciamento do relacionamento com fornecedor impacta no EVA	94
Figura 22 - Atividades estratégicas e operacionais do processo de gerenciamento do relacionamento com cliente	95
Figura 23 - Como o gerenciamento do relacionamento com cliente impacta no EVA	96
Figura 24 – Cinco tipos de governança em cadeia de valor global	107
Figura 25 – Divisão do processo de outsourcing em quatro estágios	114
Figura 26 – Tipos de relacionamentos.....	120

Figura 27 – Estrutura de classificação de relacionamentos.....	121
Figura 28 – Processo de parceria.....	124
Figura 29 – Novo cenário da organização das empresas.....	128
Figura 30 – Estrutura da cadeia de suprimentos.....	129
Figura 31 – Hélice dupla, ilustrando como a estrutura setor/produto evolui de vertical/horizontal e vice-versa	133
Figura 32 – Sobreposição das responsabilidades ao longo das atividades de desenvolvimento de produto, do processo e da cadeia de suprimentos.....	134
Figura 33 – A interdependência dinâmica entre capacidades e novo projetos na cadeia de suprimentos	135
Figura 34 – Modelos de redes de produção baseados em países...	139
Figura 35 – Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confeção.	152
Figura 36 – Complexidade da cadeia produtiva têxtil e de confecção	153
Figura 37 - Abordagem de gerenciamento do ciclo de vida do produto.....	156
Figura 38 – Número de trabalhadores do setor têxtil e de confecção nas principais UFs empregadoras, entre 1985 e 2008	166
Figura 39 – Balança comercial brasileira do setor têxtil e de confecções de 2002 a 2009 em US\$	168
Figura 40 – Participação do número de trabalhadores por regiões geográficas no Estado de Santa Catarina em 2008.....	171
Figura 41 – Gráficos da balança comercial de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por matéria prima, tecido, confecção e saldo, de 2000 a 2009 em US\$	181
Figura 42 – Mapa da mesorregião geográfica do Vale do Itajaí no âmbito de Santa Catarina.....	184
Figura 43 – Síntese da proposição 1 na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí	232
Figura 44 – Síntese da proposição 2 na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí	234
Figura 45 – Síntese da proposição 3 na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí	236
Figura 46 – Concatenação das proposições no estudo de caso da cadeia produtiva na indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí.....	238
Figura 47 – Proposição de cadeia de suprimentos com base nos referenciais teóricos para as empresas do estudo de caso.	244

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Produção mundial de produtos têxteis e de confecção em 2006	161
Tabela 2 – Principais países exportadores e importadores de produtos têxteis e de confecção em 2006.....	162
Tabela 3 – Principais países exportadores de produtos têxteis e de confecção em 2007	163
Tabela 4 – Número de estabelecimentos e trabalho no setor têxtil e de confecção nas principais UFs empregadoras, entre 1985 e 2008	165
Tabela 5 – Balança comercial brasileira do setor têxtil e de confecções (exclui fibra de algodão) de 2002 a 2009.....	167
Tabela 6 - Número de estabelecimentos e trabalhadores na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina, por regiões geográficas do IBGE, de 2008.....	170
Tabela 7 – Quociente locacional, empresas e número de empregados da indústria têxtil e de confecção por divisão CNAE e por microrregiões de Santa Catarina em 2003	171
Tabela 8 - Número de estabelecimentos e trabalhadores na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina em 1995, 2000 e 2005.....	175
Tabela 9 - Número de estabelecimentos empregadores por porte na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina em 1995, 2000 e 2005	176
Tabela 10 - Trabalhadores formais por porte da empresa na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina em 1995, 2000 e 2005	177
Tabela 11 - Valor bruto da produção industrial (VBPI) da indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina de 1996-2005 (em milhões de R\$).....	177
Tabela 12 - Valor da transformação industrial (VTI) da indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina de 1996-2005 (em milhões de R\$).....	178
Tabela 13 - Valor da transformação industrial em relação ao valor bruto da produção industrial da indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina de 1996- 2005 (%).....	179

Tabela 14 – Balança comercial de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por agrupamentos de produtos, de 2000-2009 em US\$.....	182
Tabela 15 – Exportações de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por blocos econômicos regionais, de 2000-2009 em US\$	182
Tabela 16 – Importações de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por blocos econômicos regionais, de 2000-2009 em US\$	183
Tabela 17 – Número de estabelecimentos e de trabalhadores do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX, em 2008.....	186
Tabela 18 – Número de estabelecimentos do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e porte de empresas, em 2008	187
Tabela 19 – Número de trabalhadores do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e por porte de empresa, em 2008	188
Tabela 20 – Número de estabelecimentos do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e categorias econômicas em 2008.....	189
Tabela 21 – Número de trabalhadores do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e categorias econômicas, em 2008	190

Lista de Siglas e Abreviaturas

BPR = *Business Process Reengineering* (Reengenharia dos Processos de Negócio)

BSC = *Balanced Scorecard*

CRM = *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com Cliente)

CSM = *Customer Service Management* (Gerenciamento do Serviço ao Cliente)

DCOR = *Design Chain Operations Reference-Model*

EVA = *Economic Value Added* (Valor Econômico Adicionado ou Valor Econômico Agregado)

GSCF = *Global Supply Chain Forum*

IBGE = Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MDIC = Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MTE = Ministério do Trabalho e Emprego

RAIS = Relação Anual de Informações Sociais

SC = *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos)

SCC = Supply Chain Council

SCM = *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos)

SCOR = *Supply Chain Operations Reference-Model*

SECEX = Secretaria de Comércio Exterior do MDIC

SINTEX = Sindicato das Indústrias Têxtil, Tecelagem e de Vestuário de Blumenau

SRM = *Supplier Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedor)

TIC = Tecnologia da Informação e Comunicação.

Sumário

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	29
1.1 TEMA DE PESQUISA	29
1.2 PROBLEMA	30
1.3 HIPÓTESE	30
1.4 JUSTIFICATIVA	30
1.4.1 Relevância.....	34
1.4.2 Ineditismo.....	35
1.5 OBJETIVOS.....	35
1.5.1 Objetivo Geral.....	35
1.5.2 Objetivos Específicos.....	35
1.6 REFERENCIAIS METODOLÓGICOS.....	36
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	42
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	44
2.1 ANÁLISE DE VALOR.....	44
2.1.1 Enfoque Sistêmico.....	46
2.1.2 Gerenciamento de Valor.....	48
2.1.3 Gerenciamento baseado no Valor e Valor ao Acionista	49
2.1.4 Valor para o Cliente	53
2.2 CADEIA DE VALOR E REDE DE PRODUÇÃO.....	55
2.2.1 Distinção entre Cadeia de Valor e Rede de Produção	56
2.2.2 Dimensões da Cadeia de Valor e Rede de Produção.....	60
2.2.3 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.....	68
2.2.4 Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores e Clientes	91
2.3 GOVERNANÇA	96
2.3.1 Teoria de Custos de Transação	99
2.3.2 Governança em Cadeia de Valor.....	103
2.4 OUTSOURCING E COMPETÊNCIA ESSENCIAL.....	107
2.4.1 Integração Vertical.....	109
2.4.2 Outsourcing	111

2.4.3 Competência Essencial	126
2.4.4 Velocidade Evolutiva.....	131
2.4.5 Rede de Produção Modular	135
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA	142
3.1 COMPONENTES DO ESTUDO DE CASO.....	143
3.2 CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NO ESTUDO DE CASO	144
3.3 PREPARAÇÃO PARA CONDUÇÃO NO ESTUDO DE CASO	145
3.4 CONDUÇÃO NO ESTUDO DE CASO.....	146
3.5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS NO ESTUDO DE CASO.....	147
CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO	149
4.1 ESTRUTURA DA CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO.....	149
4.1.1 <i>Ciclo de Vida do Produto</i>	154
4.2 CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO INTERNACIONAL.....	159
4.3 CADEIA PRODUTIVA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO NO BRASIL	164
4.3.1 <i>Estabelecimentos e mão de obra ocupada em Santa Catarina</i>	168
4.4 CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ	184
4.4.1 <i>Visão da competitividade da Cadeia no Vale do Itajaí</i>	191
CAPÍTULO 5 – CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA TEXTIL E DE CONFECÇÕES DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ	200
5.1 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	200
5.1.1 <i>Características gerais das empresas entrevistadas</i>	201
5.1.2 <i>Cadeia de Valor e Governança</i>	206
5.1.3 <i>Competências Essenciais</i>	210
5.1.4 <i>Ciclo de Vida do Produto</i>	214
5.1.5 <i>Tipos de Relacionamento</i>	217
5.1.6 <i>Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos</i>	219
5.2 ANÁLISES DAS PROPOSIÇÕES.....	231
5.3 ESPECIFICAÇÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS	238
5.3.1 <i>Empresa ‘A’</i>	239
5.3.2 <i>Empresa ‘B’</i>	240

5.3.3 Empresa 'C'	240
5.3.4 Empresa 'D'	240
5.3.5 Empresa 'E'	241
5.3.6 Empresa 'F'	241
5.3.7 Empresa 'G'	242
5.3.8 Empresa 'H'	242
5.3.9 <i>Comparativo consolidado da realidade encontrada e dos referenciais teóricos</i>	243
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	248
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIAS.....	255
ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA O ESTUDO DE CASO	265
ANEXO B – EXEMPLO DE SÍNTESE DE ENTREVISTA	295

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Fatores como qualidade, tempo e disponibilidade passaram a ser mais bem compreendidos pelos consumidores, provocando uma pressão sobre as organizações e ocasionando um aumento da diversidade e variedade de produtos, tornando os seus ciclos de vida mais curtos e requerendo uma melhoria de competências para atender as necessidades dos clientes. Com isso, conforme Rozenfeld *et al.* (2006), as empresas viram-se obrigadas a atender aos segmentos específicos de mercado, incorporando tecnologias diversas, integrando-os a outros produtos e usos, e adequando-se a novos padrões e restrições legais.

A criação de uma vantagem competitiva preconizada por Porter (1989) está se tornando uma vantagem competitiva temporária nos relatos sintetizados em Fine (1999), as competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990) tornam-se fundamentais para o outsourcing de (MCIVOR, 2005; DI SERIO e SAMPAIO, 2001; VERNALHA e PIRES, 2005) e o valor ao cliente de Kotler (2005) ocorre a partir das restrições impostas pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda.

Além disso, a necessidade da transição da eficiência individual para eficiência coletiva mencionada em Britto (2002), no âmbito da chamada nova economia, é um grande desafio para as empresas, em que a competitividade está relacionada ao desempenho dos vários membros dos arranjos interorganizacionais, abrangidos por conceitos como cadeia de valor (PORTER, 1989; KAPLINSKY e MORRIS, 2001) e cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2006; HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007), e não em empresas isoladas (FLEURY e FLEURY, 2003).

Percebe-se a necessidade de estruturar os processos de conhecimento sobre arranjos interorganizacionais, competências essenciais, governança, outsourcing e valor agregado com a visão do cliente como foco central do arranjo interorganizacional.

Esta pesquisa de doutoramento, a partir da realização de estudos de casos, buscou especificar os modelos de cadeias de suprimentos da cadeia produtiva pesquisada, fazendo uma comparação entre os referenciais teóricos e a realidade encontrada.

1.1 Tema de Pesquisa

A área de pesquisa deste projeto da pesquisa de doutoramento é a de Inteligência Organizacional, tendo como linha de pesquisa a

Inovação, Empreendedorismo e Redes, enquadrando-se no projeto de Cadeias Produtivas e de Suprimento.

O tema aborda aspectos dos campos de conhecimento sobre Estratégia Empresarial, Avaliação de Empresas, Desenvolvimento de Produtos, Gerenciamento baseado em Valor, Planejamento Estratégico, Integração Vertical, Outsourcing, Gerenciamento por Processos de Negócios, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, Competências Essenciais e Cadeia de Valor.

O ponto central da pesquisa é como as competências essenciais (*core competences*) de empresas envolvidas em uma cadeia de suprimentos estão sendo utilizadas na compreensão do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, considerando-se que uma cadeia de suprimentos envolve várias empresas e que cada empresa participa de várias cadeias de suprimentos, por meio da comparação entre os referenciais teóricos e a realidade encontrada.

1.2 Problema

Como as competências essenciais das empresas envolvidas na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções estão sendo utilizadas na compreensão da aplicação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos?

1.3 Hipótese

A hipótese busca orientar o planejamento dos procedimentos metodológicos necessários à execução da pesquisa (GIL, 2002), em que se elaborou a hipótese básica como a principal resposta ao problema de pesquisa proposto, a saber: que as empresas do estudo de caso aplicam o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos como forma de relacionamento com os clientes e fornecedores.

1.4 Justificativa

Em virtude da forte competição e da crescente demanda por qualidade e inovação nos mercados em que atuam, as empresas estão sendo forçadas a repensar e a reorganizar as suas fronteiras (DI SERIO e SAMPAIO, 2001; VERNALHA e PIRES, 2005; FLEURY e FLEURY, 2003). Isto é, as empresas estão buscando a redução dos custos e o aumento da flexibilidade (PIRES, 2004), por meio da necessidade de reforçar o relacionamento com os seus parceiros de negócios ao longo das suas cadeias produtivas (LAMBERT, 2006; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007), focando-se nas suas

competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990; PRAHALAD e HAMEL, 2005; QUINN e HILMER, 1994; VENKATESAN, 1992), com objetivo final de agregar valor aos clientes (KOTLER, 2005; WOODRUFF, 1997).

Há a necessidade da transição da eficiência individual para eficiência coletiva (BRITTO, 2002), ou seja, uma empresa isolada não mais sobrevive: ela precisa estar interligada com seus clientes e fornecedores (DI SERIO e SAMPAIO, 2001; STURGEON, 2002; LAMBERT, 2006), e as mudanças na tecnologia e na economia estão solicitando um novo conjunto de crenças e práticas por parte das empresas (KOTLER, 2005), conforme comparativo entre a velha e a nova economia, com vistas à agregação de valor ao cliente, descrita no Quadro 1.

Quadro 1 – Velha economia versus nova economia

Velha economia	Nova economia
Organizar por unidades de produto	Organizar por segmentos de clientes
Concentrar-se em transações lucrativas	Concentrar-se no tempo de vida do cliente
Olhar primeiramente os resultados financeiros	Olhar também os resultados de marketing
Concentrar-se nos acionistas	Concentrar-se em todos os interessados na empresa
Marketing é responsável pelo marketing	Todo mundo é responsável pelo marketing
Construir marcas por meio da propaganda	Construir marcas por meio do desempenho
Voltar-se para aquisição de clientes	Voltar-se para retenção de clientes
Não avaliar a satisfação do cliente	Avaliar o índice de satisfação e retenção do cliente
Prometer demais e entregar menos	Prometer menos, entregar demais

Fonte: (KOTLER, 2005, p. 27).

A nova economia colocou uma série de recursos nas mãos dos consumidores: aumento substancial do poder de compra; maior variedade de bens e serviços disponíveis; grande quantidade de informações sobre praticamente tudo; maior facilidade em interagir e fazer e receber pedidos; capacidade de comparar impressões sobre produtos e serviços (KOTLER, 2005).

Esta nova compreensão das 'fronteiras de uma empresa' faz com que sejam incorporados os mercados abaixo e acima do seu setor econômico, atuando em forma de um arranjo interorganizacional (KIECKBUSCH, 2004). Encontra-se na literatura uma série de

conceitos que abordam os arranjos interorganizacionais, como cadeia produtiva (DANTAS, KERSTSNETZKY e PROCHNICK, 2002), cadeia de valor (PORTER, 1989; KAPLINSKY e MORRIS, 2001), cadeia de suprimentos (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002; BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007; LAMBERT, 2006), redes de empresas (BRITTO, 2002; CUNHA, 2007), entre outros, com visões e campos de conhecimento desconexos. Isto é, na essência esses conceitos tratam das interligações entre os membros que compõem esse arranjo (STURGEON, 2001), ou seja, abrangem toda a série de atividades que são necessárias para desenvolver um bem ou serviço desde a concepção, passando pelas diferentes fases da produção (envolvendo a combinação da transformação física e a entrada de vários serviços), até a entrega ao consumidor final e a disposição final após o uso (KAPLINSKY e MORRIS, 2001). Segundo Handfield e Nichols Jr (2002), os três princípios desse novo modelo são:

- O único membro no arranjo interorganizacional que coloca dinheiro é o consumidor final. Até o momento em que o consumidor final decide pela compra de um produto (bem ou serviço), fica-se arrastando e empurrando o seu dinheiro entre os membros da cadeia de suprimentos.
- A única solução estável no longo prazo é na qual cada membro do arranjo interorganizacional, desde a matéria-prima ao consumidor final, tenha retorno financeiro em seus negócios. O melhor arranjo interorganizacional é o que implanta as melhores soluções, sem empurrar os seus problemas para os demais membros, e compartilha os benefícios entre os membros.
- O gerenciamento do arranjo interorganizacional é realizado por meio do valor econômico adicionado. Não envolve somente custos, mas qualidade, tecnologia, entrega e serviços de pós-venda. Se não se gerencia esses conteúdos, não se encontra as necessidades dos consumidores.

O cliente é o foco central do arranjo interorganizacional, em que cada membro insere esta visão em sua estratégia, com vistas a agregação de valor e o aumento da competitividade. Com isso, as empresas tem delegado parcelas substanciais de atividades aos fornecedores, não só da produção de partes de seus bens ou serviços, mas também do desenvolvimento de produtos (insumos, componentes e subsistemas), conhecido na literatura como *outsourcing* (SANTOS, 2008; FINE, 1999; MCIVOR, 2005; DI SERIO e

SAMPAIO, 2001; VENKATESAN, 1992). A partir do outsourcing, passa-se a formar cadeias de suprimentos, provocando um aumento da intensidade na troca de informações, fluxo financeiro e produtos entre as empresas.

Esta tendência do aumento de uso do outsourcing, segundo McIvor (2005), tem sido conduzidas pelo inter-relacionamento de fatores com o ambiente de negócios externo:

- **Globalização:** tem apresentado às organizações muitos desafios no estabelecimento de uma presença global, em que pode envolver o gerenciamento e coordenação de uma rede de manufatura, distribuição e varejistas, e outros aspectos, como linguagem, cultura, requisitos legais e movimentos financeiros podem complicar esse processo. Além disso, as empresas tem sido compreensivas com as necessidades locais e reagido a todas as mudanças nestes mercados.
- **Desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC):** os avanços nas TICs têm facilitado a adoção do outsourcing, sendo que muitas empresas não podem competir eficientemente sem empregar as tecnologias da informação. Além disso, tem apoiado em várias áreas do negócio desde o projeto até o marketing passando pelas finanças, tornando a globalização mais próxima.
- **Reformas do setor público:** o aumento do outsourcing foi influenciado pelas reformas ocorridas no setor público em muitos países, especialmente, nos Estados Unidos da América e na Inglaterra.
- **Maior demanda dos consumidores:** em muitos setores os consumidores têm-se tornado mais sofisticados e mais exigentes em termos de preço, confiança e disponibilidade, demandando produtos mais customizados e serviços com preços reduzidos.

O outsourcing está diretamente ligado ao conceito de competência essencial (MCIVOR, 2005), apresentado por (PRAHALAD e HAMEL, 1990; PRAHALAD e HAMEL, 2005; QUINN e HILMER, 1994). Isto é, Prahalad e Hamel (2005) colocam que as empresas precisam compreender a gama de competências necessárias para competir em um produto ou mercado específico. Desse modo, não precisam manter o processo inteiro dentro da empresa, ou seja, podem focar-se nas etapas dos processos relativos aos das suas competências essenciais.

Os produtos, para serem competitivos em uma cadeia de suprimentos, dependem de inúmeros fatores como custos, agilidade, qualidade, tempo de ciclo e do projeto de novos produtos (SHAPIRO, 2001). Além disso, conforme Sturgeon (2002) e Hurisatti (2002), as empresas se organizam de diferentes formas organizacionais (mercado, integrada, relacional e modular) e, conforme Gereffi (1999) são abrangidas por cinco formas de coordenação e do grau de assimetria de poder em sua governança. E os modos de relacionamento entre as empresas com seus clientes e fornecedores, conforme Lambert (2006), podem ser de seis tipos diferentes (desde acordos comerciais, passando por parceria à integração vertical).

Quando Prahalad e Hamel (2005) colocam que a competição entre as empresas ocorrem por meio do desenvolvimento da liderança em competências essenciais, estão dizendo que as competências se referem a uma empresa. Isto é, os autores colocam que para ser considerada uma competência essencial ela precisa contribuir para agregação de valor ao cliente, precisar ter uma singularidade competitiva e ser base de uma gama de novos produtos ou serviços. Nos trabalhos de Bowersox, Closs e Cooper (2007) encontram-se uma análise das competências essenciais no contexto do gerenciamento da cadeia de suprimentos, com ênfase apenas na logística.

Percebe-se que análises das competências essenciais referem-se a uma empresa individualmente e pouco se encontra na literatura sobre o efeito das competências essenciais em arranjos interorganizacionais, formados por redes de empresas e cadeias de suprimentos, e o cliente como foco na agregação de valor. Isto é, a agregação de valor da cadeia como o somatório das competências essenciais dos vários membros de um arranjo interorganizacional e os seus impactos nas diferentes formas organizacionais, na abrangência da governança e nos vários tipos de relacionamentos com clientes e fornecedores, considerando que o consumidor final é o foco central.

1.4.1 Relevância

A importância da pesquisa está na necessidade de estruturação dos processos de conhecimento sobre arranjos interorganizacionais (formados por redes de empresas, cadeias produtivas e cadeias de suprimentos), competências essenciais, governança, outsourcing e

valor agregado ao cliente, a partir da compreensão das competências essenciais de cada um dos membros de um arranjo interorganizacional no valor agregado ao cliente, e ainda a necessidade de análise do papel de cada um dos membros envolvidos da cadeia produtiva a ser pesquisada, contribuindo para o seu negócio e competitividade.

1.4.2 Ineditismo

O ineditismo está na necessidade de estruturar os processos de conhecimento sobre cadeia de suprimentos, competências essenciais, governança, outsourcing e valor agregado com a visão do cliente como foco central do arranjo interorganizacional, fornecendo mecanismos que permitam apoiar as organizações do estágio da eficiência individual para a eficiência coletiva, no âmbito da nova economia.

1.5 Objetivos

Os objetivos da pesquisa de doutoramento estão separados em geral e específicos.

1.5.1 Objetivo Geral

Especificar as cadeias de suprimentos da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí, por meio de estudos de casos em empresas, fazendo uma comparação entre os referenciais teóricos e a realidade encontrada.

1.5.2 Objetivos Específicos

Entre os objetivos específicos estarão:

- a) Identificar e analisar os conceitos, abordagens e tipos de análise de valor;
- b) Identificar e analisar como os conceitos, abordagens, tipos de cadeias de suprimentos e redes de empresas relacionam-se com o valor agregado;
- c) Identificar e analisar como os conceitos sobre governança, outsourcing e competências essenciais relacionam-se com o valor agregado;
- d) Investigar quais são as competências essenciais da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções;
- e) Identificar, a partir dos membros envolvidos na cadeia produtiva, quais são as competências essenciais que se relacionam com o valor agregado.

1.6 Referenciais Metodológicos

O autor Gil (2002) define como pesquisa científica o modo científico para se obter conhecimento da realidade, por meio de um processo sistematizado. No Quadro 2 são apresentadas as classificações das pesquisas quanto à natureza, forma de abordagem, os objetivos, os métodos e as técnicas apresentados por Marconi e Lakatos (2005) e Gil (2002).

Para Demo (1989) há quatro gêneros de pesquisa interligados: a pesquisa teórica, metodológica, empírica e prática. A pesquisa teórica é dedicada a formular quadros de referência, a estudar teorias, a burilar conceitos. A pesquisa metodológica é voltada a indagar por instrumento, por caminhos, por modos de se fazer ciência, ou a produzir técnicas de tratamento da realidade, ou a discutir abordagens teórico-práticas. A pesquisa empírica busca codificar a face mensurável da realidade social e a pesquisa prática é voltada para intervir na realidade social, chamada pesquisa participante, avaliação qualitativa, pesquisa-ação e outros (DEMO, 1989).

Quadro 2 – Tipos de classificação de pesquisa

Classificação da pesquisa	Referência Gil (2002)	Referência Marconi e Lakatos (2001)
Quanto à natureza	Pesquisa Básica Pesquisa Aplicada	
Quanto à forma de abordagem	Pesquisa Quantitativa Pesquisa Qualitativa	Método indutivo Método dedutivo Método hipotético dedutivo Método dialético
Quanto aos objetivos	Pesquisa Exploratória Pesquisa Descritiva Pesquisa Explicativa	
Quanto as Técnicas	Pesquisa bibliográfica Pesquisa documental Pesquisa experimental Levantamento Estudo de caso Pesquisa Ex-post-facto Pesquisa ação Pesquisa participante	Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Pesquisa de campo Pesquisa de laboratório Observação direta intensiva Observação direta extensiva

Fonte: com base em Santos (2008) e Silva e Menezes (2005).

A especificação da metodologia, conforme Marconi e Lakatos (2005) correspondem aos componentes de método de abordagem e

métodos de procedimentos. O método de abordagem se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade, englobando o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético. Já em métodos de procedimentos constituem etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restritiva em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos.

Com base no Quadro 2 de acordo com a classificação, esta pesquisa de doutoramento, quanto à natureza, é uma pesquisa aplicada. Isto é, visa discutir teoricamente os campos de conhecimentos a serem apresentados, de forma a estudar a cadeia produtiva da indústria têxtil e confecção, verificando-se o impacto das competências essenciais sobre a agregação de valor.

Quanto à forma de abordagem, utilizar-se-á, predominantemente, a pesquisa qualitativa, por não requerer o uso de recursos e técnicas estatísticas. Em alguns casos, utilizar-se-á a pesquisa quantitativa, com o propósito de traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. O método será o dedutivo-indutivo que conforme Rossetti (2000) significa:

- **Indução:** a reunião de informações, resultantes de processos sistematizados de reconhecimento, pode conduzir à formulação de princípios, teorias, leis ou modelos explicativos da realidade observada;
- **Dedução:** a abordagem dedutiva resulta de processos apriorísticos, pelos quais se levantam hipóteses sobre realidades não investigadas a partir de levantamentos sistematizados, quer pela natureza das questões envolvidas, quer por sua complexidade.

No que tange aos objetivos, utilizar-se-á a pesquisa exploratória, conforme Gil (2002), por buscar-se o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Além disso, o seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato que se pretende pesquisar.

Com isso, definem-se as técnicas a serem utilizadas que são a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e o estudo de caso. De acordo com Gil (2002), estas técnicas permitem desenvolver com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos; elaborar a partir de materiais que ainda não receberam tratamento analítico e o levantamento, quando a

pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

A partir da classificação de pesquisas quanto à natureza, à forma de abordagem, aos objetivos e as técnicas utilizadas descritas anteriormente, o projeto de pesquisa desse doutoramento está sistematizado na Figura 1. A partir da sistemática elaborou-se o plano de pesquisa que está organizado em cinco etapas, conforme descrito no Quadro 3. No quadro está destacado a etapa de pesquisa, sua descrição, técnica de pesquisa utilizada, objetivo específico que está associado e o capítulo deste documento da tese associado.

A primeira etapa de pesquisa é a revisão bibliográfica conceitual, apresentada no capítulo dois deste documento. Esta etapa contemplou três objetivos específicos que foram executados por meio da técnica de pesquisa bibliográfica, abrangendo os temas e áreas de conhecimento como análise de valor, cadeia de suprimentos e redes de produção, governança e outsourcing. Essa primeira etapa visou construção de um arcabouço teórico sobre os temas, destacado no objetivo principal deste trabalho.

A partir da revisão da literatura, dos tipos e métodos de pesquisa e da formulação do problema desta tese de doutoramento, definiu-se como método de pesquisa o estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é mais apropriado quando o problema de pesquisa traz uma questão do tipo “como” ou “por que” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Isto é, estudo de caso é uma investigação sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (YIN, 2005).

A definição da Cadeia Produtiva da indústria Têxtil e de Confecção do Médio Vale do Itajaí, como foco do estudo de caso, baseou-se em uma seqüência de escolhas. A primeira delas foi ser uma cadeia produtiva do tipo “conduzida pelo comprador”, conforme definido por Gereffi (1999), pelo fato do problema de pesquisa envolver o relacionamento dos principais membros de uma cadeia produtiva na agregação de valor ao cliente. A segunda escolha é ser uma cadeia produtiva de importância econômica e presente no Estado de Santa Catarina, conforme apresentado no Capítulo 4. A terceira que, a partir da experiência profissional do pesquisador, envolvesse um Sindicato de Indústria estruturado, interessado na pesquisa e que favorecesse o acesso as empresas. A partir destas três escolhas

definiu-se a Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeção do Médio Vale do Itajaí, com a limitação territorial nos dezoito municípios de representação do Sindicato da Cadeia Produtiva e com foco no elo têxtil, por ser o mais expressivo economicamente.

A partir da revisão da literatura realizada na primeira etapa e das duas etapas de pesquisa bibliográfica e documental referentes à cadeia produtiva pesquisada, realizou-se a pesquisa de estudo de caso na cadeia produtiva têxtil e de confecção do Médio Vale do Itajaí com base no planejamento do esquema de pesquisa e dos componentes que tratam da definição da questão de estudo, proposições, unidade de análise, lógica que une os dados às proposições e critérios para interpretar as constatações. Esses componentes e a forma como foi conduzido o estudo de caso está descrito no Capítulo 3.

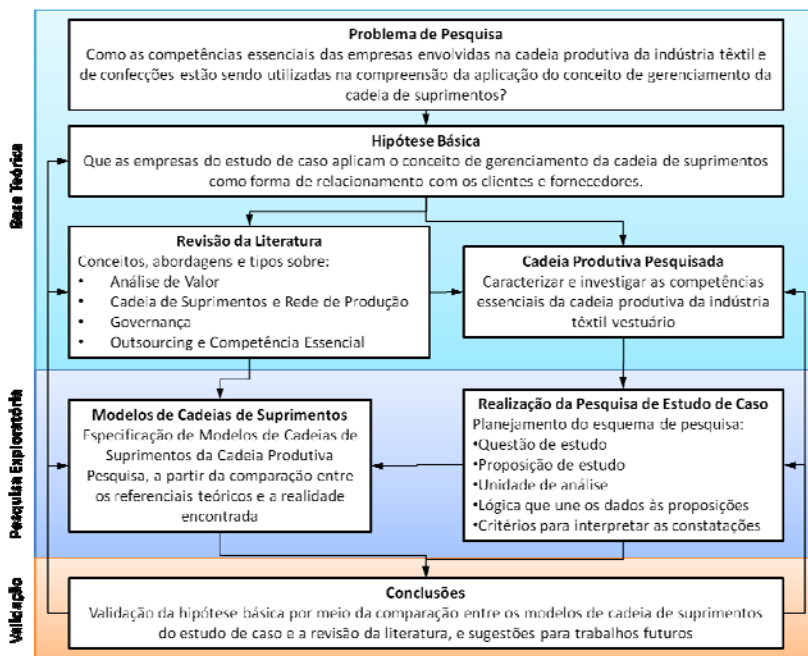


Figura 1 – Sistemática do projeto de pesquisa de doutoramento

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 3 – Desdobramento das etapas de pesquisa do doutoramento

Etapa de pesquisa	Descrição da etapa	Técnica de pesquisa	Objetivo específico associado	Capítulo da Tese associado
Revisão bibliográfica conceitual	Levantamento bibliográfico em livros, periódicos, estudos e produções acadêmicas dos temas e áreas de conhecimento da base da pesquisa proposta	Pesquisa bibliográfica	Identificar e analisar os conceitos, abordagens e tipos de análise de valor	Capítulo 2 – Revisão da Literatura
			Identificar e analisar como os conceitos, abordagens, tipos de cadeias de suprimentos e redes de empresas relacionam-se com o valor agregado	
			Identificar e analisar como os conceitos sobre governança, outsourcing e competências essenciais relacionam-se com o valor agregado	
Revisão bibliográfica da cadeia produtiva analisada	Levantamento de estudos e trabalhos acadêmicos que tratam da governança, outsourcing e competências essenciais que se relacionam com o valor agregado	Pesquisa bibliográfica e documental	Investigar quais são as competências essenciais da cadeia produtiva têxtil e confecção	Capítulo 4 – Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e Confecção

Etapa de pesquisa	Descrição da etapa	Técnica de pesquisa	Objetivo específico associado	Capítulo da Tese associado
Caracterização econômica da cadeia produtiva no Médio Vale do Itajaí	Levantamento de estudos, trabalhos acadêmicos e dados secundários sobre o setor e a cadeia produtiva no Médio Vale do Itajaí visando uma caracterização econômica			
Realização do Estudo de Caso da Cadeia Produtiva Têxtil e Confecção do Vale do Itajaí	Realização da pesquisa de estudo de caso com base no planejamento do esquema de pesquisa e dos componentes que tratam da definição da questão de estudo, proposições, unidade de análise, lógica que une os dados às proposições e critérios para interpretar as constatações.	Estudo de caso	Identificar, a partir dos membros envolvidos na cadeia produtiva, quais são as competências essenciais que se relacionam com o valor agregado	Capítulo 5 – Modelos de Cadeias de Suprimentos da Indústria Têxtil e de Confecção do Médio Vale do Itajaí
Especificar modelos de cadeia de suprimentos	Especificar os modelos de cadeias de suprimentos das empresas do estudo de caso da cadeia produtiva pesquisada fazendo uma comparação entre os referencias teóricos e a realidade encontrada.	Pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso		

Fonte: elaborado pelo autor.

As duas próximas etapas estão associadas à Cadeia Produtiva Têxtil e Confecção, descritas no Capítulo 4 deste documento, que possui as etapas de revisão da bibliográfica sobre os temas governança, outsourcing e competências essenciais relacionadas à cadeia produtiva pesquisada. A etapa seguinte é o levantamento de estudos, trabalhos acadêmicos e dados secundários com a utilização da técnica de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, com a elaboração da caracterização econômica da cadeia, identificando-se as principais vertentes (jeans, moda íntima, moda infantil etc.) e as principais competências essenciais da cadeia produtiva do Médio Vale do Itajaí.

A última etapa é a especificação de modelos de cadeias de suprimentos das empresas do estudo de caso da cadeia produtiva pesquisada fazendo uma comparação entre os referências teóricos e a realidade encontrada. Neste caso, será validado a hipótese busca responder ao problema de pesquisa proposto e explicitar se os objetivos da pesquisa foram atingidos e, principalmente, a contribuição da pesquisa para o meio acadêmico.

O gerenciamento de riscos do projeto de pesquisa foi realizado, segundo Kerzner (2002), de uma forma organizada para identificar e medir os riscos e desenvolver, selecionar e gerenciar as opções para seu controle. O planejamento dos riscos deste trabalho visou identificar, dentro do escopo proposto para a pesquisa de doutoramento, tarefas que podiam comprometer o bom andamento da pesquisa e sugerir respostas alternativas aos riscos em potencial.

1.7 Estrutura do Trabalho

A tese está estruturada em seis capítulos, elaborado a partir da sistemática do projeto de pesquisa descrito na Figura 1. Além disso, incluem-se as referências bibliográficas e os anexos, conforme apresentado a seguir:

- **Capítulo 1 - Introdução:** neste capítulo são feitas as considerações introdutórias, as que envolvem a caracterização e a definição do problema de pesquisa, a sua justificativa e a exposição dos objetivos, referenciais metodológicos utilizados, além dos aspectos ligados a relevância e ao ineditismo.
- **Capítulo 2 - Revisão da Literatura:** são apresentados os temas abordados nesta pesquisa de doutoramento, buscando demonstrar os pontos de vista convergentes e divergentes dos principais autores, estruturado em quatro tópicos: análise de

valor; cadeia de valor e rede de produção; governança; outsourcing e competência essencial.

- **Capítulo 3 – Procedimento Metodológico da Pesquisa:** este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotadas na pesquisa e as suas etapas, especialmente com relação ao projeto de pesquisa de estudo de caso, coleta de dados, processo de desenvolvimento da pesquisa e as formas de análises dos dados coletados, que são a base para os próximos dois capítulos.
- **Capítulo 4 – Caracterização da Cadeia Produtiva:** são apresentadas considerações preliminares sobre a cadeia produtiva a ser pesquisada, com base na avaliação de dados secundários, descrevendo em linhas gerais as características do setor no Brasil e no mundo, especialmente, a Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecção do Médio Vale do Itajaí, na tentativa de fazer uma descrição sintética, identificando-se as características regionais e produtivas.
- **Capítulo 5 – Cadeias de Suprimentos da Indústria Têxtil e Confecção do Médio Vale do Itajaí:** esse capítulo está estruturado em três tópicos. O primeiro faz uma descrição da pesquisa de estudo de caso realizado em empresas da cadeia produtiva. O segundo tópico faz uma análise das três proposições que foram definidas no Capítulo 3 a partir da realização do estudo de caso, apontando as bases para a proposição do modelo de negócio. O terceiro tópico faz um comparativo entre a realidade encontrada na pesquisa de estudo de caso com os referenciais teóricos.
- **Capítulo 6 – Conclusão:** esse capítulo apresenta as considerações finais sobre a pesquisa realizada, destacando as conclusões e as sugestões de pesquisa, tendo como base o Capítulo 1.

Os outros dois itens que compõem o documento são:

- **Bibliografia:** são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para esta tese de doutorado.
- **Anexos:** são anexados documentos complementares a pesquisa da tese, como o questionário de referência que foi utilizado para as entrevistas com as empresas.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta revisão da literatura sobre os temas abordados nesta pesquisa de doutoramento, buscando demonstrar os pontos de vista convergentes e divergentes dos principais autores, estruturado em quatro tópicos.

O tópico 2.1 apresenta uma revisão sobre análise de valor, demonstrando que na literatura a expressão é encontrada com várias abordagens, em que se dá ênfase a três: gerenciamento de valor, gerenciamento baseado no valor e valor ao acionista, e valor para o cliente. A pesquisa de doutoramento foca-se, principalmente, no valor para o cliente.

O tópico 2.2 busca levantar os principais conceitos encontrados na literatura sobre cadeia de valor e rede de produção, demonstrando como as empresas organizam-se de diferentes formas organizacionais (mercado, integrada, relacional e modular). Neste item é apresentada uma distinção entre cadeia de valor e rede de produção, e suas dimensões, demonstrando que vários autores utilizam-se da mesma expressão, mas possuem interpretações divergentes e outras complementares. Além disso, apresenta três abordagens sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos e, ao final, o processo de negócio sobre gerenciamento do relacionamento com fornecedor e cliente.

No tópico 2.3 dedica-se a revisar os principais conceitos de governança, com ênfase na governança em cadeias de valor e na teoria dos custos de transação, demonstrando as cinco formas de coordenação e do grau de assimetria de poder existentes.

O tópico 2.4 busca relacionar os conceitos sobre outsourcing e competências essenciais, tendo como base o campo de conhecimento sobre integração vertical. Abordam-se outros tópicos como velocidade evolutiva e a rede de produção modular. Além disso, é apresentada uma visão da estratégia de outsourcing, a partir de modelo de quatro estágios para a sua condução.

2.1 Análise de Valor

A expressão ‘análise de valor’ é encontrada na literatura com várias abordagens, com destaque para três. A primeira, normalmente associada à razão entre a função e o custo do produto, com ênfase nas necessidades do consumidor (NEAP e CELIK, 1999; HAYS, 2004; SATO e KAUFMAN, 2005). A segunda relacionada com as expectativas futuras do desempenho da empresa, com ênfase na

capacidade de geração de fluxo de caixa no longo prazo (KOLLER, GOEDHART e WESSELS, 2005). E a terceira associada ao que o consumidor percebe (KOTLER, 2005; ANDREU, SÁNCHEZ e MELE, 2010).

Em termos de gestão, as empresas tradicionalmente têm sido estruturadas em departamentos para facilitar o foco, o estabelecimento de rotinas, a padronização e o controle do trabalho. Práticas contábeis foram desenvolvidas para medir o desempenho departamental, concentrando-se em funções individuais. O desafio fundamental é redirecionar a tradicional ênfase na funcionalidade em um esforço para se concentrar na realização do processo (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007). Isto é, os benefícios e desafios deste redirecionamento devem observar que os clientes têm no mínimo três perspectivas quanto ao valor:

- **Valor econômico:** é a perspectiva tradicional do valor e se aproveita da economia de escala nas operações como fonte de eficiência, sendo a visão do cliente acerca da alta qualidade por preços baixos.
- **Valor de mercado:** concentra-se em obter economia de escopo na apresentação de produtos/serviços, sendo a visão do cliente na variedade conveniente de produtos/serviços e opções.
- **Valor de relevância:** significa que os produtos e serviços certos, como refletido pelo valor de mercado, no preço certo, de acordo com valor econômico, modificados, seqüenciados, sincronizados e posicionados de modo a criar uma diversidade segmental valiosa.

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2007), a realização simultânea de valor econômico, valor de mercado e valor de relevância é a proposta de valor da gestão integrada, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Proposta de valor da gestão integrada

Valor Econômico	Valor de Mercado	Valor de Relevância
Menor custo total Eficiência com economia de escala Criação de produtos/serviços	Variedade atraente Eficácia com economia de escopo Apresentação de produtos/serviços	Personalização Diversidade segmental Posicionamento de produtos/serviços
Estratégia de Compras/Manufatura	Estratégia de Mercado/Distribuição	Estratégia de Cadeia de Suprimentos

Fonte: (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p. 280).

Isto é, a gestão integrada de processos busca identificar e alcançar o menor custo total, equilibrando as compensações (*trade-offs*) que existem entre funções. O foco da gestão integrada é o menor custo total do processo, que não necessariamente significa atingir o menor custo para cada função incluída no processo. Nos tópicos a seguir são apresentados conceitos sobre enfoque sistêmico e análise de sistemas, gerenciamento de valor, gerenciamento baseado no valor e valor para o acionista, e valor para o cliente.

2.1.1 Enfoque Sistêmico

O enfoque sistêmico (ou pensamento sistêmico), segundo Maximiano (2000), possibilita entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos, e organizar soluções para problemas complexos. Isto é, a complexidade é entendida como o grande número de problemas e variáveis em uma situação. E o ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema. *Sistema*, de acordo com Cleland (1975 *apud* MAXIMIANO, 2000), é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que forma um todo unitário ou complexo. Um sistema pode ser representado como conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: entrada, processo e saída. Para Ballestero-Alvarez (2000), há necessidade de se utilizar o conceito de realimentação ou controle, pois, nos processos mais complexos é necessário um exame constante dos resultados e continuamente reavaliar o processo de execução, conforme a Figura 2.

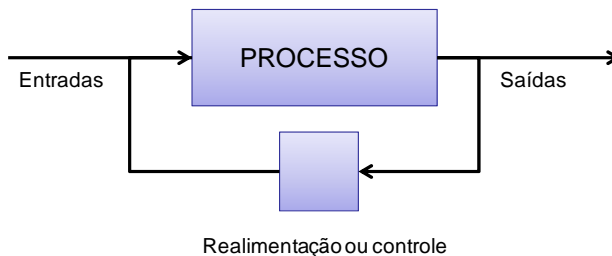


Figura 2 - Conceito de realimentação.

Fonte: (BALLESTERO-ALVAREZ, 2000, p. 19)

Uma organização é composta por um ou mais sistemas que está inserido em um ambiente. Conforme Maximiano (2000), o ambiente de qualquer organização divide-se em duas grandes dimensões:

ambiente imediato, onde estão os segmentos que interessam diretamente à organização ou que influenciam diretamente sua eficácia, e o macroambiente, ao qual pertencem os segmentos que influenciam todas as organizações semelhantes e a comunidade das organizações em geral, caracterizado na Figura 3.

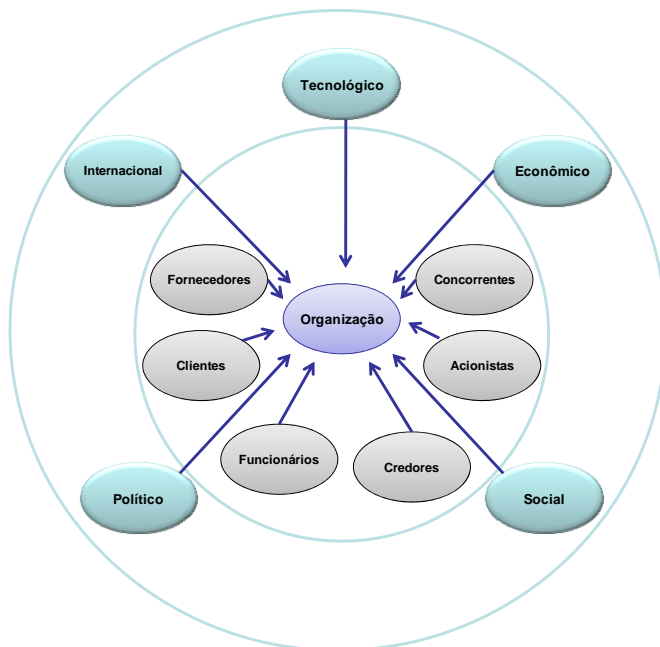


Figura 3 – Macroambiente de negócios.

Fonte: STARLING e GROVER (1996 *apud* KERZNER, 2002)

Conforme a Figura 3, uma organização está inserida num ambiente que possui uma série de interessados diretos (*stakeholders*), no âmbito do chamado ambiente imediato, como fornecedores, clientes, funcionários, credores, acionistas e até mesmo os concorrentes. Além disso, as organizações servem a múltiplos interessados diretos: clientes, fornecedores, funcionários dos governos, funcionários e a sociedade com que interagem (KERZNER, 2002). No macroambiente, encontram-se organizações, processos e eventos sociais, tecnológicos, político-institucionais, dentre outros. Segundo Maximiano (2000), é importante reconhecer e avaliar a atuação desses componentes do macroambiente.

O conceito dos sistemas é uma estrutura analítica que busca a integração total dos componentes essenciais para se atingirem os objetivos declarados. Os componentes de um sistema são denominados funções. As funções de um sistema logístico, por exemplo, podem ser identificados como processamento de pedidos, estoque, transporte, armazenamento, etc.. O objetivo da análise de sistemas é criar um esforço conjunto ou integrado, maior que a soma das partes ou funções individuais. Quando se analisa a partir da perspectiva de processos, o objetivo é o desempenho equilibrado entre as áreas funcionais dentro de uma empresa e em toda a cadeia de suprimentos (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007)

2.1.2 Gerenciamento de Valor

A análise de valor, com ênfase na função e custo, foi formalmente criada em 1945 por L. D. Miles da *General Eletric Company* e aplicada no departamento de compras da empresa, visando a redução dos custos de produção dos materiais para a II Guerra Mundial (NEAP e CELIK, 1999; HAYS, 2004; SATO e KAUFMAN, 2005).

Mais tarde, a expressão *análise de valor* foi reformulada para *engenharia de valor*, gerando confusão (NEAP e CELIK, 1999; SATO e KAUFMAN, 2005). Em Hays (2004) se encontra uma terceira expressão, o *controle de valor*. Para esse autor, os termos *análise de valor*, *engenharia de valor* e *controle de valor* possuem definições específicas e são englobadas pelo *gerenciamento de valor*.

O *gerenciamento de valor* consiste em:

“... uma metodologia analítica baseada na função usada para melhoria dos negócios, a partir da identificação de oportunidades de remoção dos custos desnecessários de seus bens e serviços, enquanto assegura qualidade, confiança, desempenho do produto e outros fatores críticos que satisfaçam as expectativas dos consumidores” (HAYS, 2004).

Para Sato e Kaufman (2005) é “*um esforço organizado direcionado a analisar as funções de bens e serviços para alcançar essas funções necessárias e as características essenciais de maneira mais lucrativa*”. Os termos compreendidos pelo gerenciamento de valor são:

- **Análise de Valor:** aplicado após a fase de desenvolvimento do produto, durante a manufatura do produto, visando uma

melhoria nos produtos existentes (HAYS, 2004; SATO e KAUFMAN, 2005).

- **Engenharia de Valor:** aplicado durante a fase de desenvolvimento do produto (concepção), analisando as informações críticas conhecidas e os gastos significativos em *setup* de manufatura, visando redução de custos advindo das mudanças (HAYS, 2004; SATO e KAUFMAN, 2005; IBUSUKI e KAMINSKI, 2007).
- **Controle de Valor:** executado a partir da fase de desenvolvimento do produto, ajudando a atingir os objetivos de custos e qualidade, a desenvolver a concepção e assegurar a viabilidade no longo prazo do produto com os consumidores (HAYS, 2004).

Verifica-se que a análise de valor e a engenharia de valor possuem o mesmo escopo de definição. O que os distingue é o momento da aplicação. Isto é, a engenharia de valor durante a fase de desenvolvimento de produtos e a análise de valor durante a produção do produto, o que provoca muita confusão. Em ambos os casos, estão associados à redução de custos sem a perda de qualidade e das expectativas dos consumidores. Observa-se que tanto a análise de valor quanto a engenharia de valor precisam levar em consideração o que o consumidor percebe por valor.

2.1.3 Gerenciamento baseado no Valor e Valor ao Acionista

A segunda abordagem encontrada na literatura trata de valor financeiro. Isto é, da capacidade de geração de fluxo de caixa no longo prazo. Neste contexto, teve início em 1970 com Joel Stern e Alfred Rappaport, o enfoque de gerenciamento baseado em valor (*value-based management* – VBM). Inicialmente, a idéia do VBM é alinhar o sistema de medida da empresa com a criação de valor econômico, de que certo modo, os sistemas baseados em contabilidade tradicionais não fizeram (KOLLER, GOEDHART e WESSELS, 2005).

Segundo Christopher e Ryals (1999), o gerenciamento baseado no valor é um meio de gerenciamento, focado na criação de valor real e não nos ganhos das ações. O valor real é criado quando a empresa tem um retorno que compensa os investidores pelo custo total envolvido no investimento, mais um prêmio que compensa o risco adicional incorrido.

Esses sistemas, chamados de sistemas de gerenciamento de desempenho, tipicamente incluem planejamento estratégico de longo prazo, orçamento de curto prazo, sistemas de orçamento de capital, revisões e relatórios de desempenho, e sistema de compensação. Criação de valor de sucesso requer que todos esses componentes de sistemas de gerenciamento estejam alinhados com a estratégia da empresa, como também, encoraje as decisões que maximizem o valor (KOLLER, GOEDHART e WESSELS, 2005).

Os autores Koller, Goedhart e Wessels (2005) apresentam algumas sugestões para o gerenciamento de desempenho que incluem:

- A idéia de criação de valor precisa ser comprada em todos os níveis de prioridade;
- Clareza em quais direcionadores de valor é fundamental para o desempenho e a saúde do negócio;
- Processo de fixação de objetivo e aspiração que prove um desafio real e constrói compromisso;
- Processo de revisão de desempenho baseado em fatos que equilibre desempenho de curto prazo e crescimento de longo prazo;
- Uma ligação forte de responsabilidade e o processo de avaliação e remuneração de pessoas.

Para Copeland, Koller e Murrin (2001), a capacidade de gerenciar o valor é a parte essencial do desenvolvimento de estratégias corporativas e empresariais sólidas, ou seja, estratégias criadoras de valor para o acionista e capazes de manter vantagem no mercado de controle acionário. Além disso, conforme o autor, os pontos a seguir são fundamentais para a criação de valor:

- No mercado real, cria-se valor por meio da obtenção de retorno sobre o capital investido superior ao custo de oportunidade do capital;
- Quanto mais se investir em retornos superiores ao custo de capital, mais valor se cria (ou seja, o crescimento cria mais valor, desde que o retorno sobre o capital exceda de seu custo);
- Deve-se escolher estratégias que maximizem o valor presente dos fluxos de caixa previstos ou o lucro econômico (ou EVA – *Economic Value Added*);
- Os retornos obtidos pelos acionistas dependem mais de mudanças quanto às expectativas do que do desempenho efetivo da firma.

Os negócios de uma empresa são influenciados pelo ambiente econômico e pela própria estratégica empresarial. O ambiente econômico inclui o setor da empresa, as entradas e saídas dos mercados, e a regulação na qual a empresa opera. A estratégia empresarial da empresa determina como a empresa se posiciona no ambiente para alcançar uma vantagem competitiva (PALEPU, HEALY e VICTOR, 2003).

Para Alexander (2007) as empresas enfrentam muitos desafios na construção de valor ao acionista no atual ambiente de negócios. Os gerentes dessas empresas enfrentam pressões de todos os lados, tendo que balancear as demandas dos clientes, fornecedores, empregados, regulações e investidores. O autor coloca que muitos gerentes acabam focando apenas nas vendas e nos ganhos de crescimento. Deste modo, o grande desafio na criação de sistema efetivo de mensuração é assegurar que os objetivos da organização sejam suportados na criação de valor pela execução do plano estratégico. A Figura 4 apresenta, dentro do contexto do gerenciamento do desempenho de valor, quais são os domínios de conhecimentos abrangidos e como ocorre a sua integração por meio de medidas/métricas.

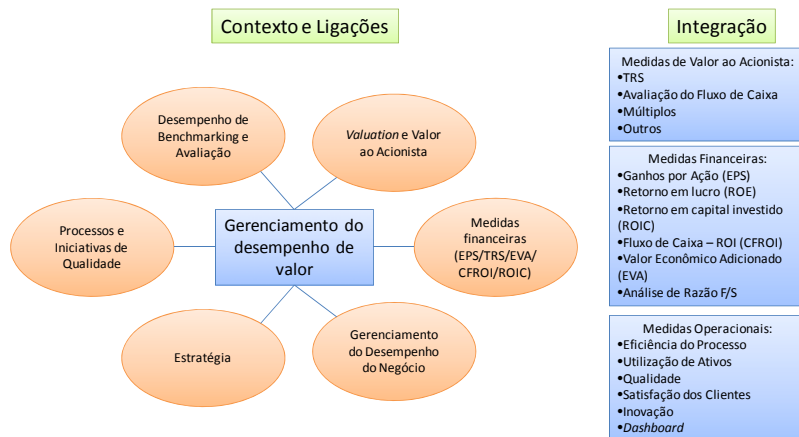


Figura 4 – Desafio de medida: criando contexto e uma integração eficiente entre valor, finanças e medidas operacionais

Fonte: (ALEXANDER, 2007, p. 3) – tradução nossa.

Com base na Figura 4, o autor apresenta a arquitetura básica da abordagem de desempenho de valor, ilustrado na Figura 5. Essa

abordagem reconhece que fatores externos, como a economia, taxas de juros e fatores de avaliação de mercado, irão impactar no valor de todas as empresas. Essa abordagem se utiliza de seis direcionadores de valores: crescimento de receita, precificando a força relativa, efetividade operacional, gerenciamento de capital, custo de capital e os intangíveis. A abordagem proposto por Koller, Goedhart e Wessels (2005) apresenta apenas três direcionadores: crescimento de longo prazo (produtividade de venda), retorno em capital investido (produtividade do custo operacional e produtividade do capital) e custo de capital. Observa-se que Alexander (2007) desdobra os direcionadores da abordagem de Koller, Goedhart e Wessels (2005) e considera a intangibilidade como um direcionador importante.

A partir da abordagem da Figura 2 percebe-se que a ligação dos direcionadores de valores e desempenho financeiro com os processos de negócios da empresa tem um profundo impacto na empresa. Por exemplo, o direcionador dos níveis de inventário é uma extensão da qual os produtos são projetados para a manufaturabilidade. Isto é, as decisões tomadas durante o processo de desenvolvimento de produtos têm impacto na manufatura e no uso de componentes (ALEXANDER, 2007).

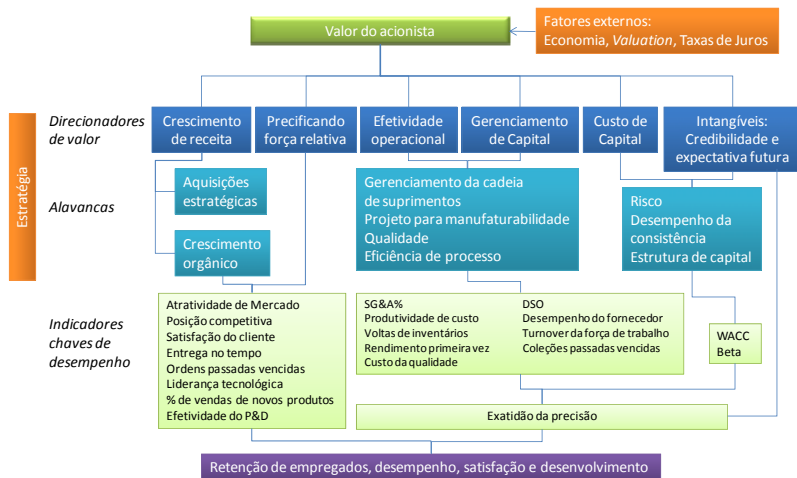


Figura 5 – Abordagem de desempenho de valor

Fonte: (ALEXANDER, 2007, p. 78) – tradução nossa.

Conforme Alexander (2007), a abordagem de desempenho de valor possui os seguintes direcionadores de valores:

- **Crescimento de Receita:** é o direcionador mais significativo no longo prazo, deve ser rentável e capaz de gerar um fluxo de caixa positivo, e retornos econômicos em períodos de tempos razoáveis para criar valor.
- **Precificando Força Relativa:** habilidade da empresa em comandar uma política de preços para bens e serviços, considerando o impacto no desempenho financeiro e na criação de valor ao acionista. Isto é, a empresa precisa ter uma política de flexibilidade nos preços para manter posição competitiva forte.
- **Efetividade Operacional:** é como a empresa efetivamente e eficientemente opera, é um direcionador de valor extremamente importante e freqüentemente mensura em termos de custos, despesas e relacionados.
- **Gerenciamento de Capital:** freqüentemente subutilizada para melhorar o fluxo de caixa e o valor ao acionista, possui duas categorias: necessidades de capital operacional (recebíveis e inventários) e investimentos em propriedades, plantas e equipamentos.
- **Custo de Capital:** é um direcionador de valor significativo porque custo de capital da empresa é a taxa usada para descontar o fluxo de futuro. Desta forma, influencia a estrutura de capital, risco percebido do desempenho futuro, alavancagem operacional e a volatilidade do preço das ações.
- **Intangíveis:** é um importante direcionador compartilhado de valor, incluindo expectativas de um desempenho futuro, confiança e consistência do desempenho financeiro, e credibilidade de gerenciamento.

A abordagem, conforme Figura 5, possui uma série de alavancas, como estratégias de aquisições, gerenciamento da cadeia de suprimentos, qualidade, entre outros. Em cada uma dessas alavancas, o autor sugere uma série de indicadores de desempenho, que permitem uma mensuração destas alavancas que, por sua vez, permitem potencializar os direcionadores de valor.

2.1.4 Valor para o Cliente

A expressão 'valor para o cliente' não é recente e foi abordada inicialmente por Wroe Alderson em 1957 e por Peter Drucker em

1973 (SLATER, 1997). A novidade para o termo é sua inserção na visão estratégica da empresa, em que o valor para o cliente é o foco central, para aumentar ou manter sua competitividade, devido ao aumento da concorrência (SANTOS, KIECKBUSCH e FORCELLINI, 2006). O autor Woodruff (1997) entende por valor para o cliente como a perspectiva de uma organização, seja consumidor final ou intermediário ou consumidor industrial, considerando o que o cliente quer e acredita conseguir comprando e usando o produto da organização.

Para Kotler (2005) o conceito de 'valor para o cliente' consiste na escolha, por parte do consumidor, de um produto que oferecer maior valor percebido, dentro das restrições impostas pelos custos envolvidos na procura pelos clientes e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Para Pyzdek (2003) valor é o que os consumidores querem ou necessitam e estão dispostos a pagar por ele.

O valor é a razão entre o que o cliente recebe (benefícios tanto emocionais quanto funcionais) e o custo de aquisição (custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos). Isto é, conforme Kotler (2005) é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente, conforme Figura 6.



Figura 6 – Determinantes do valor entregue para o cliente

Fonte: (KOTLER, 2005, p. 41).

Para Flint e Gammerlgaard (2007), o cliente pode pensar o entendimento por valor de cinco modos diferentes, mas relacionados, a saber:

- Como um *trade-off* entre o que é ganho e o que pode ser ganho.
- Como uma hierarquia das ligações entre atributos do fornecedor e benefícios experimentados e sacrifícios.
- Como uma interação de produtos ou serviços, situações em uso e objetivos.

- d) Como categorizado pelos benefícios relacionais e funcionais, e custos monetários e não monetários.
- e) Como comparado com outras opções.

Valor total para o cliente é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores esperam de uma determinada oferta de mercado. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar uma determinada oferta de mercado (KOTLER, 2005).

2.2 Cadeia de Valor e Rede de Produção

A crescente interdependência econômica e social entre os vários agentes¹ provoca uma ampliação da idéia de setor econômico. Na medida em que a competitividade das empresas depende do sistema no qual está inserido e a sua concorrência passa a evoluir dos mercados imediatos, serviços e aquisição para a incorporação de mercados abaixo e acima do seu setor econômico, são necessários uma forma diferente de estudo econômico, de compreensão das “fronteiras de uma empresa”.

Do ponto de vista da teoria econômica, as principais contribuições para a análise do desempenho de setores da economia têm a sua origem nos estudos de organização industrial. Essa formulação tradicional limita a compreensão de uma importante característica de alguns setores da economia: a organização vertical. Isto é, as relações estabelecidas entre os atores – produtores, processadores, distribuidores, etc. (KIECKBUSCH, 2004)

Conforme Pires (2004), a Revolução Industrial também marcou uma transformação significativa nas relações trabalhistas nas cadeias produtivas. Se antes o artesão era o proprietário de seus instrumentos de trabalho, isso deixou de acontecer, surgindo duas classes com atuações distintas no novo mundo industrial: a dos empresários donos de empresas e a dos operários donos apenas da força de trabalho.

Nos tópicos a seguir são apresentados conceitos sobre cadeia de valor e rede de produção, a partir de um trabalho realizado por Sturgeon (2001), comparando-se com conceitos consagrados encontrados na literatura, como cadeia de valor de Porter (1989) e

¹ **Agente Econômico:** Indivíduos, grupos de indivíduos ou organismos que constituem, do ponto de vista dos movimentos econômicos, os centros de decisão e de ações fundamentais.

de cadeia produtiva de Dantas, Kerstsznetzky E Prochnick (2002). Além disso, são apresentados os conceitos de redes de empresas e redes de produção de Britto (2002) e de Sturgeon (2001) e Sturgeon (2002), entre outros. Ao final, os conceitos são analisados a partir de três dimensões: escala organizacional, escala espacial e de atores da cadeia. Além disso, abordam-se os conceitos de *cluster* (PORTER, 1989), aglomerados produtivos (EURADA, 1999), arranjos produtivos locais (REDESIST, 2003; PROMOS/SEBRAE/BID, 2004) fazendo uma comparação com o conceito de cadeia de valor. Esses conceitos, de fundo econômico, visam uma análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro um sistema agregado econômico. Isto é, inserem-se no espaço intermediário entre macroeconomia (nível macro e agregado) e a microeconomia (nível das empresas, dos clientes etc.), denominado de meso-análise (PIRES, 2004).

Outro conceito abordado, em nível de microeconomia, é sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2006; HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002) que vem ganhando destaque na literatura e que costuma ser confundido ou utilizado de forma indistinta com o conceito de cadeia produtiva (DANTAS, KERSTSNETZKY e PROCHNICK, 2002) ou cadeia de valor (PORTER, 1989; STURGEON, 2001). O conceito de cadeia produtiva refere-se ao conjunto de atividades que representam genericamente determinado setor industrial e já cadeia de suprimentos, que pode fazer parte de uma ou mais cadeias produtivas, envolve todas as atividades associadas com o movimento de bens, desde as matérias-primas até o usuário final (PIRES, 2004).

2.2.1 Distinção entre Cadeia de Valor e Rede de Produção

Os conceitos que analisam todas as etapas de transformação produtiva que transcendem a visão tradicional de setores e/ou atividades econômicas vêm se tornando uma ferramenta interessante e são conhecidos como por um conjunto de conceitos encontrados na literatura, como cadeia de valor (*value chain*) (KAPLINSKY e MORRIS, 2001; PORTER, 1989), cadeia de commodities (*commodity chain*), cadeia de atividades (*activities chain*) (BATALHA e SILVA, 2001), cadeia produtiva (*production chain*) (DANTAS, KERSTSNETZKY e PROCHNICK, 2002), rede de produção (*production network*) (STURGEON, 2001), cadeias de suprimentos (*supply chan*) (LAMBERT, 2006; PIRES, 2004), rede de

valor (*value network*), análises de insumo-produto (*input-output analysis*) (HADDAD, 1989), dentre outros. Segundo Sturgeon (2001) esses termos apresentam uma grande distinção conceitual entre “cadeia” e “rede”, no qual “cadeia” mapeia uma seqüência vertical de eventos que conduzem a entrega, consumo e a manutenção de bens e serviços, enquanto “rede” realça a natureza e os relacionamentos entre as firmas que concatenam um grupo de empresas em grandes grupos e/ou unidades econômicos. O próprio autor reconhece que várias cadeias freqüentemente compartilham atores, são dinâmicas e se ajustam continuamente.

Para Pires (2004), a expressão cadeia de valor, algumas vezes, é usada de forma genérica e até mesmo confusa. A origem da expressão é atribuída ao trabalho de Michael Porter. O conceito de cadeia de valor apresentado por Sturgeon (2001) difere de outros similares, como por exemplo, o conceito apresentado por Michael Porter. Para Porter (1989) a “cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento de custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. Isto é, o foco do autor é trabalhar com as atividades da cadeia da empresa estrategicamente importantes, de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência. Segundo Kaplinsky e Morris (2001), o conceito de Porter possui dois elementos importantes que o distinguem das análises de cadeia de valor apresentado por Sturgeon (2001):

- Primeiramente, são as várias *atividades* que são desempenhadas nas ligações da cadeia. Isto é, há uma distinção entre os estágios do processo de suprimento (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviço), a transformação de entradas em saídas (produção, logística, qualidade e processos de melhoria contínua), e os serviços de apoio da empresa para realizar esta tarefa (planejamento estratégico, gerenciamento dos recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). Isto é, o autor trabalha essencialmente com as atividades das intraligações como uma cadeia de valor, olhando apenas o fluxo de transformação física somente dentro da empresa e não levando em consideração que atividades importantes podem ser exercidas por empresas externas à empresa.
- Segundo, a discussão do conceito de sistema de valor, como sendo uma multi-ligação de cadeia de valores. Isto é, cada

fornecedor possui a sua cadeia de valores, assim como os distribuidores, e esse todo forma o sistema de valores.

Desse modo, o conceito de cadeia de valor relatado por Kaplinsky e Morris (2001) descreve como toda a série de atividades que são necessárias para trazer um bem ou serviço desde a concepção, passando pelas diferentes fases da produção (envolvendo a combinação da transformação física e a entrada de vários serviços), entrega ao consumidor final e a disposição final após o uso. Isto é, o autor conceitua como a cadeia de valor o que Porter (1989) chama de “sistema de valor”.

O Quadro 5 apresenta de forma sintetizada, distinção entre “cadeia” e “rede”, agrupando-os em cadeia de valor e rede de produção. Dentre os sinônimos apresentados no referido quadro para cadeia de valor, tem-se a cadeia produtiva ou de produção. Para Dantas, Kerstsnetzky e Prochnick (2002) é um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, e resultam da crescente divisão do trabalho e maior interdependência entre os agentes econômicos. Por um lado, as cadeias são criadas pelo processo de desintegração vertical e especialização técnica e social. Por outro, as pressões competitivas por maior integração e coordenação entre as atividades, ao longo das cadeias, ampliam a articulação entre os agentes.

Outra técnica de análise encontrada na literatura é da *Filière*. Ela remonta ao fim da década de 1960, normalmente correlacionado com o setor agroindustrial, advindo pelo uso de economistas e pesquisadores ligados aos setores rurais e agroindustriais, onde encontrou seus principais defensores (BATALHA e SILVA, 2001). O conceito de *Filière* é um produto da escola de economia industrial francesa que se aplica à seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final Morvan (1985 *apud* ZYLBERSZTAJN, 2000). Duas questões salientam-se no momento em que se pretende realizar a análise de uma cadeia produtiva baseada no conceito de *Filière* (KLIEMANN NETO, 1985). A primeira diz respeito aos contornos do espaço de análise a ser estudado, os quais irão depender do objetivo de quem conduz a análise e que poderão ser alterados ao longo do tempo, em função dos fatores de influência sobre a cadeia, identificados como fatores políticos, econômico-financeiros, tecnológicos, sócio-

culturais e legais ou jurídicos. A segunda está associada ao grau de detalhamento desejado.

Quadro 5 – Distinção de conceitos entre “Cadeia de Valor” e “Rede de Produção”

Conceito	Definição	Métrica	Outros conceitos
Cadeia de Valor	Seqüência de atividades produtivas (por exemplo, valor adicionado) conduzidas e apoiadas para uso final.	Pacotes de atividades comprometidas que vários atores fazem ou não.	Cadeia de Suprimentos. Cadeia de Commodities. Cadeia Produtiva. Cadeia de Produção. Cadeia de Atividades. Fonte de informações de produto.
Rede de Produção	Conjunto de relacionamentos entre firmas que interligam um grupo de empresas de uma mesma unidade econômica.	Tipo e extensão dos relacionamentos entre firmas.	Rede de Valor. Rede de Empresas. Base de Suprimentos.

Fonte: Baseado em Sturgeon (2001) – tradução nossa.

O entrelaçamento de cadeias é comum. Muitas cadeias se repartem e outras se juntam. Mas não há por que presumir que a teia de cadeias produtivas se espalhe de maneira uniforme, sobre a estrutura econômica (DANTAS, KERSTSNETZKY e PROCHNICK, 2002). Ao contrário, as cadeias de uma economia podem ser agregadas em conjuntos ou, quando elas são correlatas, formam redes de empresas.

O conceito de redes de empresas, segundo Britto (2002), refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos – muitas vezes de caráter cooperativo – entre empresas formalmente independentes, que dão origem a uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. No Quadro 6, o autor Sturgeon (2001) possui uma definição próxima que o autor chama de *rede de produção*.

A utilização desse conceito como referencial analítico, segundo Britto (2002), tem auxiliado a investigação de temas bastante diversos, tais como:

1. Alianças estratégicas entre empresas e outras formas de cooperação produtiva e tecnológica;

2. Programas de cooperação específicos, envolvendo agentes com competências em áreas distintas, que interagem entre si para viabilizar determinada inovação;
3. Processos de subcontratação e terceirização realizados por empresas especializadas em determinadas atividades, que dariam origem a redes estruturadas verticalmente no interior de cadeias produtivas;
4. Sistemas flexíveis de produção baseados em relações estáveis e cooperativas entre empresas atuantes em determinado ramo de atividades;
5. Distritos industriais baseados na aglomeração espacial de empresas e outras instituições que interagem entre si no âmbito de determinada região;
6. Sistemas nacionais e regionais de inovação baseados na especialização e interação de diversos tipos de agentes envolvidos com a realização de atividades inovativas (empresas, universidades, outras instituições, etc.).

O conceito de Redes de Empresas, segundo Redesist (2003), refere-se a arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos formais ou informais de empresas autônomas. Essas redes nascem através da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa etc.. Estas redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuário), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (a partir das quais se conformam redes locais, regionais nacionais ou supranacionais). Salienta-se que a atuação em redes vem sendo considerada uma alternativa eficaz para enfrentar o processo de mudanças nas relações econômicas.

2.2.2 Dimensões da Cadeia de Valor e Rede de Produção

Segundo Sturgeon (2001), a cadeia de valor e/ou rede de produção possui três dimensões: escala organizacional, escala espacial e de atores da cadeia.

O Quadro 6 apresenta a dimensão da escala organizacional, ou seja, as cadeias de valor variam conforme a escala organizacional de atividades e é segmentada para propósito analítico. Segundo o autor, o termo linha de valor é usado para designar uma linha baseada em produto, das atividades que em um dado momento são

transformadas por meio de uma larga constelação de atividades e configurações dinâmicas personificada na cadeia de valor. Isto é, uma linha de valor pode ser pensada como um subconjunto da cadeia de valor, sendo mais estática e limitada. Já a cadeia de suprimentos, segundo o autor, pode ser entendida como a interseção entre as empresas líderes e os fornecedores. Ou seja, uma empresa líder pode iniciar o fluxo de recursos e informações em uma cadeia de valor pelo desenvolvimento e marketing de seus produtos finais. Assim, o autor propõe que o termo cadeia de valor seja usado para designar um arranjo de atividades requeridas para desenvolver um conjunto particular de produtos para o mercado, enquanto o termo cadeia de suprimentos pode ser entendido como as atividades que surgem como resposta ao ímpeto das empresas líderes.

Quadro 6 – Escala organizacional da cadeia de valor

Conceito	Definição	Métrica
Linha de Valor	As atividades produtivas que conduzem e apóiam o uso final de produtos particulares ou serviço.	Pacotes de atividades comprometidas que vários atores fazem ou não.
Linha de Suprimento	As atividades produtivas que conduzem e apóiam o uso final de produtos particulares ou serviço, menos as atividades da empresa líder.	Pacotes de atividades comprometidas que fornecedores fazem ou não.
Cadeia de Valor	As atividades produtivas que conduzem e apóiam o uso final de um conjunto de produtos relacionados ou serviços, incluindo firmas líderes.	Pacotes de atividades comprometidas que vários atores fazem ou não.
Cadeia de Suprimentos	As atividades produtivas que conduzem e apóiam o uso final de produtos particulares ou serviço, menos as atividades da(s) empresa(s) líder(es).	Pacotes de atividades comprometidas que vários atores fazem ou não.

Fonte: baseado em (STURGEON, 2001) – tradução nossa.

A segunda dimensão das cadeias de valor e redes de produção, segundo Sturgeon (2001), é a escala espacial. Aglomerações produtivas, distritos industriais e arranjos produtivos locais têm chamada atenção nos últimos anos. As mais variadas formas de aglomerações produtivas, conforme Sturgeon (2001) são relacionadas com as cadeias de valor e redes de produção, porque freqüentemente dependem de grupos de firmas especialmente próximas, que tendem a se especializar em um componente particular, processo ou serviço que é requerido para trazer o produto ao mercado. Isto é, nesse tipo de sistema, a natureza

internacional da rede desse aglomerado pode estar completamente ausente ou existir apenas por meio de um link quando os produtos finais são exportados. O autor coloca, também, que o conceito de cadeia de valor ou rede de produção pode ser conceituado sem nenhuma dimensão internacional. O Quadro 7 apresenta uma série de conceitos entendidos pelo autor, a fim de se ter uma compreensão sobre o que é local, regional e até mesmo uma escala global, e quais são os vários conceitos encontrados na literatura. Quando se considera a análise espacial de uma cadeia de valor e/ou rede de produção, uma série de denominações é encontrada na literatura. Entre eles estão o distrito industrial, cluster, aglomerações, etc., que causam dificuldade de compreensão dos significados.

O conceito de distritos industriais foi introduzido por Alfred Marshall, em fins do século XIX, a partir de um padrão de organização comum à Inglaterra no mesmo período. E, está relacionado aos diversos ganhos proporcionados pela especialização produtiva das empresas e pela sofisticação da divisão do trabalho proporcionada pela aglomeração espacial de empresas atuantes num mesmo ramo de atividade, ou em atividades relacionadas. Conforme Stammer (2001), há mais de um século, Marshall já tinha descrito o fenômeno do *industrial district* (distrito industrial) – a aglomeração territorial de empresas do mesmo ramo ou de ramo similar, a mão-de-obra de serviços, os insumos e as prestações de serviços estão facilmente disponíveis, e as inovações rapidamente se tornam conhecidas.

Quadro 7 – Escala espacial de cadeia de valor e rede de produção

Conceito	Escala de Operações	Outros Nomes
Local	Proximidade geográfica	Distritos Industriais. Agrupamentos Industriais Especializados. Arranjo Produto Local. Economia Regional.
Doméstico	Apenas um país	Base de Fornecedores. Sistema de Produção Nacional
Internacional	Mais de um país	Rede de Produção de Fronteiras Cruzadas. Rede de Produção Internacional
Regional	Restrito a tratado entre vários países (MERCOSUL, UE, NAFTA e outros)	Sistema de Produção Regional. Rede de Produção Regional
Escala Global	Atores coordenam atividades por – ao menos – dois continentes ou blocos econômicos.	Cadeia de Valor Global. Cadeia de Commodity Global. Rede de Produção Global.

Fonte: Baseado em Sturgeon (2001) – tradução nossa.

Segundo Porter (1989), aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculada por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de um município ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Alguns aglomerados giram em torno de pesquisas universitárias, ao passo que outros mal se aproveitam dos recursos das instituições tecnológicas formais. Podem ser constituídos de setores tradicionais como nos de alta tecnologia, nos de fabricação e nos de serviço. Em certas regiões, abrigam um único aglomerado dominante, enquanto outras contêm várias.

A EURADA (1999) adota um conceito muito similar: “aglomerados são concentrações geográficas de firmas e instituições interconectadas em um campo ou setor particular. Os aglomerados englobam uma coleção de indústrias e outras entidades vitais para a competição”. Ambos incluem, por exemplo, fornecedores de insumos especializados tais como os de componentes, maquinarias e serviços, além de provedores de infra-estrutura, tornando-se um conceito muito parecido ao que é adotado por Porter.

O Sistema Produtivo Local é definido por Casarotto Filho e Pires (2001) como a “concentração de empresas do mesmo setor, sob a forma de um sistema estruturado, com a presença de inter-relações em seu conjunto de empresas do mesmo setor, sistema produtivo estruturado, modelo de desenvolvimento extensivo com um processo de industrialização endógeno, ou seja, impulsionado por agentes locais”. Estas ocorrências também são denominadas de Sistemas Econômicos Locais, ou seja, “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais...” (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

De acordo com a EURADA (1999) entende-se por Sistema Produtivo Local como redes cooperativas de negócios caracterizadas por uma concentração territorial, por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre os vários atores. Destaca também que “Sistemas produtivos locais podem ser definidos como

uma configuração de pequenas e médias empresas agrupadas em determinada área, em torno de uma atividade ou negócio”.

As diferenças entre os sistemas produtivos locais e os aglomerados industriais (cluster), segundo Castro (2000) estão “na palavra solidariedade” e os “ambientes sociais e culturais”.

Os conceitos de Arranjos Produtivos Locais (APL) e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (ASPL), segundo a (REDESIST, 2003), possuem diferenças. Isto é, as APL são aglomerações produtivas cujas articulações entre os agentes locais não são suficientemente desenvolvidas para caracterizá-las como sistema. Segundo REDESIST (2003) são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco num conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, de acordo com REDESIST (2003), são aqueles arranjos produtivos em que a interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local.

Verifica-se, desta forma, que as ASPL destacam o papel central da inovação e do aprendizado interativos, como fatores de competitividade sustentada, e englobam empresas e outros agentes, assim como atividades conexas que caracterizam qualquer sistema de produção.

Conforme Cunha (2007), denominações como APL e ASPL criam uma dificuldade de comunicação, em virtude de serem termos adotados apenas no Brasil, não se encontrando uma terminologia similar em outra língua.

O Quadro 8 apresenta uma síntese dos principais aspectos encontrados na literatura, elaborado por Lemos (1997), sobre aglomerados industriais, *clusters* industriais, distritos industriais, APL, Sistema Produtivo Local, entre outros. Verifica-se que a essência é a concentração geográfica, conjunto de firmas que se relacionam entre si e especialização produtiva.

Quadro 8 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerações territoriais.

Aspectos	Principais Características
Localização	Proximidade ou concentração geográfica de atores.
Atores	Grupos de pequenas empresas; Pequenas empresas nucleadas por uma grande empresa; Associações, instituições de suporte, serviço, ensino e P&D, fomento, financiamento, etc..
Características	Intensa divisão de trabalho entre as firmas; Flexibilidade de produção e de organização; Especialização produtiva; Mão de obra qualificada; Competição entre firmas baseada em inovação; Colaboração entre as firmas e os demais agentes; Fluxo intenso de informações; Identidade cultural entre os agentes e Complementaridade e sinergias.

Fonte: (LEMOS, 1997).

O Quadro 9 busca sintetizar os principais conceitos e ênfase de aglomerações territoriais encontrados na literatura, baseado na dimensão espacial proposto por Sturgeon (2001).

Quadro 9 – Principais conceitos e ênfases de aglomerações territoriais.

Conceito	Características e Vantagens	Ênfase
Aglomerados Industriais	Proximidade geográfica, especialização produtiva e aproveitamento de vantagens competitivas estáticas e dinâmicas.	Eficiência coletiva baseada em economias externas e em ação conjunta.
Distritos Industriais Marshalianos	Proximidade geográfica, especialização produtiva e sofisticada divisão do trabalho.	Alto grau de economias externas; Redução de custos de transação.
Distritos Industriais Italianos	Acrescentam-se as relações locais e fortes sinergias entre todos os atores, incluindo os de natureza governamental; pequenas e médias empresas e divisão do trabalho.	Relações nas esferas econômicas, política, social e cultural; Interação ente comunidade local e empresa; Sistema de valores e corpo de instituições; Sentido de pertencimento; Fortes elementos de competição e cooperação.

Fonte: elaborado a partir de (CUNHA, 2007) e (LEMOS, 1997).

A partir do momento que se considera a escala internacional, encontra-se na literatura o conceito de cadeia de valor global, com duas abordagens: cadeia de valor global e cadeia de commodity global. Em Gereffi (1999) é apresentado o conceito de cadeia de commodity global, que são conduzidas pelo produtor ou pelo comprador, procurando distinguir e entender as implicações da interação entre as empresas e as suas implicações para o desenvolvimento de cadeias de valor global.

A primeira é, normalmente, transnacional com uma empresa manufatureira centralizada que coordena as redes de produções, e é baseada em indústria de capital e tecnologia intensiva. A segunda refere-se a indústrias com grandes distribuidores, marketing, marca e com a produção descentralizada com uma variedade de países exportadores. No Quadro 10 as duas modalidades apresentadas por Gereffi (1999) são detalhadas.

Quadro 10 - Características principais de cadeias de commodity conduzidas pelo produtor ou comprador.

Especificações	Cadeias de Commodity Conduzidas pelo Produtor	Cadeias de Commodity Conduzidas pelo Comprador
Condutores da cadeia global	Capital industrial	Capital comercial
Competências essenciais	Pesquisa & Desenvolvimento, Produção	Design, marketing
Barreiras de entrada	Economias de Escala	Economias de Escopo
Setores econômicos	Bens duráveis, bens intermediários, bens de capital	Bens não-duráveis
Indústrias típicas	Automóveis, computadores e aviões	Vestuário, calçados e brinquedos
Propriedade das empresas produtoras	Empresas transnacionais	Empresas locais, predominantemente em países em desenvolvimento
Principais relações na rede	Baseadas em investimentos em parques industriais	Baseadas em comércio
Estrutura predominante da rede	Vertical	Horizontal

Fonte: (GEREFFI, 1999) – tradução nossa.

A segunda abordagem, de cadeia de valor global, é descrita por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), com base no conceito de cadeia de valor de Sturgeon (2001) descrita anteriormente, e consiste no entendimento das cadeias de valor que são divididas em múltiplas empresas e são encontradas em vários conjuntos de espaços geográficos.

Quadro 11 – Atores da cadeia de valor e rede de produção

Ator	Escopo da Atividade	Outros Nomes	Exemplos
Empresa Integrada	Estratégia de produto. Definição do produto. Projeto de produto. Manufatura. Submontagem. Marketing, vendas e distribuição.	Corporação moderna. Dinossauro	Philips A "antiga" IBM A "antiga" Ford
Varejista	Vendas. Marketing. Valor adicionado pela embalagem e sistema de integração.	Marqueteiro. Distribuidor. Vendedor. Vendedor de Valor Adicionado (VAR)	Amazon.com Sears Gap Banana Republic
Empresa Líder	Estratégia de produto. Definição do produto. Projeto do produto. Vendas para consumidor final. Marketing para consumidor final.	Grife de marca. OEM. Empresa ancora	Dell Nike Smart/Daimler A "nova" Ford A "nova" IBM
Principais Fornecedores (Turn-key suppliers)	Partes e serviços complexos. Processo de Pesquisa e Desenvolvimento.	Fornecedor de sistemas. Fornecedor OEM. Fornecedor de primeira camada. Contrato de Manufaturado. Fornecedor de embalagem. Fornecedor global	Celestica Solectron T. TSMC, UMC Dana, Delphi UPS, Fedex Arthur Anderson
Fornecedores de Componentes	Componentes, partes e serviços discretos	Fornecedor na camada distante. Fornecedor especializado. Subcontrador. Produtor de commodity	Intel, Microsoft BF goodrich

Fonte: (STURGEON, 2001, p. 08) – tradução nossa.

Para Cunha (2007), a crescente influência das cadeias globais de valor decorre do processo de globalização que ampliou a escala dos negócios e aumentou o poder de empresas transnacionais que concentram seu foco estratégico em *design* e em canais de distribuição, deixando as tarefas de manufatura para terceiros, priorizando a busca de menores custos, exigências ambientais e trabalhistas, e a concentração em suas competências essenciais (*core competence*).

A terceira dimensão apontada por Sturgeon (2001) é a dos atores das cadeias de valor e redes de produção. O Quadro 11 apresenta, de forma sintetizada, os principais conceitos e termos encontrados na literatura, começando pela empresa integrada, onde todas as atividades da cadeia de valor, desde a estratégia do produto passando pela manufatura, são integradas, aos principais fornecedores dos fornecedores de componentes.

Para Sturgeon (2001), o sistema de valor é a integração das cadeias de valor dos atores envolvidos na concepção, manufatura, entrega e descarte de produtos ao cliente final, ou seja, é a integração entre atores envolvidos nas fases do ciclo de vida do produto que será abordado mais adiante.

2.2.3 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Encontra-se na literatura vários conceitos sobre o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – SCM (*supply chain management*), sendo que muitos deles são direcionados para as operações logísticas e atendimento à demanda, não havendo consenso entre diferentes autores. Além disso, não existe na literatura um marco histórico definindo o surgimento do termo (PIRES, 2004).

Os pesquisadores Lambert, Cooper e Pagh (1998) afirmam que o termo apareceu originalmente em 1982, mas só foi descrito teoricamente no mundo acadêmico pouco antes de 1990. Já Pires (2004) argumenta que, por se tratar de uma área multifuncional e abranger diversas áreas tradicionais das empresas (gerenciamento da produção, logística, marketing e compras), e devido à expansão da atuação destes profissionais para o contexto de gerenciamento da cadeia de suprimentos, deu origem a diferentes abordagens para o SCM, encontradas na literatura, conforme a Figura 7.

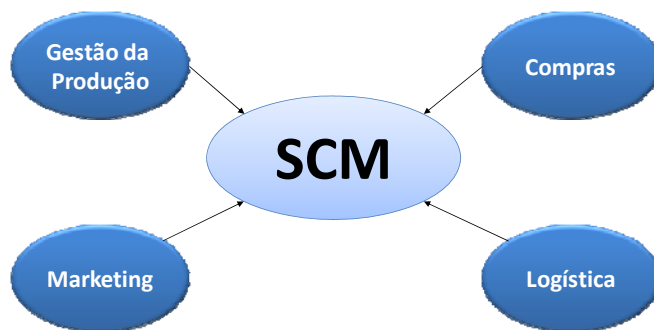


Figura 7 – Potenciais origens da SCM.

Fonte: (PIRES, 2004, p. 62).

As potenciais origens identificadas por Pires (2004) são:

- **SCM como expansão da Gestão da Produção:** na atualidade, grande parte das novas fronteiras a serem exploradas está posicionada além dos limites de suas empresas, com a necessidade de gerenciar a cadeia de suprimentos com uma visão do todo.
- **SCM como expansão da Logística:** globalização e expansão da TIC trouxeram um novo conjunto de desafios e de oportunidades ao campo da logística em geral, com plena consciência do papel fundamental da logística no escopo da SCM e da necessidade de conhecer melhor os processos de negócios do gerenciamento da cadeia de suprimentos.
- **SCM como expansão do Marketing:** a função básica do marketing é a identificação da necessidade do mercado e de desdobramento e passagem dessa demanda à produção, que foram tratados durante muito tempo apenas nos canais de distribuição da empresa foco, havendo necessidade de interagir também com os fornecedores, atuando e interagindo com toda a cadeia de suprimentos.
- **SCM como expansão de Compras:** com significativo crescimento do volume de material comprado pelas empresas e um processo de concentração de suas atividades, muitas empresas viram-se obrigadas a repensar seus procedimentos de compras, expandindo seus horizontes para muito além dos tradicionais processos de cotação, fechamento de contratos convencionais, realização de *follow ups* etc.

Até a década de 1970, compartilhar informação e conhecimento com clientes e fornecedores era considerado muito arriscado. Porém, nessa época, os gerentes começaram a perceber a importância do relacionamento com clientes e fornecedores nos impactos dos estoques de produtos, nos custos de produção, na qualidade, no desenvolvimento de novos produtos e sobre o tempo de entrega, passando a dedicar-se à melhoria do desempenho interno nas empresas. Na década seguinte, as empresas começaram a perceber o potencial benefício e importância das relações estratégicas com clientes e fornecedores, levando ao surgimento do conceito de gestão da cadeia de suprimentos (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002; CHRISTOPHER e LEE, 2004).

À necessidade de se compreender o SCM nos tempos atuais e o seu sucesso na chamada “nova economia”, segundo Handfield e Nichols Jr (2002), as empresas devem ficar atentas nos aspectos da integração estratégica na organização interna (compras, engenharia, manufatura, marketing, logística, contabilidade, etc.) ou na organização externa (consumidores, varejistas, distribuidores, armazéns, transportadoras, fornecedores, agentes, instituições financeiras, etc.); Globalização de Mercados (capacidade de gerenciar todas as necessidades em todo o mundo); Disponibilidade de sistemas de informação e tecnologia de última geração; Necessidade de novos processos de negócios (responder rapidamente e com flexibilidade aos eventos externos); Necessidade contínua de redução de custo ao longo da cadeia de suprimentos.

Salienta-se, conforme Pires (2004), a importância de se compreender o SCM em três eixos de abrangências, conforme a Figura 8: processos de negócios (contempla os processos de negócios chaves que devem ser executados efetivamente ao longo da cadeia de suprimentos – representam o porquê da existência e a finalidade principal); tecnologia, iniciativas, práticas e sistemas (representam as tecnologias de informação e comunicação utilizadas para executar a SCM – os meios para viabilizar a execução dos processos de negócios chaves); organização e pessoas (contempla a estrutura organizacional, capacitação institucional e pessoal capaz de viabilizar uma efetiva SCM – entender, viabilizar e implementar o modelo gerencial da SCM).

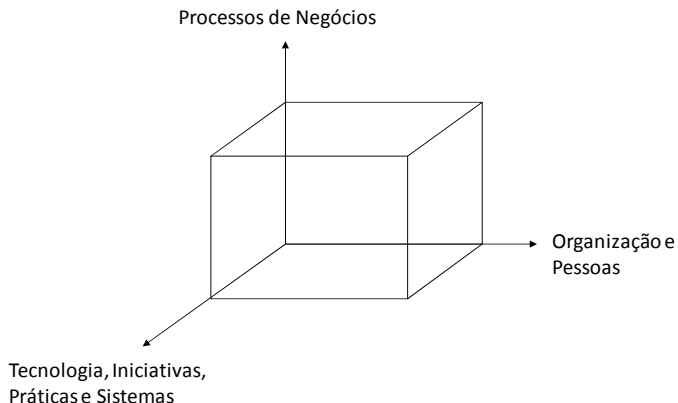


Figura 8 - Três eixos de atuação da SCM.

Fonte: (PIRES, 2004, p. 71).

Independente das áreas de atuação, a partir da revisão da literatura, os conceitos identificados que incluem uma visão de valor no conceito de SCM são pelo GSCF - Global Supply Chain Forum (LAMBERT, 2006) e o conceito exposto por Handfield e Nichols Jr (2002):

“Gerenciamento da cadeia de suprimentos é a integração e o gerenciamento das organizações das cadeias de suprimentos e das atividades das relações organizacionais cooperadas, processos de negócios efetivos, e um alto nível de informações compartilhadas para criar um alto desempenho de sistemas de valor que abastecem os membros organizacionais para uma vantagem competitiva sustentável.” (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002, p. 8) – tradução nossa.

“Gerenciamento da cadeia de suprimentos é a integração dos principais processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores, que fornecem produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes e para outros stakeholders.” (LAMBERT, 2006) – tradução nossa.

Estes dois conceitos, apresentados nos trabalhos de Douglas Lambert e nos trabalhos de Roberts B. Handfield Jr., são os mais utilizados

nos trabalhos que buscam a operacionalização das empresas de manufatura em ambientes de cadeia de suprimentos (SANTOS, KIECKBUSCH e FORCELLINI, 2006).

Um terceiro conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, de Bowersox, Closs e Cooper (2007), foca-se na colaboração entre as empresas e numa visão por processo, em que o valor resulta da sinergia entre as empresas que compõem a cadeia de suprimentos, conforme descrito:

“O gerenciamento da cadeia de suprimentos consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional. Para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica. Uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo de canais baseado na dependência e na colaboração reconhecidas. As operações da cadeia de suprimentos exigem processos gerenciais que atravessam as áreas funcionais de cada empresa e conectam parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras organizacionais” (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p. 4).

O foco do autor é o gerenciamento da logística, atuando na criação de valor, a partir da combinação do gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, da armazenagem, do manuseio de materiais e das embalagens de uma empresa integrado por uma rede de instalações.

Entretanto, verifica-se que muitas vezes os termos incluídos nos termos das definições de gerenciamento da cadeia de suprimentos são interpretados de maneiras diferentes, confundindo conceitos, ou ainda, apresentam dimensões diferentes, dificultando o entendimento entre diferentes áreas de conhecimento (SANTOS, 2008).

Nos próximos itens são apresentadas três abordagens encontradas na literatura: Global Supply Chain Forum – GSCF, tendo como líder de pesquisa Douglas Lambert; Supply Chain Management, de Handfield e Nichols Jr., também utilizado por Donald Bowersox; e abordagem do Supply Chain Operations Reference – SCOR da Supply Chain Council. Há outras abordagens na literatura, mas buscaram-se

as que possuam uma visão por processos de negócios e uma visão de valor.

O Quadro 12 apresenta uma síntese da comparação das três abordagens, baseado em Lambert (2006). O SCOR tem como foco a eficiência transacional, o GSCF o gerenciamento do relacionamento; e a abordagem de Handfield e Nichols Jr o gerenciamento de relacionamento associados a sistemas de informação. O SCOR é uma ferramenta útil para identificar as áreas de oportunidade de ganho rápido que satisfazem à alta gerência que deseja a redução de custos e eficiência de ativos. O GSCF é mais estratégico e foca no relacionamento de longo prazo visando a agregação de valor, por meio do relacionamento inter-funcional com os membros chaves da cadeia de suprimentos. A abordagem de Handfield & Nichols foca na visão das necessidades do consumidor e o desenvolvimento de produtos a partir disso.

Quadro 12 – Síntese da comparação das abordagens GSCF, SCOR e Handfield & Nichols Jr.

Critério		GSCF	SCOR	Handfield & Nichols*
Escopo	Direcionador Estratégico	Corporativo e estratégias funcionais	Estratégia de Operações	Corporativo e visão das necessidades do consumidor
	Amplitude das Atividades	Todas as atividades relacionadas para implementação dos oito processos de negócios	Todas as atividades transacionais relacionadas para o planejamento a cadeia de demanda, abastecimento, produção, distribuição e logística reversa	Todas as atividades relacionadas para integração dos clientes/fornecedores em novo produto/processo, por meio de sistemas de informação padrões
Conectividade intra-empresa		Integração e envolvimento da organização inter-funcional	Integração inter-funcional e compartilhamento de informações	Integração interfuncional e compartilhamento de informações
Conectividade inter-empresa		Gerenciamento do relacionamento	Eficiência transacional	Gerenciamento de relacionamentos
Direcionadores de agregação de valor		Economic Value Added (EVA)	Redução de custo e utilização de ativos	Uso do EVA associado ao gerenciamento estratégico de custos

Fonte: (LAMBERT, GARCÍA-DASTUGUE e CROXTON, 2005) – tradução nossa. *Incluído pelo autor.

Para Lambert (2006), a agregação de valor tem quatro meios: aumento de receita, redução de custo operacional, redução de uso de capital e aumento da eficiência do ativo. E, os três modelos abordam esse assunto de forma diferente. No modelo GSCF, as medidas operacionais são amarradas com o EVA das empresas e os relatórios de rentabilidade dos clientes e fornecedores. O modelo SCOR busca uma eficiência operacional, os gatilhos de criação de valor são criados na redução de custos e ganhos na utilização dos ativos. No caso do Handfield & Nichols Jr está no desenvolvimento de produtos a partir do consumidor, pois segundo Handfield e Nichols Jr (2002), o único elo que põe dinheiro na cadeia é o consumidor final.

2.2.3.1 Abordagem da Global Supply Chain Forum – GSCF

A abordagem da *Global Supply Chain Forum* – GSCF, segundo Lambert (2006), consiste em três elementos inter-relacionados, apresentados na Figura 9. A estrutura de rede da cadeia de suprimentos é compreendida pelas empresas membros e os vínculos entre elas. Os processos de negócios do gerenciamento da cadeia de suprimentos são atividades que produzem uma saída específica de valor para o cliente. O gerenciamento dos componentes são métodos gerenciais pelos quais os processos de negócios são integrados e gerenciados por meio da cadeia de suprimentos.

A estrutura de rede de uma cadeia de suprimentos é apresentada na Figura 10, composta por todos os membros participantes (empresas/organizações) com quem a empresa-foco interage diretamente ou indiretamente, por meio de seus fornecedores ou clientes, desde a matéria-prima até o ponto de seu consumo. O quanto desta cadeia de suprimentos precisa ser gerenciada depende de uma série de fatores, como a complexidade do produto, número de fornecedores disponíveis e disponibilidade de matérias-primas (LAMBERT, 2006).

A estrutura dimensional de uma cadeia de suprimentos é importante quando se está descrevendo, analisando ou gerenciando. Na abordagem GSCF é composta por três dimensões: estrutura horizontal, estrutura vertical e a posição horizontal da empresa-foco na cadeia a partir do cliente. A estrutura horizontal refere-se ao número de camadas de uma cadeia de suprimentos e a estrutura vertical refere-se ao número de fornecedores/clientes

representados em cada camada. A terceira é a posição horizontal da empresa dentro da cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2006).

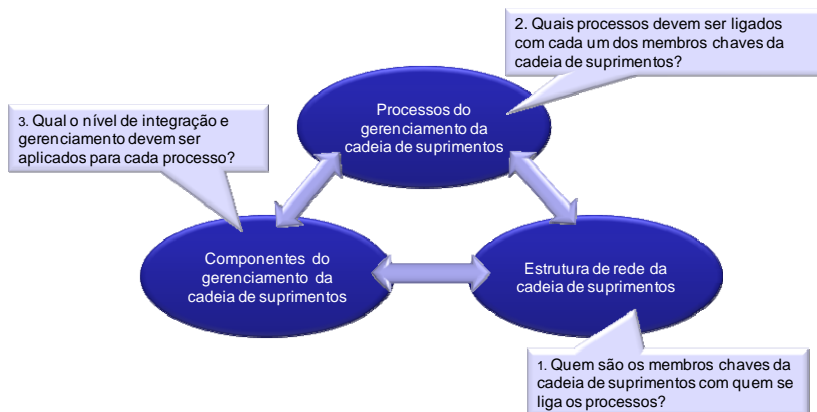


Figura 9 – Gerenciamento da cadeia de suprimentos: elementos e decisões chaves.

Fonte: (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998, p. 4) – tradução nossa.

A Figura 11 apresenta uma simplificação dos processos do gerenciamento da cadeia de suprimentos que foram identificados, segundo Lambert (2006), pelos membros do GSCF. Com base na estrutura de rede da cadeia de suprimentos (Figura 10) é apresentada a cadeia de fornecedores, fluxo de produtos (bens e serviços), materiais e informações, e os principais processos de negócios inter-relacionados e as fronteiras intra-empresas envolvidas em uma cadeia de suprimentos.

Os processos que são mostrados na Figura 11 e identificados pelos GSCF são:

- **Gerenciamento do Relacionamento com Cliente:** tem por objetivo providenciar a estrutura de relacionamento com os clientes. Busca levantar as necessidades dos clientes e diminuir a variação de demanda e as atividades que não agregam valor aos clientes na cadeia de suprimentos. Neste processo são identificados os clientes chaves e os grupos de clientes para os quais são estabelecidas metas.
- **Gerenciamento do Serviço com Cliente:** é o processo que mostra a face da empresa perante o cliente, provendo-o de informações em tempo real, como data de expedição e disponibilidade de produtos com as áreas funcionais da

empresa como manufatura e logística. Inclui também a assistência ao cliente em todos os estágios do atendimento, ou seja, desde o pré até a pós-venda.

- **Gerenciamento da Demanda:** o objetivo é gerenciar a demanda e os estoques de forma integrada em todos os elos-chaves da cadeia de suprimentos. Busca balancear as necessidades dos clientes com a capacidade da empresa fornecedora.
- **Atendimento de Pedidos:** tem por objetivo proporcionar um atendimento do pedido de forma mais efetiva possível, buscando atender as necessidades crescentes dos clientes em diversas dimensões (quantidade, prazo e qualidade e outros). Sua realização efetiva requer a integração de diversas áreas da empresa, bem como o desenvolvimento de parcerias com fornecedores, distribuidores e operadores logísticos na cadeia de suprimentos.
- **Gerenciamento do Fluxo da Manufatura:** tem por objetivo ter o mínimo de estoque na empresa, puxando a demanda com base nas necessidades dos clientes.
- **Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedor:** define como a empresa interage com seus fornecedores. O objetivo é construir relação ganha-ganha e envolver os fornecedores-chaves desde a fase inicial de concepção de produtos.
- **Desenvolvimento de Produtos e Comercialização:** objetivo principal é a redução do tempo de lançamento do produto para o mercado. Este processo tem uma interface grande com outros processos de negócio na cadeia de suprimentos, como a identificação das necessidades dos clientes – Processo de Gerenciamento do Relacionamento com Cliente, para selecionar materiais e fornecedores – Processo de Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedor, e para desenvolver tecnologia de produção – Processo de Gerenciamento do Fluxo da Manufatura.
- **Gerenciamento do Retorno:** trata dos fluxos de retornos de matérias-primas e produtos no geral e apresenta o fluxo na direção do fornecedor. Em muitos mercados este processo já constitui um importante elemento como vantagem competitiva na cadeia de suprimentos.

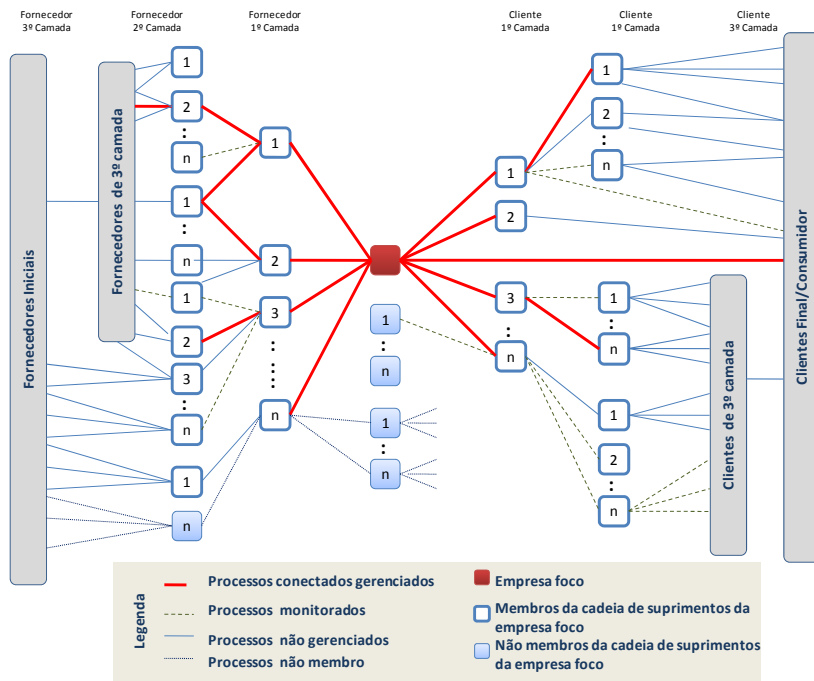


Figura 10 – Estrutura de rede da cadeia de suprimentos

Fonte: (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998, p. 7) – tradução nossa.

Segundo Lambert (2006), a integração e gerenciamento de todos os vínculos dos processos de negócios ao longo de toda cadeia de suprimentos não é necessária. As pesquisas do GSCF indicaram que há quatro tipos fundamentais de vínculos dos processos de negócios que podem ser identificados entre os membros de uma cadeia de suprimentos. A Figura 10 apresenta os quatro tipos a partir de uma empresa-foco e detalhados a seguir:

- **Vínculos de Processos Gerenciados:** processos de negócio conduzidos em um conjunto chave de empresas ao longo da cadeia de suprimentos, a partir da empresa-foco, que são integrados e gerenciados.
- **Vínculos de Processos Monitorados:** não são críticos para a empresa foco quanto os processos gerenciados, mas é importante que eles estejam integrados e constantemente monitorados.

- **Vínculos de Processos não-Gerenciados:** são aqueles em que a empresa-foco decide por não se envolver em seu gerenciamento, por não considerá-los críticos para serem monitorados.
- **Vínculos de Processos de não-Membros:** são vínculos de processos entre membros da cadeia de suprimentos da empresa-foco e não-membros da cadeia de suprimentos.

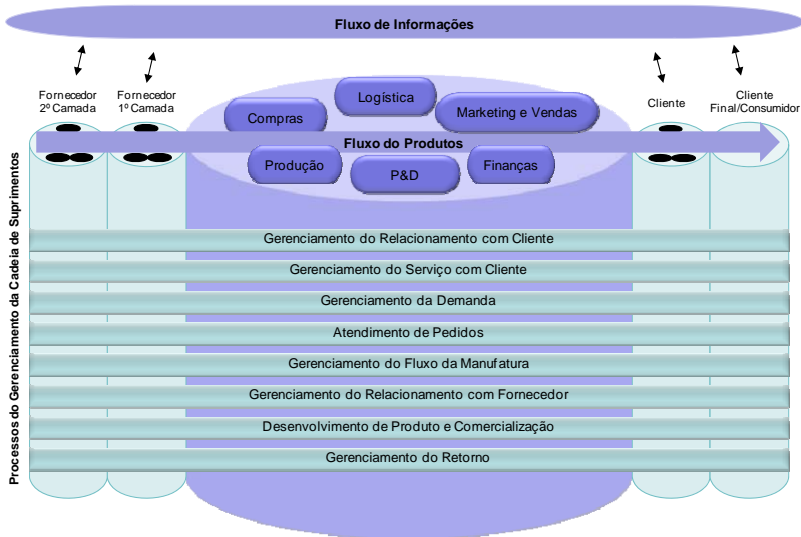


Figura 11 – Gerenciamento da cadeia de suprimentos: integrando e gerenciando processos de negócios por meio da cadeia de suprimentos

Fonte: (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998, p. 2) – tradução nossa.

O gerenciamento dos componentes do SCM é o terceiro elemento da abordagem da GSCF. O principal propósito da abordagem é a padronização dos processos de negócios para promover a integração da cadeia de suprimentos. Com base em pesquisas bibliográficas e pesquisas em empresas, os autores do modelo sugerem nove componentes para integração. Estes componentes são divididos em duas classes de gerenciamento: físicos/técnicos e gerenciamento/comportamento, apresentados no Quadro 13 com as suas respectivas descrições.

Quadro 13 – Gerenciamento de componentes do gerenciamento da cadeia de suprimentos

Físicos / Técnicos	Descrição
Métodos de Planejamento e Controle	São os componentes que movem a cadeia em uma direção desejada. Diferentes componentes podem ser enfatizados com diferentes tempos de duração, o planejamento feito de forma colaborativa é de vital importância para cadeia de suprimentos, enquanto o controle deve contemplar as métricas para se avaliar o desempenho da cadeia.
Fluxo de Trabalho / Estrutura de Atividade	Indica como a empresa e ou cadeia de suprimentos realizam suas tarefas e atividades. O nível de integração dos processos na cadeia de suprimentos é uma medida da estrutura organizacional, sendo a estrutura de trabalho um dos componentes da estrutura organizacional.
Estrutura Organizacional	Indica o nível de integração dos processos ao longo da cadeia de suprimentos e envolve a participação de equipes multiorganizacionais trabalhando de forma integrada em diversas etapas da cadeia de suprimentos (cross organizational teams).
Estrutura do Fluxo do Produto	Refere-se à estrutura para proceder ao abastecimento, à manufatura e à distribuição ao longo da cadeia de suprimentos.
Estrutura do Fluxo de Informação	É uma componente gerencial chave para que as informações sejam passadas adequadamente ao longo da cadeia de suprimentos.
Gerenciamento / Comportamento	Descrição
Métodos de Gerenciamento	Incluem a filosofia corporativa e as técnicas de gestão utilizadas ao longo da cadeia de suprimentos.
Estrutura de Poder e Liderança	Refere-se ao exercício do poder e jogo de forças entre os membros da cadeia de suprimentos.
Estrutura de Risco e Recompensa	A clara definição da política de riscos e de recompensa afeta a realização dos acordos firmados ao longo da cadeia de suprimentos de forma geral.
Cultura e Atitude	Considera a importância da cultura corporativa e das atitudes individuais e seu grau de compatibilidade ao longo da cadeia de suprimentos. Inclui questões como os funcionários são valorizados e incorporados na gestão da empresa.

Fonte: (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998; LAMBERT, 2006) – tradução nossa.

Na Figura 12 é apresentado, segundo Lambert (2006), o modelo de mapeamento das atividades funcionais dos processos de negócios proposto pelo GSCF para gerenciar a cadeia de suprimentos. E a implementação do SCM requer que seja feita a transição de uma visão funcional para uma visão de processos de gerenciamento da

cadeia de suprimentos. A Figura 12 descreve exemplos de como cada área funcional na organização provê entrada nos oito processos de negócios.

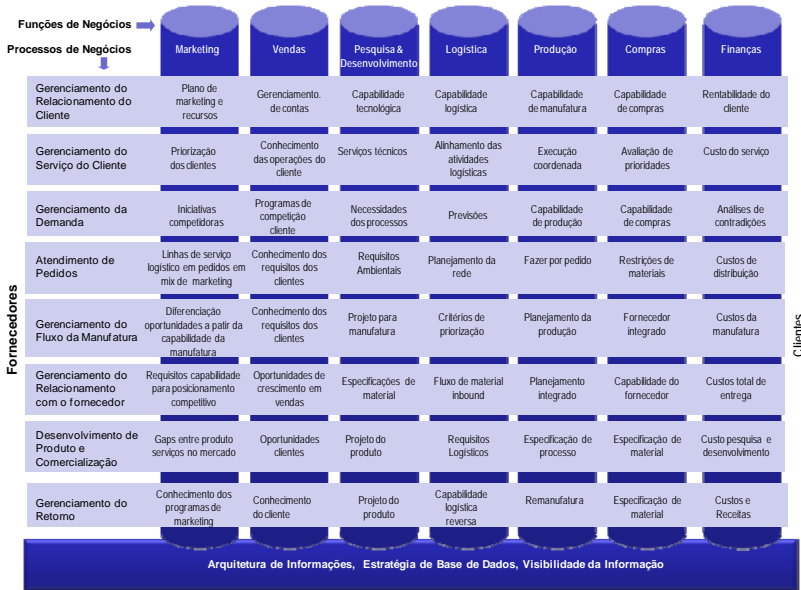


Figura 12 – Envolvimento funcional nos processos do gerenciamento da cadeia de suprimentos

Fonte: (LAMBERT, 2006) – tradução nossa.

2.2.3.2 Abordagem de Handfield & Nichols Jr.

Para Handfield e Nichols Jr (2002) cadeia de suprimentos compreende todas as organizações e atividades associadas com o fluxo e transformação de bens, desde o estágio da matéria-prima até o consumidor final, como também o fluxo de informação associado. O gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM) é a integração e gerenciamento das organizações da cadeia de suprimentos e das atividades por meio de relacionamentos organizacionais cooperativos, processos de negócios efetivos, e alto nível de compartilhamento de informação para criar sistemas de valor de alto desempenho que melhore as organizações membros em vantagem competitiva sustentável.

Considerando-se uma empresa individual, deve-se incluir a rede de fornecedores para trás (*upstream*) e os canais de distribuição para

frente (*downstream*), além dos fornecedores internos da mesma empresa, ilustrado na Figura 13.

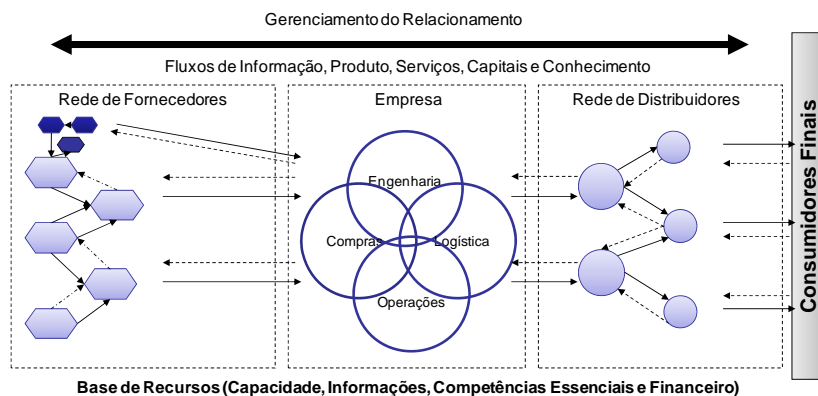


Figura 13 - Cadeia de suprimentos integrada

Fonte: (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002, p. 9) – tradução nossa.

Os autores enfatizam que a cadeia de suprimentos deve ser um verdadeiro “sistema de valor”. Isto é, o objetivo do SCM é a criação de valor para as organizações membro da cadeia de suprimentos, com ênfase no consumidor final da cadeia de suprimentos. Entendendo-se por sistema de valor como sendo:

“Uma série conectada de organizações, recursos e correntes de conhecimento envolvidas na criação e entrega de valor ao consumidor final. Sistema de valor integra atividades da cadeia de suprimentos a partir da determinação das necessidades do consumidor por meio do desenvolvimento de produtos, operações/produção e distribuição, incluindo as várias camadas de fornecedores. O objetivo do sistema de valor é posicionar as organizações na cadeia de suprimentos para alcançar um altíssimo nível de satisfação do consumidor e de valor enquanto efetivamente são exploradas as competências de todas as organizações na cadeia de suprimentos”. (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002, p. 11-12)

Os autores Bowersox, Closs e Cooper (2007) utilizam-se de uma adaptação do modelo generalizado do programa de gestão de cadeia

de suprimentos da Michigan State University, o mesmo utilizado por Handfield e Nichols Jr (2002) e exposto na Figura 13, destacando-se que a logística é campo centralizador dentro da empresa da engenharia, compras e operações. Isto é, a logística é o trabalho necessário para transportar e posicionar o estoque ao longo de uma cadeia de suprimentos. Além disso, o valor resulta da sinergia entre as empresas que compõem a cadeia de suprimentos em relação aos fluxos de informação, de produto, de serviço, capital e conhecimento (seta bidirecional no topo da Figura 13).

O Quadro 14 apresenta os oito processos-chaves identificados por Bowersox, Closs e Cooper (2007) com base na Figura 13. A realização operacional simultânea desses oito processos forma a essência da realização da integração operacional e da excelência no desempenho.

Quadro 14 – Oito processos da cadeia de suprimentos.

Processo	Descrição
Capacidade de resposta do planejamento da demanda	A avaliação da demanda e do projeto estratégico para obter o máximo de capacidade de resposta às necessidades do cliente.
Colaboração no relacionamento com os clientes	O desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos com os clientes para facilitar o compartilhamento de informações estratégicas, o planejamento conjunto e as operações integradas.
Atendimento do pedido/prestação do serviço	A capacidade de apresentar desempenho superior e sustentável do pedido até a entrega e serviços essenciais relacionados.
Lançamento e desenvolvimento de produto/serviço	A participação no desenvolvimento de produto/serviço e no lançamento enxuto.
Customização da manufatura	O apoio da estratégia de manufatura e facilitação do adiamento (postponement) através da cadeia de suprimentos.
Colaboração no relacionamento com os fornecedores	O desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos com os fornecedores para facilitar o compartilhamento de informações estratégicas, o planejamento conjunto e as operações integradas.
Apoio ao ciclo de vida	O reparo e apoio de produtos durante o ciclo de vida, incluindo garantia, manutenção e reparos.
Logística reversa	A devolução e o descarte de produtos de modo seguro e economicamente viável.

Fonte: (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p. 288).

O sistema de planejamento da cadeia de suprimentos e os sistemas de informações relacionados buscam integrar as informações e coordenar as decisões gerais da cadeia de suprimentos, ao mesmo tempo em que reconhecem a dinâmica entre as funções e processos

de outras empresas (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007). Os autores enfatizam a logística, destacando que os fatores que orientam o desenvolvimento e implementação deste sistema são a visibilidade na cadeia de suprimentos, consideração simultânea de recursos e utilização de recursos.

A Figura 14 apresenta o roteiro contendo as atividades e estratégias que devem ser implementadas para se criar sistemas de valor na cadeia de suprimentos. Conforme Santos (2008), os autores Handfield e Nichols Jr (2002) não tem a mesma preocupação na padronização dos processos de negócios como na abordagem GSCF. Apenas exemplificam alguns processos de negócios existentes dentro da empresa, como o desenvolvimento de novos produtos, identificação das necessidades do consumidor, logística, planejamento, serviço ao cliente, entre outros.

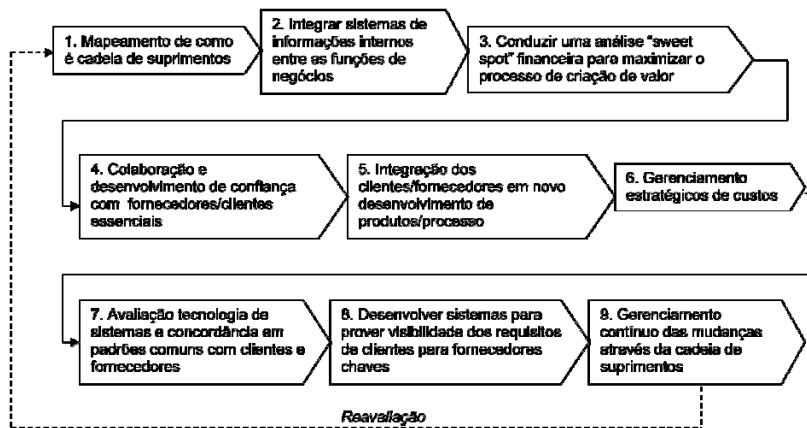


Figura 14 - Criação de uma cadeia de suprimentos integrada

Fonte: (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002, p. 24) – tradução nossa.

A primeira etapa do roteiro é o mapeamento da cadeia de suprimentos com propósito de compreender como as organizações poderão tornar possíveis as melhorias no gerenciamento da cadeia de suprimento, visando criação de um sistema de valor. Nesta etapa também é realizado levantamento dos principais processos de negócio da cadeia de suprimentos.

A segunda fase do roteiro consiste no mapeamento do fluxo de informação interna, que inclui identificação dos sistemas de informação da empresa (ERP - *Enterprise Resource Planning*, Data Warehouse, CRM - *Customer Relationship Management*, DSS -

Decision Support Systems) e como estes se relacionam com os processos de negócios da empresa, de forma que se tenha um alto nível de integração para que os tomadores de decisão das organizações membros na cadeia de suprimentos recebem as informações que necessitam, no formato desejado, no tempo apropriado, indiferentemente de quando essa informação originou na cadeia de suprimentos.

Nas duas primeiras fases cria-se um mapa da cadeia de suprimentos associado com fluxo de informação e, na terceira fase, determina-se as competências internas da organização e de outros membros da cadeia de suprimentos, no esforço de definir o que deve ser produzido internamente na empresa e o que deve ser produzido externamente, ou seja, as tomadas de decisão de *insourcing* ou *outsourcing*.

Além disso, esta fase inclui a identificação do *'sweet spot'* na cadeia de suprimentos, ou seja, onde a empresa pode fazer a maior contribuição para o sucesso geral da cadeia de suprimentos. O *'sweet spot'* muda de acordo com a posição relativa da empresa na cadeia de suprimentos em termos de custos, tecnologia, capacidade produtiva e outros fatores. Para se criar um sistema de valor, segundo Handfield e Nichols Jr (2002), as empresas devem ter um entendimento básico sobre desempenho de métricas para as empresas membros da cadeia de suprimentos baseadas em tecnologia, potencial de crescimento e rentabilidade, associado a um mix ótimo de decisões *insourcing/outsourcing* para cada produto, um mix que maximize as margens de lucros e minimize os riscos da empresa.

O gerenciamento dos relacionamentos com fornecedores e clientes na cadeia de suprimentos é tratado na quarta fase. Os autores sugerem o relacionamento por meio de alianças. Isto é, refere-se à relação entre empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos (PIRES, 2004). Existem outros níveis de relacionamentos entre empresas na cadeia de suprimentos. A aliança é o primeiro nível de formalização do relacionamento na busca por criação de valor na cadeia de suprimentos.

A próxima fase do roteiro é a integração do fornecedor em um novo desenvolvimento de produto. Isto é, os fornecedores poderão ser envolvidos nas diversas fases do processo de desenvolvimento de

produtos, dependendo das estratégias e políticas da empresa, ilustrado na Figura 15.



Figura 15 - Possíveis pontos de integração do fornecedor no desenvolvimento de produtos

Fonte: (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002, p. 187) – tradução nossa.

A sexta fase do roteiro inclui a avaliação das estratégias de custos no gerenciamento da cadeia de suprimentos global. As organizações estão expandindo as iniciativas do escopo de redução de custos, tanto de fornecedores (*upstream*) como de clientes (*downstream*), da cadeia de suprimentos. A Figura 16 ilustra várias estratégias utilizadas pelas empresas com diferentes enfoques para o gerenciamento de custos no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Segundo Handfield e Nichols Jr (2002), as maiores oportunidades de redução de custos podem ser realizadas quando os gerentes da cadeia de suprimentos são envolvidos inicialmente no ciclo de desenvolvimento de um novo produto. Quando os gerentes da cadeia de suprimentos são envolvidos mais tarde, as opções de redução de custos são restritas, por que a maioria das decisões de projeto, tipos de materiais, escolha de fornecedores, embalagem e opções de distribuição já foram feitas.

Na sétima fase da abordagem, os autores Handfield e Nichols Jr (2002) sugerem a avaliação dos padrões de comunicação e dos sistemas de informações na cadeia de suprimentos, das tecnologias Business to Business (B2B) e E-commerce, das plataformas para a integração dos sistemas de informação. Esta fase é uma preparação para a próxima fase, de criação da visibilidade da informação.

Na oitava fase, Handfield e Nichols Jr (2002) comentam sobre desdobramento de sistemas de informações visando à criação de visibilidade de informações na cadeia de suprimentos. Isto é, visibilidade de informação na cadeia de suprimentos é o processo

de compartilhamento de dados críticos para gerenciar o fluxo de produtos, serviços e informações, em tempo real, entre fornecedores e clientes. Aumentando-se a visibilidade da informação entre os membros da cadeia de suprimentos, segundo os autores, pode-se ajudar a se obter um aumento no valor das empresas através do aumento de vendas, utilização de ativos e na redução de custos.

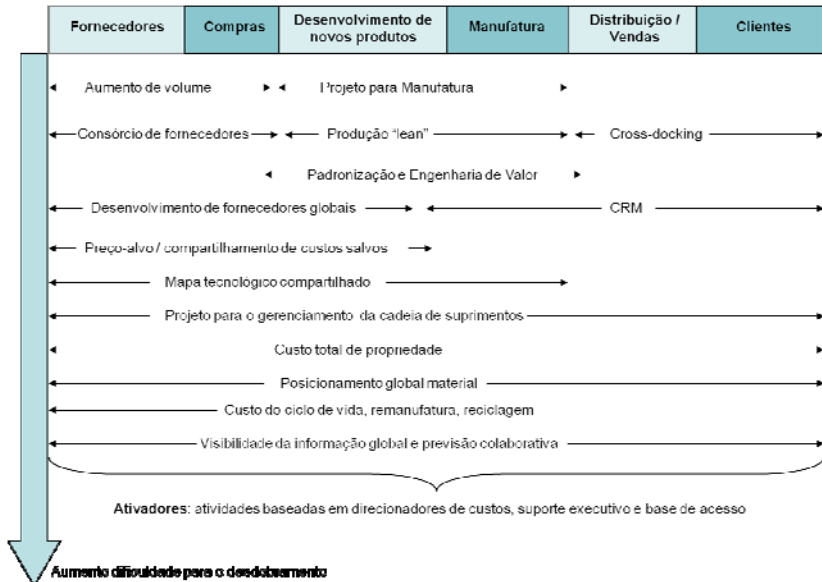


Figura 16 – Gerenciamento de custos estratégicos

Fonte: (HANDFIELD e NICHOLS JR, 2002, p. 210) – tradução nossa.

Os benefícios promovidos pela solução visibilidade da informação são:

- Quebra das barreiras organizacionais;
- Construção da visibilidade na cadeia de suprimentos;
- Gerenciamento por métricas;
- Redução no tempo de ciclo do processo;
- Encorajamento para tomada de decisão colaborativa.

Por outro lado, os perigos de uma cadeia com uma carência de visibilidade de informações podem incluir aumento dos tempos de entrega, aumento de custos e poucas informações para tomada de decisão.

A visibilidade de informações, segundo Santos (2008), é muito mais que uma simples tecnologia que pode ser comprada e instalada. Necessita da colaboração e entendimento de todos os parceiros envolvidos, explanando a importância do clareamento das trocas de informações.

A última fase é sobre gerenciamento de mudanças na cadeia de suprimentos, em que requer mudanças na cultura das empresas sobre compras e logística. Os autores comentam as lições da General Motors (GM) sobre o reprojeto da cadeia de suprimentos da empresa.

2.2.3.3 Abordagem do *Supply Chain Operations Reference - SCOR* e *Design-Chain Operations Reference - DCOR*

As abordagens SCOR (*Supply Chain Operations Reference-model*) e DCOR (*Design Chain Operations Reference-model*), lançados pelo *Supply Chain Council - SCC*, possuem, respectivamente, ênfase nos processos da cadeia de suprimentos e no projeto da cadeia de suprimentos.

De acordo com Stewart (1997), a abordagem SCOR (*Supply Chain Operations Reference Model*), ou modelo de referência das operações da cadeia de suprimentos é um método que faz uso de *benchmarking* e de avaliações para o aperfeiçoamento do desempenho da cadeia de suprimentos. O SCOR é um modelo de estrutura inter-funcional que contém as definições de padrões de processos, terminologias e métricas, associados aos processos de cadeia de suprimentos, confrontando com as melhores práticas. O modelo foi projetado para auxiliar no aprendizado das companhias em relação aos processos internos e externos ao seu ramo de atuação.

Os primeiros ensaios sobre o SCOR foram desenvolvidos por Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) e a Advanced Manufacturing Research (AMR) em 1996, juntamente com um grupo de operadores seniores, produtores e gerentes da cadeia de suprimentos, e líderes de empresas. Estes, conjuntamente, foram os responsáveis pela criação do Supply-Chain Council (SCC), entidade responsável pela criação do modelo SCOR (STEWART, 1997).

O modelo possibilita às empresas, conforme Stewart (1997), as seguintes vantagens:

- Avaliação efetiva de seus processos próprios;
- Compara seu desempenho com outras empresas;

- Procura especificar a vantagem competitiva;
- Usa informações de *benchmarking* e melhores práticas para aperfeiçoar suas atividades;
- Quantifica os benefícios na implementação de mudanças; e
- Identifica as melhores ferramentas de software para prover suas necessidades específicas.

A descrição dos cinco processos, conforme a Figura 17 são:

- **Planejamento (Planejar)** - no escopo do processo de planejamento e gerenciamento do abastecimento e da demanda como modelo de referência tem-se a definição de recursos e demanda, planejamento de estoques, distribuição, produção e planejamento de capacidade;
- **Suprimentos (Suprir)** - aquisição de matéria-prima, qualificação e certificação de fornecedores, monitorando qualidade, negociação de contratos com vendedores e recebimento de materiais;
- **Manufatura (Fabricar)** - fabricando o produto final, produzindo, testando, embalando, mudanças nos processos, lançamento e apropriação de produtos;
- **Distribuição (Distribuir)** - gerenciamento do pedido e crédito, gerenciamento do armazém, do transporte, da expedição e atendimento. Criação de base de dados dos consumidores, produtos e preços;
- **Retorno (Retornar)** - da matéria-prima, do produto acabado, manutenção, reparos e inspeção. Estes processos estendem-se a pós-venda dando suporte ao consumidor.

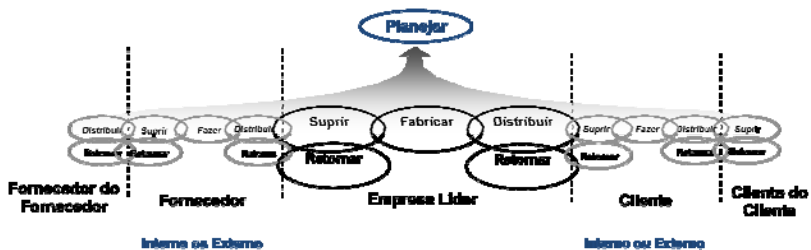


Figura 17 – Supply chain operations reference-model

Fonte: (SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2008) – tradução nossa.

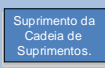
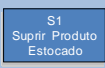

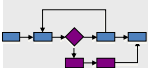

O modelo SCOR é baseado em três componentes: reengenharia de processos de negócios, *benchmarking* e análise de melhores práticas (BPR – *Business Process Reengineering*). O SCOR utiliza-se da técnica

de BPR para capturar o status atual dos processos e determinar como eles deveriam ser. *Benchmarking* é usado para determinar os valores alvos das métricas do desempenho operacional. A análise das melhores práticas identifica as práticas de gestão e soluções de softwares usados com sucesso nos cinco processos do SCOR. Cada um dos cinco processos é desdobrado em quatro níveis. O primeiro nível define o número de cadeias de suprimentos bem como as métricas a serem usadas. O segundo nível define o planejamento e a execução dos processos no fluxo de material. O terceiro nível define as entradas e saídas e fluxo de cada elemento transacional. O quarto nível detalha a implementação dos processos que foram definidos. A Figura 18 apresenta uma proposta de hierarquia de implementação do SCOR proposta pela SCC, em que os três primeiros níveis são definidos pelo modelo e os dois últimos personalizados de acordo com as características da empresa.

A segunda abordagem, a DCOR, encontra-se em sua primeira versão e foi lançado pelo *Supply Chain Council* em 2006. A abordagem começou a ser desenvolvida em 2002 pela Hewlett-Packard para resolver assuntos do projeto do produto relacionados aos impactos operacionais na cadeia de suprimentos. Em 2003 a Hewlett-Packard valida o DCOR em seus processos internos. Em 2004 fez um pedido ao *Supply Chain Council* para melhorar o modelo por meio da inclusão das melhores práticas. Em 2005 foi montada a equipe de trabalho e em 2006 o *Supply Chain Council* lançou a primeira versão do modelo DCOR (HUNSHE, 2006).

O principal argumento do *Supply Chain Council* para o modelo DCOR é que oitenta por cento dos custos da cadeia de suprimentos são dominados pelo projeto do produto. Na abordagem do modelo DCOR, o conceito de projeto da cadeia de suprimentos adotado pelo *Supply Chain Council* é:

“O projeto da cadeia é a coleção de processos que traduzem idéias de produtos em produtos definidos (as receitas, lista de materias, instruções de trabalho, fluxo de trabalho) que são desenvolvidos ou reusados, como o processo e infraestrutura para venda, entrega e suporte do produto” (HUNSCHE, 2006, tradução nossa).

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Escopo	Configuração	Atividade	Workflow	Transações
				
Diferenciar Negócios	Diferenciar Capabilidades	Nomes das tarefas	Sequences Steps	Ligações das Transações
Definir Escopo, Estratégia da empresa	Diferenciar Estratégias da cadeia de suprimentos	Ligações, Métricas, Tarefas e Práticas	Detalhes dos trabalhos	Detalhes da automação
Modelo de linguagem	Modelo de linguagem	Modelo de linguagem	Linguagem específica do setor/empresa	Linguagem específica da tecnologia

} Definições padrões do SCOR
} Definições do setor/empresa

Figura 18 - Hierarquia do modelo SCOR

Fonte: (SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2008) – tradução nossa.

O modelo SCOR foi desdobrado em quatro níveis, em que o primeiro nível é composto por cinco processos básicos:

- **Planejamento:** responsável pelo planejamento de todas as atividades do projeto da cadeia, envolvendo planejamento dos processos de pesquisa, projeto e integração.
- **Pesquisa:** os objetivos do processo de pesquisa são de achar e testar as fontes de recursos de materiais aprovados, conhecimento e tecnologia para produtos ou serviços. Isto inclui especificações das partes do produto, obtenção de técnicas de fabricação, de entrega, de vendas, e identificação de possíveis fornecedores
- **Projeto:** o objetivo deste processo é a decomposição dos requisitos do produto no projeto do produto ou projeto do serviço. Isto inclui o desenvolvimento e testes protótipos de produtos.
- **Integração:** o objetivo deste processo é a preparação da empresa para um novo produto ou mudança no produto. Isto inclui a distribuição da informação, como os contratos, e as instruções de trabalho, linhas e objetivos do negócio, ao longo da empresa, na cadeia de suprimentos, vendas, serviço e suporte.

- **Melhoramento:** o processo do fluxo reverso, o objetivo deste processo é a resolução de assuntos de projetos e adaptações necessárias no projeto.

Além desses, a abordagem DCOR apresenta oito processos de apoio: gestão das linhas de negócios, gestão de desempenho do processo, gestão de informação do processo, gestão do ciclo de vida do produto, gestão do capital ativo do projeto da cadeia, gestão da transferência do conhecimento, gestão da rede de processo e gestão do processo de exigências regulatórias (SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2006).

2.2.4 Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores e Clientes

Com o aumento da competitividade global pelos mercados, as empresas estão procurando novos métodos para aumentar a vantagem competitiva. Atualmente, o gerenciamento dos relacionamentos está se tornando uma função estratégica e como fator chave de posicionamento competitivo (SHETH e SHARMA, 2007; LI, RAGU-NATHAN, *et al.*, 2006; LEE e WHANG, 2009). Com isso, um arranjo interorganizacional, na visão por cadeia de suprimentos, altera o modelo de negócios formado por um grupo de empresas independentes com ligações frágeis, para um esforço coordenado entre diversas empresas voltadas para a melhoria da eficiência na cadeia de suprimentos e o aumento da competitividade (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007). Segundo os autores, duas convicções facilitam essa tendência em direção à eficiência e à competitividade.

A primeira é que o comportamento cooperativo reduzirá os riscos e aumentará em muito a eficiência dos processos de negócios. Para isso, é necessário que os participantes da cadeia de suprimentos compartilhem informações estratégicas. A informação colaborativa é essencial para o posicionamento e a coordenação das empresas participantes, com o objetivo de fazer as coisas em conjunto, de modo mais rápido e mais eficiente. A segunda convicção é a oportunidade de eliminar o desperdício e os esforços repetidos (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

Na abordagem do GSCF, apresentado na Figura 11, com os seus oito processos de negócios, o autor Lambert (2006) destaca que num ambiente de negócios entre empresas, as ligações críticas entre as empresas de uma cadeia de suprimentos são feitas por meio do

processo de relacionamento com cliente e pelo processo de relacionamento com fornecedor, e o gerenciamento do relacionamento com cliente é o processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos que provê a estrutura de como os relacionamentos com os clientes são desenvolvidos e mantidos.

A Figura 19 apresenta um exemplo de ligações críticas do gerenciamento da cadeia suprimentos, que são providas por meio do gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) e o gerenciamento do relacionamento com o fornecedor (SRM). O autor coloca que o objetivo é aumentar a rentabilidade de todos os participantes desenvolvendo-se o relacionamento. O desempenho geral da cadeia de suprimentos é determinado pela melhoria combinada da rentabilidade de todos os membros de um ano para o outro.

Na abordagem do GSCF, o processo de relacionamento com os fornecedores é separado em atividades estratégicas e operacionais. As atividades estratégicas são conduzidas por uma equipe multifuncional com representante das diversas áreas da empresa ou até mesmo da cadeia de suprimentos, os fornecedores. As atividades operacionais são conduzidas pela equipe de gerenciamento do processo de relacionamento com o fornecedor no dia-a-dia de trabalho.

A Figura 20 apresenta a síntese das atividades estratégicas e operacionais propostas no modelo SCM para o processo de gerenciamento do relacionamento com o fornecedor proposto pelo GSCF.

As empresas, de acordo com Sheth e Sharma (2007), devem ser muito seletivas em seus critérios para estabelecer relacionamentos. Além dos critérios de competência e qualidade, precisam considerar os seguintes fatores:

- a) **Confiança e comprometimento com objetivos de longo prazo:** fornecedores e compradores devem demonstrar confiança e comprometimento numa visão de longo prazo. Isto deve ser um pré-requisito para o sucesso nos relacionamentos.
- b) **Benefícios mútuos:** o relacionamento deve beneficiar o comprador e o vendedor, caso contrário, uma das partes irá procurar outro fornecedor ou comprador.
- c) **Suporte de gerenciamento da alta direção:** os relacionamentos de sucesso possuem envolvimento e engajamento da alta direção das empresas.

- d) **Cultura organizacional compatível:** a cultura das empresas deve ser compatível, com compartilhamento de valores e sistemas de recompensas comuns.
- e) **Compartilhamento de informação:** relacionamento requer compartilhamento de informações com redução da incerteza associada com as transações.
- f) **Comunicação aberta e forte:** reduzem o engano e aumentam a qualidade dos relacionamentos, diminuindo os conflitos e aumentando os resultados positivos.

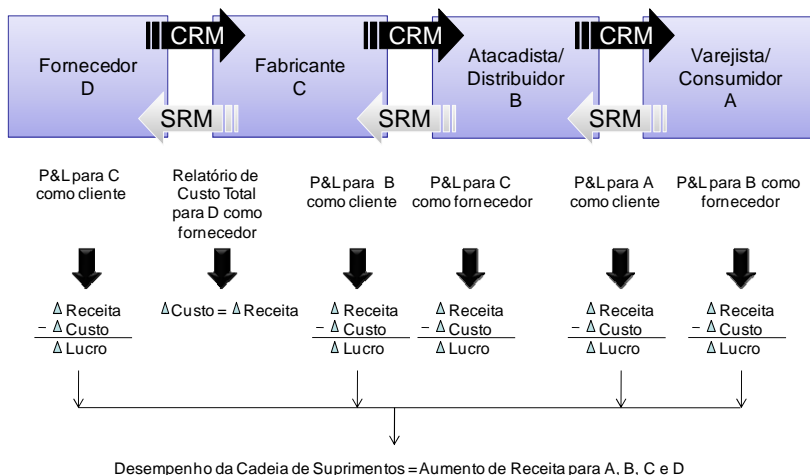


Figura 19 – Gerenciamento do relacionamento com cliente e gerenciamento do relacionamento com fornecedor: as ligações críticas do gerenciamento da cadeia de suprimentos

Fonte: (LAMBERT e POHLEN, 2001, p. 14) – tradução nossa.

O desenvolvimento e manutenção de indicadores de desempenho comuns, entre as empresas e fornecedores, tem como ponto chave o envolvimento do fornecedor, mantendo um relacionamento de ganha-ganha entre as partes. A Figura 21 mostra como o gerenciamento do relacionamento com fornecedor pode ser impactado pelo desempenho financeiro das empresas, mensurando-se pelo valor econômico adicionado (EVA). Isto é, ilustra como vendas, custo de produtos vendidos, estoques, ativos fixos, entre outros, demonstra a agregação de valor que ocorre em cada ligação na cadeia de suprimentos, conforme exemplificado na Figura 19.

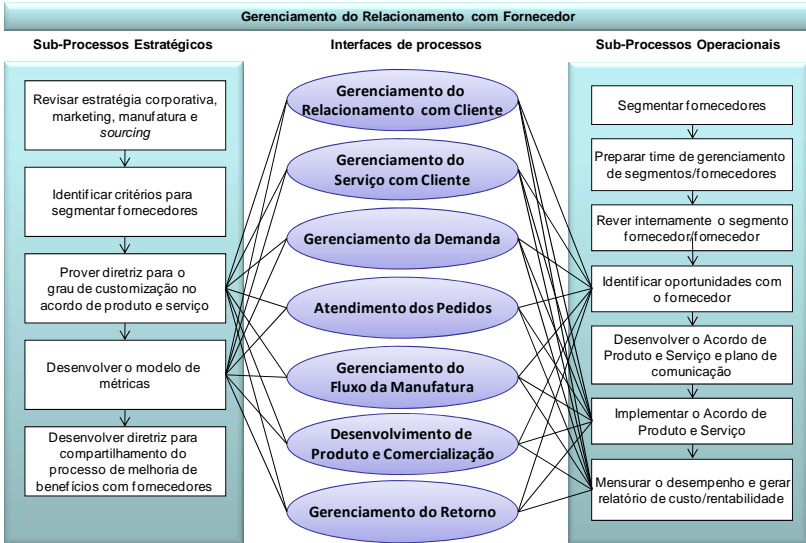


Figura 20 - Atividades estratégicas e operacionais do processo de gerenciamento do relacionamento com fornecedor

Fonte: (LAMBERT, KNEMEYER e GARDNER, 2004) – tradução nossa.

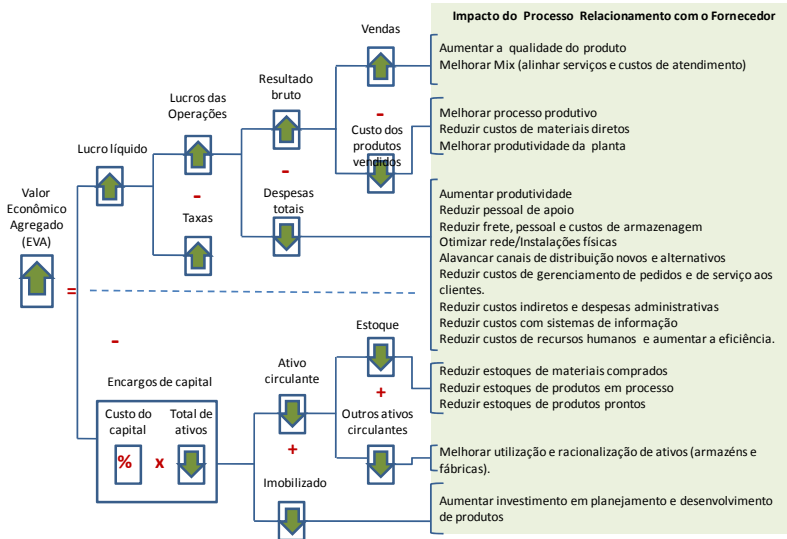


Figura 21 - Como o gerenciamento do relacionamento com fornecedor impacta no EVA

Fonte: (LAMBERT, KNEMEYER e GARDNER, 2004) – tradução nossa.

De acordo com Sheth e Sharma (2007) para se ter sucesso na manutenção de um relacionamento, seja com fornecedor ou com cliente, deve-se ter os seguintes aspectos:

- Contratos simples e flexíveis.
- Envolvimento intensivo do gerenciamento.
- Monitoramento periódico do desempenho.
- Controles internos.
- Procedimentos para resolução de problemas.

A Figura 22 apresenta a síntese das atividades estratégicas e operacionais propostas no modelo SCM para o processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente proposto pelo GSCF. E a Figura 23 mostra como o gerenciamento do relacionamento com fornecedor pode ser impactado pelo desempenho financeiro das empresas, mensurando-se pelo valor econômico adicionado (EVA).

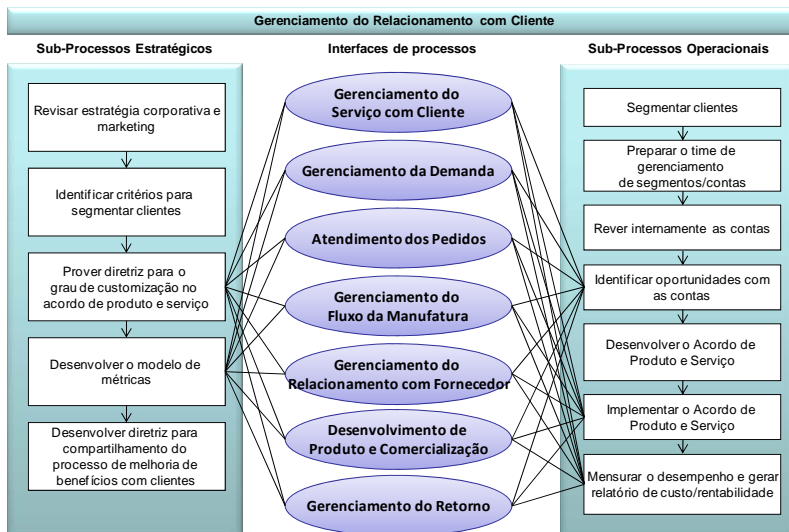


Figura 22 - Atividades estratégicas e operacionais do processo de gerenciamento do relacionamento com cliente

Fonte: (LAMBERT, KNEMEYER e GARDNER, 2004) – tradução nossa.

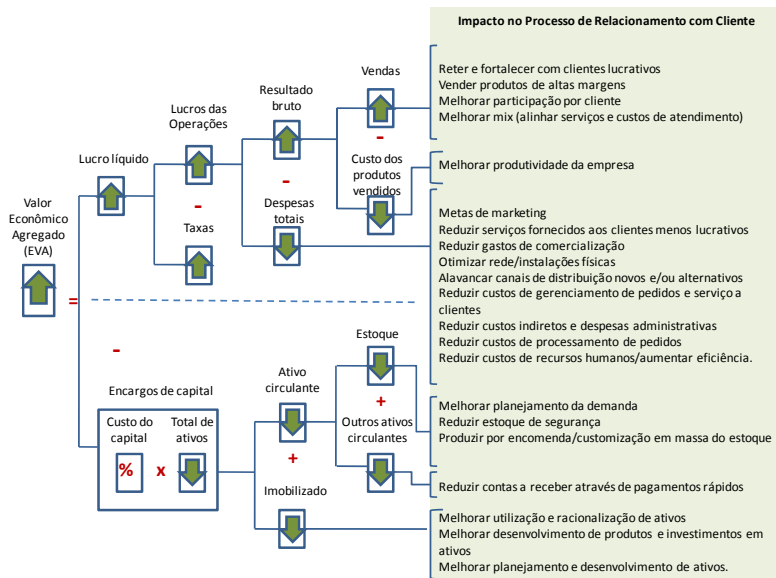


Figura 23 - Como o gerenciamento do relacionamento com cliente impacta no EVA

Fonte: (LAMBERT, KNEMEYER e GARDNER, 2004) – tradução nossa.

2.3 Governança

Segundo Cunha (2007), o termo governança tem raízes na teoria da firma e na chamada ‘governança corporativa’, ou seja, a hierarquia ou o interior das fronteiras das empresas. Para Kaplinsky e Morris (2001), cadeia de valor significa a repetitividade da interação de seus elos, e a governança assegura que as interações entre as firmas, ao longo desta cadeia de valor, exponham alguma reflexão da organização mais do que ser apenas ao acaso. Isto é, a governança corresponde às formas e processos organizacionais pelos quais as atividades econômicas são coordenadas e controladas sob o signo da cooperação interfirma, incluindo as regras para a distribuição dos custos e dos ganhos resultantes da ação conjunta e os mecanismos para a resolução de conflitos (CUNHA, 2007).

O termo governança, no âmbito de uma organização e nas relações interorganizacionais, normalmente é associado a três enfoques: aglomerados produtivos (*clusters*), cadeia de valor (ou redes de produção) e ao corporativo (referente a uma única firma e as suas fronteiras internas).

Para Humphrey e Schmitz (2000), governança é definida como a coordenação de atividades econômicas por meio de relacionamentos de não mercado e é distinguido em três tipos: rede (*network*), quase-hierarquia e hierarquia. Isto é, para os autores a coordenação por meio do mercado não é abrangida pelo termo governança. Isto porque compradores e fornecedores não precisam cooperar na definição de um produto, os produtos são padrões. Para Williamson (2005), governança é a matriz institucional na qual a transação é definida (por exemplo: minimizar os custos de transação; obter a complementaridade de competências; definir as relações de poder) e, por sua vez, implica no exercício de negociação entre atores. Para Britto (2002), por estrutura de governança define-se como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, ou seja, conjunto de instituições e tipos de atores diretamente envolvidos na realização de transação e na garantia de sua realização. De forma genérica, governança é “[...] a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns. É um processo contínuo pelo qual é possível acomodar interesses conflitantes ou diferentes e realizar ações cooperativas.” (PROMOS/SEBRAE/BID, 2004).

O Quadro 15 apresenta os tipos de coordenação de atividades econômicas, por meio da comparação da linha de pesquisa de Oliver Williamson (economia institucional e teoria dos custos de transação) e a linha dos pesquisadores Humphrey e Schmitz (cadeia de valor global). A coordenação rede (*network*) é entendida como relações formais entre firmas. Quase-hierarquia é o relacionamento entre firmas em que uma é claramente subordinada a outra, como é o caso de subcontratação. Hierarquia é quando há uma relação direta de subordinação, por meio da relação do trabalho (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000).

Quadro 15 - Tipos de coordenação de atividades econômicas

Williamson	Humphrey e Schmitz
Mercado	Relações de mercado com acordos comerciais (<i>arm's length</i>)
Rede	Rede (<i>network</i>)
	Quase-hierarquia
Integração Vertical	Hierarquia

Fonte: (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000) – tradução nossa.

Conforme os autores Humphrey e Schmitz (2000), o termo governança é usado no sentido público e privado, nas esferas de nível local e global. O Quadro 16 demonstra a existência de conceitos mais abrangentes de governança, desdobrando-se em três categorias (privado, público e público-privado), identificando-se atores em diversas esferas que são influenciadoras das relações interorganizacionais.

Quadro 16 – Categorias de governança privado-público e local-global de atividades econômicas

Governança	Nível Local	Nível Global
Privado	Associações empresariais locais e Sindicatos Patronais Clusters do tipo eixo (hub) e raio (spoke)	Cadeias de commodity conduzidas pelo produtor Cadeias de commodity conduzidas pelo comprador
Público	Agências governamentais locais e regionais	Regras da Organização Mundial do Comércio (OMC) Regras nacionais e supranacionais com enfoque global
Público-Privado	Redes de política local e regional	Padrões internacionais Campanhas e reivindicações internacionais de Organizações não governamentais (ONG)

Fonte: (HUMPHREY e SCHMITZ, 2000, p. 5) – tradução nossa.

Isto é, governança é a busca pela coordenação das atividades econômicas de uma cadeia de valor e a conquista de resultados eficazes, por meio das relações interfirmas e dos mecanismos institucionais de modo não-mercado.

Para compreender o papel da governança numa cadeia de valor global, Kaplinsky e Morris (2001) fazem uma comparação da governança com a sociedade civil, nos poderes legislativo, judicial e executivo, conforme exemplificado no Quadro 17.

Sendo governança a busca pela coordenação das atividades econômicas de uma cadeia de valor, a partir do Quadro 17, observa-se que a governança atua de maneiras diferentes. A primeira, governança legislativa, são as regras e padrões que definem as condições dos participantes da cadeia. Por exemplo, os padrões internacionais de qualidade (ISO 9000) e de meio ambiente (ISO 14000), padrões de trabalho (SA 8000) e padrões específicos de um setor, como a HACCP (*hazard analysis amd critical control point*) da indústria de alimentos. A segunda, governança judicial, é

responsável por auditar o desempenho e checar a conformidade com as regras e padrões definidos. A governança executiva é responsável por dar assistência aos participantes da cadeia de valor. Por exemplo, de forma direta, auxiliando os fornecedores a obter os padrões de qualidade necessários, ou indireta, forçando os fornecedores de primeira camada a promoverem melhorias de qualidade nos de segunda. Salienta-se que estas regras podem ser exercidas por organizações internas a cadeia, ou externa, como ONGs, legislação dos países, entre outros (KAPLINSKY e MORRIS, 2001).

Quadro 17 – Exemplos de governança da cadeia de valor legislativo, judicial e executivo

Governança	Exercido pela parte interna da cadeia de valor	Exercido pela parte externa da cadeia de valor
Legislativa	Definição de padrões para fornecedores em relação ao tempo de entrega, frequência de entrega e qualidade	Padrões do Meio Ambiente Padrões de Trabalho Infantil
Judicial	Monitoramento do desempenho dos fornecedores que satisfaçam esses padrões.	Monitoramento dos padrões de trabalho pelo ONGs Monitoramento por empresas especializadas da conformidade com os padrões ISO.
Executiva	Gerenciamento da cadeia de suprimento (SCM) que ajudam os fornecedores a encontrar estes padrões Associação de produtores que ajudam os membros a encontrar estes padrões	Provedores de serviços especializados Suporte da política industrial governamental

Fonte: (KAPLINSKY e MORRIS, 2001, p. 31) – tradução nossa.

2.3.1 Teoria de Custos de Transação

Conforme Fiani (2002), Farina, Azevedo e Saes (1997) e Dietrich (1994), a partir da publicação dos trabalhos de Ronald Coase em 1937, a teoria econômica até aquele momento tratava em detalhes apenas dos custos de produção. E os demais custos, entre eles os de transação, eram negligenciados. A teoria dos custos de transação (TCT) ou economia dos custos de transação (ECT), conforme Cabral (2004), Dietrich (1994) e Fiani (2002) faz parte da corrente de pesquisa conhecida como Nova Economia das Instituições (NEI), focada na análise das variáveis institucionais, transacionais e

organizacionais que compõem o universo de atuação das organizações.

Conforme Farina, Azevedo e Saes (1997), o que Coase observou foi que o funcionamento do sistema econômico não era isento de custos e que os custos de transação poderiam ser divididos em duas espécies: custos de coleta de informações, e custo de negociação e estabelecimento de um contrato.

Para Cheung (1990 *apud* FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997), os custos de transação são os custos de a) elaboração e negociação de contratos; b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; c) monitoramento de desempenho; e d) organização de atividades. Além disso, conforme Farina, Azevedo e Saes (1997), incluem-se os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico.

Os custos de transação, conforme Fiani (2002), são os custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado. Isto é, são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Para Farina, Azevedo e Saes (1997), são os custos *ex-ante* de esboçar, negociar e salvaguardar um acordo e, sobretudo, os custos *ex-post* decorrentes de problemas de adaptação que surgem quando a execução de um contrato é imprecisa, como o resultado de atrasos, erros ou omissões.

Dessa forma, quando se trata de custos de transação, a unidade básica de análise é o contrato e a assimetria de informações. Isto é, os custos informacionais tornam-se especialmente relevantes, por causa da *moral hazard* (problema moral) e da seleção adversa (detalhados mais adiante).

2.3.1.1 Fatores determinantes de custos de transação

a) Racionalidade limitada, complexidade e incerteza

A racionalidade limitada é fundamenta pelo princípio de que os seres humanos possuem limites, ou seja, se fosse ilimitado, os contratos poderiam incorporar cláusulas antecipando qualquer circunstância futura. Isto é, a racionalidade limitada não teria qualquer interesse analítico se o meio ambiente, onde se processam as decisões, fosse absolutamente previsível e simples. Para isso, só se torna um conceito relevante para a análise em condições de complexidade e incerteza. Conforme Fiani (2002), o conceito de incerteza é entendido, nesta teoria, como sendo a impossibilidade de identificar todos os eventos que podem vir a ocorrer no futuro.

Racionalidade limitada, complexidade e incerteza geram como consequência *assimetria de informação*. Por assimetria de informação entende-se pela “*situação em que uma das partes envolvidas em uma transação possui uma informação relevante que a(s) outra(s) não possui(possuem)*” (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

b) Oportunismo e especificidade dos ativos

A partir da racionalidade limitada, complexidade e incerteza, se criam as condições adequadas para os agentes adotarem iniciativas oportunistas. Por oportunismo, conforme Fiani (2002), entende-se a transmissão de informação seletiva, distorcida e promessas “autodesacreditadas” sobre o comportamento futuro do agente, ou seja, o próprio agente estabelece compromissos que ele mesmo sabe, *a priori*, que não irá cumprir. Como não se pode distinguir *ex-ante* a sinceridade do agente, há problemas na execução e renovação do contrato. O oportunismo na TCT está essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucros.

Há duas formas de oportunismo: oportunismo *ex-ante*, ou seja, antes da transação ocorrer, e oportunismo *ex-post*, ou seja, depois de realizada a transação. O oportunismo *ex-ante* é conhecido na literatura como *seleção adversa*. Isto é, entende-se por um comportamento oportunista pré-contratual decorrente da assimetria de informações, onde o oportunista já sabe de antemão que não possui capacidade de cumprir (FIANI, 2002; FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997). No oportunismo *ex-post* tem-se o *moral hazard* (problema moral ou risco moral), ou seja, um comportamento oportunista pós-contratual, decorrente da divergência de interesses e da assimetria de informações, da parte que possui informação privada e pode dela tirar proveito em prejuízo à(s) sua(s) contraparte(s) (FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997).

Uma última condição se faz necessária: são as transações que envolvem ativos específicos, ou seja, transações que ocorrem em pequeno número. Isto é, neste tipo de transação apenas um número limitado de agentes está habilitado a participar. A especificidade dos ativos transacionados reduz, simultaneamente, os produtores capazes de ofertá-los e os demandantes interessados em adquiri-los. Conforme Fiani (2002), o problema associado com a especificidade de ativos é que uma vez que o investimento em um ativo específico

tenha sido feito, comprador e vendedor passam a ser relacionar de uma forma exclusiva ou quase exclusiva. Isto é, um produtor passa a ser dependente do fornecedor ou vice-versa.

Foram identificados na literatura (FIANI, 2002; FARINA, AZEVEDO e SAES, 1997; DIETRICH, 1994; CABRAL, 2004) ativos específicos que contribuem fortemente para o aumento dos custos contratuais. São eles:

- **Especificidade locacional:** decisões prévias, visando minimizar os custos de inventário e transporte entre elos da mesma cadeia produtiva, podem gerar ativos com especificidades de localização de difícil ou impraticável transporte;
- **Especificidade física:** diz respeito às instalações especializadas necessárias à produção de um componente que podem reduzir o valor do ativo em uma aplicação alternativa;
- **Especificidade de capital humano:** ligado aos recursos humanos necessários à execução de algum processo em particular;
- **Especificidade de marca:** ligada à imagem que a marca de uma empresa possui no mercado;
- **Especificidade de ativos dedicados:** relacionado à necessidade de investimento para transacionar com um cliente/fornecedor em particular;
- **Especificidade temporal:** ligada à transação que, por motivos tecnológicos, tem no tempo um fator crítico.

2.3.1.2 Natureza dos Contratos

Racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade dos ativos geram dificuldades no momento de negociar e redigir um contrato, assim como mais tarde, quando for necessário garantir a execução.

Contudo, conforme Fiani (2002), há diferentes tipos de contratos, conforme a necessidade da transação, sendo quatro tipos básicos:

- **Contratos sem flexibilidade:** especificam no presente um determinado desempenho no futuro. Pode ser descartado para transações que envolvam complexidade e incerteza;
- **Contratos de cláusulas condicionais:** especificam no presente um determinado desempenho no futuro, condicionada à ocorrência de eventos definidos antecipadamente no futuro;

- **Contratos de curto prazo seqüenciais:** contratos de pouca duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente de concretizem;
- **Contratos que estabelecem relação de autoridade:** contratos estabelecidos hoje, com o direito de selecionar no futuro um desempenho específico dentro do conjunto de desempenhos estipulados previamente.

2.3.1.3 Estruturas de Governança

Para assegurar a realização das transações é necessário que haja uma estrutura de governança. Define-se estrutura de governança como sendo o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, ou seja, conjunto de instituições e tipos de atores diretamente envolvidos na realização de transação e na garantia de sua realização (BRITTO, 2002; FIANI, 2002). As estruturas básicas, no contexto da teoria de custos de transação, são:

1. **Governança pelo Mercado:** forma adotada em transações não-específicas, especialmente eficazes no caso de transações recorrentes. Não há esforço para sustentar a relação, e na avaliação de uma transação, as partes precisam consultar apenas sua própria experiência.
2. **Governança Trilateral:** aqui é exigida a especificação *ex-ante* de uma terceira parte, tanto na avaliação da execução da transação quanto para a solução de eventuais litígios. É a mais adequada em transações ocasionais, sejam elas de caráter misto ou mesmo específico.
3. **Governança Específica de Transação:** neste caso, o fato dos ativos transacionados não envolverem padronização aumenta significativamente o risco da transação e a possibilidade do surgimento de conflitos de solução custosa e incerta.

2.3.2 Governança em Cadeia de Valor

No trabalho de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), os autores fizeram uma busca na literatura para explicar a organização industrial – partindo da teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 2005) até cadeia de commodity global (GEREFFI, 1999), passando pela teoria da organização – de que os relacionamentos baseados no mercado entre empresas são opostos ao espectro da coordenação explícita em relação às empresas verticalmente integradas (hierárquicas), e que relacionamentos

baseados em rede (*network*) abrangem um modo intermediário da governança da cadeia de valor. Assim, os autores categorizaram o modo intermediário de rede (*network*) em modular, relacional e cativa. Desse modo, a tipologia da governança de cadeia de valor, proposta por Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), são cinco:

- **Mercado:** interações com o mercado não são completamente transitórias, podem persistir no tempo com repetições. O ponto essencial é que os custos de troca para um novo parceiro é baixo para as partes.
- **Cadeia de Valor Modular:** referem-se a fornecedores que fazem produtos a partir das especificações de seus clientes que podem ser mais ou menos detalhados. No caso de fornecedores *turn-key*, possuem a responsabilidade completa pelas competências tecnológicas necessárias do produto que estão entregando.
- **Cadeia de Valor Relacional:** envolve uma complexa relação entre compradores e vendedores, que freqüentemente criam uma dependência mútua e altos níveis de especificidade de ativos. Além disso, envolve confiança e reputação.
- **Cadeia de Valor Cativa:** pequenos fornecedores são dependentes transacionais de grandes compradores. Por possuírem custos elevados de troca ficam 'cativos'. Freqüentemente, os fornecedores são monitorados e controlados pelas empresas líderes.
- **Hierarquia:** caracterizado pela integração vertical. O domínio da governança pode ser, por exemplo, pelo controle gerencial, gerentes para subordinados e/ou matrizes para subsidiárias.

A partir desta tipologia, os autores Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) identificaram e discutiram três padrões determinantes da governança:

- **Complexidade das transações:** complexidade na transferência de conhecimento e informação requerida para sustentar uma transação específica, particularmente, com respeito às especificações de produto e processo;
- **Codificação da informação:** até que ponto esta informação e conhecimento podem ser codificados e também, transmitidos eficientemente e sem a necessidade de um investimento específico para que ocorra essa transação;

- **Capabilidade dos fornecedores:** capabilidade dos fornecedores atual e potencial, em relação as necessidades da transação.

Em cada um desses fatores, segundo Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), são permitidos dois valores – alto e baixo – sendo oito possibilidades de combinação, da quais, cinco são encontradas. O Quadro 18 apresenta determinantes chaves da governança de uma cadeia de valor global.

Quadro 18 – Determinantes chaves da governança de uma cadeia de valor global

Tipos de Governança	Complexidade das transações	Habilidade para codificar as transações	Capabilidade dos fornecedores	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	↓ Baixo ↑	↑ Alto ↓	↑ Alto ↓	Baixo ↑ ↓ Alto
Modular	Alto	Alto	Alto	
Relacional	Alto	Baixo	Alto	
Cativo	Alto	Alto	Baixo	
Hierarquia	↓ Alto	Baixo ↓	Baixo ↓	

Fonte: (GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON, 2005, p. 87) – tradução nossa.

Com base na tipologia e os padrões determinantes da governança na cadeia de valor global, tendo como base o Quadro 18, os autores Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) fazem as seguintes observações:

- **Mercado:** quando transações são facilmente codificadas, as especificações de produtos são relativamente simples e os fornecedores têm *capabilidade* de fazer os produtos com poucas informações fornecidas pelos compradores. Há pouca coordenação explícita.
- **Cadeia de Valor Modular:** surge quando a habilidade para codificar as especificações se estende para produtos complexos. Geralmente ocorre quando a arquitetura do produto é modular e padrões técnicos simplificam as interações pela redução das variações de componentes, unificação de componentes, especificações de produto e processo, e também quando os fornecedores têm a competência para fornecer pacotes e módulos completos, no qual internaliza a codificação das informações, reduz a especificidade do ativo e conseqüentemente, necessidade do comprador pelo controle e

monitoramento direto. A principal diferença em relação ao mercado é que as mudanças não estão baseadas somente em preços, mas em agilidade e flexibilidade. O custo de mudança de novos parceiros permanece baixo.

- **Cadeia de Valor Relacional:** ocorre quando as especificações do produto não podem ser codificadas, as transações são complexas, as *capabilidades* dos fornecedores são altas. Há troca de conhecimento tácito entre compradores e fornecedores, e devido à competência dos fornecedores existe uma tendência das empresas líderes realizarem o *outsourcing* para terem mais acesso e complementarem suas competências. A dependência mútua que surge pode ser regulada por meio da reputação, proximidade social e espacial, vínculo ético e familiar. Também pode ser manipulado por meio de mecanismos de custos de quebra de contratos. O intercâmbio de informações tácitas complexas é freqüentemente realizado pela interação face-a-face e governado por altos níveis de coordenação explícita, que faz com que os custos de mudança de novos parceiros sejam altos.
- **Cadeia de Valor Cativa:** tende a ocorrer quando a habilidade para codificar (em forma de instruções detalhadas) e a complexidade das especificações do produto são altas, mas a *capabilidade* do fornecedor é baixa. Isto por causa da baixa competência do fornecedor em face de produtos complexos e as especificações requerem uma negociação de intervenção e controle por parte da empresa líder, encorajando a dependência transacional. Além disso, os custos de mudanças dos fornecedores são altos. Os fornecedores cativos são confinados a uma estreita gama de tarefas, como por exemplo: montagem de peças, e são totalmente dependentes das empresas líderes nas outras atividades, como projeto do produto, logística, compra do componente e melhoria do processo tecnológico.
- **Hierarquia:** ocorre quando as especificações do produto não podem ser codificadas, os produtos são complexos, e os fornecedores altamente competentes podem não ser encontrados. Então a empresa poderá ser forçada a desenvolver e manufaturar seu produto. Este tipo de governança é normalmente direcionado pela necessidade de controle de recursos, especialmente a propriedade intelectual.

A Figura 24 ilustra a discussão apresentada anteriormente, envolvendo a tipologia e os padrões determinantes de uma cadeia de valor global, mostrando os cinco tipos de governança com o espectro do grau de coordenação explícita e do grau de assimetria de poder. As linhas mais finas representam o relacionamento baseado no preço e as setas mais cheias representam o relacionamento baseado na coordenação explícita.

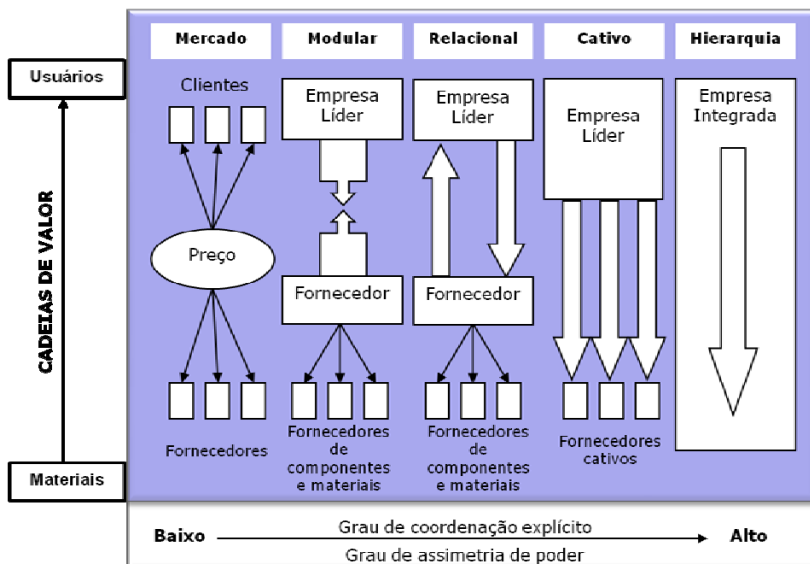


Figura 24 – Cinco tipos de governança em cadeia de valor global

Fonte: (GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON, 2005, p. 89) – tradução nossa.

2.4 Outsourcing e Competência Essencial

Na literatura são encontrados dois termos: integração vertical e outsourcing. O primeiro termo, integração vertical, consiste quando uma empresa assume o controle sobre os diferentes estágios e serviços associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais. E, outsourcing na transferência ou repasse de um ou mais estágios e serviços associados à transformação para outra empresa, formando um conjunto de fornecedores.

Segundo Di Serio e Sampaio (2001), este conjunto de fornecedores organizados em cadeia de suprimentos tem sofrido mudanças importantes, com organizações repensando suas fronteiras, mudando suas competências e/ou modificando a forma de

relacionamento com seus fornecedores e distribuidores. Segundo os autores, uma empresa isolada não mais sobrevive: ela precisa estar interligada com seus clientes e fornecedores.

Esta busca pela reorganização de suas fronteiras está associada com o aprimoramento de suas capacitações, em virtude da forte competição e da crescente demanda por qualidade e inovação nos mercados globais. Isto é, as empresas estão buscando reduzir os custos e aumentar a flexibilidade, em que os parceiros de negócio estão reforçando seus relacionamentos ao longo da cadeia de suprimentos, procurando, dessa forma, concentrar recursos em suas próprias competências essenciais (VERNALHA e PIRES, 2005; BUSTINZA, ARIAS-ARANDA e GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2010).

Na literatura brasileira, porém, é freqüente encontrar práticas da terceirização e do outsourcing referenciadas pelo termo ‘terceirização’. Isto é, o entendimento pela transferência de atividades limitou-se às tarefas ditas ‘não-produtivas’ ou periféricas, a chamada ‘atividade-meio’, sob o termo de terceirização (*subcontracting*), baseada na motivação da redução de custos, aumento da flexibilidade e intensificação da especialização em alguma área de apoio, conforme descrito:

“De alguma forma, incorporou-se a premissa de que a terceirização destina-se às atividades distantes do núcleo produtivo da empresa, como a segurança patrimonial, cozinha, limpeza, efetivada pela fácil reversão dos contratos. A própria legislação brasileira restringiu a terceirização à chamada ‘atividade-meio’ do tomador (enunciado na súmula do Tribunal Superior do Trabalho – TST nº 331 de 21 de dezembro de 1993)” (VERNALHA e PIRES, 2005)

Essa observação é importante, pois conforme Pastore (2006), a inexistência de um disciplinamento legal e de mecanismos de controle sobre outsourcing empurra o Brasil para uma terceirização baseada apenas na subcontratação (*subcontracting*). Isto é, a única peça orientadora no Brasil sobre outsourcing é o Enunciado 331 do TST que é incompleto e restritivo à terceirização da atividade-meio. Os autores Prahalad e Hamel (1990) e Quinn e Hilmer (1994), entre outros, concentram-se em avaliar prós e contras do processo de terceirização, com modelos que orientam a organização a selecionar

e desenvolver internamente somente as competências de maior valor agregado para os clientes, almejando a conquista de uma vantagem competitiva sustentável (VERNALHA e PIRES, 2005; BUSTINZA, ARIAS-ARANDA e GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2010).

Neste tópico são abordados os conceitos de integração vertical, outsourcing, competências essenciais e velocidade evolutiva, apresentando as suas interligações, com destaque para o outsourcing, competências essenciais e velocidade evolutiva.

2.4.1 Integração Vertical

A integração vertical (também chamado de hierarquia, conforme descrito na Figura 24) consiste quando uma empresa assume o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais. Esta integração pode ocorrer à montante (*upstream*) e/ou à jusante (*downstream*). Conforme Rocha, 2002 e Wang e Chan (2009), a integração à montante e/ou à jusante diz respeito à unificação em uma mesma instância decisória de duas etapas sucessivas de uma mesma cadeia produtiva. Além disso, a autora coloca três elementos importantes: natureza das relações entre as partes envolvidas nas duas etapas complementares da cadeia produtiva; controle dos ativos; e alteração do conjunto de informações disponíveis à firma.

O trabalho de Azevedo (1996), apresenta um resumo dos principais termos utilizados na literatura, que podem ser comparados com a abordagem de governança apresentado por Gereffi (1999) e a que se referem os relacionamentos verticais:

- **Arranjos verticais/relações verticais:** termo genérico para qualquer forma de relacionamento alternativo ao mercado *spot* (à vista ou 'mercado' na Figura 24) entre duas firmas situadas em estágios complementares da cadeia produtiva;
- **Integração vertical/verticalização/hierarquia:** termos usados para representar a forma extrema de arranjo vertical na qual uma única firma detém total controle da produção de dois estágios complementares da cadeia produtiva, destacado na governança 'hierarquia' na Figura 24;
- **Integração vertical parcial:** quando parte da produção da subsidiária *upstream* é usada como parte dos insumos da subsidiária *downstream*, destacado na governança 'relacional' na Figura 24.

- **Controle vertical/restrições verticais/relações contratuais verticais:** quando as duas etapas complementares da cadeia produtiva permanecem sendo realizadas por duas empresas distintas. Entretanto, há transferência de parte do controle do processo produtivo de uma empresa para outra, destacado na governança ‘cativo’ da Figura 24.
- **Quase-integração vertical:** relacionamentos financeiros e/ou acionários entre firma fornecedora de insumo e firma adquirente, muito próximo da governança ‘relacional’ da Figura 24.

O Quadro 19 apresenta os fatores que atuam como condicionantes do processo de integração vertical identificados por Britto (2002) na literatura. O autor agrupou-os em ordem técnica e de eficiência econômica. Uma terceira condicionante levantada pelo autor corresponde ao processo competitivo do setor econômico em que a empresa atua. Isto é, a integração vertical modifica as condições de entrada no setor, reforçando eventuais barreiras e exigindo níveis mais altos de escala.

Quadro 19 – Condicionantes do processo de integração vertical

Ordem Técnica	Eficiência Econômica
<p>Desequilíbrios ou desbalanceamentos entre diferentes estágios do processo de produção, decorrentes de mudanças tecnológicas;</p> <p>Externalidades tecnológicas, relacionadas a situações nas quais a existência de padrões de interconexão e interdependência entre atividades do ponto vista técnico (e/ou mercadológico) favorece processo de integração vertical;</p> <p>Necessidade de aglutinação de novas competências quando, se integrando para frente, a empresa se defronta com um ponto de ‘divergência’ das ligações entre estágios do processo produtivo ou alternativamente, se integrando para trás, defronta-se com um ponto de ‘convergência’ das mesmas;</p> <p>Necessidade de equilibrar convenientemente uma cadeia produtiva que comporta diferentes estágios, cada um deles possuindo uma escala econômica particular.</p>	<p>Redução de custos de produção propiciada pela integração vertical, seja através da redução com gastos com estoques, transporte de materiais e com diversos custos indiretos, seja através da possibilidade de utilizar determinados fatores comuns nos diferentes estágios do processo de produção da empresa integrada, incrementando os níveis de eficiência da empresa;</p> <p>Possibilidade obtenção de ganhos de eficiência, na medida em que, ao longo do processo de integração, a empresa expanda-se para atividades nas quais é possível obter expressivas economias de escala e escopo;</p> <p>Possibilidade de redução de custos de transação, particularmente, quando a integração envolver a expansão para atividades que envolvem ativos específicos ou nas quais outros entraves dificultam a aquisição de fatores no mercado;</p> <p>Possibilidade de aumentar os níveis de segurança da empresa no aprovisionamento de insumos críticos, tanto em termos quantitativos como qualitativos.</p>

Fonte: (BRITTO, 2002).

As condicionantes apresentadas por Britto (2002) trazem uma visão geral sobre o processo de integração e desintegração que foi bem estudado e exemplificado por Fine (1999), exemplificado pelo modelo da Hélice Dupla, apresentado no tópico ‘Velocidade Evolutiva’ mais adiante.

2.4.2 Outsourcing

Outsourcing envolve o fornecimento de bens e serviços previamente produzidos internamente na organização por fornecedores externos. Não é apenas uma decisão de aspecto financeiro ou da equipe de compras, pois, em muitos casos, envolve uma decisão estratégica que tem implicações para a organização inteira. Pode envolver a transferência de funções de negócios inteiros da empresa para o fornecedor, e considera-se um número importante de aspectos, como a seleção de fornecedores, negociação contratual e a própria transição dos ativos para o fornecedor (MCIVOR, 2005; HELLERSTEIN e VILLAS-BOAS, 2010).

O *outsourcing* é comumente conhecido como o processo decisório de fazer ou comprar, sendo este um processo antigo nas empresas de manufatura. Entretanto, Pires (2004) argumenta que sua origem é marcada por um período de expansão da produção em massa e conduzida num ambiente competitivo caracterizado, principalmente, pela:

“Predominância de uma forte política de integração vertical e existência de países e companhias orientadas pela busca da auto-suficiência; existência de um nível menor de competição e/ou existência de barreiras protecionistas, em grande parte, dos mercados competitivos; as idéias de grandes fábricas podiam ter um desempenho melhor, visto que podiam obter grandes ganhos advindos das economias de escala; predominância de uma relação distante e não colaborativa entre fornecedores e clientes; predominância de uma visão de curto prazo na gestão dos custos produtivos, refletida em ações e práticas que nem sempre garantiam uma melhor lucratividade da empresa como, por exemplo, uma obsessão em aperfeiçoar a taxa de utilização da capacidade fabril.” (PIRES, 2004, p. 222)

Dentro deste contexto, o processo decisório de fazer ou comprar, sempre esteve relacionado como um processo decisório operacional. No entanto, existe um novo cenário nas empresas, em que:

“Consolidação de uma economia globalizada, na qual a maioria das antigas barreiras comerciais têm sido quebrada e a oferta de produtos tende a ser sempre maior que a demanda, como ocorre, atualmente, com a indústria automotiva mundial; existência de um conjunto de novas necessidades competitivas dentro do contexto da customização em massa, as quais têm introduzido novas barreiras e critérios qualificadores para a competição (por exemplo, a conciliação de alta qualidade com baixo preço do produto, a velocidade no desenvolvimento e liberação de novos produtos, as questões ambientais ligadas ao ciclo de vida do produto, etc.)” (PIRES, 2004, p. 223).

Neste novo cenário, diversos autores abordam a decisão de *‘fazer ou comprar’* com um enfoque mais estratégico conhecido atualmente como *outsourcing*.

Os autores Quinn e Hilmer (1994) apresentaram estratégia de *outsourcing* com o propósito de identificar atividades que podem ser desenvolvidas por fornecedores externos, com o objetivo de que as empresas foquem-se em suas competências essenciais.

Com base na definição das competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), a empresa define o que será feito ou comprado, ou desenvolvido em conjunto com o fornecedor, elaborando suas estratégias de longo e curto prazo (SANTOS, 2008).

Neste trabalho, entende-se que a estratégia de *outsourcing* é a forma como as empresas se organizam para completar suas capacidades específicas, com o objetivo de adicionar valor nos seus produtos, de modo mais rápido, com menores custos e com melhor qualidade.

Segundo Mcivor (2005), há dois tipos de *outsourcing*: um que é usado para manter uma posição competitiva e outro para agir como fonte de vantagem competitiva. Isto é, no primeiro as empresas enfocam na busca da redução de custos e na melhoria de desempenho em uma atividade específica, acessando as

capabilidades dos fornecedores que, em vários casos, também são acessados pelos concorrentes. No segundo caso, o elemento chave está na forma em que a empresa faz o gerenciamento do relacionamento com seus fornecedores. Entre os potenciais benefícios apontados por Mcivor (2005) estão:

- **Redução de custos:** permitem o cliente se beneficiar das vantagens dos custos do fornecedor por meio da economia de escala, experiência e localização. Fornecedores pagam pelo investimento e custo de desenvolvimento, enquanto compartilha estes riscos ao longo de muitos clientes e, assim, reduzir os custos do fornecedor para todos os clientes.
- **Melhoria de desempenho:** ganhos podem ser obtidos não apenas na redução de custos, mas pela melhoria no desempenho em certas atividades pelo alto nível na qualidade nos serviços de fornecedores.
- **Flexibilidade:** devido às rápidas mudanças da tecnologia, redução do tempo para o mercado (*time-to-market*) e o aumento das exigências dos consumidores está se tornando mais difícil para as organizações controlarem e superarem todas as atividades que criam uma vantagem competitiva. Desse modo, outsourcing pode permitir uma maior flexibilidade pela adoção e desenvolvimento de novas tecnologias pelo fornecedor.
- **Especialização:** outsourcing pode permitir a organização concentrar-se em áreas de negócios que conduzam a uma vantagem competitiva e terceirizar as atividades periféricas para alavancar as habilidades dos fornecedores.
- **Acesso à inovação:** muitas organizações estão relutando em terceirizar com medo na perda da capacidade na inovação no futuro. Mas, segundo o autor, muitas empresas estão alavancando os seus negócios pelo acesso as capacidades de seus fornecedores.

Entre os riscos associados com outsourcing para Mcivor (2005) são:

- **Aumento de custos:** quando a organização terceiriza visando uma redução nos custos há, normalmente, uma antecipação do benefício do fluxo de caixa e economia de custos no longo prazo. Mas, acaba não contabilizando os custos referentes ao gerenciamento dos fornecedores, principalmente nos casos em que são críticos para o negócio.

- **Risco de mercado de fornecedores:** muitas organizações falham em monitorar as mudanças no mercado de fornecedores e o seu impacto no processo de outsourcing. Além disso, falham em reconhecer que o gerenciamento de fornecedores externos é diferente do conjunto de habilidades associados ao gerenciamento dos processos internos.
- **Perda de habilidades:** outsourcing pode conduzir à perda de habilidades críticas e na potencialidade futura para inovação. No longo prazo as organizações precisam manter uma capacidade inovativa em atividades chaves para explorar novas oportunidades nos respectivos mercados.
- **Implicações na mudança organizacional:** organizações freqüentemente ignoram que o outsourcing de sucesso é fortemente dependente das atitudes e do comprometimento de sua força de trabalho. E que a estratégia da organização tende a focar na busca da eficiência enquanto ignoram o processo de como buscar a eficiência.

A autora Santos (2008) comenta que mesmo com grande número de trabalhos que enfoquem outsourcing, poucos relatam como as empresas asseguram se a estratégia está sendo executada de modo correto, sendo difícil encontrar trabalhos na literatura de modelos práticos que conduzem a visão da estratégia de outsourcing como um todo, e não somente do estágio de tomada de decisão. Os autores Vernalha e Pires (2005) buscaram suprir esta lacuna propondo um modelo de quatro estágios para conduzir o processo de outsourcing em empresas de manufatura. Os quatro estágios são motivação, decisão, implementação e gestão, conforme a Figura 25.



Figura 25 – Divisão do processo de outsourcing em quatro estágios

Fonte: (VERNALHA e PIRES, 2005, p. 276).

A divisão do processo de outsourcing em quatro estágios, segundo Vernalha e Pires (2005), visa facilitar a identificação de características, riscos e desafios presentes em cada um deles.

2.4.2.1 Motivação

A definição das razões para o outsourcing freqüentemente passa por um planejamento estratégico ou tático que pode afetar

profundamente o desempenho da empresa. Quando uma oportunidade para o outsourcing é corretamente identificada, ela permite à organização focar seus esforços em suas próprias competências essenciais, proporcionando, dessa forma, mais valor a seus produtos e a oportunidade de reduzir seus custos. Por outro lado, o repasse de uma atividade estrategicamente ou criticamente importante pode colocar a empresa em sérias dificuldades (VERNALHA e PIRES, 2005). Segundo Santos (2008), a motivação envolve as razões sobre a decisão do outsourcing: são os gatilhos para iniciar outsourcing.

Os autores Handfield e Nichols Jr (2002) dividem as motivações para dar início ao processo de outsourcing em cinco grupos:

1. **Desenvolvimento de novos produtos:** processo de desenvolvimento de produtos pode dar início ao processo de outsourcing, devido a necessidade de projetos de componentes, subsistemas, montagem e serviços. Pode representar processos e tecnologias não familiares para a empresa.
2. **Desenvolvimento da estratégia:** decisão sobre o outsourcing pode ser iniciado a partir do direcionamento estratégico da empresa, pela avaliação das competências essenciais da empresa no mercado ou pela necessidade de mudanças nos parceiros de suprimentos da empresa.
3. **Desempenho da empresa:** pode ser iniciado a partir de falhas nos resultados dos fornecedores ou distribuidores para satisfazer os requisitos de negócio da empresa. Ou ainda, a manufatura interna pode não estar atendendo os níveis de desempenho desejados. Baseado nisto, a decisão pode ser pela busca de um fornecedor com capacidade ou investimentos em recursos para melhorar o desempenho interno da empresa.
4. **Mudança na demanda:** mudanças na demanda são causadas, principalmente, por inovações tecnológicas que freqüentemente requerem uma revisão das principais competências e exigem uma diminuição no tempo do ciclo de desenvolvimento. Além disso, se a demanda diminui drasticamente, a produção pode necessitar trocar seus recursos internos e externos, por meio da melhoria, utilização e compra de ativos fixos, ou ainda ter que melhorar o capital intelectual da empresa. Por outro lado, se a demanda aumenta, a empresa pode considerar se irá fazer o componente ou utilizar fornecedores externos para aumentar sua capacidade para atender a demanda.

5. **Ciclo de vida tecnológico:** se a taxa de mudança tecnológica é relativamente baixa, então a tecnologia terá um longo período de vida. Em alguns casos, a tecnologia utilizada pode ter um longo período de retorno do investimento. Por outro, se a tecnologia envolvida está mudando rapidamente, fornecedores mais especializados neste tipo de tecnologia podem minimizar os riscos de investimentos.

2.4.2.2 Decisão

Importantes decisões que envolvem aspectos estratégicos, técnicos, financeiros e logísticos são tomadas neste estágio do processo. Tendo em vista ser o outsourcing um acordo de longo prazo, a escolha de um parceiro sólido, capacitado e confiável é um passo decisivo em direção a uma parceria de sucesso (VERNALHA e PIRES, 2005). Segundo Santos (2008), a importância das implicações sobre os resultados do outsourcing para as empresas tem sido destacada por vários autores. Entre elas, destaca-se o risco da perda das principais competências da empresa para os fornecedores.

Existem vários modelos na literatura para a tomada de decisão em relação ao *outsourcing* (decisão de fazer ou comprar). Gutwald (1995, apud DI SÉRIO e SAMPAIO (2001) classificaram os modelos para a tomada de decisão de fazer versus comprar em:

- a) **Análise econômica:** é a maneira mais simples e mais antiga de tomar a decisão de fazer versus comprar, os modelos consistem em comparar o custo de fabricação de um determinado componente com o custo de aquisição no mercado.
- b) **Análise do custo de transação:** estuda como os parceiros se protegem dos riscos em suas relações comerciais (WILLIAMSON, 2005). Os autores Di Serio e Sampaio (2001) relatam que os modelos desconsideram os ativos intangíveis e estratégicos nas equações econômicas.
- c) **Análise estratégica:** consiste em focalizar os esforços e investimentos da organização em um pequeno grupo de atividades, denominadas competências essenciais, questionando se estas atividades poderão ou não ser diferenciadas, fazendo uma avaliação das mesmas em relação aos concorrentes, com o objetivo de aumentar o valor percebido pelo cliente (PRAHALAD e HAMEL, 1990; QUINN e HILMER, 1994; MCIVOR, 2005; VENKATESAN, 1992). Assumem que as

competências atuais serão as mesmas que as competências futuras e não preservam o conhecimento de uma atividade.

- d) **Análise multidimensional:** considera outros fatores nos modelos, tais como: alocação de despesas, capacidade de inovação, fatores humanos, experiências dos empregados, maturidade tecnológica e custos, e entre outros (PLATTS e PROBERT, 2002).

A partir das quatro classificações, os autores Di Serio e Sampaio (2001), utilizando-se do trabalho de Fine (1999) sugerem mais um item na classificação:

- e) **Modelos dinâmicos:** considera a velocidade evolutiva do setor ao longo do tempo. Segundo Fine (1999), a vantagem competitiva sustentável é proveniente de mercados de baixa velocidade evolutiva. Existe uma vantagem temporária em mercados de alta velocidade evolutiva. Quanto mais alta a velocidade evolutiva do setor, mais temporária é a sua vantagem competitiva.

O Quadro 20 mostra uma síntese das principais críticas associadas às quatro perspectivas anteriormente descritas, focadas principalmente em vantagens competitivas sustentáveis e de longo prazo.

Os autores Platts e Probert (2002) dividem o processo de tomada de decisão em relação ao outsourcing em três fases:

- a) **Fase de preparação:** a fase de preparação envolve a seleção da equipes para selecionar os fatores para a tomada de decisão e a descrição detalhada do objeto de estudo (produto ou processo).
- b) **Coleta de dados:** a fase de coleta de dados envolve a definição de uma visão holística para a determinação dos fatores importantes para a tomada de decisão. O objetivo é definir quais são os fatores mais importantes para a empresa. Isto pode ser feito por atribuição de pesos aos fatores mais importantes, em conjunto com a modelagem dos fatores por áreas (por exemplo, a abordagem da modelagem multifuncional e custos).
- c) **Análise dos resultados:** constitui-se da análise dos resultados obtidos, envolve a análise criteriosa dos fatores considerados na fase de coleta de dados, definindo onde estão os maiores desvios e contradições para a tomada de decisão. Por exemplo: a manufatura indicou como vantagem a compra e a logística como desvantagem. As contradições devem ser estudadas em maior

profundidade, tendo em mente que também depende dos recursos disponíveis para novos investimentos na organização. No modelo de Platts e Probert (2002), para a tomada de decisão existe a necessidade de identificar os fatores considerados para a tomada de decisão.

Quadro 20 – Os modelos clássicos de fazer versus comprar e suas principais críticas

Aspectos	Análise econômica	Análise do custo de transação	Análise estratégica	Análise multidimensional
Origem	Finanças	Economia	Administração	Transdisciplinar
Enfoque	Custo	Transação	Estratégia	Plural
Críticas específicas	Ignora a existência de custos ocultos, como o custo de transação. Ignora a presença de fornecedores oportunistas.	Desconsidera os ativos intangíveis e estratégicos nas equações econômicas. Considera que as cadeias de suprimentos são arquitetadas para redução de custo.	Não preserva o conhecimento de uma atividade terceirizada. Assume que as competências atuais serão as mesmas que as competências futuras.	Os pressupostos são aos mesmos dos modelos anteriores. As críticas são diluídas, mas permanecem.
Crítica geral	Visão estática do mercado: os modelos consideram que as empresas buscam eternas vantagens competitivas sustentáveis (uma posição exclusiva e valiosa no mercado).			

Fonte: (DI SERIO e SAMPAIO, 2001, p. 58).

A autora Santos (2008) fez uma vasta revisão a partir da literatura, independente da classificação dos tipos de modelos para a decisão fazer versus comprar apresentados anteriormente, buscando listar quais são os fatores considerados para a tomada de decisão sobre o outsourcing. O Quadro 21 apresenta os aspectos mais importantes para a tomada de decisão de fazer versus comprar, sob diferentes abordagens encontradas na literatura.

Quadro 21 – Fatores considerados no processo de decisão sobre outsourcing.

Fatores	Descrição
Competências essenciais	Define-se como algo que a empresa sabe fazer de preferência melhor que seus concorrentes e seus fornecedores.
Geográfica	É mensurável pela distância física, mesmo que as tecnologias de comunicação tenham reduzido, em muitos casos, a importância geográfica, ainda tem uma forte influência sobre as decisões do outsourcing. Por exemplo: em projeto de

Fatores	Descrição
Organizacional	produtos integrados. Está relacionada com os níveis gerenciais estabelecidos, ou seja, níveis hierárquicos na organização. Além disso, envolve o tipo de estrutura organizacional interna seja funcional ou por processos de negócios.
Cultural	A proximidade cultural captura os elementos comuns de linguagem, costumes empresariais, padrões éticos e legais entre outros.
Tecnologia de informação	A eletrônica ou virtual se manifesta por meio dos recursos, como o intercâmbio eletrônico de dados, intranets e outros meios que facilitam a comunicação.
Custos/Financeiro	Custos da manufatura interna e externa (custo de produção e aquisição); os custos e investimentos em ativos fixos e capital intelectual; licenciamento de tecnologias; retornos de investimentos esperados; custos de transações.
Qualidade/melhoria contínua	A qualidade e confiabilidade dos produtos; os programas de qualidades (saúde, segurança, produto, meio ambiente, social e outros).
Logística	A capacidade do sistema logístico dentro dos requisitos estabelecidos e a existência de planos de contingência.
Tecnologia/Know how	Tecnologias principais (produto e equipamento), taxa de mudança tecnológica do fornecedor, capital intelectual existente e futuro, alinhamento tecnológico com o fornecedor.
Capacidade	A capacidade de produzir e atender as variações da demanda.
Estratégias da empresa	Redução do tempo: desenvolvimento de produtos, manufatura, logística. Tipos de relacionamento com o fornecedor.
Responsabilidade	Grau de risco e confiança fornecedor.
Equipes	Envolvimento de equipes multifuncionais para a tomada de decisão.
Agregação de valor	Estudo e conhecimento das atividades que adicionam valor para o cliente.
Velocidade evolutiva do setor	A velocidade evolutiva usa indicadores pesquisados nas áreas técnicas e gerenciais de várias empresas. Para produto: mudanças no determinado modelo de produtos (inovação incremental), a frequência de mudança nos conceitos dominantes (inovação radical); para o processo: introdução de paradigmas dominantes (produção em massa, produção enxuta); tecnologia de processo (inovação incremental ou radical de processo); organizacionais: intervalo de substituição dos gerentes estratégicos e as mudanças na sociedade.
Ciclo de vida do produto	Nível de maturidade do produto no mercado.

Fonte: (SANTOS, 2008).

2.4.2.3 Implementação

Esta fase do processo de outsourcing requer que se desaprendam e reaprendam diversos conceitos sobre gestão de recursos. As empresas fornecedoras e clientes terão que trabalhar juntos para enfrentar novos desafios no planejamento da produção, logística de matérias-primas e produtos acabados e controle de custos. Motivar os funcionários a compartilhar informações e habilidades é também um importante passo neste estágio. A tecnologia de informação é uma ferramenta essencial para dar suporte ao desempenho das novas atividades, ajudando na integração entre fornecedor e cliente (VERNALHA e PIRES, 2005).

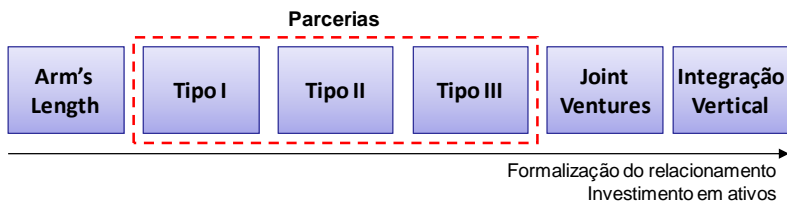


Figura 26 - Tipos de relacionamentos

Fonte: (LAMBERT, EMMEHAINZ e GARDNER, 1996) – tradução nossa.

O enfoque deste trabalho será no processo de gestão de parcerias ou relacionamentos. Os autores Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) e Lambert (2006) identificaram seis tipos de relacionamentos, ilustrados na Figura 26, sendo que três deles são classificados como parcerias. São eles:

- **Arm's length ou acordos comerciais:** relacionamento é meramente comercial, efêmero e sem nenhum tipo de compromisso adicional.
- **Tipo I:** empresas envolvidas reconhecem-se mutuamente como parcerias e, dentro de determinados limites, coordenam conjuntamente o planejamento e atividades. Geralmente essas parcerias são de curto prazo e envolvem somente uma divisão ou área funcional dentro da empresa.
- **Tipo II:** empresas envolvidas avançam da coordenação de atividades para a integração de atividades. Embora sem a pretensão, essas parcerias acabam tendo uma longa duração e envolvem várias divisões em cada uma das empresas nela envolvidas.

- **Tipo III:** empresas compartilham um significativo nível de integração operacional e cada uma vê a outra como uma extensão dela própria. Geralmente têm pretensão e acabam tendo uma longa duração.
- **Joint Ventures:** envolvem o investimento e a posse de ativos comuns às duas empresas, geralmente caracterizando a criação de uma terceira empresa.
- **Integração Vertical:** é o caso extremo de relacionamento, envolvendo a posse de ativos por parte da empresa proprietária. Envolve a incorporação de processos da cadeia de suprimentos por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Neste caso tem-se uma empresa que é proprietária de todos os ativos e recursos da cadeia de suprimentos.

A Figura 27 apresenta uma estrutura de classificação de relacionamentos proposto por Bowersox, Closs e Cooper (2007), composta por cinco formas básicas de colaboração entre os participantes de uma cadeia de suprimentos.

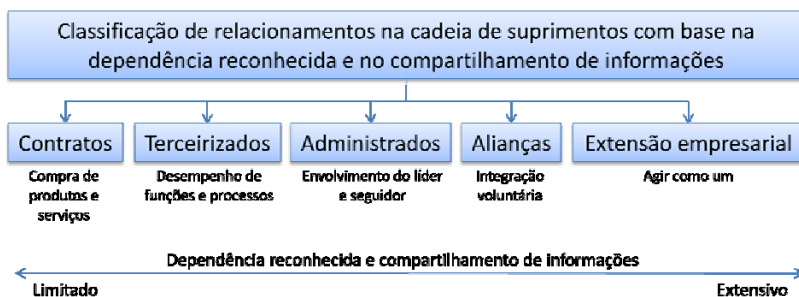


Figura 27 – Estrutura de classificação de relacionamentos

Fonte: (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p. 398).

Os autores colocam que a força motriz do surgimento de relacionamentos colaborativos entre as empresas de uma cadeia de suprimentos é o reconhecimento da dependência mútua, ou seja, quando reconhece a dependência com fornecedores e/ou clientes, se estabelece um cenário para colaboração. Esta estrutura de classificação segue o mesmo princípio dos tipos de relacionamentos proposto por Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), apresentado na Figura 26.

Quadro 22 – Componentes para definir o tipo de parceria.

Componentes da parceria		Tipo 1 Baixa	Tipo 2 Média	Tipo 3 Alta
Planejamento	Estilo	Baseada Ad hoc	Cronograma	Sistemático
	Nível	Foco nos projetos ou tarefas	Foco no processo	Foco no relacionamento
	Conteúdo	Compartilhamento de planos existentes	Desempenho conjunto, eliminando conflitos nas estratégias	Desempenho conjunto, em múltiplos níveis, incluindo a alta gerencia criando uma malha no planejamento do negócio
Controle operação conjunto	Indicadores	Indicadores de desempenho são desenvolvidos independentes e resultados compartilhados	Indicadores são desenvolvidos em conjunto e compartilhados, focadas no desempenho individual da empresa	Indicadores são desenvolvidos em conjunto e compartilhados: focados no relacionamento e desempenho conjunto
	Habilidade de fazer mudanças	Parceiros podem sugerir mudanças de outros sistemas	Parceiros podem fazer mudanças após aprovação	Parceiros podem fazer mudanças após aprovação
Comunicação	Rotina	Muito limitada, normalmente assuntos críticos ou tarefas do projeto	Conduzida regularmente, em múltiplos níveis, geralmente aberta e honesta	Planejada como parte do relacionamento, ocorre em todos os níveis, compartilhamento da mesma linguagem
	Dia a dia	Conduzido base ad-hoc entre indivíduos	Limitado numero comunicação cronograma, algumas rotinas	Método de comunicação sistematizado pode ser manual ou eletrônico, comunicação são ligadas
	Orientação informações	Um sentido	Dois ou mais sentidos não equilibrados	Equilíbrio fluxos de comunicação nos dois sentidos
	Eletrônica	Uso de sistemas individuais	Modificação conjunta de sistemas individuais	Desenvolvimento conjunto de sistemas de comunicação eletrônico customizado

Componentes da parceria		Tipo 1 Baixa	Tipo 2 Média	Tipo 3 Alta
Riscos	Tolerância para perdas	Muito pouca tolerância para perdas	Alguma tolerância para perdas pequenas	Alta tolerância para perdas em curto prazo
	Ganho conjunto	Limitado a baixa vontade do outro	Vontade de o outro ajudar a ganhar	Desejo para ajudar outra parte a ganhar
Contratos	<i>Tempo de contrato</i>	Cobre um tempo curto	Cobre um longo tempo	Direcionados pela filosofia do relacionamento
	Cobertura	Natureza específica	Gerais na natureza	
Escopo	Compartilhar	Atividade da parceria é muito pequena no negócio do parceiro	Atividade na parceria representa uma pequena parte de compartilhamento no negócio do parceiro	Atividade coberta representa significativa parte do negócio entre ambas às partes.
	Valor adicionado	Cobre muito poucos passos ou funções	Múltiplas funções são envolvidas no relacionamento	Múltiplas funções são envolvidas, a parceria se estende em todos os níveis em ambas as organizações.
	Atividades críticas	Somente atividades que são relativamente sem importância para o sucesso do parceiro	Atividades que são importantes para o sucesso de ambos os parceiros são incluídas.	Atividades que são críticas para o sucesso de cada parceiro são incluídas.
Investimento	Financeiro	Existe baixo ou não existe investimento	Alguns valores alto podem ser feitos em conjunto	Propriedade de patrimônio pode existir
	Tecnológico	Não existe desenvolvimento conjunto	Existe algum desenvolvimento conjunto no esforço de projeto e P&D	Existe um significante desenvolvimento conjunto entre projeto e P&D
	Pessoas	Limitado intercâmbio pessoal	Intercâmbio extensivo pessoal	Participantes de uns com outros dentro do mesmo

Fonte: (LAMBERT, EMMELHAINZ e GARDNER, 1996) – tradução nossa.

Isto é, os autores partem de um relacionamento contratual de dependência limitada à de dependência maior, envolvendo compartilhamento não só de informações operacionais, mas, até certo ponto, de informações estratégicas. No Quadro 22 são apresentados os componentes para definir o tipo de parceria definidos por Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), tendo como base a Figura 26.

Os autores Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) propuseram um modelo para conduzir implementação de uma parceria, ilustrado na Figura 28.

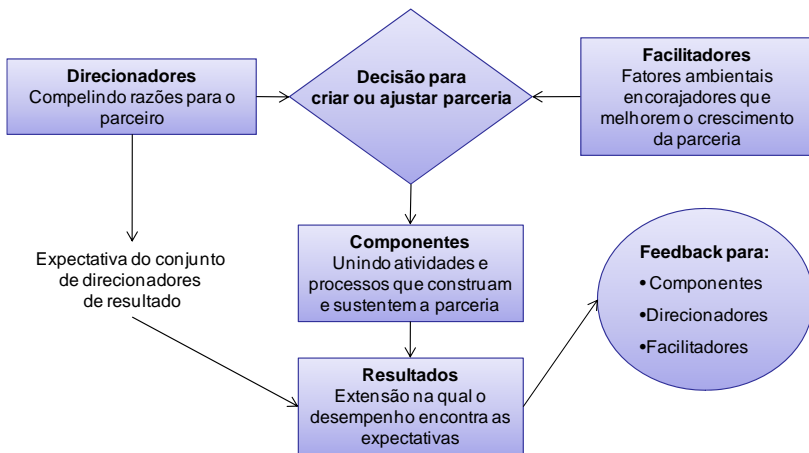


Figura 28 – Processo de parceria

Fonte: (LAMBERT, EMMELHAINZ e GARDNER, 1996) – tradução nossa.

Os direcionadores são gerados a partir dos gatilhos para conduzir o início do processo do outsourcing. Alguns deles são a redução de custo, aumento do nível de serviços, garantia da vantagem competitiva no mercado, garantindo-se o crescimento ou a estabilidade da lucratividade.

Os facilitadores são os elementos de um ambiente empresarial que suportam e garantem o desenvolvimento e crescimento da parceria. Servem como base para o relacionamento e influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso da parceria. Três importantes elementos facilitadores de uma parceria são compatibilidade cultural e de gestão, mutualidade e simetria.

Além desses três elementos, existem outros fatores que não são determinantes no sucesso da parceria, mas são positivos quando

acontecem: exclusividade, compartilhamento de competidores, compartilhamento do mesmo consumidor final, proximidade física e história em comum.

Os elementos facilitadores devem ser analisados sempre pela perspectiva conjunta dos dois potenciais parceiros. Os fatores direcionadores tendem a surgir de forma independente nas duas empresas, mas devem estar presentes em ambas. Os fatores direcionadores e facilitadores da parceria são determinantes na adoção de um dos três tipos de relacionamentos não classificados como sendo uma parceria na Figura 26.

Os componentes são os processos e atividades realizadas conjuntamente que constroem e sustentam a parceria durante sua existência. Os principais componentes geralmente encontrados em parceria são confiança e compromisso, comunicação, planejamento, controle conjunto de operações, divisão de ganhos e riscos, estilo de contrato, escopo, investimento financeiro.

Os resultados mostram se a parceria tem tido o desempenho esperado, ou seja, se está atingindo ou não as expectativas nela depositadas.

2.4.2.4 Gestão

A gestão do processo de outsourcing no longo prazo, por sua vez, deverá assegurar a melhoria contínua dos benefícios da iniciativa de repasse, por meio da freqüente avaliação do processo e também da pesquisa de novas formas de mantê-lo interessante e lucrativo (VERNALHA e PIRES, 2005).

A gestão do *outsourcing* é o processo usualmente conhecido na literatura como o processo de gerenciamento do relacionamento com fornecedor. Segundo Lambert, Knemeyer e Gardner (2004) é o processo responsável pela manutenção da estrutura do relacionamento com os fornecedores. Um dos pontos-chaves deste estágio do processo de *outsourcing* é o envolvimento do fornecedor para o desenvolvimento e manutenção de indicadores de desempenho comuns (empresa e o fornecedor), com o objetivo de manter um relacionamento de ganho entre ambas as partes. Os autores separam o processo de relacionamento com fornecedor e cliente em atividades estratégicas e operacionais, que foram explicadas e exemplificadas nas Figura 20 e Figura 22, assim como os mecanismos de mediação de desempenho nas Figura 21 e Figura

23, ou seja, a gestão do processo de outsourcing encontra-se no item 2.2.4 deste documento.

2.4.3 Competência Essencial

Uma competência essencial, segundo Prahalad e Hamel (2005) e Prahalad e Hamel (1990), é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, sendo que o compromisso de uma empresa com o desenvolvimento de uma nova competência essencial é um compromisso com a criação ou aperfeiçoamento de uma classe de benefícios ao cliente, e não com uma oportunidade específica de produto-mercado.

Os autores Quinn e Hilmer (1994), definem competências essenciais como algo que a empresa sabe fazer, considerando-se os seguintes aspectos:

1. **Habilidade ou conjunto de conhecimentos, não são produtos ou funções:** competência envolve atividades como projeto do produto ou serviço, criação tecnológica, serviço ao cliente, ou logística que tende a ser baseada no conhecimento no lugar da propriedade intelectual ou de ativos.
2. **Flexibilidade, plataformas longo prazo – capaz de adaptar ou evoluir:** construir habilidades dominantes em áreas que continuarão tendo valor para o cliente em longo prazo. Habilidade para ser flexível para reavaliar as necessidades das tendências e mudanças necessárias nas principais competências.
3. **Número limitado:** muitas empresas têm duas ou três – não mais que cinco atividades, na cadeia de valor que são críticas para o sucesso da empresa.
4. **Única fonte de alavancagem na cadeia de valor:** existem imperfeições ou intervalos de conhecimento em que a empresa é a única qualificada para preencher a lacuna existente.
5. **Áreas em que a empresa pode dominar:** setores em que as empresas têm maior domínio. Isto é, cada empresa está competindo com todos os potenciais fornecedores de cada atividade na cadeia de valor. Muitas empresas empregam a estratégia de verticalização para manter seu domínio no mercado.

6. **Importantes elementos para os consumidores:** compreende as necessidades do cliente e se antecipa às tendências no mercado.
7. **Faz parte dos sistemas da organização:** não depende exclusivamente das competências individuais das pessoas.

Para Prahalad e Hamel (2005), a competição pela competência não é uma competição produto versus produto, ou mesmo, negócio versus negócio. Para os autores é empresa versus empresa, ou seja, é a competição pelo desenvolvimento da liderança em competências. Isto é, as competências essenciais não são específicas de produtos, mas elas contribuem para a competitividade de uma gama de produtos ou serviços. Para ser considerada uma competência essencial da organização precisa passar por três testes:

- **Valor percebido pelo cliente:** precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, ou seja, as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente. Em vários casos, essa competência não será visível aos olhos do cliente ou facilmente compreendido por ele, mas proporciona ou será a base do benefício.
- **Diferenciação entre concorrentes:** precisa ser competitivamente única, ou seja, de uma singularidade competitiva. Isto é, não significa que a competência precise estar nas mãos de uma única empresa, mas que qualquer capacidade ubíqua em todo o setor para ser definida como específica precisa, evidentemente, que o nível de competência da empresa seja substancialmente superior ao dos concorrentes.
- **Capacidade de expansão:** precisar ser a base para desenvolver uma gama de novos produtos ou serviços. Isto é, é uma competência essencial quando constitui a base para entrada em novos mercados de produtos.

Uma competência essencial não ‘desgasta’, embora possa perder seu valor com o tempo. Mas, em geral, quanto mais a competência é usada, mais aprimorada e mais valiosa se torna Prahalad e Hamel (2005).

A Figura 29 apresenta diferentes formas de organização para que as empresas possam competir no mercado. A figura traz três formas de governança distribuídas nas fases do ciclo de vida do produto. De acordo com Prahalad e Hamel (2005), há setores com uma

tendência de deslocamento da integração vertical para empresa em rede ou rede de empresas. Isto é, embora as empresas precisem compreender a gama de competências necessárias para competir em um produto ou mercado específico, as empresas não precisam manter o processo inteiro dentro da empresa. Mas, como alertam os próprios autores, algumas competências, que são essenciais, e definem singularmente a empresa na mente de seus clientes e oferecem acesso a novos mercados, precisam ser mantidas internamente.

A Figura 30 apresenta a estrutura da cadeia de suprimentos proposta por Bowersox, Closs e Cooper (2007), com a visão de agregação de valor e competências essenciais, tendo como enfoque a integração logística.

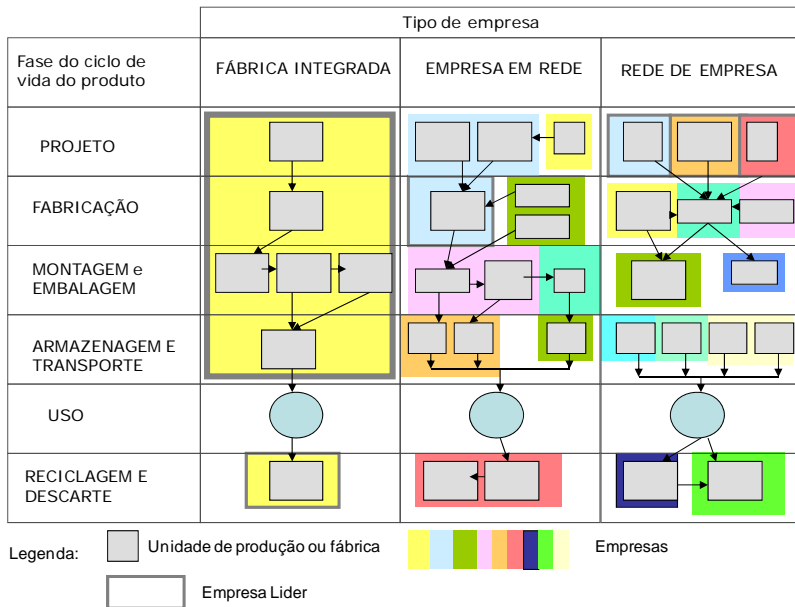


Figura 29 – Novo cenário da organização das empresas

Fonte: adaptado de Gurisatti (2002) por Santos (2008).

A integração da cadeia de suprimentos proposta por Bowersox, Closs e Cooper (2007), ilustrado na Figura 30, abrange uma ampla gama de capacidades e competências. Uma capacidade é o nível de conhecimento e realização essencial ao desenvolvimento do

desempenho integrado, e a fusão das capacidades resulta em competências essenciais (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

O fluxo de valor de produto/serviço representa a movimentação com valor agregado de produtos e serviços desde a matéria-prima até os clientes finais. O fluxo de atendimento ao mercado proporciona uma estrutura para gerar o gerenciamento de pós-venda. O fluxo de informações é o intercâmbio bidirecional de dados de transações, situação de estoques e planos estratégicos entre os participantes da cadeia de suprimentos. O fluxo de caixa corresponde a movimentação financeira que corre no sentido contrário do valor agregado.

O Quadro 23 detalha as capacidades relacionadas a cada uma das seis competências essenciais integrativas agrupadas em termos do contexto da cadeia de suprimentos. O contexto operacional inclui processos tradicionais relacionados a compras, manufatura e atendimento ao cliente. O contexto de planejamento e controle incorpora sistemas de tecnologia da informação e de planejamento, bem como a competência em medição. O contexto comportamental refere-se a como uma empresa gerencia relacionamentos internos e externos entre as entidades da cadeia de suprimentos.

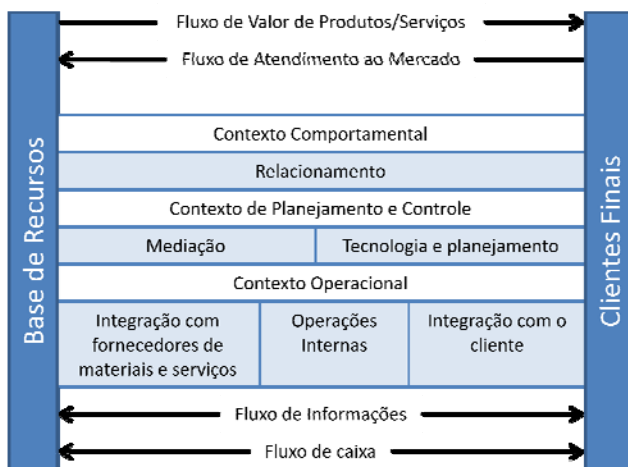


Figura 30 - Estrutura da cadeia de suprimentos

Fonte: (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p. 400).

Quadro 23 – Contexto, competências e capacidade de apoio da cadeia de suprimentos.

	Contexto Operacional			Contexto de Planejamento e Controle		Contexto Comportamental
Competências	Integração com clientes	Integração interna	Integração com fornecedores	Integração de tecnologia e planejamento	Integração de medições	Integração de relacionamentos
Capacidade de apoio	Foco segmental	Unificação transfuncional	Alinhamento estratégico	Gerenciamento de informações	Avaliação funcional	Especificidade de papéis
	Foco de relevância	Padronização	Operacional	Comunicação interna	Metodologia de custo total e baseada em atividades	Orientações
	Capacidade de resposta	Simplificação	Ligação financeira	Conectividade	Medidas abrangentes	Compartilhamento de informações
	Flexibilidade	Aquisiência	Gerenciamento de fornecedores	Previsão e planejamento colaborativo	Impacto financeiro	Compartilhamento de ganhos/riscos
		Adaptação estrutural				

Fonte: (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p. 401).

Os autores Prahalad e Hamel (2005) argumentam que a competição pela competência ocorre em quatro níveis e a compreensão da natureza da competição em cada nível é essencial para vencer a corrida pela liderança das competências essenciais. Os níveis são:

- **Nível 1 – Desenvolvimento e acesso às habilidades e tecnologias:** é adquirir ou desenvolver as habilidades e tecnologias que constituem uma determinada competência essencial. Isso pode ocorrer pelo acesso a contratos de pesquisa com o governo, pela formação de uma *joint venture* com uma empresa que possua habilidades correlatas ou pela participação de um possível cliente em um contrato de desenvolvimento de longo prazo.
- **Nível 2 – Competição pela síntese de competências:** consiste em harmonizar uma ampla variedade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento diferentes. Isto é, a alavancagem vem da reutilização de uma competência em várias aplicações.
- **Nível 3 – Competição pela fatia do produto essencial da organização:** a competição ocorre em produtos essenciais da organização ou plataformas essenciais da organização. Isto é, um produto intermediário entre a competência essencial e o produto final.
- **Nível 4 – Competição pela maximização da fatia do produto final:** consiste em distinguir a fatia de competência essencial da fatia de produtos essenciais da organização e fatia da marca.

2.4.4 Velocidade Evolutiva

O conceito de velocidade evolutiva é essencial para a compreensão da dinâmica da cadeia de suprimentos. Segundo Fine (1999), cada setor produtivo possui seu próprio ciclo de vida evolutivo, medido pela velocidade com que se introduzem novos produtos, processos e estruturas organizacionais. Com isso, há uma marginalização do conceito da vantagem competitiva sustentável, proposto por Porter (1989). Isto é, quanto mais rápida a velocidade evolutiva de um setor, mais temporária é a sua vantagem competitiva. Segundo o autor, a empresa precisa aprender a se concentrar diretamente em dois conjuntos de prioridades: a) explorar as atuais capacidades e vantagens competitivas e b) construir, de forma consciente e deliberada, novas capacidades para o momento inevitável em que as antigas competências não se constituem em fonte de vantagem

competitiva. Com isso, a organização precisa ter a habilidade de desenvolver uma série de competências temporárias.

A Figura 31 ilustra o dinâmico ciclo representado pela hélice dupla. Quando a estrutura setorial é vertical e arquitetura do produto é integrada, as forças de desintegração atuam no setor da configuração horizontal e modular. Essas forças abrangem:

- a) A implacável entrada de competidores de nicho que esperam conquistar segmentos setoriais distintos;
- b) O desafio de manter-se à frente da competição nas muitas dimensões da tecnologia e dos mercados, conforme exigido pelos sistemas integrados;
- c) As inflexibilidades burocráticas e organizacionais que geralmente se instalam nas empresas grandes e acomodadas.

Por outro lado, quando o setor tem uma estrutura horizontal, outro conjunto de forças o impede de rumar à integração vertical e à arquitetura integrada do produto. Essas forças incluem:

- a) Os avanços técnicos num subsistema, capazes de transformá-lo na mercadoria escassa da cadeia e que conferem poder de mercado ao ser detentor;
- b) O poder de mercado num subsistema, que encoraja o enfardamento com outros subsistemas, de modo a aumentar o controle e agregar mais valor;
- c) O poder de mercado num subsistema, que estimula a integração da engenharia com outros subsistemas, de modo a desenvolver soluções integradas patenteadas.
- d) O modelo setorial da hélice dupla, apresentado pelo autor, mostra um ciclo duplo infinito que explica as mudanças em cadeias de suprimentos. Esse modelo se constitui num movimento cíclico entre setores integrados verticalmente, compostos de grandes empresas, e setores desintegrados horizontalmente, constituídos de empresas inovadoras, cada um buscando o seu espaço (FINE, 1999).
- e) Para Vernalha e Pires (2005), em mercados dinâmicos, a melhor estratégia para uma empresa não consiste necessariamente em se esforçar por uma condição de estabilidade, conforme a estratégia de posicionamento proposta por Porter (1989). Em vez de perseguir as competências essenciais como algo imutável, é preciso encarar sua duração como consequência da velocidade evolutiva do setor ou da tecnologia relevante (FINE, 1999).

A Figura 32 apresenta a sobreposição das responsabilidades ao longo das atividades de desenvolvimento de produto, do processo e da cadeia de suprimentos, baseado no modelo de engenharia simultânea em três dimensões proposto por Fine (1999), que oferece sustentação ao modelo hélice dupla na Figura 31.

A engenharia simultânea em três dimensões, proposto por Fine (1999), constitui-se em que a cadeia de suprimentos seja o terceiro eixo da engenharia simultânea (produto e processo). Isto é, o modelo proposto na Figura 32 é baseado nas arquiteturas das três dimensões representadas pelos produtos, processos e cadeia de suprimentos. Por arquitetura de produto entende-se como o esquema em que as funções do produto são alocadas em componentes físicos. Isto envolve o desdobramento funcional do produto, o mapeamento dos elementos funcionais em componentes e as interfaces entre os componentes (ULRICH, 1995). Por arquitetura da cadeia de suprimentos. Entende-se segundo Fine (1999), como uma análise mais profunda do outsourcing, examinado no item 2.4.2, dos conceitos sobre integral/modular e pela proximidade dos seus elos, que considera quatro dimensões: geográfica, organizacional, cultural e eletrônica. Para arquitetura do processo, o autor coloca como sendo análise entre as extremidades vertical/integrada e horizontal/modular, que considera duas dimensões: tempo e espaço.

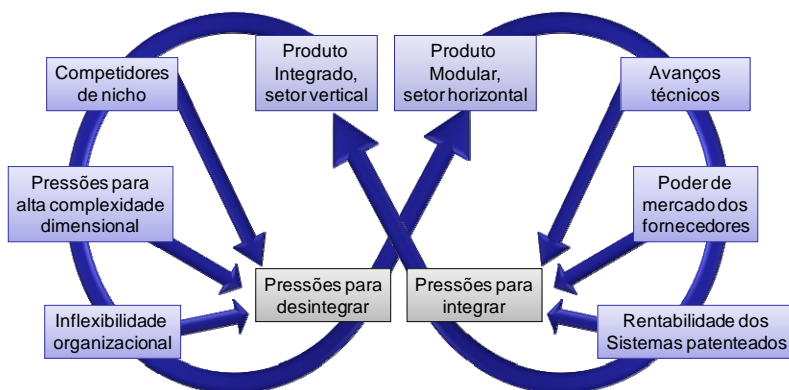


Figura 31 - Hélice dupla, ilustrando como a estrutura setor/produto evolui de vertical/horizontal e vice-versa

Fonte: (FINE, 1999, p. 58).

Com base na Figura 32, o autor Fine (1999), divide cada uma das três áreas de desenvolvimento em duas sub-atividades:

- **Desenvolvimento de produtos:** é subdividido em atividades de opções quanto à arquitetura (por exemplo, integração versus modularidade) e em atividades de opções quanto ao projeto detalhado (por exemplo, especificações funcionais e de desempenho).
- **Desenvolvimento do processo:** é dividido no desenvolvimento de processos específicos (ou seja, as tecnologias e equipamentos a serem usados) e no desenvolvimento de sistemas de fabricação – decisões referentes ao projeto e ao leiaute da fábrica e dos sistemas operacionais (por exemplo, foco no processo/tarefa ou foco no produto/célula).
- **Desenvolvimento da cadeia de suprimentos:** abrange as decisões sobre a arquitetura da cadeia de suprimentos e as decisões sobre o sistema logístico.

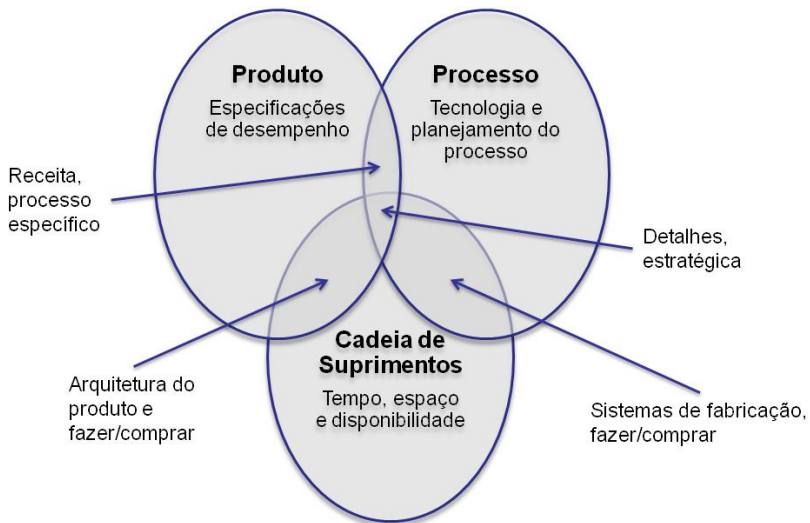


Figura 32 – Sobreposição das responsabilidades ao longo das atividades de desenvolvimento de produto, do processo e da cadeia de suprimentos

Fonte: (FINE, 1999, p. 151).

A Figura 33 apresenta um diagrama simples que generaliza esse processo dinâmico e vincula a engenharia simultânea em três dimensões diretamente com competência essencial do negócio,

proposto por Prahalad e Hamel (1990) e Prahalad e Hamel (2005). O que o autor está demonstrando que o conjunto de capacidades da empresa influencia a amplitude das decisões viáveis referentes aos produtos, aos processos e/ou à cadeia de suprimentos disponíveis para empresa em uma próxima oportunidade.

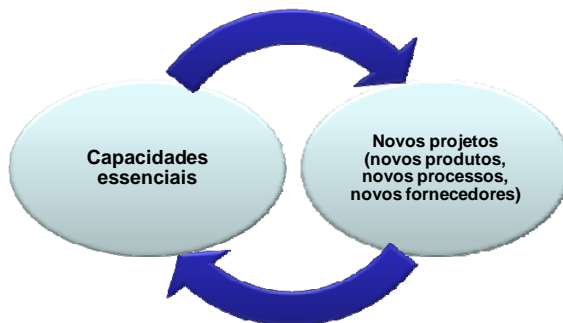


Figura 33 – A interdependência dinâmica entre capacidades e novo projetos na cadeia de suprimentos

Fonte: (FINE, 1999, p. 168)

2.4.5 Rede de Produção Modular

O autor Sturgeon (2002) realizou um estudo na indústria eletrônica mundial para ilustrar um novo modelo de organização industrial para os Estados Unidos da América, chamada rede de produção modular. Neste modelo o autor coloca que as empresas líderes em uma rede de produção modular concentram-se na criação, penetração e defesa dos mercados para os produtos finais e, também, provocam um aumento dos serviços, enquanto a capacidade de manufaturar é realizada por fornecedores *turn-key* em todo o mundo – estes atores foram apresentados no Quadro 11. O autor coloca que as ligações entre as empresas líderes e os fornecedores *turn-key* ocorrem por meio de relacionamento de confiança codificados, com isso reduzindo os custos de transação, construindo grandes economias de escala e reduzindo os riscos entre os atores da rede.

Este modelo é baseado a partir das competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990), no outsourcing (QUINN e HILMER, 1994; MCIVOR, 2005) e na velocidade evolutiva (FINE, 1999). O autor coloca que as empresas líderes devem se focar nas

competências que são percebidas como essenciais para a formação de uma vantagem competitiva, especialmente em produtos inovadores, marketing e outras atividades relacionadas com o desenvolvimento de marcas, em que as empresas terceirizadas realizam as atividades que não são as competências essenciais da empresa líder.

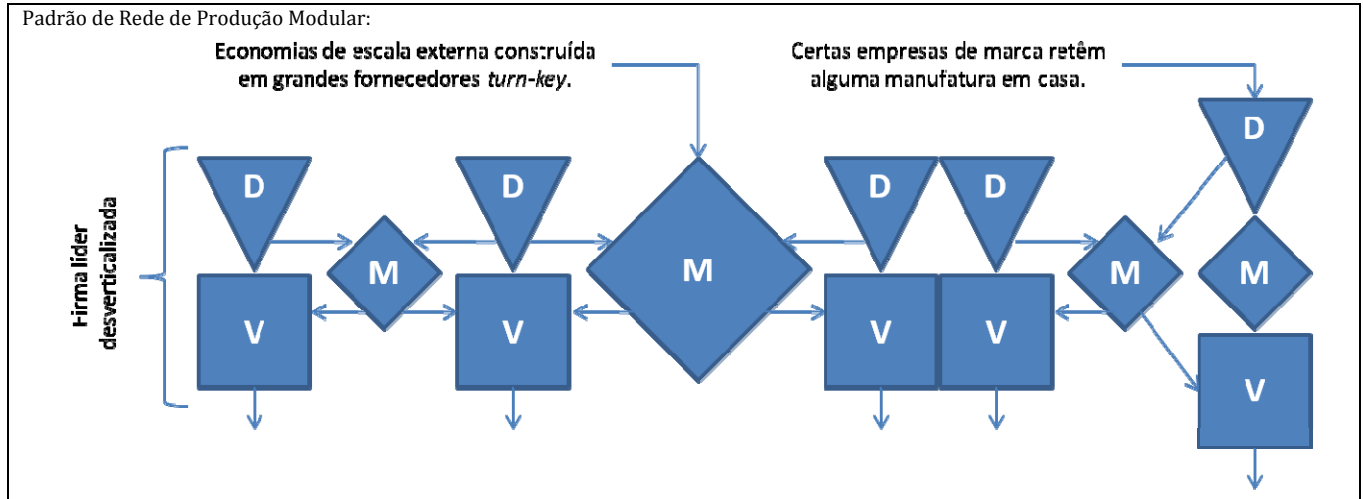
O Quadro 24 sintetiza quatro formas de organização industrial, sendo três encontradas na literatura e mencionadas nos tópicos anteriores, e a forma de rede modular proposta pelo autor.

Com base nas formas de organização industrial pesquisada pelo autor, a Figura 34 apresenta exemplos de organizações industriais encontrados na literatura com base em nações como Alemanha, Japão e Itália. O modelo japonês possui uma forma de governança hierárquica com um conjunto de empresas cativas, tendo como base os tipos de governanças apresentados na Figura 24. Para o modelo alemão e italiano é uma governança mais próxima do tipo relacional.

O Quadro 25 apresenta uma comparação das formas de organização industrial, tendo como base os tipos de governança descritos nos itens anteriores, demonstrando as principais características-chaves de cada uma, com destaque para a rede de produção modular proposta pelo autor.

Quadro 24 – Rede modular comparadas com outras formas de organização industrial.

	Forma Mashaliana	Forma Unitária	Forma Multidivisional	Forma de Rede Modular
Tamanho da empresa inovadora	Pequeno	Médio a Grande	Grande a muito grande	Pequeno, grande e muito grande
Escopo geográfico das operações	Pequeno (localizado nos distritos industriais)	Pequeno (único local)	Grande (vários locais)	Pequeno ou Grande (ligações do outsourcing podem atravessar distritos industriais)
Economias de escala da manufatura	Pequeno	Médio a Grande	Grande	Grande
Número de Produtos	Pouco	Pouco a Muito	Muito	Muito
Número de Processos	Pouco	Pouco a Muito	Muito	Pouco
Forma organizacional	Verticalmente e horizontalmente desintegrada	Verticalmente integrada	Verticalmente e horizontalmente integrada	Verticalmente desintegrada e horizontalmente integrada
Funções internas	Design, manufatura, vendas (firmas podem trocar de papéis)	Design, manufatura e vendas	Design, manufatura e vendas X cada divisão	Design e vendas ou manufatura (firmas não podem trocar de papel)
Padrão da Firma				



Fonte: (STURGEON, 2002, p. 477) – tradução nossa.

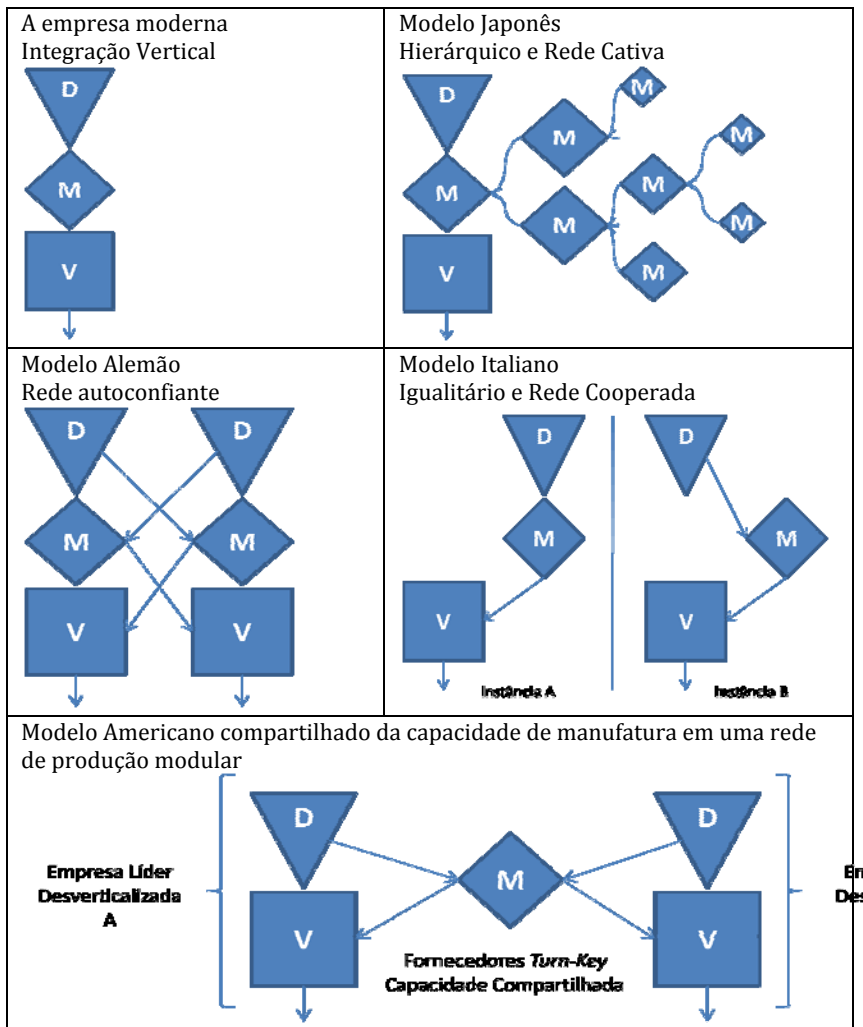


Figura 34 - Modelos de redes de produção baseados em países

Fonte: (STURGEON, 2002, p. 481) – tradução nossa.

Quadro 25 – Comparação de formas organização industrial

Formas Organizacionais				
Características chaves	Mercado	Hierarquia	Rede Relacional	Rede Modular
Bases normativas	Contrato com diretos de propriedade	Relação de emprego	Forças complementares	Contrato de forças complementares
Volume de informações e produtos fluxo entre as ligações	Baixo	Não há	Alto	Médio
Grau de interdependência no mercado	Baixo	Não há	Alto	Médio a Alto
Métodos de resolução de conflitos	Pechincha – recurso de ações na justiça	Supervisão administrativa	Normas de reciprocidade – reputação	Trocas competitivas, vários parceiros
Grau de flexibilidade	Alto	Baixo	Médio	Alto
Grau de adaptabilidade dentro do sistema	Alto	Baixo	Alto	Alto
Grau de adaptabilidade de toda arquitetura do sistema	Alto	Baixo	Baixo	Alto
Quantidade de compromisso entre as partes	Baixo	Médio a Alto	Médio a Alto	Médio a baixo

Formas Organizacionais				
Características chaves	Mercado	Hierarquia	Rede Relacional	Rede Modular
Harmonia ou clima	Preciso e/ou suspeito	Formal, burocrático	Em aberto, benefícios mútuos	Preciso, competitivo, pragmático
Preferência do ator ou escolhas	Independente	Dependente	Interdependente	Dependência limitada
Mesclando as formas	Contratos com transações repetidas como hierarquia documental	Como organização informal de mercado: centro de lucros, transferência de preço	Estado da hierarquia com vários parceiros e regras formais	Ligações apertadas e relacionamento com contratantes de longo prazo como pára-choque de capacidade
Aspecto espacial	Aglomerado ou espalhado	Espalhado	Aglomerado	Aglomerado e espalhado com nós ligados

Fonte: (STURGEON, 2002, p. 477) baseado em Powell (1990, p. 300) – tradução nossa.

CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o procedimento metodológico utilizado na pesquisa de doutoramento. De acordo com Gil (2002) para um conhecimento ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitaram a sua verificação. Assim é necessário determinar o método e o caminho que possibilitou chegar a este conhecimento perseguido. Além disso, é possibilitar que avanços ocorram nesta área de estudo com base nas reflexões e procedimentos aqui desenvolvidos, bem como, quanto aos resultados encontrados no sentido de gerar novas possibilidades de trabalhos, ou simplesmente, ampliar o presente.

De acordo com Yin (2005), o projeto de pesquisa com base no método de estudo de caso é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos à questão de pesquisa inicial do estudo e, em última análise, às suas conclusões. Neste caso, o que se buscou foi estruturar um esquema de pesquisa, que trata de quatro pontos: quais questões estudar, quais dados é relevante, quais dados coletar e como analisar os resultados. Isto é, definir como uma maneira de coletar e analisar provas empíricas, seguindo sua própria lógica.

Os pontos fortes da geração de pesquisa por meio de estudo de caso são (a) a possibilidade de gerar teorias novas; (b) a teoria emergente pode ser testada; (c) os construtos são passíveis de medição; (d) as hipóteses levantadas podem ser verificadas; (e) a verificação pode ser feita durante o processo de construção da teoria; (f) a teoria resultante pode ser validada empiricamente; (g) o processo de construção está sempre intimamente conectado com as evidências; e, (h) a teoria resultante reflete bem a realidade analisada. Em contrapartida, os pontos fracos da geração de teoria por meio de estudo de caso são: (a) lança mão do intensivo uso de evidências empíricas, que podem resultar numa teoria muito complexa, com grande volume de dados, rica em detalhes; (b) pode carecer de uma perspectiva geral (do todo); (c) a teoria pode resultar limitada e muito específica, pois que sua abordagem é feita no sentido de baixo para cima, ou seja, o conjunto de resultados das análises dos dados é que regerão a construção da teoria; (d) as generalizações da teoria serão resultantes das especificidades dos dados coletados (YIN, 2005; DEMO, 1989; GIL, 2002).

3.1 Componentes do Estudo de Caso

Conforme Yin (2005), para a condução de um estudo de caso, é importante a observação de cinco componentes: questão de estudo; proposições de estudo; unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações.

Com relação à *questão de estudo* partiu-se do problema de pesquisa, a saber: 'Como as competências essenciais das empresas envolvidas na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções estão sendo utilizadas na compreensão da aplicação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos?'. A partir da definição da *questão de estudo* buscou-se definir quais são as *proposições de estudo*, ou seja, o que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo, levando-se em consideração a hipótese básica da pesquisa, a saber: 'Que as empresas do estudo de caso aplicam o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos como forma de relacionamento com os clientes e fornecedores'. As *proposições* definidas foram três:

- a) Quanto mais a montante da cadeia de suprimentos maior é a dificuldade na percepção da agregação de valor ao cliente;
- b) As empresas se focam em suas competências essenciais como forma de agregação de valor ao cliente.
- c) As empresas buscam estabelecer relacionamentos entre os membros da cadeia de suprimentos como forma de agregação de valor ao cliente final.

O terceiro componente relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um "caso", ou seja, qual será a *unidade de análise*. O autor Yin (2005) propõe quatro tipos básicos de projetos para estudos de caso, resultantes de uma matriz de dupla entrada que considera o número de casos envolvidos (caso único ou múltiplos casos) e a unidade de análise (holística ou incorporada). Os quatro tipos proposto pelo autor são:

- **Tipo 1:** projetos holísticos de caso único;
- **Tipo 2:** projetos com unidades incorporadas de caso único;
- **Tipo 3:** projetos holísticos de casos múltiplos;
- **Tipo 4:** projetos com unidades incorporadas de casos múltiplos.

Nas considerações sobre os tipos de casos, um aspecto relevante a ser considerado é o fato de que um projeto de pesquisa não é algo fechado e completo, mas algo dinâmico e vivo e que, por causa disto,

pode ser necessário fazer modificações no projeto durante a sua execução. Para Yin (2005) o grande risco a ser evitado é mudança da teoria inicial, pois, se isto ocorrer, o pesquisador poderá ser acusado de se deixar levar por um viés na condução da pesquisa ou na interpretação dos dados.

Pelas características do presente estudo é possível entender que se trata do tipo 2, ou seja, de projetos com unidades incorporadas de caso único. Isto é, estudo de caso único por envolver apenas a Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções do Médio Vale do Itajaí, e de várias unidades incorporadas por ter envolvido oito empresas de vários elos da cadeia produtiva pesquisada.

O quarto e quinto componentes, respectivamente, *a lógica que une os dados às proposições* e *os critérios para interpretar as constatações*, representam, a análise do estudo de caso, relacionando-se as informações obtidas com as proposições previamente estabelecidas. Conforme Yin (2005), ao desenvolver esses dois componentes, o pesquisador é forçado a construir uma teoria inicial relativa ao estudo a ser empreendido. Esta teoria deve ser formulada antes do início da coleta de dados e ela irá ajudar na formulação das questões, nas proposições ou no propósito do estudo, das unidades de análise e possibilitará a ligação dos dados às proposições e fornecerá os critérios para a análise dos dados. Ao proceder desta maneira, o pesquisador terá um roteiro objetivo e habilitado para orientá-lo durante todo o processo de realização do estudo, que lhe dará direção para a definição dos dados a serem coletados e para a definição das estratégias para a sua análise, possibilitando-lhe fazer contribuições/generalizações para a teoria maior (YIN, 2005). A base teórica de sustentação do estudo de caso está descrita no Capítulo 2, especificamente com relação aos conceitos relacionados arranjos interorganizacionais, gerenciamento da cadeia de suprimentos, competências essenciais, governança, outsourcing e valor agregado ao cliente.

3.2 Critérios para Avaliação da Qualidade no Estudo de Caso

Como se supõe que a pesquisa represente um conjunto lógico de proposições é possível julgar a qualidade do projeto de pesquisa. De acordo com Yin (2005), precisa-se maximizar quatro condições relacionadas à qualidade do projeto:

- a) **Validade do constructo:** estabelecer definições conceituais e operacionais dos principais termos e variáveis do estudo para

que se saiba exatamente o que se quer estudar – medir ou descrever.

- b) **Validade interna (apenas para estudos explanatórios ou causais, e não para estudos descritivos ou exploratórios):** estabelecer o relacionamento causal que explique que determinadas condições (causas) ocasionam outras situações (efeitos).
- c) **Validade externa:** estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Deve-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações assemelhadas.
- d) **Confiabilidade:** demonstrar que as operações de um estudo – como os procedimentos de coleta de dados – podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Com relação ao teste de *validade de constructo* buscou-se explorar e aprofundar a base conceitual por meio de revisão bibliográfica e documental, apresentada no Capítulo 2 e no Capítulo 4 sobre a cadeia produtiva pesquisada. Durante a fase de coleta de dados e das entrevistas de campo buscou-se fontes variadas de evidências, inclusive com o confronto de dados entre empresas concorrentes, e com o estabelecimento de um encadeamento de evidências. Além disso, o rascunho da análise das entrevistas foi apresentado e validado pelo diretor executivo do SINTEX.

O item de *validade interna* não se aplica, por ser uma pesquisa exploratória. Sobre a *validade externa* buscou-se fazer generalizações e comparações com as informações e dados encontrados na literatura e descritas no Capítulo 2. Além disso, houve a preocupação em manter uma lógica de replicação, mesmo sendo um estudo de caso único que não foi aplicado em outros casos.

Sobre a *confiabilidade* buscou-se documentar todos os procedimentos, de forma que se tivessem outros pesquisadores envolvidos no estudo de caso, esses chegariam às mesmas conclusões. Inclusive, foi elaborado um protocolo de estudo de caso, descrito mais adiante.

3.3 Preparação para Condução no Estudo de Caso

Conforme Yin (2005), a preparação para realizar um estudo de caso envolve habilidades prévias por parte do pesquisador, treinamento e preparação para o estudo de caso específico, desenvolvimento de

um protocolo de estudo de caso, triagem dos possíveis estudos de caso e condução de um estudo de caso piloto.

Por se tratar de um estudo de caso único de uma tese de doutoramento, a condução foi realizada pelo pesquisador. A preparação do estudo de caso consistiu na elaboração do protocolo de estudo de caso. A triagem e definição do alvo do estudo de caso foram descritos no tópico 3.1 desse documento. O estudo de caso piloto foi realizado na mesma cadeia produtiva, por meio de um levantamento de dados secundários e de uma entrevista com o diretor executivo do SINTEX, em que se buscou uma investigação mais ampla e menos direcionada do que o estudo de caso final, abordando questões subjetivas e metodológicas. A primeira reunião ocorreu no mês de julho de 2008 e a reunião final ocorreu no mês de novembro de 2009, com a participação da equipe técnica do SINTEX. Durante o mês de fevereiro de 2009, ocorreu a Feira Internacional de Materiais para Indústria Têxtil e de Confecções – FEMATEX (hoje, rebatizada de TexPreview), organizada pelo próprio SINTEX, em que o pesquisador esteve presente e realizou uma série de conversas e de pequenas reuniões com as empresas, buscando subsídios para a elaboração do protocolo e do estudo de caso piloto. Ao final do procedimento, o questionário semi-estruturado, utilizado para a coleta de dados, foi submetido e validado pela equipe técnica do SINTEX, em novembro de 2009.

3.4 Condução no Estudo de Caso

As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e cada uma delas requer habilidades específicas e procedimentos metodológicos específicos (YIN, 2005). Para esta pesquisa de estudo de caso foram utilizadas três: documentos, registros de arquivos e entrevistas.

Para a entrevista foi utilizada a forma de entrevista focada, ou seja, onde o respondente foi entrevistado por um curto período de tempo com um caráter aberto-fechado. Durante a entrevista buscou-se, preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa. Foi elaborado um questionário como base (ver Anexo) para as entrevistas, organizado de forma semi-estruturado. Ele foi elaborado de forma a contemplar todos os elos da cadeia produtiva pesquisada. Mas, nem todas as questões foram abordadas com todas as entrevistas, cabendo ao pesquisador a sua pertinência. Com

relação à Parte IV, foi baseado no questionário proposto pelo autor Lambert (2006) e serviu, unicamente, como referência para a conversa com os entrevistados.

A seleção das unidades incorporadas, ou seja, das empresas, ocorreu em parceria com o Sindicato das Indústrias Têxteis e do Vestuário de Blumenau – SINTEX, entidade de representação das empresas, envolvendo o Diretor Executivo e de sua equipe técnica. Da mesma forma que a definição da cadeia produtiva, a seleção das empresas baseou-se em uma seqüência de escolhas. A primeira delas foi que precisa ser uma empresa associada ao Sindicato, ou seja, iniciou-se com 46 empresas de porte pequeno, médio e grande. A segunda, a necessidade de envolver pelo menos uma empresa de cada elo da cadeia, ou seja, cinco elos (matéria-prima, fiação, tecelagem e malharia, beneficiamento/acabamento e confecção). A terceira escolha envolveu as seguintes características: empresas com bom nível de relacionamento com o SINTEX, a pessoa de contato na empresa ser de cargo diretivo e interessado em participar da pesquisa. Esse processo de seleção e identificação ocorreu no final de outubro e início de novembro de 2009, entre o pesquisador e o SINTEX, chegando-se a doze empresas. Após isso, o SINTEX ficou encarregado de fazer o contato para verificar a disponibilidade para a entrevista, confirmando-se dez empresas para o período de dezembro de 2009. O pesquisador confirmou o agendamento com sete empresas, mantendo pelo menos uma de cada elo. Durante o processo da visita, por sugestão e iniciativa de uma das empresas, foi agendada uma oitava. As oito visitas ocorrem no período de 14 a 18 de dezembro de 2009, tiveram uma duração média de 1h30 minutos e cinco das oito empresas autorizaram a gravação da conversa.

3.5 Análise das Evidências no Estudo de Caso

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. A análise de evidências no estudo de caso é um dos menos desenvolvido e um dos mais difíceis passos na sua condução (YIN, 2005). Como estratégia analítica para o estudo de caso, o referido autor, apresenta três:

- **Baseado em proposições teóricas:** a primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao

estudo. Os objetivos e o projeto originais se basearam em proposições, que por sua vez refletem o conjunto de questões de pesquisa, as revisões feitas na literatura e as novas proposições/hipóteses que possam surgir.

- **Pensando sobre explicações concorrentes:** uma segunda estratégia analítica tenta definir e testar explicações concorrentes. Essa estratégia está relacionada a primeira desde que essa tenha incluído hipóteses concorrentes.
- **Desenvolvendo uma descrição:** a terceira estratégia analítica geral é desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo. Uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas – mesmo quantitativamente.

Esta pesquisa de doutorado alternou-se entre os caminhos dedutivos, buscando direcionamento na teoria; e indutivos, buscando evidências empíricas na prática empresarial. A análise dos dados foi realizada em duas etapas, tendo sido feita na primeira fase uma análise interna do caso que, segundo Eisenhardt (1989), é o coração da construção de teorias a partir de estudos de caso. A segunda etapa da análise dos dados foi executada sob diferentes perspectivas com o intuito de aumentar a precisão e confiabilidade da pesquisa de doutoramento. As táticas adotadas foram para interpretação dos dados nesta segunda fase, a seleção de categorias ou dimensões de acordo com o problema de pesquisa; e, com base no referencial teórico desta tese, a identificação de conceitos e variáveis aplicáveis ao entendimento dos dados.

CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO

Nesse capítulo é apresentada uma caracterização da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecção, como base para o estudo de caso, justificando a sua importância para a economia brasileira, especialmente a Catarinense.

O capítulo está estruturado em quatro tópicos. O primeiro tópico abrange uma visão da estrutura e da complexidade da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções, com a descrição dos principais elos, conceituação de produto de moda e do gerenciamento do ciclo de vida do produto.

O segundo aborda a cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecção no âmbito internacional, com destaque a produção de mundial e os principais países exportadores e importadores.

A balança comercial brasileira da cadeia produtiva é tratada no terceiro tópico, além do número de estabelecimentos e do número de empregados, e dos principais dados sobre a cadeia produtiva no Estado de Santa Catarina.

O quarto tópico aborda as principais variáveis competitivas da cadeia produtiva na região do Médio Vale do Itajaí, foco do estudo de caso da pesquisa e apresenta o número de empregados e estabelecimento, por porte e atividades econômicas, dos municípios que compõem a base territorial do Sindicato das Indústrias Têxteis e do Vestuário de Blumenau – SINTEX.

4.1 Estrutura da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção

A cadeia têxtil e de confecção vem nos últimos 30 anos passando por um profundo processo de modificação de seu padrão produtivo e de mercado. Este processo está relacionado ao desenvolvimento tecnológico que toda a indústria experimentou, em especial com a introdução da microeletrônica nos processos produtivos e o rápido avanço dos meios de comunicação. No campo do mercado houve a redução das barreiras comerciais entre os países e também a elevação da produtividade (FERNANDES, 2008; GORINI, 2000).

O setor têxtil e de confecção é um dos setores industriais mais tradicionais e representa um papel importante em diversas economias, por causa de seu produto, emprego e renda gerados. A produção da indústria têxtil e de confecções, segundo Fernandes (2008), é caracterizada por bens de consumo não duráveis, todavia, os produtos têxteis também são usados em diversos processos

produtivos em outros setores industriais. Há uma gama diversificada de produtos desta indústria, entre as quais se destacam os tecidos para vestuário (que podem ser fabricados com fibras de origem natural, sintética, artificial ou mista), em calçados, linha de decoração (cortinas, estofados, tapetes), como insumo intermediário (no setor automotivo e aeronáutico), entre outras utilizações.

A cadeia produtiva têxtil e de confecção, conforme UNICAMP-IE-NEIT (2002), é formada, genericamente, por seis elos: beneficiamento de fibras têxteis naturais, fiação e tecelagem de têxteis naturais, fiação e tecelagem de têxteis químicos, outras indústrias de tecelagem, malharia e confecção, apresentada, esquematicamente, o fluxograma das atividades na Figura 35. Para Rech (2006), Fernandes (2008), UNICAMP-IE-NEIT (2002), IEL (2005) e Sen, (2008), a cadeia pode ser caracterizada pelos elos:

- **Produção da matéria-prima:** a primeira fase da cadeia produtiva diz respeito às fibras e/ou filamentos que serão preparados para a etapa da fiação e podem ser naturais ou artificiais. Compreende o processo químico-físico de extrusão (fibras químicas - artificiais e sintéticas) e a produção agrícola (fibras naturais vegetais) ou pecuária (fibras naturais animais). A produção de fibras naturais está sujeita em grande medida à sazonalidade da produção agrícola, podendo ser afetados pelas variações climáticas e a ocorrência de pragas nas plantações ou de doenças nos animais. As fibras artificiais e sintéticas estão em grande medida relacionadas com o petróleo e ao desenvolvimento tecnológico da química fina. Os filamentos, a partir das fibras químicas, são hoje a vanguarda tecnológica por apresentarem praticidade no manuseio e pela maior produtividade no processo de tecelagem;
- **Fiação:** processo de fabricação de fios têxteis, a partir da produção de matérias-primas apropriadas para o uso têxtil. As empresas que compõe esse elo são predominantemente de multinacionais de grande porte e que necessitam de constantes investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) e são intensivas de capital. Além disso, envolvem um forte relacionamento com os produtores de máquinas e equipamentos;
- **Tecelagem e Malharia:** os tecidos são obtidos por meio de processos técnicos diferentes, que são a tecelagem de tecidos

planos, a malharia (circular e retilínea) e a tecnologia de não-tecidos. Além disso, é o que apresenta as maiores relações com os elos para frente e para trás da cadeia, deste modo, se configurando como a etapa mais importante da cadeia têxtil e é intensivo em capital e escalas de produção;

- **Beneficiamento/Acabamento:** compreende uma série de operações que outorga propriedades específicas ao produto. Os seus processos e tratamentos são dependentes e beneficiados com as inovações do setor químico. A introdução de novas matérias-primas para o tratamento dos tecidos no momento do tingimento, novas cores, estampas e novos tipos de emborrachamento, são inovações relevantes para esse setor e trazem grandes vantagens competitivas em termos de diferenciação de produtos;
- **Confecção:** esta é a fase da elaboração de peças confeccionadas e abrange a criação, a modelagem, o corte, a costura e o beneficiamento do produto. Ainda que a etapa de confecção tenha ganhado importância no atual estágio de desenvolvimento da cadeia têxtil internacional, esta etapa ainda está em grande medida baseada na utilização de mão de obra no processo produtivo;
- **Mercado:** são os canais de distribuição e comercialização (atacado e varejo). Em termos mercadológicos além da qualidade e funcionalidade dos tecidos produzidos ao longo da cadeia, o projeto de produto e a marca se constituem no atual padrão de concorrência e os fatores determinantes para o êxito ou o fracasso de determinado produto têxtil.

A Figura 36 apresenta uma visão expandida da cadeia produtiva têxtil e de confecções, em que transversalmente operam, ao mesmo tempo, os serviços de suporte como o mecânico-têxtil e serviços intermediários como os fornecedores de equipamentos; a produção de softwares; editoras especializadas; feiras de moda; agências de publicidade e comunicação; estúdios de criação em design de moda e funções corporativas (marketing, finanças, marcas, entre outras) (EURATEX, 2004).

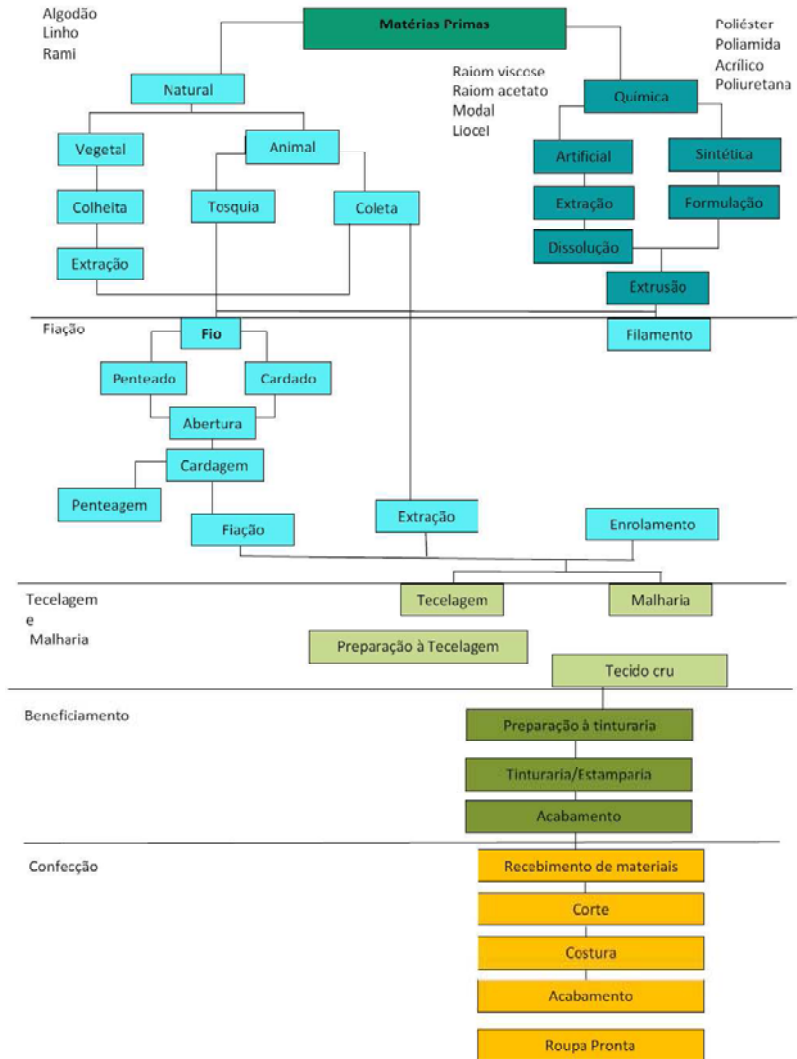


Figura 35 – Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecção

Fonte: (UNICAMP-IE-NEIT, 2002, p. 3) com base em IEDI (2001).

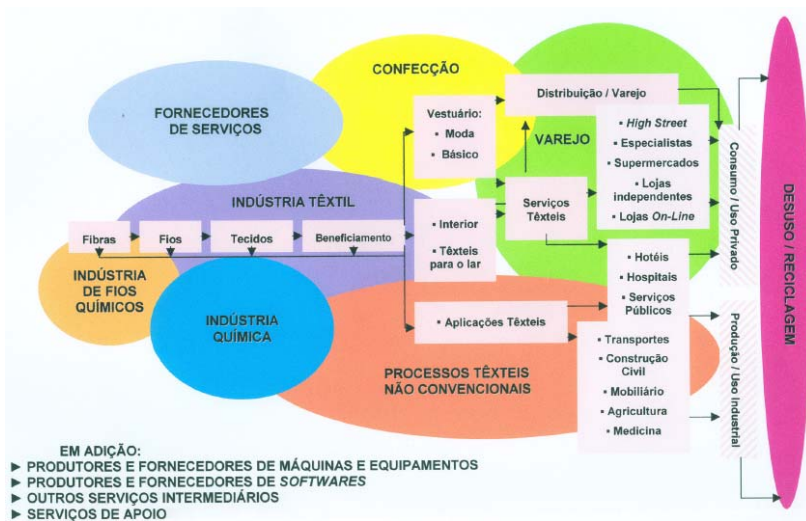


Figura 36 – Complexidade da cadeia produtiva têxtil e de confecção

Fonte: (EURATEX, 2004, p. 4) – tradução de (RECH, 2006).

De acordo com Gimeno (2000 *apud* RECH, 2006) relata que a produção, a promoção, a distribuição e a criação compõem um conjunto de elementos que configuram e que devem ser preparados para desenvolver a competitividade das empresas da cadeia produtiva da moda em face da contínua evolução do mercado. Atualmente, a concorrência está ocorrendo com base na diferenciação preço/qualidade/criatividade e centra na incorporação de elementos como estilo, design e moda nos produtos (RECH, 2006). Portanto, segundo Rech (2006), na cadeia produtiva da moda, a hierarquização está ocorrendo de jusante a montante, do consumidor final à produção de matéria-prima. Nos países desenvolvidos, atualmente, a moda está ascendendo em nível de importância, sendo que as atividades de marketing, vendas e produção flexível adquirem relevância. Para UNICAMP-IE-NEIT (2002), a produção de têxteis e confecções é, agora, puxada pelos clientes finais, que procuram determinar critérios de produtos e produção nos setores a montante.

Esta nova formatação da cadeia relaciona-se com a progressiva divisão entre o tangível e o intangível, o material e o imaterial, as funções produtivas e as de valorização (LUPATINI, 2007). O autor salienta que, embora, a modernização da indústria têxtil e de confecção por meio dos ativos materiais (investimentos em

máquinas, equipamentos e matérias-primas) continue a ser importante, cada vez mais não é suficiente. Esta carência acentua-se ao se requerer a competitividade da cadeia produtiva da moda como um todo e não tão somente em algumas empresas e/ou elos, uma vez que os ativos materiais formam unicamente uma das dimensões para ganhos de competitividade sustentável da cadeia.

Os ativos imateriais (intangíveis) são cada vez mais essenciais na competitividade da indústria têxtil e de confecção. Nessa esfera, os ativos intangíveis, em grande medida, incluem ativos anteriores e posteriores à produção, como: design, desenvolvimento do produto, engenharia, marketing, canais de comercialização, marcas, logística, manutenção e assistência de fornecedores, capacidade de administração e coordenação da cadeia. Uma característica constitutiva do mesmo processo que parece fundamental, em termos de mudanças recentes e estratégias das empresas da indústria têxtil e de confecção brasileira, está associada aos esforços em ativos imateriais, como desenvolvimento de produto, marcas e design (LUPATINI, 2007).

4.1.1 Ciclo de Vida do Produto

A abordagem de gerenciamento do ciclo de vida de produtos – PLM (*product lifecycle management*), segundo Grieves (2006), possui as suas origens nos conceitos e tecnologias de projeto auxiliado por computador – CAD (*computer aided design*), gerenciamento de dados de engenharia – EDM (*engineering data management*) e manufatura integrada por computador – CIM (*computer integrated manufacturing*).

Entretanto, não há consenso sobre o escopo e a abrangência do gerenciamento do ciclo de vida de produtos. Apresenta-se, geralmente, como um processo de evolução do conhecimento e das necessidades dos *stakeholders*, buscando integrar o que há de melhor para o desenvolvimento de produtos. Possui um enfoque integrado de informações direcionadas aos aspectos do ciclo de vida do produto, a partir do projeto de concepção do produto até o seu descarte, utilizando ferramentas computacionais. As ferramentas computacionais permitem acessar, atualizar, manipular e raciocinar sobre as informações do produto, em um ambiente fragmentado e distribuído. Isto é, implica no gerenciamento das informações sobre o produto não importa onde a informação resida.

O gerenciamento do ciclo de vida do produto, segundo Grieves (2006) é integrado, conduzido pela abordagem da informação que compreende pessoas, processos/práticas e tecnologia em todos os aspectos da vida do produto, desde a concepção do produto passando pela manufatura, desdobramento e manutenção – culminando na remoção do produto e da disposição final. Pela troca da informação de produto durante o desperdício de tempo, energia e material na organização inteira e na cadeia de suprimentos. Para o autor, ao gerenciamento do ciclo de vida do produto pode elevar a produtividade da empresa, porque permite uma integração completa de tudo que é relacionado com o produto ou serviço – seja interno ou externo. Além disso, usa a informação tecnológica e as práticas e processos da organização para aumentar a eficiência nas áreas funcionais.

A Figura 37 apresenta a abordagem de PLM proposto por Grieves (2006) tendo como centro da abordagem a informação essencial. Isto é, representa todos os dados e informações de produtos por meio do ciclo de vida do produto. Estas informações de produtos não pertencem a nenhuma área funcional da empresa, mas são disponíveis a todas. O autor divide em cinco categorias do ciclo de vida do produto: planejamento, concepção de produto, construção, suporte e disposição. As cinco fases são:

- **Planejamento:** refere-se ao planejamento e análise de requisitos, passo inicial para desenvolver qualquer produto e onde se faz a ponte entre o objetivo da empresa e os produtos desenvolvidos, com a definição do portfólio.
- **Concepção de Produto:** compreende a engenharia de conceito e prototipagem, além da engenharia de produto, produzindo com detalhes todas as informações técnicas, de produção, comerciais relacionadas ao produto. Em alguns casos, novos processos de produção, atendimento ao cliente e assistência técnica foi implementado.
- **Manufatura:** envolve a engenharia de fabricação e a fabricação, e produção propriamente dita do produto.
- **Vendas e Distribuição:** trata da área de vendas e distribuição, acompanhando sistematicamente e documentando as melhorias ocorridas durante o ciclo de vida.
- **Disposição e Reciclagem:** finaliza com a disposição e reciclagem, gerenciando a retirada sistemática do produto do mercado e avaliando o ciclo de vida do produto.



Figura 37 - Abordagem de gerenciamento do ciclo de vida do produto

Fonte: (GRIEVES, 2006)

Para Kotler (2005) produto é qualquer coisa que possa ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os produtos vão além de bens tangíveis. De forma mais ampla, os produtos incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações, idéias ou combinações desses elementos. Além disso, o autor classifica em produto industrial e de consumo. No caso de produto de consumo pode ser subdivididos em produto de conveniência, produto de comparação e produto de especialização.

De acordo com Rech (2006), a moda *prêt-à-porter*² é um exemplo de produto de comparação por serem produtos de consumo comprados com freqüência e cuidadosamente comparados em termos de adequação, qualidade, preço e estilo. Para produtos de moda da alta-costura como sendo produto de especialidade, pois são produtos únicos, com características exclusivas, possuem uma identificação de marca e os consumidores efetuam um esforço maior para comprá-los.

² A expressão *Prêt-à-porter* vem do francês "*prêt*" (Pronto) e "*à-porter*" (para levar), nos termos da moda se traduz por "pronto para vestir" e deriva do inglês "*ready to wear*".

Por tanto, segundo Rech (2006), pode-se conceituar produto de moda como qualquer elemento ou serviço que conjugue as propriedades de criação (design – aparência/aspecto do produto x utilidade do produto, e tendências da moda), qualidade (conceitual e física), vestibilidade, aparência (apresentação) e preço a partir das vontades e anseios do segmento de mercado ao qual o produto se destina. O produto de moda é aquele que foi projetado para um determinado público consumidor conforme o seu estilo de vida, inspirado pelas tendências de moda da estação; com fibras, fios e acabamentos desenvolvidos tecnologicamente, produzidos por uma infra-estrutura moderna. O conforto e a durabilidade quanto ao uso e lavagens são primordiais. Uma modelagem perfeita para o corpo do consumidor; acessórios (zíper, botões, linhas e aplicações) adequados, etiquetas decorativas e explicativas (contendo composição têxtil e instruções de lavagens), embalagem correta para o tipo de produto, aliados a um preço compatível no mercado são fundamentais (RECH, 2006).

A indústria da moda é caracterizada por ciclos de vidas de produtos curtos, volátil e demanda imprevisível, grande variedade de produtos, processos longos e inflexíveis, com uma complexa cadeia de suprimentos (SEN, 2008).

O objetivo de projetar produtos é a satisfação das necessidades e expectativas do consumidor, sendo que o projeto de produtos inicia e termina no consumidor (SLACK, 2002). Para Vincent-Ricard (1989 *apud* RECH, 2006) o projeto de produto de moda é composto por uma seqüência de estágios: análise, elaboração, criação e difusão. O primeiro estágio compreende a análise sócio-cultural e econômica do mundo contemporâneo. O estágio de elaboração corresponde a uma adequação da metodologia a ser utilizada na criação, objetivando obter um produto tecnicamente perfeito. A criação do produto está inserida num terceiro estágio, enquanto as questões de marketing pertencem ao estágio da difusão do produto de moda.

Com relação ao estágio de criação é o momento em que a equipe de desenvolvimento de produtos da empresa irá definir quais os componentes que serão utilizados para transformar o conceito do produto em um objeto físico. Além disso, conforme Rech (2006), envolvem fios, tecidos, revistas de moda, materiais de tendências de moda, referenciais de moda, fontes de informações de pesquisa, catálogos, botões, zíperes, modelos; ou seja, todo o material que será

utilizado na geração e seleção de idéias, passando pela montagem e confecção do produto até chegar à peça-piloto.

A Figura 4 apresenta um dos pontos chaves de uma cadeia produtiva têxtil e de confecções.

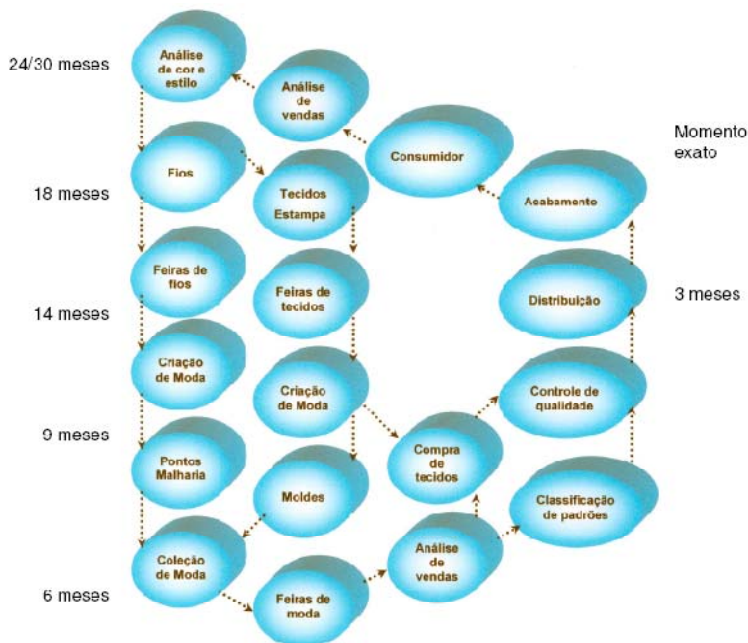


Figura 4 – Tempo de introdução de produtos na cadeia produtiva têxtil e de confecções

Fonte: Jones (2002 *apud* RECH, 2006).

Segundo Rech (2006), o ponto é com relação ao tempo que decorre entre a introdução de uma moda (produto, conceito, look) até a sua substituição, seja ao nível de inovação; de variações - cores, formas; ou do seu teor - conceito de moda, estilo, materiais, acessórios, com as seguintes considerações:

- As cores são pensadas e decididas de 24 a 30 meses antes da estação em que a roupa estará na vitrina, com base na disponibilidade de matéria-prima e das metas comerciais traçadas para os produtos têxteis, insumos e produtos auxiliares pelas indústrias químicas, associações e institutos internacionais de fibras e pigmentos;
- Os fios são planejados 18 meses antes da estação prevista;

- As feiras internacionais de fios ocorrem com 14 meses de antecedência;
- Os tecidos, 12 meses antes;
- As feiras internacionais de tecidos, 10 meses;
- Criação e produção de coleções de moda, 9 meses antes;
- O varejo internacional recebe as coleções de moda com 3 meses de antecedência;
- O consumidor conhece o que está na moda no exato momento.

4.2 Cadeia Produtiva Têxtil e de Confeção Internacional

A cadeia produtiva têxtil e de confecção distribui a sua produção internacionalmente de forma que os países mais desenvolvidos passaram a ser detentores das etapas mais intensivas em capital e em tecnologia, e que por este motivo são as etapas que possibilitam maior participação no total de valor que é arrecadado pela produção de toda a cadeia. Como as etapas mais intensivas em capital estão concentradas nos países desenvolvidos, as decisões sobre o que produzir e como produzir também estão, restando aos países em desenvolvimento acatar o padrão produtivo imposto sem grandes condições de contestar sua posição dentro da cadeia têxtil e de confecção internacional (FERNANDES, 2008; GEREFFI e MEMEDOVIC, 2003).

A explicação para que os países mais desenvolvidos detenham o padrão da moda utilizado na maioria dos países, notadamente os países capitalistas referem-se à capacidade de consumo destas economias. Esta capacidade de consumo determina o padrão das coleções desenvolvidas e desta maneira o padrão de consumo que irá se firmar, implicando em efeitos de transferência destes padrões para grande parte dos países em desenvolvimento. A potência do padrão da moda cresce quanto ele se alia às grandes marcas internacionais. A distribuição dos artigos com a etiqueta das grandes marcas internacionais acaba influenciando a produção das coleções em nível local, ainda que com adaptações aos costumes e hábitos locais há interferência da moda e da marca internacional (FERNANDES, 2008).

Nesse processo, as empresas desconcentram suas atividades e se especializam apenas nas funções que agregam maior valor e que lhe permitem coordenar toda a rede de fornecedores e distribuidores. Segundo Gereffi (1999), Gereffi e Memedovic (2003) existem três

tipos de governança que as empresas na cadeia têxtil e de confecção:

- **Produtores com marca:** são aquelas em que os produtores que antes cuidavam de todas as etapas de produção, desde a compra dos tecidos até a comercialização, agora também focam suas atenções com a marca e os processos de marketing, moda, coordenação dos fornecedores e comercialização.
- **Comercializadores com marca:** não se envolvem diretamente com o processo de produção, dirige sua atenção para etapas e funções a jusante, ou seja, moda, marketing e comercialização.
- **Varejistas com marca:** por serem os detentores dos canais de comercialização e cada vez mais com marcas próprias, estão tendo maior poder para comandar os elos da cadeia desde o montante, concentrando seus esforços na moda, negociação com fornecedores e gestão das marcas.

Para Fernandes (2008), a forma como está se caracterizando o processo de desverticalização e a configuração da indústria têxtil e de confecção mundial, nota-se que a divisão internacional do trabalho está direcionando o setor de confecções para as economias em desenvolvimento.

Segundo IEMI (2008) com a aceleração do processo de integração dos mercados mundiais, provocou a migração de uma significativa parcela da produção de artigos têxteis dos Estados Unidos e países da União Européia para os países do leste da Ásia. Atualmente, 43,4% da produção mundial de têxteis são realizadas na China o que corresponde aproximadamente uma produção 5,5 vezes superior a dos Estados Unidos (segundo colocado no ranking e maior mercado consumidor do mundo), enquanto o Brasil ocupa a 6ª posição no ranking com uma produção de 1.732 mil toneladas, correspondendo a 2,5% da produção mundial, conforme apresentado na Tabela 1.

A produção mundial de confecção, a China aparece novamente na liderança com 43,5% da produção mundial, representando uma produção 5,9 vezes maior que a Índia, segunda colocada. No caso da produção têxtil, dos dez primeiros, dois são das Américas e outros oito da Ásia, sendo sete desses do sudoeste asiático. No caso da produção de confecção sete são asiáticos, dois sul-americanos e um europeu.

Com o avanço da participação chinesa na produção mundial, os mercados produtores tradicionais passaram a investir em tecnologia e inovação, voltada para a diferenciação dos produtos e a

flexibilização produtiva, em detrimento da produção em grande escala – principal característica da produção chinesa - buscando assim atender mercados consumidores diferenciados (SOATO, 2009). Segundo Gorini (2000) as indústrias têxteis norte-americanas e européias desistiram de concorrer com os produtos de pequeno valor agregado oriundos da Ásia, passando a se concentrar em nichos mais lucrativos e de qualidade diferenciada, através da criação das novas fibras químicas e dos novos sistemas de produção. Segundo IEMI (2008) a abertura de novos mercados e o aprimoramento da logística comercial tem sido fatores essenciais para a evolução comercial do setor, com destaque para 2006 quando o comércio internacional de têxteis e confecção cresceram aproximadamente 150% em relação a 1990, atingindo US\$ 530 bilhões. A evolução do setor coincide com o período de abertura comercial, consolidação dos blocos econômicos (especialmente União Européia e Nafta), e o crescimento econômico dos países emergente. A China e os Estados Unidos detêm a maior participação no comércio mundial de têxteis, sendo respectivamente o maior exportador e o maior importador em 2006, conforme Tabela 2.

Tabela 1 – Produção mundial de produtos têxteis e de confecção em 2006

Produtos Têxteis			Produtos de Confecção		
País	Mil Toneladas	%	País	Mil Toneladas	%
1. China	29.557	43,4%	1. China	16.735	43,5%
2. Estados Unidos	5.411	7,9%	2. Índia	2.432	6,3%
3. Índia	4.814	7,1%	3. Paquistão	1.444	3,7%
4. Paquistão	4.154	6,1%	4. México	1.270	3,3%
5. Taiwan	1.853	2,7%	5. Turquia	1.179	3,1%
6. Brasil	1.732	2,5%	6. Brasil	1.065	2,8%
7. Indonésia	1.347	2,0%	7. Coréia do Sul	905	2,4%
8. Coréia do Sul	1.322	1,9%	8. Itália	879	2,3%
9. Turquia	1.291	1,9%	9. Taiwan	811	2,1%
10. Tailândia	1.120	1,6%	10. Indonésia	704	1,8%
Subtotal	52.601	77,3	Subtotal	27.424	71,2%
Outros	15.468	22,7%	Outros	11.086	28,8%
Total	68.069	100,0%	Total	38.510	100,0%

Fonte: Internacional Textile Manufactures Federation *apud* (IEMI, 2008).

Os Estados Unidos mantém-se como o maior importador de produtos têxteis no Mundo em 2006, com uma participação superior ao dobro da China (2º colocado no *ranking*). Nota-se que dos dez principais países importadores, sete estão localizados na Europa, correspondendo a 30% do total importado. A nova

composição produtiva e comercial dos produtos têxteis reflete um mapa onde o Leste e o Sudoeste Asiático concentram a maior parcela da produção e exportação mundial, enquanto a Europa e os Estados Unidos se apresentam como maiores centros importadores. A participação do Brasil no comércio internacional, mesmo que pequena, não retrata a importância do setor no contexto interno. Segundo IEMI (2008) “o Brasil se enquadra claramente no perfil produtor-consumidor, ou seja, produz para si mesmo, com parcelas relativas muito pequenas para a importação e exportação”.

Tabela 2 - Principais países exportadores e importadores de produtos têxteis e de confecção em 2006

Exportadores			Importadores		
País	Valor	%	País	Valor	%
China	144.071	29,5%	Estados Unidos	106.470	20,1%
Itália	34.713	7,1%	China	50.909	9,6%
Alemanha	29.969	6,1%	Alemanha	39.959	7,5%
Índia	19.521	4,0%	Japão	30.048	5,7%
Turquia	19.475	4,0%	Reino Unido	28.688	5,4%
Estados Unidos	17.541	3,6%	França	25.898	4,9%
França	15.947	3,3%	Itália	23.630	4,5%
Bélgica	15.016	3,1%	Espanha	15.418	2,9%
Coréia do Sul	12.292	2,5%	Bélgica	12.581	2,4%
Paquistão	11.375	2,3%	Holanda	12.519	2,4%
Holanda	11.345	2,3%	Rússia	11.716	2,2%
Taiwan	11.156	2,3%	Canadá	11.200	2,1%
Reino Unido	10.579	2,2%	México	8.468	1,6%
Indonésia	9.305	1,9%	Coréia do Sul	7.652	1,4%
Brasil (45)	1.598	0,3%	Brasil (43)	1.920	0,4%
Outros	123.799	25,4%	Outros	142.927	27,0%
Total	487.702	100,0%	Total	530.003	100,0%

Fonte: Internacional Textile Manufactures Federation *apud* (IEMI, 2008).

A Tabela 3 apresenta os principais países exportadores em 2007, separados por grupos de produtos, em que a liderança da China está baseada na exportação de produtos de confecção, com 35,2% da participação mundial. E, se somarmos a China a produção de Hong Kong, essa passa para 44% da participação mundial. Em fios e tecidos, a China também é a principal exportadora com 24,8% da participação e somando-se a participação de Hong Kong passa para 30,7%. No caso das fibras, a liderança cabe aos Estados Unidos, que responderam por 22,2% do total das exportações, principalmente pelo elevado volume de exportações de algodão. O Brasil aparece apenas no ranking de exportadores de fibras têxteis, como décimo colocado, também em função das exportações de algodão.

Tabela 3 – Principais países exportadores de produtos têxteis e de confecção em 2007

Fibras			Fios e Tecidos			Confecção		
País	Valor (US\$ bi)	%	País	Valor (US\$ bi)	%	País	Valor (US\$ bi)	%
1. EUA	6,5	22,3%	1. China	56,0	24,8%	1. China	115,2	35,2%
2. Austrália	2,8	9,6%	2. Itália	16,4	7,3%	2. Hong Kong	28,8	8,8%
3. Alemanha	2,2	7,6%	3. Alemanha	15,5	6,9%	3. Itália	22,8	7,0%
4. China	2,0	6,9%	4. Hong Kong	13,4	5,9%	4. Alemanha	16,0	4,9%
5. Índia	2,0	6,9%	5. EUA	12,4	5,5%	5. Turquia	14,0	4,3%
6. Coréia do Sul	1,2	4,1%	6. Coréia do Sul	10,4	4,6%	6. França	10,8	3,3%
7. Japão	1,2	4,1%	7. Índia	9,6	4,2%	7. Índia	9,9	3,0%
8. Bélgica	0,9	3,1%	8. Bélgica	8,4	3,7%	8. Bélgica	8,3	2,5%
9. Reino Unido	0,8	2,7%	9. França	7,6	3,4%	9. Espanha	6,2	1,9%
10. Brasil	0,7	2,4%	10. Paquistão	7,4	3,3%	10. Reino Unido	6,1	1,9%
Subtotal	20,3	69,8%	Subtotal	157,1	69,5%	Subtotal	238,1	72,8%
Demais	8,8	30,2%	Demais	68,9	30,5%	Demais	89,1	27,2%
Total	29,1	100,0%	Total	226	100,0%	Total	327,2	100,0%

Fonte: Comtrade *apud* (ABDI, 2008).

4.3 Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecção no Brasil

A indústria têxtil e de confecções no Brasil passou por várias transformações, especialmente, após a abertura da economia na década de 1990, em que expôs as deficiências da indústria brasileira de têxtil e de confecção. Com um contexto desfavorável, as empresas nacionais “sobreviventes” buscaram se adaptar às novas condições de mercado por meio da modernização das máquinas e o aperfeiçoamento da mão-de-obra. Segundo Gorini (2000), em 62% dos investimentos realizados no setor foram destinados à aquisição de máquinas e equipamentos, dos quais 37% através de importação. Tais importações atingiram seu ápice em 1995 com US\$ 740 milhões frente aos US\$ 278 milhões em 1988. Mesmo apresentando um significativo ganho de competitividade, inúmeras indústrias encerraram suas atividades nesse período, especialmente aquelas que estavam no mesmo segmento das concorrentes asiáticas.

A partir da estabilização da economia promovida pelo Plano Real em 1995, e também pelo regime cambial, que era uma das bases de sustentação deste plano, observou-se nos mais diversos setores industriais, uma corrida em busca de modernizar o sistema produtivo das indústrias, por meio da adoção de bens de capital mais modernos, menos intensivos em mão-de-obra, com maior uso de tecnologia, conferindo as empresas maior produtividade e melhor qualidade na produção. Dentro deste contexto, o setor têxtil e de confecções também se transformou em conjunto com esta dinâmica da indústria nacional. Nos primeiros anos, este setor foi afrontado com a entrada de produtos importados dos países asiáticos, notadamente, os chineses. A entrada destes produtos, com preços muito abaixo dos preços praticados pelas empresas nacionais, imprimiu um processo de fechamento de empresas e uma redução drástica na demanda por mão-de-obra. No período seguinte, se observou um maciço investimento em bens de capital por parte das empresas têxtil e de confecções (FERNANDES, 2008).

No Brasil, os principais estados empregadores do setor têxtil e de confecção são São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro e Ceará, conforme a Tabela 4. Pela tabela observa-se que o número de estabelecimentos teve um crescimento expressivo a partir de 1990. Isto se deve, entre outros fatores, pela terceirização de parte da produção, especialmente, o acabamento, para pequenas empresas. Essas empresas, em muito dos casos, são formados apenas pelos “sócios” e não possuem vínculos empregatícios.

Tabela 4 – Número de estabelecimentos e trabalho no setor têxtil e de confecção nas principais UFs empregadoras, entre 1985 e 2008

Anos	São Paulo		Santa Catarina		Minas Gerais		Paraná		Rio de Janeiro		Ceará		Brasil	
	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.	Estab.	Trab.
1985	10.874	364.387	956	71.215	2.480	67.492	819	15.903	3.182	81.034	550	29.344	21.976	744.208
1990	17.215	371.304	2.509	83.513	5.346	84.393	1.931	27.492	5.465	95.031	984	35.008	40.307	831.404
1995	28.484	279.204	8.156	92.134	10.814	76.135	5.386	31.970	5.686	63.834	3.889	34.567	80.949	687.644
2000	29.024	229.163	10.569	103.379	11.953	84.236	6.786	47.479	5.418	52.505	4.261	48.485	91.471	702.094
2005	34.667	260.422	12.917	131.136	14.525	105.533	9.606	68.909	6.485	52.843	5.552	52.449	115.907	833.365
2006	35.698	274.968	13.292	139.818	14.703	107.639	9.930	72.519	6.818	56.925	5.842	52.598	118.976	874.488
2007	35.421	286.445	13.690	151.160	14.554	110.528	9.905	80.681	6.726	57.125	5.993	58.046	117.067	929.387
2008	36.312	290.683	14.090	155.134	15.060	112.268	10.402	85.059	7.043	57.718	6.319	62.706	120.907	955.408
1985 2008	233,9%	-20,2%	1373,8%	117,8%	507,3%	66,3%	1170,1%	434,9%	121,3%	-28,8%	1048,9%	113,7%	450,2%	28,4%

Fonte: (MTE-RAIS, 2008)

A Figura 38 apresenta a evolução do número de trabalhadores nas principais UFs empregadoras, com base na Tabela 4. Observa que o estado de São Paulo, o maior empregador em termos absolutos, teve uma redução de 20,2% nos empregos e um aumento de 233,9% na abertura de estabelecimentos. O estado de Santa Catarina, por sua vez, teve um crescimento de 1.373,8% na abertura de estabelecimentos e um aumento de 117,8% no número de trabalhadores com vínculos no setor. O estado do Paraná foi quem mais cresceu percentualmente e o estado do Rio de Janeiro foi quem mais perdeu vínculos, percentualmente.

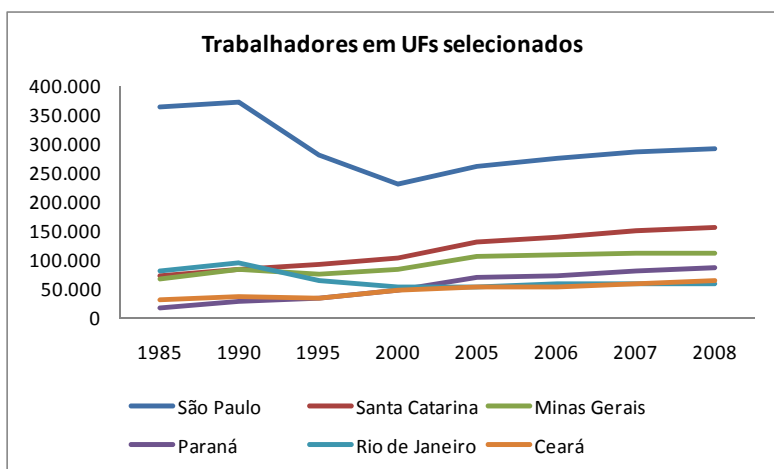


Figura 38 - Número de trabalhadores do setor têxtil e de confecção nas principais UFs empregadoras, entre 1985 e 2008

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

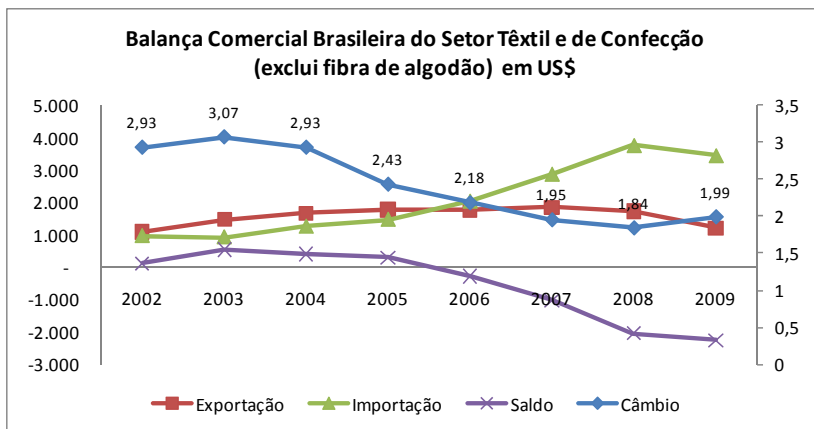
A Tabela 5 apresenta a balança comercial brasileira do setor têxtil e de confecções, para o período de 2002 e 2009. Novamente, uma variável importante para o setor está sendo o regime cambial, ou seja, à medida que o Real (R\$) vai se valorizando perante o Dólar Americano (US\$), a capacidade de exportação brasileira vai perdendo força e há um aumento das importações de produtos têxteis e de confecções.

Tabela 5 - Balança comercial brasileira do setor têxtil e de confecções (exclui fibra de algodão) de 2002 a 2009

Anos	Em US\$ (exclui fibra de algodão)				Em Toneladas (exclui fibra de algodão)			Valores Médios (US\$/kg)	
	Câmbio	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação
2002	2,93	1.091	969	122	328	364	(36)	3,33	2,66
2003	3,07	1.466	927	539	376	453	(77)	3,90	2,05
2004	2,93	1.671	1.260	411	454	536	(82)	3,68	2,35
2005	2,43	1.768	1.476	292	438	522	(84)	4,04	2,83
2006	2,18	1.766	2.041	(275)	427	666	(239)	4,14	3,06
2007	1,95	1.854	2.881	(1.027)	425	815	(390)	4,36	3,53
2008	1,84	1.724	3.776	(2.052)	363	956	(593)	4,75	3,95
2009	1,99	1.206	3.460	(2.254)	272	899	(627)	4,43	3,85
2002/ 2009	-32,1%	10,5%	257,1%	-1947,5%	-17,1%	147,0%	1641,7%	33,3%	44,6%

Fonte: (MDIC-ALICEWEB) *apud* (ABIT, 2010)

A Figura 39 apresenta em forma de gráfico os principais dados da Tabela 5 referente a balança comercial brasileira em termos de US\$. Isto é, percebe-se que a partir de 2005 a balança brasileira para o setor têxtil e de confecção passa a ficar deficitária. Provocado, principalmente, pela conjunção câmbio e aumento de importações (ABIT, 2010).



Fonte: (ABIT, 2010)

Figura 39 - Balança comercial brasileira do setor têxtil e de confecções de 2002 a 2009 em US\$

4.3.1 Estabelecimentos e mão de obra ocupada em Santa Catarina

A atividade têxtil e de confecções em Santa Catarina tiveram sua origem ligada à chegada dos imigrantes alemães em fins do século XIX, com a criação de empresas como a Hering, Renaux, Karsten e Buettner, que se prolonga no século XX, com o estabelecimento de outras: Cremer, Teka, Artex, Marisol e a Malwee, e se estende com a criação de inúmeros micros e pequenas empresas. Como resultado, a produção deste conjunto de empresas posiciona Santa Catarina entre os três maiores estados produtores do país (FIESC, 2007).

As indústrias têxteis e de confecções possuem importante participação na economia de Santa Catarina. Seu peso na indústria de transformação catarinense é de 15%, de acordo com o valor da transformação industrial e de 27% no emprego, correspondendo a 131.136 trabalhadores, em 2005. Em 2008, o número de trabalhadores saltou para 154.407, um crescimento de 18% frente ao crescimento de 14% do Brasil, no mesmo período.

A fabricação de produtos têxtil e de confecção em Santa Catarina está concentrada nas regiões geográficas do Vale do Itajaí e Norte Catarinense, tendo como município pólos Blumenau e Joinville, respectivamente. A Tabela 6 apresenta o número de estabelecimentos, distribuída entre os estabelecimentos sem vínculos (Estab1) e estabelecimentos com vínculos empregatícios (Estab2) e trabalhadores do setor têxtil e confecção no Estado de Santa Catarina, pelas principais regiões geográficas do IBGE. Os trabalhadores estão necessariamente vinculados a coluna de estabelecimentos *Estab2*.

Com base na Tabela 6 percebe-se que o Vale do Itajaí possui 66,6% dos estabelecimentos com vínculos (Estab2) do setor têxtil e 58,8% da confecção. A informação dos estabelecimentos sem vínculos registrados é interessante para demonstrar a quantidade de empresas que são compostas por apenas os sócios, que tiveram um aumento a partir da década de 1990 e da mudança da legislação brasileira com a introdução de um sistema tributário específico, denominado de SIMPLES em 1996 e de uma ampliação para o SIMPLES Nacional³ em 2007.

A Figura 40 apresenta um gráfico com a participação percentual dos trabalhadores por regiões geográficas do IBGE com base na Tabela 6. Percebe-se que a região geográfica do Vale do Itajaí possui 61,15% na participação total do número de trabalhadores no setor têxtil e de confecção, seguido pelo Norte Catarinense com 20,20% e em terceiro pelo Sul Catarinense com 11,46%.

O autor Bittencourt (2006) aplicou o Quociente Locacional⁴ para as microrregiões geográficas do IBGE no Estado de Santa Catarina, como indicador de aglomeração de empresas, nas atividades produtivas desenvolvidas, conforme Tabela 7. O setor têxtil e de confecção que apresentaram maior densidade são as microrregiões de Blumenau, Joinville, Criciúma, Rio do Sul, Tubarão e Araranguá.

³ O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01.07.2007.

⁴ Quociente Locacional compara a participação percentual de uma região em um setor particular com a participação percentual da mesma região no total da variável-base da economia nacional (HADDAD, 1989).

Tabela 6 - Número de estabelecimentos e trabalhadores na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina, por regiões geográficas do IBGE, de 2008

Regiões	Têxtil			Confecção			Total		
	Estab1	Estab2	Trab.	Estab1	Estab2	Trab.	Estab1	Estab2	Trab.
Oeste Catarinense	82	86	1.502	350	404	4.948	432	490	6.450
Norte Catarinense	150	220	12.133	645	716	19.061	795	936	31.194
Serrana	25	11	189	109	84	779	134	95	968
Vale do Itajaí	522	1.143	41.081	2.480	3.866	53.343	3.002	5.009	94.424
Grande Florianópolis	45	91	994	328	321	2.676	373	412	3.670
Sul Catarinense	114	164	2.349	875	1.185	15.352	989	1.349	17.701
Total	938	1.715	58.248	4.787	6.576	96.159	5.725	8.291	154.407

Fonte: Elaborado a partir do (MTE-RAIS, 2008).

Observação: *Estab1* são os estabelecimentos que não possuem vínculos registrados no ano de 2008, ou seja, declaração a RAIS Negativa. *Estab2* corresponde aos estabelecimentos que possuíram, ao menos, 1 (um) vínculo empregatício no ano de 2008.

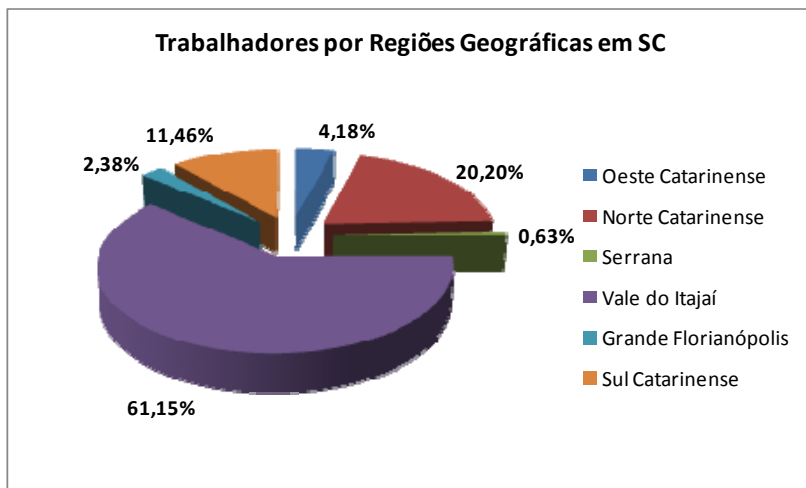


Figura 40 - Participação do número de trabalhadores por regiões geográficas no Estado de Santa Catarina em 2008

Fonte: Elaborado a partir do (MTE-RAIS, 2008).

As microrregiões de Blumenau e Rio do Sul estão na região geográfico do Vale do Itajaí; Joinville no Norte Catarinense; Criciúma, Araranguá e Tubarão no Sul Catarinense, demonstrando que são as regiões com as maiores concentrações do setor têxtil e de confecção do Estado.

Tabela 7 - Quociente locacional, empresas e número de empregados da indústria têxtil e de confecção por divisão CNAE e por microrregiões de Santa Catarina em 2003

Atividade	Microrregião	N.º de empregados	QL	% Empregos na divisão em SC
Fabricação de produtos têxteis	Blumenau	31.687	4,64	64,16
	Joinville	9.143	1,26	18,51
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	Blumenau	26.746	2,96	40,90
	Joinville	13.055	1,36	19,97
	Criciúma	6.917	1,86	10,58
	Rio do Sul	4.911	2,27	7,51
	Tubarão	3.910	1,20	5,98
	Araranguá	1.919	1,66	2,93

Fonte: (BITTENCOURT, 2006).

A microrregião de Blumenau se destaca como a de maior aglomeração produtiva especializada na fabricação de produtos têxteis e de fabricação de artigos do vestuário e acessórios, QL 4,64 e 2,96, respectivamente. Assim como, esta microrregião é responsável por 64,16% dos empregos na fabricação de produtos têxteis e 40,90% dos empregos na fabricação de artigos do vestuário e acessórios, em 2005.

A Tabela 8 apresenta o número de estabelecimentos atuantes na cadeia têxtil e de confecção no Estado de Santa Catarina que aumentou no período de 1995 a 2005. No segmento fabricante de produtos têxteis, em 1995, existiam 802 estabelecimentos, ao passo que dez anos mais tarde o seu número atingiu 2.290, o que representou um acréscimo de 185%. Comportamento semelhante foi observado no segmento de confecção de artigos do vestuário, que passou, naquele período, de 3.146 para 10.621 estabelecimentos, demonstrando evolução positiva de 238%. A partir dos dados da Tabela 9, a grande maioria dos estabelecimentos é de micro e pequeno portes⁵, representando 93,7% do total no ano de 2005. No período de 1995 a 2005, os micro-estabelecimentos aumentaram em 90%, os pequenos 136%, os médios 34%, ao passo que os grandes estabelecimentos tiveram o seu número absoluto reduzido de 34 para 31. Tal comportamento é decorrente do processo de reestruturação levado a cabo pelas empresas de maior porte, com o outsourcing de diversas atividades ligadas à produção para empresas de menor porte e sua concentração nas atividades mais rentáveis, principalmente no design, marketing e distribuição.

A distribuição dos trabalhadores entre as empresas dos diferentes portes, apresentada na Tabela 10, revela, no período enfocado, que as micro e pequenas empresas tiveram aumento no número de trabalhadores. Para as médias empresas, o quantitativo de funcionários apresenta elevação, porém no segmento de confecções a participação diminuiu. Já para as grandes empresas, constata-se redução nos valores absolutos e nos relativos. Esta situação vem reforçar o comportamento observado anteriormente das grandes empresas com a desverticalização de atividades e a conseqüente

⁵ A distribuição do porte das empresas em Micro, Pequena, Média e Grande deu-se por meio do número de trabalhadores com as seguintes faixas: Micro (0 a 19 vínculos), Pequena (20 a 99 vínculos), Média (100 a 499 vínculos) e Grande (acima de 500 vínculos).

contratação de trabalhadores pelas empresas de micro, pequeno e médio portes.

O Valor Bruto da Produção Industrial⁶ (VBPI) no período de 1996 a 2005 apresentou uma evolução positiva para ambos os segmentos. A fabricação de produtos têxteis acusou uma expansão de 18,9%, e a de confecções do vestuário de 25,5%, resultados obtidos a partir da Tabela 11. De sete sub-segmentos da fabricação de produtos têxteis, cinco tiveram aumento, um declínio, e outro manteve no seu valor da produção. Cabe destacar a significativa evolução do sub-segmento Beneficiamento de Fibras Têxteis Naturais, cuja expansão do valor da produção alcançou 433,3%, porém sua participação na fabricação de têxteis é inferior a 1%. Outro sub-segmento que mostrou importante crescimento no período foi o de Acabamento por Terceiros, com uma taxa de 73%, o que estaria associado ao processo de desverticalização das empresas de maior porte. O sub-segmento de maior representatividade, o Fabricação de Têxteis, incluindo Tecelagem, apresentou valor da produção semelhante entre 1996 e 2005, com evolução oscilante no período.

O valor da Transformação Industrial (VTI) que é o valor da diferença entre o valor bruto da produção e os custos das operações industriais. No período de 1996 a 2001, no segmento de produtos têxteis, ocorreu uma expansão no seu produto, pois o índice de evolução passou de 100 para 146 e a partir de 2002 aconteceu o inverso com queda no VTI até o ano de 2005, quando o índice chegou a 106, conforme a Tabela 12.

No segmento de confecções, também é verificado um aumento no produto até o ano de 2001, porém de proporção inferior aquele observado no produto do segmento têxtil, pois o índice atingiu 129, e também o VTI cai nos dois anos seguintes, vindo a apresentar recuperação em 2004 e 2005.

A Tabela 13 traz a relação VTI/VBPI no período de 1996 a 2005, que indica quanto o produto gerado participa na receita gerada no setor. No segmento de fabricação de produtos têxteis, a relação que era de 54% em 1996, alcançou 60% em 2005.

⁶ VBPI: corresponde ao conceito de valor das expedições industriais, a saber, o valor das vendas de produtos fabricados e serviços industriais prestados pela empresa, acrescido do valor das transferências dos produtos fabricados para venda em outras empresas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2005).

Para o segmento produtor de confecção de artigos do vestuário e acessórios, apesar deste apresentar coeficientes menores do que o segmento têxtil, também é observada uma evolução positiva no coeficiente, que passou de 48% para 54%. Sendo o valor da transformação industrial resultante da subtração no valor bruto da produção dos custos das operações industriais, o aumento da participação VTI pode ser decorrente do alcance de uma maior geração de receita por unidade monetária gasta nas operações industriais. Esta ocorrência pode estar associada a ganhos de produtividade ou a obtenção de preços mais elevados dos produtos vendidos. Embora os EUA sejam largamente o principal mercado de destino dos produtos têxtil e de confecção de Santa Catarina (cerca de 35% do total), pode-se afirmar que as exportações catarinenses são significativamente diversificadas.

A importância desta indústria vai além do território catarinense. É o terceiro estado do país em número de estabelecimentos e o segundo em trabalhadores nestes segmentos de atividade, além de maior exportador do Brasil de roupas de toucador/cozinha, de tecidos atalhados de algodão e camisetas T-Shirts de malha. Situa-se a segunda maior fabricante de camisas de malha do mundo e, também, o maior produtor de linhas para crochê e fitas elásticas da América Latina. Destaca-se ainda, a produção de artigos de cama, mesa e banho (FIESC, 2007).

Para demonstrar essa importância para a economia catarinense, a Tabela 14 apresenta a balança comercial de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por três agrupamentos de produtos (matéria prima⁷, tecidos⁸ e confecção⁹) e o saldo, de 2000 a 2009 em US\$, a Tabela 15 as exportações por blocos econômicos regionais de 2000 a 2009 em US\$ e Tabela 16 as importações por blocos econômicos regionais e países selecionados da Ásia.

⁷ As matérias-primas englobam os seguintes artigos: lã, pêlos finos ou grosseiros e tecidos de crina; algodão; outras fibras têxteis vegetais, fios de papel, etc.; filamentos sintéticos ou artificiais; fibras sintéticas ou artificiais descontínuas.

⁸ Os tecidos englobam os seguintes artigos: "pastas ('ouates'), feltros e falsos tecidos, etc.; tapetes, outros revestimentos para pavimentos, de materiais têxteis; tecidos especiais, tecidos tuados, tapeçarias etc.; tecidos impregnados, revestidos, recobertos, etc.; tecidos de malha.

⁹ As confecções englobam os seguintes artigos: Vestuário e seus acessórios, de malha; vestuário e seus acessórios, exceto malha; outros artefatos têxteis confeccionados, sortidos etc.

Tabela 8 - Número de estabelecimentos e trabalhadores na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina em 1995, 2000 e 2005

Atividade Econômica CNAE/95	1995		2000		2005	
	Est.	Trab.	Est.	Trab.	Est.	Trab.
Fabr. Prod. Têxteis						
Fabr.artigos de tecido de uso doméstico	44	4.630	54	4.186	141	8.202
Acab. em fios, tecidos e art.têxteis, por 3º	76	1.444	191	4.265	520	6.861
Tecelagem de algodão	74	6.830	92	6.192	142	6.168
Fabr.tecidos de malha	207	4.246	194	4.403	359	5.887
Fabr.artefatos têxteis a partir de tecidos exc. vest.	88	1.949	114	4.590	312	5.091
Fabr. outros artigos têxteis exc. vest.	113	2.926	123	4.306	267	4.582
Fabr. outros art. têxteis incl. Tec.	55	9.761	83	6.713	192	3.733
Fiação de algodão	32	3.364	12	1.765	42	2.322
Fabr.linhas e fios para costurar e bordar	8	1.064	9	1.090	26	1.583
Fiação de fibras art. ou sint.	8	708	12	856	23	964
Outros	97	4.786	127	3.032	266	3.636
Total	802	41.708	1011	41.398	2.290	49.029
Confecção de artigos do vestuário e acessórios						
Fabr. artigos do vest. prod.em malha	207	2.537	147	5.524	267	6.005
Conf. roupas íntimas, blusas, camisas	222	1.759	345	3.544	1462	5.932
Conf.peças do vestuário exc. roupas íntimas	2.583	44.079	3563	51.134	8391	67.830
Conf.roupas profissionais	48	210	53	498	170	656
Fabr. Aces.vestuário	81	1.784	82	1.078	280	1.374
Fabr. Aces. segurança ind.	5	24	21	130	51	304
Total	3146	50.393	4211	61.908	10621	82.101

Fonte: Elaborado a partir do (MTE-RAIS, 2008).

Tabela 9 - Número de estabelecimentos empregadores por porte na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina em 1995, 2000 e 2005

Atividade Econômica CNAE/95	1995				2000				2005			
	Micro	Peq.	Méd.	Grd.	Micro	Peq.	Méd.	Grd.	Micro	Peq.	Méd.	Grd.
Fabricação de produtos têxteis												
Fabricação de artigos de tecido de uso doméstico incluindo	30	8	1	3	36	8	3	2	54	4	3	4
Acabamentos em fios, tecidos e artigos têxteis, por terceiros	49	15	3	-	134	32	9	-	256	65	12	-
Tecelagem de algodão	45	14	4	3	56	25	5	3	57	24	4	4
Fabricação de tecidos de malha	149	23	11	-	138	37	7	1	171	32	13	2
Fabricação de artefatos têxteis a partir de tecidos exceto vestuário	61	8	3	1	90	10	3	3	113	14	3	3
Fabricação de outros artigos têxteis exceto vestuário	79	13	2	2	93	16	4	3	113	28	5	3
Fabricação de outros artefatos têxteis incluindo tecelagem	21	20	4	4	51	20	6	3	69	23	6	1
Fiação de algodão	14	9	7	2	2	6	4	-	10	9	5	1
Fabricação de linhas e fios para costurar e bordar	4	2	-	1	6	2	-	1	7	5	1	1
Fiação de fibras artificiais ou sintéticas	2	3	2	-	5	3	2	-	5	5	2	-
Outros	63	16	9	1	93	20	8	-	112	32	8	-
Total Têxtil	517	131	46	17	704	179	51	16	967	241	62	19
Confecção de artigos do vestuário e acessórios												
Fabr. de outros artigos do vestuário produzidos em malha	159	16	4	1	105	16	6	3	90	13	5	3
Conf. de roupas íntimas, blusas, camisas e semelhantes	156	23	1	-	256	38	3	-	539	70	6	-
Conf. de peças do vestuário exceto roupas íntimas, blusas	1.738	229	63	15	2.686	441	69	7	3.316	614	80	9
Conf. de roupas profissionais	36	1	-	-	41	9	-	-	69	7	-	-
Fabr de acessórios do vestuário	54	9	1	1	62	9	3	-	76	18	1	-
Fabr de acessórios para segurança industrial	5	-	-	-	18	2	-	-	22	3	-	-
Total Confecções	2.148	278	69	17	3.168	515	81	10	4.112	725	92	12
Total por tamanho	2.665	409	115	34	3.872	694	132	26	5.079	966	154	31
Total por ano				3223				4724				6230

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

Tabela 10 - Trabalhadores formais por porte da empresa na indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina em 1995, 2000 e 2005

Porte	1995				2000				2005			
	Têxtil		Confecção		Têxtil		Confecção		Têxtil		Confecção	
	Qdade	%	Qdade	%	Qdade	%	Qdade	%	Qdade	%	Qdade	%
Micro	2.597	6,2	9.553	19,0	3.877	9,4	16.180	26,1	5.268	10,7	21.886	26,7
Pequena	5.984	14,3	10.941	21,7	8.157	19,7	19.172	31,0	10.227	20,9	27.676	33,7
Média	10.031	24,1	14.134	28,0	11.077	26,8	16.913	27,3	12.639	25,8	18.695	22,8
Grande	23.096	55,4	15.765	31,3	18.287	44,2	9.643	15,6	20.895	42,6	13.844	16,9
Total	41.708	100,0	50.393	100,0	41.398	100,0	61.908	100,0	49.029	100,0	82.101	100,0

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

Tabela 11 - Valor bruto da produção industrial (VBPI) da indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina de 1996-2005 (em milhões R\$)

Setores	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% 96/05
Fabricação de produtos têxteis	3.397	3.420	3.389	3.953	4.426	4.900	4.785	4.187	4.673	4.040	18,9%
Benf. fibras têxteis. naturais.	6	-	7	-	9	19	19	14	26	32	433,3%
Fiação	306	329	308	-	332	354	327	343	440	400	30,7%
Tecelagem	388	337	421	389	572	567	535	486	387	314	-19,1%
Fabr. têxteis, incluindo tecelagem	1.294	1.314	1.099	1.260	1.408	1.855	1.739	1.475	1.545	1.280	-1,1%
Acabamentos por terceiros	293	-	283	371	391	468	522	560	634	507	73,0%
Fabr. artefatos têxteis exceto vestuário	550	573	576	882	859	775	861	762	762	753	36,9%
Fabr. tecidos e artigos de malha	560	627	694	734	855	861	782	547	880	755	34,8%
Conf. artigos do vest. e aces.	2.859	2.938	3.139	3.488	3.265	3.916	3.517	3.310	3.411	3.587	25,5%
Conf. de artigos do vestuário	2.825	2.912	3.116	3.463	3.235	3.886	3.501	3.293	3.392	3.557	25,9%
Fabr. de aces. do vest. seg. prof.	34	26	23	25	30	30	17	18	19	30	-11,8%
Total	6.256	6.358	6.527	7.441	7.691	8.816	8.303	7.497	8.084	7.627	21,9%

Fonte: (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTAÍSTICA, 2005).

Nota: Série deflacionada pelo índice IPA-OG setores Têxtil, Vestuário e Calçados.

Tabela 12 - Valor da transformação industrial (VTI) da indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina de 1996-2005 (em milhões de R\$)

Setores	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	% 96/05
Fabricação de produtos têxteis	1.554	1.566	1.536	1.769	1.949	2.262	2.165	1.780	1.853	1.653	6,4%
Benf.. fibras têxteis. naturais.	3	-	3	-	4	7	10	8	12	17	466,7%
Fiação	113	139	135	-	139	148	142	152	178	170	50,4%
Tecelagem	171	173	175	180	207	204	170	176	154	127	-25,7%
Fabr. têxteis, incluindo tecelagem	725	661	578	584	684	1.002	880	655	612	490	-32,4%
Acabamentos por terceiros	146	-	147	201	235	228	248	239	295	257	76,0%
Fabr. artefatos têxteis exceto vestuário	312	307	339	475	483	441	482	426	403	400	28,2%
Fabr. tecidos e artigos de malha	84	175	158	182	195	232	232	125	200	191	127,4%
Conf. artigos do vest. e aces.	1.627	1.588	1.640	1.865	1.734	2.105	1.850	1.654	1.798	1.859	14,3%
Conf. de artigos do vestuário	1.607	1.573	1.627	1.850	1.716	2.083	1.840	1.643	1.788	1.844	14,7%
Fabr. de aces. do vest. seg. prof.	20	15	12	16	18	22	10	11	10	14	-30,0%
Total	3.181	3.154	3.176	3.634	3.683	4.367	4.015	3.434	3.651	3.512	10,4%

Fonte: (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2005).

Nota: Série deflacionada pelo índice IPA-OG setores Têxtil, Vestuário e Calçados.

Tabela 13 - Valor da transformação industrial em relação ao valor bruto da produção industrial da indústria têxtil e de confecção do Estado de Santa Catarina de 1996- 2005 (%)

Setores	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Fabricação de produtos têxteis	54	54	57	61	58	59	60	61	63	60
Benf.fibras têxteis. naturais.	60	-	54	-	55	70	55	52	62	60
Fiação	57	55	51	-	55	56	56	58	66	62
Tecelagem	57	53	62	63	66	68	66	67	59	56
Fabr. têxteis, incluindo tecelagem	43	48	48	56	51	50	51	55	56	56
Acabamentos por terceiros	50	-	49	53	46	58	64	64	61	56
Fabr. artefatos têxteis exceto vestuário	49	47	46	54	54	53	55	53	58	51
Fabr. tecidos e artigos de malha	79	76	81	81	72	80	79	79	82	77
Conf. artigos do vest. e aces.	48	49	52	53	52	53	54	55	52	54
Conf. de artigos do vestuário	48	49	52	53	52	53	54	55	52	54
Fabr. de aces. do vest. seg. prof.	47	45	47	41	45	35	53	43	51	58

Fonte: (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTAÍSTICA, 2005).

A Figura 41 apresenta quatro gráficos, a partir da Tabela 14, por agrupamentos de produtos, com os respectivos saldos da balança comercial catarinense. O Estado sempre teve tradição exportadora, especialmente, no setor têxtil e de confecção e, nos últimos vem apresentando aumentos no déficit, especialmente em matéria-prima e tecido. E, em 2009 o segmento de confecção apresentou déficit também, tornando a balanço comercial, no setor têxtil e de confecção, negativa a partir 2007.

A partir da Tabela 14 percebe-se que a margem de crescimento de importação por agrupamentos de produtos é maior que a taxa de exportação, e a partir de 2006/2007 as exportações diminuíram. No segmento de matéria-prima, a partir de 2005, houve um crescimento de 510,2% em comparação a 2009, ou seja, saltou de pouco mais de US\$ 106 milhões para US\$ 649 milhões em 2009, ocasionando um déficit de US\$ 637 milhões. Ao se verificar a importação, por meio da Tabela 16, percebe-se que origem vem da Ásia, especialmente da China, Índia e Indonésia. O destino das exportações, por blocos econômicos regionais, na Tabela 15, verifica-se que o ano de 2004 foi o maior no período de 2000 a 2009, apresentando um decréscimo a partir de 2005.

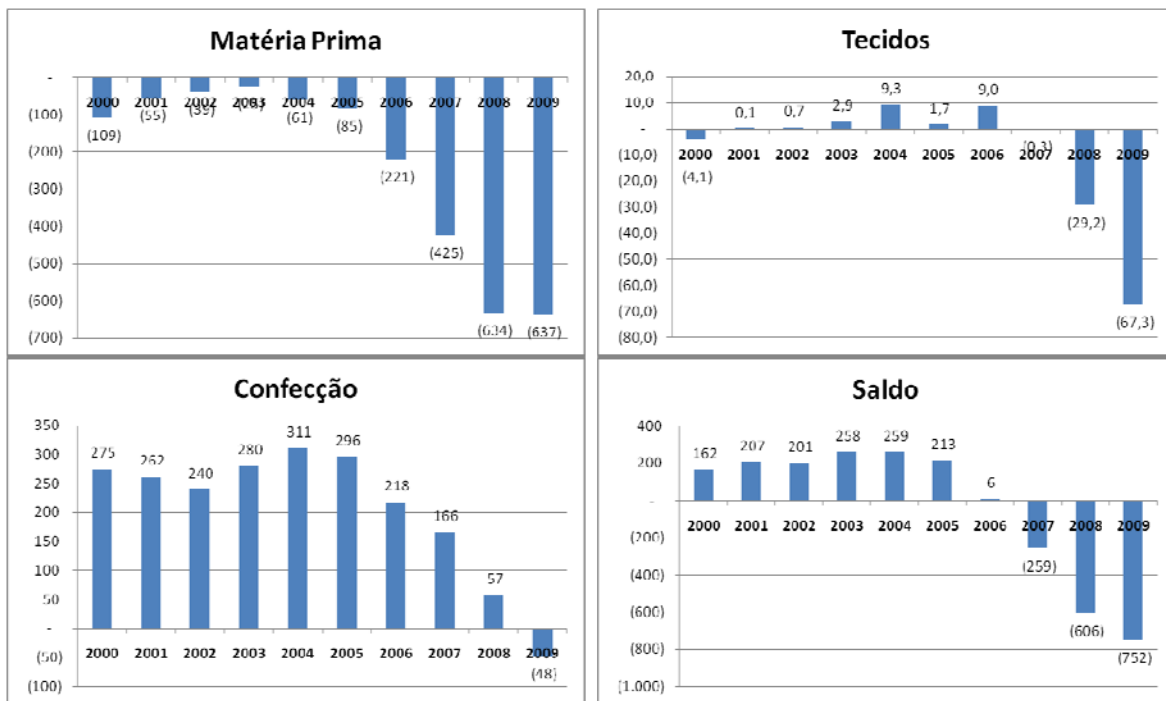


Figura 41 – Gráficos da balança comercial de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por matéria prima, tecido, confecção e saldo, de 2000 a 2009 em US\$
 Fonte: Elaborado a partir do (MDIC-ALICEWEB).

Tabela 14 - Balança comercial de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por agrupamentos de produtos, de 2000-2009 em US\$

Anos	Matéria prima			Tecidos			Confecções			Total (em mil)		
	Exportação	Importação	Saldo (em mil)	Exportação	Importação	Saldo (em mil)	Exportação	Importação	Saldo (em mil)	Exportação	Importação	Saldo
2000	12.649.050	121.381.091	(108.732)	8.313.647	12.432.290	(4.118)	280.229.437	5.165.091	275.064	301.192	138.978	162.213
2001	10.601.191	65.901.365	(55.300)	7.204.904	7.121.276	83	267.362.551	5.329.377	262.033	285.168	78.352	206.816
2002	9.472.332	48.731.502	(39.259)	6.699.395	5.964.509	734	242.321.866	2.675.110	239.646	258.493	57.371	201.122
2003	16.698.455	41.842.109	(25.143)	8.715.401	5.836.977	2.878	282.638.664	2.756.472	279.882	308.052	50.435	257.616
2004	20.579.797	82.046.519	(61.466)	17.783.507	8.502.723	9.280	316.651.325	5.640.938	311.010	355.014	96.190	258.824
2005	21.946.853	106.518.421	(84.571)	18.737.353	17.021.530	1.715	311.295.423	15.263.899	296.031	351.979	138.803	213.175
2006	20.447.929	241.450.312	(221.002)	38.367.134	29.321.972	9.045	263.281.324	45.656.858	217.624	322.096	316.429	5.667
2007	24.394.280	449.510.843	(425.116)	57.460.871	57.731.542	(270)	231.788.370	65.302.206	166.486	313.643	572.544	(258.901)
2008	21.246.331	654.779.053	(633.532)	51.380.295	80.586.298	(29.206)	188.571.845	131.836.361	56.735	261.198	867.201	(606.003)
2009	12.640.148	649.942.696	(637.302)	39.339.156	106.639.906	(67.300)	123.712.314	171.597.506	(47.885)	175.691	928.180	(752.488)

Fonte: (MDIC-ALICEWEB)

Tabela 15 - Exportações de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por blocos econômicos regionais, de 2000-2009 em US\$

Blocos Econômicos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
NAFTA	111.524.272	104.749.341	136.478.259	152.551.305	147.487.469	137.341.360	116.025.851	110.195.615	68.194.126	48.200.467
MERCOSUL	88.953.178	88.113.794	23.604.127	45.512.997	71.934.846	80.702.622	85.341.026	97.356.786	100.087.577	65.741.367
UNIÃO EUROPEIA	60.333.641	56.933.044	65.437.269	77.060.300	93.909.106	80.842.652	70.879.247	55.805.170	45.027.523	24.880.643
OUTROS	40.381.043	35.372.467	32.973.938	32.927.918	41.683.208	53.092.995	49.850.263	50.285.950	47.889.245	36.869.141
TOTAL	301.192.134	285.168.646	258.493.593	308.052.520	355.014.629	351.979.629	322.096.387	313.643.521	261.198.471	175.691.618

Fonte: (MDIC-ALICEWEB)

Tabela 16 - Importações de produtos do setor têxtil e de confecção de SC, por blocos econômicos regionais, de 2000-2009 em US\$

Blocos Econômicos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
NAFTA	9.621.127	5.601.502	4.353.889	3.731.394	3.870.096	5.958.500	12.454.800	10.580.852	10.084.654	8.208.537
MERCOSUL	45.349.064	16.189.260	8.266.698	7.667.102	18.670.990	17.953.178	24.919.611	21.899.806	35.868.749	37.550.747
UNIÃO EUROPEIA	9.621.127	8.788.964	6.184.738	5.348.864	8.054.040	10.069.149	16.825.355	26.588.921	28.971.796	33.079.228
ASIA	44.587.876	34.198.224	34.762.018	27.180.767	55.047.650	91.724.163	251.754.046	496.229.596	764.051.809	787.577.169
-CHINA	1.291.430	2.487.435	3.470.285	2.762.615	4.798.529	19.260.393	71.879.938	155.002.654	246.999.830	265.510.979
-ÍNDIA	6.782.845	3.599.435	1.863.735	2.036.384	6.992.142	13.961.642	33.305.930	69.530.380	223.125.577	145.392.996
-INDONESIA	12.502.645	12.758.204	15.099.661	14.114.373	25.477.142	33.255.243	79.593.827	141.818.162	139.413.925	157.039.596
-OUTROS ASIA	24.010.956	15.353.150	14.328.337	8.267.395	17.779.837	25.246.885	66.974.351	129.878.400	154.512.477	219.633.598
OUTROS	29.799.278	13.574.068	3.803.778	6.507.431	10.547.404	13.098.860	10.475.330	17.245.416	28.224.704	61.764.427
TOTAL	138.978.472	78.352.018	57.371.121	50.435.558	96.190.180	138.803.850	316.429.142	572.544.591	867.201.712	928.180.108

Fonte: (MDIC-ALICEWEB)

4.4 Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecção do Médio Vale do Itajaí

O estudo de caso da pesquisa abrange a base territorial do Sindicato das Indústrias de Fiação, Tecelagem e do Vestuário de Blumenau – SINTEX, composto pelos municípios de Apiuna, Ascurra, Benedito Novo, Blumenau, Dona Emma, Doutor Pedrinho, Gaspar, Ibirama, Indaial, Jose Boiteux, Massaranduba, Pomerode, Presidente Getulio, Rio dos Cedros, Rodeio, Timbo, Vitor Meireles e Witmarsum. Entre os 18, 17 municípios estão contidos na mesorregião geográfica denominada Vale do Itajaí, que segundo o IBGE (2008) é composto por 53 municípios e é composto por quatro microrregiões (Blumenau, Itajaí, Ituporanga e Rio do Sul), conforme o mapa na Figura 42.

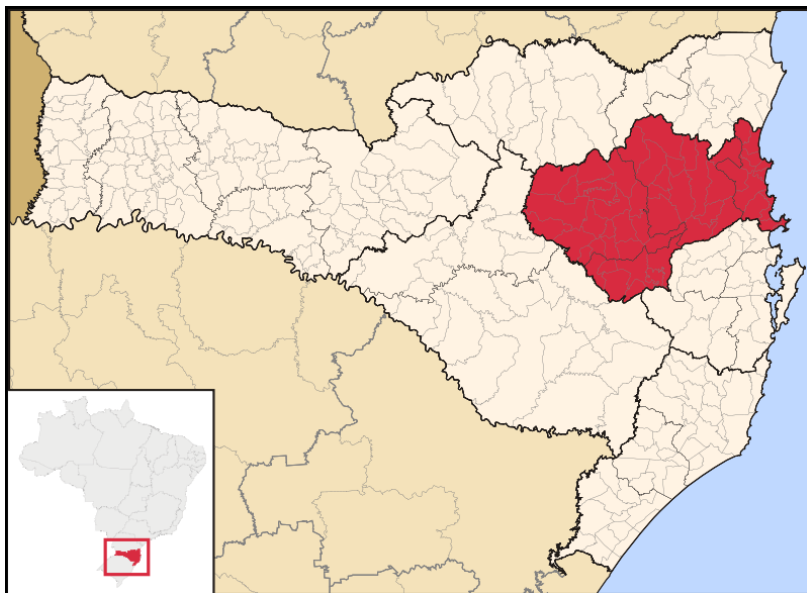


Figura 42 – Mapa da mesorregião geográfica do Vale do Itajaí no âmbito de Santa Catarina

Fonte: (IBGE, 2008).

Normalmente, os estudos e análises sobre a cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Vale do Itajaí, envolvem as microrregiões de Blumenau, Rio do Sul, Ituporanga e Itajaí. Dos 18 municípios do SINTEX, 11 estão contidos na microrregião de

Blumenau, 6 municípios da microrregião de Rio do Sul e o município de Massaranduba encontra-se na microrregião de Joinville, pertencente a mesorregião do Norte Catarinense.

A Tabela 17 apresenta o número de estabelecimentos (Estab1 e Estab2) e o total de trabalhadores, pelos setores têxteis e de confecção, para cada um dos 18 municípios da base territorial do SINTEX, em 2008.

O município de Blumenau responde por 62,9% dos empregos gerados na setor têxtil e por 38,5% no setor de confecções, demonstrando uma vocação maior para a indústria têxtil. O município de Indaial tem 12,5% dos empregos na indústria têxtil e, sendo o segundo na confecção com 11%. Do total de trabalhadores, o município de Blumenau tem 48,5% dos empregos, seguido por Gaspar com 11,6% dos empregos. Dos 18 municípios, 10 têm mais de mil trabalhadores na indústria têxtil e de confecções.

Da mesma forma que a Tabela 6, a coluna de Estab1 aponta quantos estabelecimentos os municípios possuem sem ter funcionários com vínculos, ou seja, são empresas formadas, basicamente, pelos sócios que não são contatos pela RAIS como vínculos formais. Percebe-se que o setor de confecções é que apresenta o maior número de estabelecimentos sem vínculos trabalhistas, no caso de confecção 38,3% dos estabelecimentos não possuem vínculos contra 28,2% no caso da indústria têxtil.

O número de estabelecimento por setor e porte é apresentado na Tabela 18. Salienta-se que se está considerando os estabelecimentos que possuem pelo menos um vínculo trabalhista em 2008. Dos 680 estabelecimentos da indústria têxtil, 76,6% possuem menos de 19 empregados e 16,3% possuem entre 20 e 99 vínculos. No caso da indústria de confecção, 87,3% são microempresas com até 19 vínculos, 10,9% são de porte pequeno.

No setor têxtil há apenas 12 estabelecimentos com mais de 500 vínculos, sendo 9 em Blumenau. Para o setor de confecção há cinco estabelecimentos, com dois em Blumenau e dois em Pomerode e apenas um em Timbó. O setor de confecção em comparação com a indústria têxtil está presente em todos os 18 municípios da base do SINTEX contra 14 municípios do têxtil.

Tabela 17 – Número de estabelecimentos e de trabalhadores do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX, em 2008

Municípios da base do SINTEX	Têxtil			Confecção			Total		
	Estab1	Estab2	Trab	Estab1	Estab2	Trab	Estab1	Estab2	Trab
Apiuna	3	3	177	11	38	1.527	14	41	1.704
Ascurra	5	5	61	34	57	713	39	62	774
Benedito Novo	3	5	49	7	26	801	10	31	850
Blumenau	141	306	15.758	600	729	14.097	741	1.035	29.855
Dona Emma	-	-		5	8	184	5	8	184
Doutor Pedrinho	2	1	2	10	25	340	12	26	342
Gaspar	45	137	2.442	325	472	3.716	370	609	6.158
Ibirama	5	15	146	40	90	1.439	45	105	1.585
Indaial	23	110	3.141	148	394	4.028	171	504	7.169
Jose Boiteux	-	-		7	19	180	7	19	180
Massaranduba	3	10	201	16	41	977	19	51	1.178
Pomerode	12	19	1.220	39	63	2.805	51	82	4.025
Presidente Getulio	2	8	281	26	68	1.060	28	76	1.341
Rio dos Cedros	4	7	180	23	30	635	27	37	815
Rodeio	5	21	538	38	67	1.018	43	88	1.556
Timbo	14	33	835	104	174	2.548	118	207	3.383
Vitor Meireles	-	-		6	8	305	6	8	305
Witmarsum	-	-		6	15	214	6	15	214
Total	267	680	25.031	1.445	2.324	36.587	1.712	3.004	61.618

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

Na Tabela 19 é apresentado o número de trabalhadores por porte e município da base territorial do SINTEX. Quando se compara a Tabela 19 com a Tabela 18, percebe-se que o município de Blumenau possui 64,3% dos trabalhadores em nove grandes empresas. Além disso, 46,8% dos trabalhadores da base territorial do SINTEX estão empregados em doze grandes empresas, ou seja, em empresas com mais de 500 trabalhadores cada.

Na indústria de confecção há distribuição diferente a da indústria têxtil, com 27,5% e 28,8% dos trabalhadores, respectivamente, em empresas de porte micro e pequeno, ou seja, 56,4% dos empregos. Em cinco grandes empresas possuem 19,5% dos trabalhadores do setor de confecções.

Tabela 18 - Número de estabelecimentos do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e porte de empresas, em 2008

Municípios	Têxtil				Confecção			
	Micro	Pequena	Média	Grande	Micro	Pequena	Média	Grande
Apiuna	-	2	-	1	35	3	-	-
Ascurra	4	1	-	-	55	1	1	-
Benedito Novo	2	3	-	-	16	9	1	-
Blumenau	234	49	14	9	633	78	16	2
Dona Emma	-	-	-	-	6	2	-	-
Doutor Pedrinho	1	-	-	-	19	6	-	-
Gaspar	116	18	2	1	425	46	1	-
Ibirama	12	2	1	-	74	16	-	-
Indaial	86	15	8	1	361	30	3	-
Jose Boiteux	-	-	-	-	16	3	-	-
Massaranduba	7	3	-	-	31	7	3	-
Pomerode	10	4	5	-	52	6	3	2
Presidente Getúlio	6	1	1	-	53	14	1	-
Rio dos Cedros	6	-	1	-	25	4	1	-
Rodeio	13	6	2	-	62	4	1	-
Timbo	24	7	2	-	150	20	3	-
Vitor Meireles	-	-	-	-	5	2	1	-
Witmarsum	-	-	-	-	12	3	-	-
Total	521	111	36	12	2.030	254	35	5

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

A Tabela 20 e Tabela 21 apresentam, respectivamente, o número de estabelecimento e de trabalhadores do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e por categorias econômicas em 2008.

A partir do número de estabelecimento, percebe-se que a categoria econômica de acabamentos em fios, tecidos e artefatos têxteis possui 48,5% dos estabelecimentos da indústria têxtil e confecção

de artigos do vestuário e acessórios possui 97,5% dos estabelecimentos na confecção. Quando se compara com o número de trabalhadores, os artefatos têxteis que possui 48,5% dos estabelecimentos são responsáveis por 17,4% dos trabalhadores, enquanto fabricação de artefatos têxteis, com 28,2% dos estabelecimentos é responsável por 54% dos empregos. O município de Blumenau, na categoria de fabricação de artefatos têxteis é responsável por 43,1% dos empregos no setor têxtil e na categoria de confecção de artigos do vestuário e acessório responde por 30,9% dos empregos em 2008.

Tabela 19 - Número de trabalhadores do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e por porte de empresa, em 2008

Municípios	Têxtil				Confecção			
	Micro	Pequeno	Média	Grande	Micro	Pequeno	Média	Grande
Apiuna	-	177	-	-	221	86	-	1.220
Ascurra	20	41	-	-	315	91	307	-
Benedito Novo	2	47	-	-	103	394	304	-
Blumenau	1.144	1.865	2.611	10.138	3.178	3.657	3.465	3.797
Dona Emma	-	-	-	-	51	133	-	-
Doutor Pedrinho	2	-	-	-	99	241	-	-
Gaspar	507	695	192	1.048	1.789	1.613	314	-
Ibirama	56	90	-	-	382	610	447	-
Indaial	392	701	1.480	568	1.770	1.216	1.042	-
Jose Boiteux	-	-	-	-	112	68	-	-
Massaranduba	35	166	-	-	197	377	403	-
Pomerode	50	254	916	-	201	247	710	1.647
Presidente Getulio	23	68	190	-	333	515	212	-
Rio dos Cedros	26	-	154	-	121	228	286	-
Rodeio	41	265	232	-	381	98	539	-
Timbo	108	178	549	-	711	769	469	599
Vitor Meireles	-	-	-	-	17	100	188	-
Witmarsum	-	-	-	-	95	119	-	-
Total	2.406	4.547	6.324	11.754	10.076	10.562	8.686	7.263

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

Tabela 20 – Número de estabelecimentos do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e categorias econômicas em 2008

Categorias Econômicas	Apiuna	Ascurra	Benedito Novo	Blumenau	Dona Emma	Doutor Pedrinho	Gaspar	Ibirama	Indaial	Jose Boiteux	Massaranduba	Pomerode	Presidente Getúlio	Rio dos Cedros	Rodeio	Timbo	Vitor Meireles	Witmarsum	Total
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TÊXTEIS																			
Preparação e fiação de fibras têxteis	-	-	1	9	-	-	6	-	5	-	-	-	1	1	-	7	-	-	30
Tecelagem, exceto malha	-	-	-	19	-	-	14	-	6	-	-	-	-	-	10	1	-	-	50
Fabricação de tecidos de malha	-	-	-	32	-	-	10	1	9	-	-	1	1	-	7	4	-	-	65
Acabamentos em fios, tecidos e artefatos têxteis	2	4	1	126	-	-	71	12	59	-	2	9	3	2	1	9	-	-	301
Fabricação de artefatos têxteis, exceto vestuário	-	-	-	98	-	1	27	-	24	-	8	8	-	3	1	5	-	-	175
Total	2	4	2	284	-	1	128	13	103	-	10	18	5	6	19	26	-	-	621
CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS																			
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	38	57	26	729	8	25	472	90	394	19	41	62	68	30	67	174	8	15	2.323
Fabricação de artigos de malharia e tricotagem	1	1	3	21	-	-	9	2	7	-	-	1	3	1	2	7	-	-	58
Total	39	58	29	750	8	25	481	92	401	19	41	63	71	31	69	181	8	15	2.381

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

Tabela 21 – Número de trabalhadores do setor têxtil e de confecção, por municípios da base territorial do SINTEX e categorias econômicas, em 2008

Categorias Econômicas	Apiuna	Ascurra	Benedito Novo	Blumenau	Dona Emma	Doutor Pedrinho	Gaspar	Ibirama	Indaial	Jose Boiteux	Massaranduba	Pomerode	Presidente Getulio	Rio dos Cedros	Rodeio	Timbo	Vitor Meireles	Witmarsum	Total
FABRICAÇÃO DE PRODUTOS TÊXTEIS																			
Preparação e fiação de fibras têxteis	-	-	47	763	-	-	1.144	-	829	-	-	-	16	3	-	667	-	-	3.469
Tecelagem, exceto malha	-	-	-	880	-	-	121	-	93	-	-	-	-	-	408	3	-	-	1.505
Fabricação de tecidos de malha	-	-	-	1.121	-	-	70	34	568	-	-	58	190	-	127	20	-	-	2.188
Acabamentos em fios, tecidos e artefatos têxteis	177	61	2	2.127	-	-	579	112	481	-	62	415	75	154	1	105	-	-	4.351
Fabricação de artefatos têxteis, exceto vestuário	-	-	-	10.867	-	2	528	-	1.170	-	139	747	-	23	2	40	-	-	13.518
Total	177	61	49	15.758	-	2	2.442	146	3.141	-	201	1.220	281	180	538	835	-	-	25.031
CONFECÇÃO DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS																			
Confecção de artigos do vestuário e acessórios	307	712	722	11.320	184	340	3.455	990	3.398	180	977	2.805	1.029	626	576	2.456	305	214	30.596
Fabricação de artigos de malharia e tricotagem	1.220	1	79	2.777	-	-	261	449	630	-	-	-	31	9	442	92	-	-	5.991
Total	1.527	713	801	14.097	184	340	3.716	1.439	4.028	180	977	2.805	1.060	635	1.018	2.548	305	214	36.587

Fonte: (MTE-RAIS, 2008).

4.4.1 Visão da competitividade da Cadeia no Vale do Itajaí

Um estudo realizado pelo IEL (2005) apresenta os fatores críticos da cadeia produtiva têxtil e de confecções, a partir de entrevistas com especialistas e empresários junto aos pólos de Nova Friburgo/RJ, Monte Sião/MG, São Paulo e no Vale do Itajaí, conforme descrito no Quadro 26. Esse mesmo estudo mostra que a cadeia produtiva têxtil e de confecções no Vale do Itajaí distribui-se entre 32 municípios e cerca de 80% das empresas concentram-se em oito municípios (Brusque, Blumenau, Jaraguá do Sul, Gaspar, Rio do Sul, Timbó, Indaial e Pomerode). Nesse estudo do IEL (2005) foi considerado o município de Jaraguá do Sul como parte integrante do Vale do Itajaí. De acordo com a classificação do IBGE, o município de Jaraguá do Sul pertence à mesorregião do Norte Catarinense, sendo um importante pólo de confecção de Santa Catarina.

A estrutura industrial apresenta grande diversidade de tamanho, com empresas integradas verticalmente (fiação, tecelagem, acabamento e confecção), semi-integradas (tecelagem, acabamento e confecção), empresas que terceirizam suas atividades de confecção e confecções que terceirizam seus processos de acabamento e tecelagem.

O Quadro 27 apresenta um levantamento realizado pelo IEL (2005) dos principais sistemas tecnológicos elaborados a partir dos fatores críticos determinados e dos gargalos tecnológicos observados durante o processo de entrevista nos pólos mencionados anteriormente, que podem ser utilizados pelas empresas para alcançar a otimização de cada fator crítico mencionado no Quadro 26.

O Quadro 28 apresenta os resultados obtidos do estudo realizado pelo IEL (2005) nas empresas da cadeia produtiva do Vale do Itajaí, tendo como base os fatores críticos internos listados no Quadro 26 e nos sistemas tecnológicos destacados no Quadro 27.

Quadro 26 – Fatores críticos internos da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções

Fatores críticos internos	Fatores restritivos	Fatores impulsionadores
Gestão de produto		
Pesquisa de moda, de novos materiais e de mercado, desenvolvimento de produto e projeto de coleção	Falta de recursos financeiros, principalmente das pequenas empresas, para implantação de um processo sistemático de pesquisa pró-ativa de moda e de mercado; Falta de profissionais de moda nas pequenas empresas; Cultura forte da “cópia”.	Necessidade de se manter a frente das tendências de moda; Maior difusão das tendências de moda no País; Maior acesso aos materiais sobre moda. Maior fragmentação do mercado em nichos cada vez mais especializados; Comportamento do cliente cada vez mais imprevisível
Gestão de materiais		
Aquisição de Materiais	Pouca variedade de matéria-prima oferecida pelos produtores nacionais; Dependência de produtos importados	Maior facilidade de acesso aos produtos importados, mesmo com a moeda desvalorizada; Necessidade de diferenciação; Maior exigência do mercado consumidor
Seleção e desenvolvimento de fornecedores	Existência de um grande número de pequenas empresas no ramo de fornecimento de acessórios e aviamentos; Falta de um processo sistematizado de desenvolvimento de fornecedores; Aquisição de materiais por ocasião.	Atuação de instituições de ensino e de assistência técnica nas empresas.
Controle de conformidade de materiais	Alta heterogeneidade de procedência; Alto número de materiais; Alto dinamismo do mercado.	Maior exigência do mercado consumidor; Necessidade de atendimento aos requisitos internacionais de qualidade e agressão ao meio ambiente.
Gestão de processos		
Qualificação de RH	Baixos salários; Baixo nível de escolaridade exigido.	Existência e atuação de instituições de ensino nas principais regiões de concentração têxtil; Maior complexidade dos artigos produzidos; Utilização de equipamentos mais sofisticados.
Aquisição e utilização de máquinas	Baixo nível de escolaridade da mão-de-obra envolvida, principalmente no que se refere à língua estrangeira; Falta de sistematização para transferência de tecnologia;	Mercado dominado por grandes empresas especializadas; Facilidade de assistência técnica; Necessidade de aumento da produtividade e qualidade.

Fatores críticos internos	Fatores restritivos	Fatores impulsionadores
	Alto dinamismo nas mudanças de tendência; Dependência excessiva de equipamentos importados.	
Processo de beneficiamento	Necessidade de grandes investimentos; Utilização de plantas terceirizadas, o que dificulta o controle do processo; Baixo número de empresas de acabamento independentes.	Maior necessidade de agregação de valor através de processos de beneficiamento; Crescimento do número de fornecedores de produtos químicos; Alto desenvolvimento do setor de química têxtil; Necessidade de diferenciação dos artigos.
Planejamento e controle do processo	Cultura amadora de planejamento e controle nas pequenas empresas; Produção ligada ao processo de vendas.	Existência de softwares para PCP; Necessidade de produção de lotes menores e variados.
Prototipagem	Ausência de núcleos específicos para prototipagem nas empresas de confecção; Falta de pessoal capacitado adequado ao processo de prototipagem.	Necessidade de aumento da qualidade, percebida pelo consumidor, do artigo confeccionado; Necessidade de diminuição dos reprocessos devido ao aumento de competitividade.
Modelagem	Falta de uma tabela de medidas padronizadas; Falta de profissionais especializados em CAD para modelagem.	Boa disponibilidade de softwares de modelagem no mercado; Potencial de conquista de novos mercados internacionais.
Encaixe de risco e corte	Tecnologia disponível no mercado ainda é cara para a pequena e média empresa; Falta de mão-de-obra qualificada; Falta de padronização na estrutura dimensional da matéria-prima (malha); Terceirização, por parte das empresas, do setor de corte.	Necessidade de aumento da produtividade, para reduzir os desperdícios.
Gestão da distribuição do produto		
Vendas	Dinâmica de mudança do mercado; Vendas cada vez mais fragmentadas e para nichos cada vez mais específicos.	A moda como “status” social; Maior facilidade de compra de artigos de moda; Maior difusão das tendências.
Gestão da informação		
Sistema de	Alto investimento inicial;	Necessidade de aumento da produtividade e resposta

Fatores críticos internos	Fatores restritivos	Fatores impulsionadores
informação no controle do processo produtivo	Necessidade de pessoal especializado.	rápida; Fácil acesso aos sistemas informatizados.
Sistema de informação no desenvolvimento do produto	Necessidade de pessoal especializado; Mudança da cultura da cópia nas pequenas empresas.	Necessidade de se manter à frente das tendências de moda; Necessidade de diferenciação.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de (IEL, 2005).

Quadro 27 – Sistemas tecnológicos de otimização dos fatores críticos internos da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções.

Gestão	Sistemas tecnológicos
Gestão do produto	Sistemas informatizados para o desenvolvimento de produtos
	Sistemas informatizados para pesquisa e monitoramento do mercado
	Equipamentos para o desenvolvimento de protótipos e de testes específicos
Gestão de materiais	Sistemas de controle de conformidade da matéria-prima
	Processo sistematizado de seleção e desenvolvimento de fornecedores
Gestão de processos	Processo sistematizado de aquisição e utilização de máquinas e equipamentos com sistemas automatizados de produção
	Núcleos com tecnologia específica para o desenvolvimento de sistemas de prototipagem e modelagem
	Técnicas e tecnologias para o controle de qualidade dos artigos produzidos
Gestão de distribuição	Sistemas automatizados para controle de estoque, por meio de códigos de barra ou similares
Gestão da informação	Sistemas informatizados que interliguem o setor de planejamento e controle de processos (PCP) e o sistema de produção
	Sistemas informatizados para aquisição de materiais
	Ferramentas de e-business para a seleção de fornecedores
	Sistemas informatizados que interliguem o processo de vendas e produção

Fonte: elaborado pelo autor a partir de (IEL, 2005).

Quadro 28 – Análise dos fatores críticos internos da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Vale do Itajaí.

Gestão	Resultados obtidos
Gestão de materiais	<p>A aquisição de materiais é feita por meio de cotações e algumas empresas buscam parcerias mais intensa com um número restrito de fornecedores.</p> <p>Não se observam uma grande preocupação das empresas em capacitar fornecedores de pequeno e médio porte.</p> <p>A maioria das empresas (integradas) possui um sistema de controle de conformidade das matérias-primas.</p> <p>As empresas que compram os tecidos de malha ou trabalham com tecidos de terceiros encontram certas dificuldades no controle dessas conformidades.</p> <p>O armazenamento de materiais é feito de forma tradicional.</p> <p>Empresas que possuem uma estratégia de diferenciação (moda) trabalham com estoques elevados tanto de matéria-prima, quanto de produtos semi-acabados.</p> <p>Os processos de separação e distribuição de materiais são suportados por sistemas informatizados (principalmente leitoras de código de barras).</p> <p>O transporte de materiais é feito de forma tradicional (carrinhos e manual).</p>
Gestão do processo	<p>As empresas têm buscado aumentar a qualificação do seu quadro funcional.</p> <p>A grande maioria das empresas tem, ao longo dos anos, adquirido máquinas (tecelagem e beneficiamento) de última geração (automatizadas).</p> <p>A idade do parque industrial está em média inferior a cinco anos.</p> <p>O processo de transferência tecnológica é considerado eficiente e as empresas não possuem maiores problemas referentes à assistência técnica oferecida pelos fornecedores de máquinas.</p> <p>O PCP da maioria das empresas é suportado por sistemas informatizados; tais sistemas são encarados como fundamentais para aquelas que trabalham com lotes pequenos e bem variados.</p> <p>Essa característica de lotes pequenos e diferenciados é um dos grandes problemas enfrentados pelo setor de Planejamento da Produção.</p> <p>Outra dificuldade observada é o elevado tempo de entrega das empresas (de 10 a 30 dias).</p> <p>Em relação à embalagem como um diferencial estratégico, ainda não está muito difundida a preocupação nas empresas; mesmo naquelas que trabalham com moda.</p>
Gestão do produto	<p>A utilização de empresas especializadas na pesquisa de mercado não é um procedimento muito comum.</p> <p>No que se refere à pesquisa de moda, observou-se uma clara distinção entre as empresas que lidam com moda e as que trabalham com linhas básicas.</p> <p>A dependência de certas matérias-primas importadas para</p>

Gestão	Resultados obtidos
	<p>lançamento de determinado produto.</p> <p>A pesquisa de novos materiais é feita em conjunto com a pesquisa de moda.</p> <p>O desenvolvimento de novos produtos é feito, normalmente, por uma equipe de engenheiros e técnicos.</p> <p>As empresas que atuam no setor de moda lançam pelo menos quatro coleções por ano.</p>
Distribuição de produtos	<p>O armazenamento de produtos acabados é feito de forma tradicional, atendendo aos requisitos básicos de separação por artigos e acondicionamento em grades identificadas.</p> <p>O transporte para os principais canais de distribuição é feito, também, de forma tradicional, utilizando-se para isso, empresas de transporte rodoviário.</p> <p>A logística de distribuição em algumas empresas já é suportada por sistemas informatizados que determinam o melhor trajeto e as transportadoras que fazem tal trajeto.</p> <p>As empresas não possuem centrais de depósito (hub); a distribuição é feita diretamente das unidades fabris para o cliente final (varejistas lojas próprias, franqueadas e em alguns casos atacadistas).</p> <p>Em relação à previsão de vendas, pode-se observar também um diferencial entre as empresas focadas em moda (estratégia de diferenciação) e as focadas em básicos (estratégia de custo).</p> <p>Algumas empresas já adotam sistemas de comunicação on-line, que as interligam aos canais de distribuição e aos representantes.</p> <p>Observou-se que o monitoramento dos resultados das vendas é mais comum em empresas que possuem franquias e/ou lojas próprias.</p> <p>O monitoramento do cliente é feito informalmente, por meio de informações dos representantes.</p>
Gestão da informação	<p>O processo de compra de insumos, na maioria das empresas, é suportado por sistemas informatizados (programas específicos), que normalmente estão interfaceados com programas específicos de PCP e gerenciamento da produção.</p> <p>Não se observa ainda uma preocupação das empresas em desenvolver sistemas de coleta de informações para novos fornecedores.</p> <p>Devido ao alto grau de automação da maioria das máquinas têxteis, o sistema de informações no processo produtivo é feito on-line, através de softwares específicos de gestão têxtil.</p> <p>Em muitos casos as informações para a previsão de vendas são buscadas por apenas uma pessoa.</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de (IEL, 2005).

De acordo com OPTI (2006), uma cadeia produtiva têxtil e de confecções para ser competitiva precisa atuar dos seguintes eixos:

- Desenvolvimento de ferramentas para uma economia global, cada vez mais competitiva nos setores tradicionais em relação com:

- Flexibilidade, rapidez de produção e redução do *time-to-market*.
- Sistemas de produção localizados e distribuídos.
- Metodologia para passar da fabricação tradicional, baseada em recursos, para a fabricação baseada em conhecimento.
- Transformação radical dos processos fundamentais de fabricação: adaptáveis, digitais e organizados em rede.
- Detecção de novos nichos de mercado, com alto valor de especificidade e tecnologia, diversificando o produto em relação:
 - A introdução de produtos em outros mercados.
 - Reorientação do enfoque centrado no 'produto' para outro centrado na 'pessoa', ou seja, com relação ao conforto, personalização, sustentabilidade etc..
 - A inovação em materiais inteligentes e ecológicos.
 - Criação de grupos de inovação dentro das empresas.
 - Novas formas de propagação do conhecimento por meio do tecido industrial.
- Preparação e adequação dos recursos humanos existentes, tanto em âmbito da inovação como em processo produtivo, economia globalizada e com relação:
 - Transferência de conhecimento o mundo acadêmico para o industrial.
 - Formação de pessoal qualificado para implantar novas tecnologias e práticas organizacionais em rede.
 - Entorno social, entendido como a percepção dos setores tradicionais pela sociedade.

O Quadro 29 apresenta uma síntese das vantagens, limites, oportunidades e ameaças competitivas na indústria têxtil e de confecções no Estado de Santa Catarina. Segundo a FIESC (2007), as plantas industriais encontram-se modernizadas em termos tecnológicos, sobretudo nas médias e grandes empresas, cuja operacionalização por mão-de-obra qualificada, historicamente capacitada a partir de experiência, habilidade e conhecimento em processos garante às empresas, especialização produtiva, em particular dos produtos de cama-mesa e banho. Há problemas estruturais que conformam sua cadeia produtiva, principalmente as vinculações entre os elos produtivos não se mostram fortes, dificultando os mecanismos de coordenação e de governança, sobretudo a montante, em particular com os fornecedores de

insumos naturais cujas características produtivas dificultam a harmonização dos interesses dentro da cadeia produtiva.

Quadro 29 - Vantagens, limites, oportunidades e ameaças competitivas na indústria têxtil e de confecção de Santa Catarina.

VANTAGENS	AMEAÇAS
<p>Empresas com especialização produtiva – cama, mesa e banho Mão-de-obra qualificada Planta industrial moderna das empresas de médio e de grande portes Qualidade e marca dos produtos no mercado Inserção ativa no mercado consumidor interno Competitividade internacional de produtos atalhados Infra-estrutura institucional de apoio</p>	<p>Inadequada infra-estrutura de transportes Elevados custos tributários Manutenção de política cambial apreciada Concorrência com produtos importados com o fim do acordo multifibras Perda de mercado internacional com o fim do acordo multifibras Sazonalidade da oferta de insumos naturais e dependência de insumos artificiais Instalação de novo padrão produtivo mundial firmado em fibras sintéticas Concorrência com empresas que atuam na informalidade</p>
LIMITES	OPORTUNIDADES
<p>Vínculos cooperativos limitados entre elos determinados da cadeia produtiva Marca da individualidade empresarial nos processo de cooperação horizontal Verticalização produtiva dificultando o adensamento de redes em empresas Inexistência de empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos locais Reduzido uso de máquinas e equipamentos modernos em pequenas empresas Carência de programas locais voltados à agregação de valor Limitadas linhas de crédito para financiamento do parque fabril</p>	<p>Nova rota de especialização produtiva - marca, desing, marketing e logística Atração de empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos Capacitação produtiva e inovativa de empresas de menor porte Aumento das exportações de produtos com maior valor agregado Participação em cadeias de produção, comercialização e distribuição mundiais Internacionalização produtiva de empresas Adensamento das relações de cooperação inter-empresarial e inter-institucional Acordos de cooperação comercial entre países</p>

Fonte: (FIESC, 2007).

As micro e pequenas empresas utilizam reduzido número de máquinas e equipamentos modernos, cujo resultado contribui para acentuar a heterogeneidade tecnológica setorial e impossibilita

maior agregação de valor aos produtos, cujos programas para promoção deste quesito ainda mostram-se carentes. Em correspondência, dificulta a modernização produtiva, sobretudo das empresas de menor porte, a existência de limitadas linhas de crédito, ainda que tenham sido mais ofertadas no passado, porém foram aproveitadas em maior proporção pelas empresas de maior porte. Deve-se, também, ser considerado como oportunidade para promoção de maior adensamento nas relações inter-industriais estímulos à vinda de fornecedores de bens de capital para a região produtiva considerando que os participantes desta indústria ditam à dinâmica tecnológica setorial. Além disso, dada a participação crescente das empresas de pequeno porte na divisão de trabalho da cadeia produtiva, abrem-se oportunidades de capacitá-las em termos produtivo e inovativo, considerando que o resultado aponta para maiores quantidades produzidas com elevação da qualidade (FIESC, 2007).

Os vínculos cooperativos horizontais, ainda são marcados pela individualidade e espírito de rivalidade entre os agentes, dificultando a realização de projetos que possibilitem a convivência da cooperação e da competição, que é corroborada por Cunha (2003). Soma-se a este fato, a existência de grau ainda considerável de verticalização produtiva das empresas, apesar do crescimento não desprezível do processo de terceirização nos últimos tempos, cujo resultado não permite a formação de densa e forte rede de relacionamento empresarial (FIESC, 2007).

CAPÍTULO 5 – CADEIAS DE SUPRIMENTOS DA INDÚSTRIA TEXTIL E DE CONFECÇÕES DO MÉDIO VALE DO ITAJAÍ

Nesse capítulo são apresentadas as cadeias de suprimentos da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí, por meio da realização de pesquisa de estudo de caso em empresas, de forma a fazer uma comparação entre os referenciais teóricos e a realidade encontrada.

Para a condução do estudo de caso foi observado os cinco componentes descritos no item 3.1, que de acordo com Yin (2005) são: questão de estudo; proposições de estudo; unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações.

Este capítulo está estruturado em três tópicos. No primeiro tópico é feita a descrição do estudo de caso, a partir de três primeiros componentes: questão de estudo, proposições de estudo e unidade de análise. A questão de estudo baseou-se na formulação do problema de pesquisa, descrito no Capítulo 1, e em três proposições descritas no item 3.1, assim como os critérios para definição das empresas e da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí como unidade de análise.

No tópico seguinte é analisado o quarto componente que trata da lógica que une os dados às proposições. Isto é, realiza-se uma análise das três proposições que nortearam a preparação e condução do estudo de caso com a descrição do estudo de caso realizada no item anterior.

O quinto componente que envolve os critérios para interpretar as constatações é apresentado no terceiro tópico, por meio do comparativo entre a realidade encontrada e os referenciais teóricos, da cadeia produtiva pesquisada, construída a partir da comparação entre as evidências examinadas das três proposições do estudo de caso realizado com que deveria ser conforme encontrado na literatura.

5.1 Descrição do estudo de caso

Esse tópico descreve o estudo de caso realizado na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí, por meio de entrevistas em oito empresas associadas ao Sindicato da Indústria Têxtil, Tecelagem e de Vestuário de Blumenau. Busca-se, por meio do método de pesquisa de estudo de caso, ter uma seqüência lógica que conecte os dados empíricos levantados à

questão da pesquisa inicial do estudo, e ao final, chegar às conclusões. Durante a seleção das empresas para entrevistas, buscou-se ao menos, uma empresa por elo da cadeia produtiva a ser pesquisada.

A partir das três proposições descritas no item 3.1 buscou-se balizar a realização das entrevistas de forma a propiciar uma análise qualitativa do estudo de caso da cadeia produtiva pesquisada. As três proposições foram:

- Proposição 1 – Quanto mais à montante da cadeia de suprimentos maior é a dificuldade na percepção da agregação de valor ao cliente
- Proposição 2 – As empresas se focam em suas competências essenciais como forma de agregação de valor ao cliente.
- Proposição 3 – As empresas buscam estabelecer relacionamentos entre os membros da cadeia de suprimentos como forma de agregação de valor ao cliente final

As entrevistas foram transcritas, a partir da aplicação do questionário base e agrupadas por empresa nos seguintes itens: aspectos introdutórios; mercados; estratégias de curto prazo; ciclo de vida do produto e sistema produtivo; competências essenciais; empresa, relacionamento e confiança na cadeia produtiva; processo de relacionamento com o cliente; processo de serviço ao cliente; processo de relacionamento com o fornecedor. Os relatórios individuais não serão apresentados para preservar o sigilo das informações, assim como a identificação das empresas entrevistadas. Esses relatórios, por sua vez, serviram de base para a realização da descrição do estudo de caso, compondo o conjunto de itens: caracterização geral foi formada a partir dos aspectos introdutórios, mercados e sistema produtivo; o item empresa, relacionamento e confiança na cadeia produtiva foram desmembrados em cadeia de valor e governança, e tipos de relacionamentos; os três processos formaram o gerenciamento da cadeia de suprimentos, conforme os subtópicos a seguir.

5.1.1 Características gerais das empresas entrevistadas

Dentre as oito empresas entrevistadas, conforme descrito no Quadro 30, quatro são de porte médio e quatro de porte grande, e com relação à origem de capital, cinco são de origem nacional e três apresentam participação de empresas estrangeiras, mantendo-se o controle acionário por brasileiros.

Quadro 30 – Caracterização geral das empresas entrevistadas

Empresa	Cargo do Entrevistado	Negócio Principal	Sistema Produtivo	Porte da Empresa¹⁰	Origem do Capital
A	Gerente de Desenvolvimento Organizacional	Moda infantil	Empurrado, com células puxadas	Grande	Nacional
B	Diretor de Desenvolvimento Organizacional	Fios têxteis diferenciados para malharia retilínea.	Empurrado	Médio	Nacional
C	Gerente Industrial	Alcochoados e Felpudos	Empurrado, com células puxadas e uso da TOC	Grande	Mista
D	Diretor de Marketing e Produção	Etiquetas para vestuário	Puxado com uso da TOC	Médio	Mista
E	Diretor Superintendente	Vestuário em produtos básicos e básico-moda	Empurrado, com células puxadas e uso da TOC	Grande	Mista
F	Diretor de Operações	Moda infantil	Empurrado, em processo para puxado	Grande	Nacional
G	Gerente Administrativo e Financeiro	Tinturaria e Estamparia de malha crua	Empurrado	Médio	Nacional
H	Diretor de Marketing e Desenvolvimento de Produto	Complementos decorativos para jeanswear	Puxado com uso da TOC	Médio	Nacional

Fonte: elaborado pelo autor.

¹⁰ Classificação adotada com base no faturamento anual: microempresas (R\$ 0 a R\$ 240 mil); pequeno porte (R\$ 240 mil a R\$ 2,4 milhões); médio porte (R\$ 2,4 milhões a R\$ 60 milhões); grande porte (mais de R\$ 60 milhões).

Uma estrutura produtiva verticalizada é característica predominante das quatro empresas de porte grande, repassando para terceiros a sazonalidade. As quatro empresas de porte médio são fornecedoras das quatro grandes, seja eventual ou constante. O sistema produtivo predominante das empresas são o tradicional empurrado, com a aplicação da Teoria das Restrições (TOC)¹¹ em quatro empresas. Apenas duas empresas possuem o sistema puxado, baseado em *lean manufacturing*. Uma terceira empresa está em processo de migração para o puxado. As empresas 'A', 'C' e 'E' utilizam o processo empurrado de produção com a aplicação em algumas etapas de sua produção células puxado com uso do kanban. A 'Empresa E' é uma empresa secular que passou por várias mudanças e transformações nos últimas décadas, inclusive em seu negócio, e atualmente, prioriza a expansão e estruturação nas suas lojas monomarcas presentes no mercado nacional e latino-americano. As empresas 'A e F', que possuem a mesma linha de negócio, pretendem seguir o modelo de negócio adotada pela empresa 'E', ou seja, buscam desenvolver nos próximos anos a abertura de suas lojas monomarcas.

A empresa 'B' está mais a montante da cadeia produtiva e apresentou sérios problemas financeiros e de mercado na última década em decorrência da concorrência internacional. Houve a conjunção de três fatores: a) reconhecimento pelo Brasil da China como economia de mercado no final de 2004; b) término do Acordo Multifibras¹² em 2005 c) valorização da moeda Real (R\$) frente ao Dólar (US\$) a partir de 2004. Essa conjunção provocou três conseqüências: a) entrada de fornecedores asiáticos de matéria-prima para cadeia produtiva, com preços muito competitivos e com qualidade similar; b) empresas produtoras de matérias-primas brasileiras, especialmente as artificiais e sintéticas, foram praticamente dizimadas; c) grandes atacadistas e varejistas passaram a importar diretamente o produto e revendendo no mercado interno. Com isso, a empresa 'B' viu seu faturamento cair

¹¹ Teoria das Restrições (TOC), desenvolvido pelo físico Eliyahu Goldratt que enxerga qualquer empresa como um sistema em que se busca balancear o fluxo de produção e não a capacidade.

¹² Acordo de Multifibras: estabelecia cotas de importação que em 1994 foi substituído pelo Acordo sobre Textéis e Vestuário com duração até 2005 (Gereffi, et al., 2003).

em 60% e ter a sua produção reduzida em 80%. Atualmente, está com planos de retomar a produção de fios sintéticos, a partir de plantas próprias em outros países do Mercosul.

As empresas 'D' e 'H' possuem um negócio muito parecido, mas com focos distintos. A empresa 'D' é responsável pela produção de etiquetas para o vestuário e a empresa 'H' também atua com etiquetas, mas com uma ênfase em complementos decorativos para jeans. São empresas que fornecem para as empresas de porte grande.

A empresa 'C' é uma tradicional produtora de alcochoados e felpudos que incorporou várias empresas em sua história e também foi incorporada por outras empresas. Um fato curioso é a política de verticalização, que após ser adquirida, adotou uma política de desverticalização total, focando nas suas competências principais e, após ser adquirida novamente por outra empresa, passou a verticalizar novamente, seguindo a postura praticada pela nova matriz. É um bom exemplo da hélice dupla proposta descrita em Fine (1999). Inclusive, adquiriu em 2009 uma grande rede varejista especializada em cama, mesa e banho, passando atuar como varejista também. Além disso, mantém uma política de relacionamento com fornecedores de algodão no Brasil e no exterior, em que apóia financeiramente e tecnologicamente, garantindo posteriormente a compra do insumo.

A empresa 'G' é uma empresa que presta serviços de tinturaria e estamparia em malha crua para os seus clientes. Sua principal característica é na execução do serviço, ou seja, recebe a matéria-prima de seus clientes, executa o serviço e encaminha ao cliente. Nos últimos anos vem desenvolvendo um departamento de criação de estampas para oferecer uma coleção própria aos clientes.

Quando se compara a balança comercial do setor têxtil e de confecção de Santa Catarina, descrita no Capítulo 3, com o desempenho das empresas entrevistadas, percebem-se duas ações. A primeira uma redução considerável das vendas ao mercado externo com uma mudança no foco dos negócios, em que se prioriza o mercado interno. A segunda, o aumento da importação de matérias-primas e de peças prontas, especialmente, de países asiáticos. As quatro grandes empresas tinham uma parte significativa de seu faturamento advindo do mercado exterior. As empresas de porte médio não visam o mercado externo diretamente, mas os seus produtos estão em produtos de clientes que são exportados. Por

isso, muitas vezes são auditados e possuem práticas que visam atender às exigências internacionais.

Atualmente, o mercado externo não é visto como prioridade para as empresas de porte grande, provocado especialmente, pela taxa cambial que torna os produtos não competitivos internacionalmente. A empresa 'E', que durante muitos anos foi o grande exportador brasileiro no segmento, continua a manter política de vendas para o mercado europeu, mas o foco são as vendas para as lojas que possui na América Latina. Adicionalmente, a equipe de seu departamento de comércio exterior, responsável pela prospecção de mercados internacionais, foi deslocada para identificar potenciais fornecedores para produtos acabados. Isto é, a empresa está promovendo o *outsourcing* parcial com fornecedores internacionais, ou seja, a partir do desenvolvimento da coleção pela empresa 'E', o fornecedor internacional fica inteiramente responsável pela produção.

A empresa 'C' destina, aproximadamente, 30% da produção ao mercado externo para uma das suas linhas de negócio, com a venda de produtos com a marca própria, para grandes varejistas no mercado estadunidense. A empresa vem diminuindo a prática de *private label*¹³ para o mercado externo. Tanto a empresa 'A' quanto 'F' destinam, aproximadamente, 3% da produção para o mercado externo, em virtude da baixa competitividade ocasionada pela taxa cambial, mas continuam a manter a exportação para não perder o relacionamento.

Em termos de mercado interno, as empresas de porte grande estão buscando o fortalecimento das marcas próprias e ao mesmo tempo chegarem mais próximo ao cliente, por meio da abertura de lojas próprias e/ou identificação de lojas especializadas. Isto é, as empresas estão buscando agregar valor. Para as empresas 'A' e 'F' os principais canais de distribuição são feitos por meio de representantes e grandes varejistas, buscando um equilíbrio de vendas entre os dois. O destino concentra-se nos estados da região Sul, Sudeste, ênfase no Estado de São Paulo, e o Nordeste. Na empresa 'C' a venda é para todo mercado brasileiro com vendas pelos mais variados canais. A empresa 'E' possui uma estratégia de fortalecimento das lojas monomarcas, e possivelmente, um

¹³ Private Label: produção por uma empresa com a marca de outra empresa.

desdobramento em lojas monomarcas para as suas outras linhas, no conjunto destina 50% da produção para as lojas. Os outros canais são grandes varejistas, representantes, lojas especializadas e agendes de exportação.

As empresas de porte médio têm ênfase no mercado interno. Na empresa 'B' as vendas se concentram nos estados da região sul e em Minas Gerais, com vendas por meio de representantes e busca um fortalecimento das vendas diretas. Os três tipos de clientes da empresa 'G' são: lojas que vendem tecido em rolo, lençol (cama) e confeccionista para os estados das regiões sul e sudeste, com uma distribuição da produção uniforme entre os três tipos. As empresas 'D' e 'H' concentram as suas vendas nos estados da região sul, com objetivo de ampliar as suas vendas para outros estados brasileiros.

5.1.2 Cadeia de Valor e Governança

A partir dos conceitos de cadeia de valor e governança, descritos no Capítulo 2, buscou-se analisar a Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções do Médio Vale do Itajaí em relação às dimensões da cadeia de valor, descrito no item 2.2.2, e em relação à coordenação de atividades econômicas por meio de relacionamentos de não mercado, descrito no item 2.3.2, tendo como base a classificação do tipo de elo, descrito no item 4.1. O Quadro 31 apresenta a classificação das empresas entrevistadas por tipo de elo dominante na cadeia produtiva, tipo de ator e tipologia de governança.

Dentre os seis principais elos da cadeia produtiva (matéria-prima, fiação, tecelagem e malharia, beneficiamento e acabamento, confecção e mercado), descritos no item 4.1 desse documento, buscou-se entrevistar as empresas que envolvessem os elos de fiação, tecelagem, malharia, beneficiamento, acabamento e confecção. Os elos de matéria-prima e mercado (atacadista e varejista) não fizeram parte do escopo da pesquisa.

Para identificar o tipo de elo predominante de cada uma das empresas entrevistadas levou-se em consideração o grau de verticalização, tipo de ator que a empresa pertence e como a empresa se vê na cadeia produtiva. Devido ao alto grau de verticalização, as empresas acabam pertencendo a um ou mais elos. As empresas 'A', 'E' e 'F' se classificaram como malharia, pois a essência do seu processo produtiva está ligada a esse elo. As empresas 'C', 'D', e 'H' como sendo do elo tecelagem. Atuando somente no elo de fiação está a empresa 'B', que pretende atuar

também nos elos de tecelagem e malharia. A empresa 'G' foca-se no beneficiamento, mas pretende atuar também na tecelagem.

Quadro 31 – Tipo de elo, ator e governança das empresas entrevistadas

Empresa	Tipo de Elo	Tipo de Ator	Tipologia de Governança
A	Malharia e Confecção	Empresa Integrada	Hierárquica
B	Fiação	Fornecedor de Componentes	Modular
C	Fiação e Tecelagem	Empresa Integrada	Hierárquica
D	Fiação e Tecelagem	Fornecedor de Componentes	Modular
E	Malharia e Confecção	Empresa Líder	Cativa
F	Malharia e Confecção	Empresa Integrada	Hierárquica
G	Beneficiamento	Principal Fornecedor	Modular
H	Fiação e Tecelagem	Fornecedor de Componentes	Relacional

Fonte: elaborado pelo autor.

O elo de confecção merece uma análise a parte. Isto é, as empresas 'A', 'E' e 'F' atuam na confecção, ou seja, comercializam produtivos confeccionados. Mas, grande parte desse processo produtivo é terceirizado, normalmente, para os facionistas que atuam exclusivamente para as empresas demandantes. A atividade de confecção de artigos do vestuário é intensiva em mão de obra. Quando se verifica o número de estabelecimentos e de trabalhadores dessa atividade, conforme nas Tabelas 20 e 21, observa-se que responde por metade dos empregos na região do SINTEX. Entre os motivos que levam as empresas a terceirizarem essa etapa deve-se ao acesso a competência alinhada com a sazonalidade e não, como uma estratégia de redução de custos. Entre os benefícios apontados por McIvor (2005) para a terceirização, descritos no item 2.4.2, envolve a redução de custos, melhoria de desempenho, flexibilidade, especialização e acesso a inovação. Mas, o autor aponta também como riscos o próprio aumento de custos, riscos de mercado de fornecedores, perda de habilidades e implicações na mudança organizacional. As empresas afirmaram que entre os benefícios está a melhoria de desempenho e

flexibilidade, ou seja, elas conseguem uma melhoria na qualidade e na produtividade por terem acesso a mão de obra especializada, e em termos de flexibilidade elas conseguem uma redução do *time-to-market* para atender aos lançamentos de coleções e ao próprio aumento da exigência do consumidor. Isto é, promovem uma agregação de valor. Mas, ao mesmo tempo, as empresas percebem a necessidade maior no gerenciamento dos riscos apontados por McIvor (2005), como o aumento de custos, perda de habilidades e riscos de mercado de fornecedores. Muitos dos facionistas estão num raio de 300 km, em que envolve a logística, necessidade de incentivar e até mesmo promover capacitações aos terceirizados e, a preocupação de que os terceirizados não migrem para empresas concorrentes.

Em relação às dimensões da cadeia produtiva, buscou-se analisar a cadeia produtiva pela escala organizacional, escala espacial e de atores da cadeia, descritos no item 2.2.2. Com relação à *escala organizacional*, pode-se dizer que a cadeia produtiva pesquisa possui predominantemente o tipo 'Cadeia de Valor', ou seja, um arranjo de atividades requeridas para desenvolver um conjunto particular de produtos para o mercado, incluindo as empresas líderes. Há também, uma série de empresas que compõem o chamado conceito de 'Cadeia de Suprimentos', conforme Sturgeon (2001) podem ser entendidos como atividades que surgem como resposta ao ímpeto das empresas líderes.

A segunda dimensão é a *escala espacial*. Isto é, os conceitos podem-se aplicar ao local, doméstico, internacional, regional e escala global. Percebe-se que a cadeia produtiva pesquisada possui, predominantemente, a escala doméstica. Mas, dentre as empresas entrevistadas, verifica-se que a empresa 'C' possui a sua cadeia produtiva inserida numa escala global. Para a empresa 'E' esta na escala regional. As demais empresas estão na escala doméstica com iniciativas para uma escala internacional.

A terceira escala refere-se aos tipos de atores da cadeia produtiva. O autor Sturgeon (2001), conforme descrito no Quadro 11, classifica em cinco tipos: empresa integrada, varejista, empresa líder, principal fornecedor e fornecedor de componentes. O Quadro 31 apresenta os tipos de ator identificados para cada uma das empresas entrevistadas, em que se identificou quatro tipos. Foram identificados três empresas do tipo integrada, três fornecedor de

componentes, uma de principal fornecedor e apenas uma do tipo empresa líder.

A principal diferença entre uma 'empresa integrada' e 'empresa líder', com base nas definições de Sturgeon (2001), consiste na execução da manufatura pela empresa integrada e na 'empresa líder' há foco de vendas e marketing para o consumidor final. Desse modo, a empresa 'E' apresenta as características e atividades que envolvem vendas e marketing para o consumidor final, especialmente, pelo uso de marca própria associada a lojas monomarcas, e não ser responsável por toda a manufatura de seus produtos. Com relação as empresas 'A', 'C' e 'F' foram classificadas como 'empresas integradas' por terem em seus escopos todas as atividades. Salienta-se que a empresa 'F' não pretende mais concentrar todas as etapas produtivas, passando a promover o *outsourcing* do acabamento (confeção) e o repasse da fiação e tecelagem para terceiros. A empresa 'A' pretende manter no curto e médio prazo com alto grau de verticalização, terceirizando apenas o acabamento. A empresa 'C' busca manter todas as etapas produtivas sob o seu controle como um diferencial e um melhor gerenciamento dos custos.

A empresa 'G' foi classifica como um 'principal fornecer' por estar executando uma etapa completa de tintuaria e estamparia para várias empresas, ou seja, essa etapa fica sob sua inteira responsabilidade. As empresas 'B', 'D' e 'H' foram classificadas como 'fornecedor de componentes' por serem responsáveis pelo fornecimento de componentes específicos para a cadeia produtiva.

Em termos da governança da cadeia produtiva buscou-se fazer uma análise da tipologia e nos determinantes da governança, conforme descrito no item 2.3.2, para cada uma das empresas entrevistadas. As empresas 'A', 'C' e 'F' foram classificadas com a governança hierárquica. Isto é, ao se analisar os determinantes da governança verificou-se que as três empresas possuem um alto grau de complexidade em suas transações, uma baixa habilidade para codificar as transações e capacidade de seus fornecedores é baixa. Conforme Gereffi et al (2005), é uma governança caracterizada pela integração vertical, em que a empresa busca desenvolver e manufaturar seu produto, direcionado pela necessidade de controle de recursos. A empresa 'E' foi classificada com a tipologia de governança cativa, por apresentar o tipo de autor de empresa líder e vários pequenos fornecedores que são dependentes transacionais e,

esses por sua vez, possuem elevados custos de troca, permanecendo cativos. Além disso, os fornecedores tem uma dependencia do projeto do produto, logística, compra do componente e melhoria do processo produtiva da empresa líder. As empresas 'B', 'D' e 'G' foram classificada com a governança modular, em que a habilidade para codificar as especificações se estende para produtos complexos, com uma arquetetura modular do produto. Uma das principais características que a difere do tipo de governança mercado é que as mudanças não estão baseadas somente em preços, mas em agilidade e flexibilidade. Essas três empresas são fornecedoras para as quatro grandes empresas. As empresas de porte grande buscam manter um relacionamento com eles do tipo mercado e as empresas fornecedoras do tipo modular, havendo um conflito em termos de governança. A empresa 'H' também percebe esse conflito com as grandes empresas. Mas, buscou desenvolver uma governança do tipo relacional, em que as especificações do seus produtos não podem ser codificadas, as transações são complexas e as suas capacidades são altas. Isto é, busca se posicionar de forma que as empresas líderes e hierárquicas promovam o *outsourcing* para terem mais acesso e complementarem as competências das empresas demandantes. A empresa 'D' também pretende se posicionar da mesma forma, mas tem consciência que está um passo atrás. Assim como a empresa 'G' que busca uma governança relacional, mas encontra dificuldades para o desenvolvimento em virtude da baixa confiança por parte das empresas demandantes.

5.1.3 Competências Essenciais

Tendo como base a definição de competência essencial (PRAHALAD e HAMEL, 2005; QUINN e HILMER, 1994), descrito no item 2.4.3, buscou-se identificar um conjunto de habilidades e tecnologias que permite que cada uma das empresas da cadeia produtiva possa oferecer um determinado benefício aos clientes. Para isso, buscou-se identificar qual é competência principal atual na visão de cada empresa e, se for o caso, qual ela pretende desenvolver nos próximos cinco anos. Além disso, questionaram-se quais as competências que as empresas buscam em seus fornecedores e, se for o caso, quais foram terceirizadas nos últimos cinco anos, conforme descrito no Quadro 32.

Quadro 32 – Competências essenciais das empresas entrevistadas

Empresa	Principal Competência Atual	Pretende desenvolver nos próximos cinco anos	Competências de Terceiros	Competências terceirizadas nos últimos cinco anos
A	Gerenciamento de coleções integradas ao processo da manufatura têxtil	Varejista de loja monomarca	Fiação e Tecelagem	Logística e TI
B	Processo da manufatura de fios têxteis diferenciados para malharia retilínea	Malharia	Manutenção elétrica/industrial, limpeza primária do algodão e Logística	TI
C	Gerenciamento do processo da manufatura têxtil em grande escala com baixo custo	Varejista de loja monomarca	Logística	TI
D	Gerenciamento do processo da manufatura de etiquetas com a aplicação	Processo de aplicação das etiquetas no momento da criação de uma coleção	Logística e TI	-
E	Gerenciamento do <i>fast-fashion</i> integrado ao processo da manufatura têxtil	Varejista de loja monomarca em âmbito internacional	Produtos de vestuário acabado	Logística, TI e Acabamentos
F	Gerenciamento de coleções integradas ao processo da manufatura têxtil	Varejista de loja monomarca	Logística e TI	Acabamentos (costura) e Retilínea
G	Processo de estamparia e tinturaria têxtil com criação de estampas	Malharia	Manutenção elétrica/industrial e TI	Logística e Tratamento de Efluentes
H	Gerenciamento do processo de desenvolvimento de complementos decorativos para jeanswear integrado a manufatura têxtil	Compreensão do comportamento dos consumidores mundiais de jeans	Logística e TI	-

Fonte: elaborado pelo autor.

A preocupação em envolver o processo produtivo foi comum nas oito empresas quando questionado sobre qual consideram a sua competência atual, ou seja, deram ênfase no domínio do processo produtivo como bases para as suas respectivas competências essenciais. Observa-se que as empresas tiveram dificuldade em definir qual é a sua competência essencial, mesmo quando apresentando os sete aspectos mencionados por Quinn e Hilmer (1994) e os três testes de Prahalad e Hamel (2005). Salienta-se que não se busca validar se as competências essenciais informadas pelas empresas seguem os procedimentos descritos por Quinn e Prahalad. Mas, ter uma visão das empresas a respeito do tema e suas ligações com os demais elos da cadeia produtiva a qual estão inseridas.

As empresas 'A', 'E', 'F', e 'H' incorporaram em sua competência principal o desenvolvimento de coleções, ou seja, há uma sinergia entre o processo de manufatura têxtil e processo de desenvolvimento de produtos. Esse aspecto é importante e demonstra que as empresas buscam um conjunto de conhecimentos ou habilidades que as levem a ter flexibilidade e ser um fonte de alavancagem na cadeia de valor. Além disso, ter áreas em que as empresas possam dominar e que sejam importantes para os consumidores.

Dentre as oito empresas, a empresa 'E' foi a primeira a buscar o aprimoramento do processo de desenvolvimento de coleções integrado ao processo de manufatura têxtil. As empresas 'A' e 'F' buscam também integrar o processo de desenvolvimento de coleções com o processo de manufatura têxtil. A principal diferença entre a empresa 'E' e as empresas 'A' e 'F' consiste no número de lançamento de coleções e o nicho de mercado, em que respectivamente, fazem seis e quatro por ano. As empresas 'B', 'C' e 'G' buscam na sua competência principal o domínio sobre o processo produtivo como diferencial competitivo. A empresa 'D' foca-se no aprimoramento do processo de manufatura integrado com a aplicação de seus produtos no processo produtivo de seus clientes. Para a empresa 'H' o processo de manufatura é um meio, por isso, busca o aprimoramento do processo de desenvolvimento de complementos decorativos aplicado ao jeans.

Quando as empresas foram questionadas sobre quais seriam as competências que pretendem desenvolver nos próximos cinco anos, quatro empresas manifestaram a intenção em desenvolver a competência varejista de loja monomarca, ou seja, pretendem atuar

também no ramo varejista por meio de lojas que vendem produtos com a sua marca e/ou produzidos por elas. Essas lojas podem ser próprias e/ou por meio de franquias. A empresa 'E' já possui lojas monomarcas no Brasil e pretende aprimorar essa competência no mercado latino americano. As empresas 'A' e 'F' não possuem lojas monomarcas, mas pretendem seguir o modelo adotado pela empresa 'E'. As duas empresas enxergam essa competência como uma maneira de se aproximar dos clientes, criarem mais valor aos seus produtos e buscarem um melhor posicionamento no mercado. A empresa 'E' manifestou que a decisão de atuar com loja monomarca requer um bom planejamento de forma a não criar uma concorrência com os atuais canais que a empresa já comercializa. A empresa 'F' busca, além do desenvolvimento de lojas monomarcas, o fortalecimento do relacionamento com lojas multimarcas especializadas no segmento infantil. A empresa 'C' é um caso específico, pois adquiriu recentemente uma rede de lojas multimarcas especializadas no seu segmento de negócio. E um dos pontos observados foi que a partir da aquisição, uma série de contatos de consumidores, sejam reclamações e/ou solicitações, passaram a ser atendidos diretamente pelas unidades fabris da empresa 'C'. Isto é, a empresa manifestou que anteriormente os contatos dos clientes eram feitos de forma indireta, por representantes e/ou manifestações no seu Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Mas, a partir da aquisição, a unidade fabril passou atender aos contatos que são feitos diretamente pelos clientes da rede adquirida, que repassam às unidades fabris. Assim, a empresa precisou aprimorar os seus processos de relacionamento com os clientes.

As empresas 'B' e 'G' pretendem desenvolver a competência em malharia, mas com focos distintos. A empresa 'B' planeja produzir malhas cruas a partir de sua unidade fabril de fiação. Para a empresa 'G', que oferece a estamparia e tinturaria, pretende produzir malha retilínea estampada para oferecer ao mercado, especialmente, para as lojas que vendem malha em rolo. Atualmente, ela compra malha crua de terceiros. Isto é, as empresas pretendem aumentar o grau de verticalização por meio da incorporação de um elo da cadeia produtiva.

A empresa 'D' almeja ser envolvida durante o processo da criação de uma coleção por seus clientes, ou seja, a empresa busca o desenvolvimento de competências em processos de criação e

manufatura de etiquetas que permitem estabelecer um relacionamento mais duradouro com os seus clientes, promovendo uma agregação de valor. Atualmente, os clientes só envolvem a empresa quando a coleção do produto já está aprovada, cabendo a empresa 'D', normalmente, o fornecimento baseado meramente em preço. A empresa busca participar na criação e ser envolvido no processo produtivo do cliente de forma a agregar valor durante a aplicação da etiqueta.

A empresa 'H' busca desenvolver competências na compreensão do comportamento dos consumidores mundiais de jeans, de forma que possa desenvolver complementos decorativos de maior valor agregado. Isto é, a empresa busca oferecer aos seus clientes, não apenas os complementos decorativos, mas um conjunto de informações de valor para que seus clientes possam desenvolver produtos melhores. A empresa, em seu planejamento estratégico, busca ser referencia em pesquisa e desenvolvimento sobre comportamento de consumidores de jeans.

Ao questionar as empresa sobre quais competências elas buscam em seus fornecedores, as principais atividades foram de logística e tecnologia da informação – TI. Observa-se que as empresas 'A', 'C', 'E', 'F', 'H' possuem a etapa de acabamento (confecção) terceirizada para facionistas, muito desses, exclusivos. A empresa 'A' repassou a fiação e a tecelagem, e a empresa 'E' promoveu o *outsourcing* com compra de produtos de vestuário acabado, especialmente, do mercado externo. Quando questionado sobre quais as competências que foram terceirizadas nos últimos cinco anos, destaca-se a também a tecnologia da informação e logística. As empresas 'E' e 'F' ampliaram o repasse a terceiros a etapa de acabamento (confecção). A empresa 'G' repassou a competência sobre tratamento de efluentes a uma empresa especializada.

5.1.4 Ciclo de Vida do Produto

A partir do conceito de gerenciamento do ciclo de vida do produto – PLM, descrito no item 4.1.1, tendo como base o autor Grieves (2006), questionou-se o momento em que as empresas envolvem os fornecedores. Isto é, esse envolvimento pode ser desde a concepção do produto passando pela manufatura, desdobramento e manutenção – culminando na remoção do produto e da disposição final. De acordo com Grieves (2006), o PLM é conduzido pela abordagem da informação que compreende pessoas,

processos/práticas e tecnologia a partir da visão de ciclo de vida do produto.

O Quadro 33 apresenta, a partir da visão da empresa entrevista, o momento que elas envolvem os seus fornecedores e em que momento os seus clientes as envolvem. Foram consideradas as etapas: planejamento (planejamento e análise de requisitos); concepção de produto (engenharia de conceito e prototipagem; engenharia de produto); manufatura (engenharia de fabricação, e fabricação e produção); vendas e distribuição; disposição e reciclagem.

Quadro 33 – Envolvimento dos fornecedores e nos clientes no ciclo de vida do produto

Empresa	Envolvem os Fornecedores	São envolvidos pelos Clientes
A	Manufatura	Vendas
B	Manufatura; Engenharia de Produto	Manufatura
C	Manufatura; Engenharia de Produto	Vendas
D	Concepção de Produto; Manufatura; Planejamento	Manufatura; Engenharia de Produto
E	Manufatura; Engenharia de Produto	Vendas
F	Manufatura	Vendas
G	Engenharia de Produto; Manufatura	Concepção de Produto; Manufatura
H	Planejamento; Concepção de Produto; Manufatura	Concepção de Produto; Manufatura; Planejamento

Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre as oito empresas entrevistadas, cinco envolvem os seus fornecedores, inicialmente, na manufatura, ou seja, durante a fabricação e/ou produção. Entre as cinco empresas, apenas a 'B' é fornecedora, as demais são empresas que estão à jusante da cadeia produtiva e próximo do cliente. Por isso, são envolvidas por seus clientes durante a etapa de vendas, ou seja, pelo mercado varejista. Observa-se que essas quatro empresas possuem processos formais de desenvolvimento de produtos, ou seja, de criação de coleções e, ao mesmo, envolvem os seus fornecedores apenas na etapa da manufatura. Dois aspectos fundamentam essa característica. A

primeira é o baixo nível de relacionamento que essas empresas possuem com os seus fornecedores e um alto nível de verticalização, forçando que os seus fornecedores sejam tratados apenas como insumos.

Há um aspecto a se observar. Essas mesmas quatro empresas informam que parte da inovação que está por de trás de seus produtos baseiam-se no fio, tecido e na química. Essa inovação é apresentada às quatro empresas pelos respectivos fornecedores e as empresas não participam e não pretendem participar no desenvolvimento conjunto desses insumos, com exceção da empresa 'C' que possui parceria com produtores de algodão. Além disso, as empresas informaram que esses fornecedores são de origem asiática, especialmente, os fios e tecidos de origem artificial e/ou sintético.

Normalmente, o processo de criação de uma coleção por essas quatro empresas ocorrem tendo como base a do item 4.1.1. Isto é, a partir do que os fornecedores apresentam de novidades, as equipes de criação das empresas fazem o planejamento e análise de requisitos da nova coleção, engenharia de conceitos e prototipagem, até essa etapa sem grande envolvimento de fornecedores. Posteriormente, sendo aprovada pela direção da empresa da nova coleção, acionam a equipe de engenharia de produto da empresa, promovem a seleção de fornecedores e iniciam a produção da nova coleção.

As empresas 'D' e 'H' percebem essa dificuldade de relacionamento por serem envolvidas na etapa de seleção de fornecedores por essas quatro empresas. Essas duas empresas buscam envolver os seus fornecedores antes da manufatura, respectivamente, na concepção de produto e no planejamento de seus produtos. Um exemplo destacado pela empresa 'D' corresponde à aplicação e as cores de seu produto. Por ser envolvido apenas na etapa de seleção, o departamento de compras do cliente repassa a especificação do que deseja e o tom da cor, por exemplo. Mas, não repassa os detalhes técnicos do tipo de tecido que será aplicada a etiqueta, ocorrendo problemas que provocam a devolução e reclamações. Quando se verifica o ocorrido, o problema é oriundo da incompatibilidade da etiqueta ao tipo de tecido a ser aplicado juntamente com o processo utilizado pelo cliente. Situações parecidas foram narradas pelas empresas 'B', 'G' e 'H'.

A empresa 'H', que em virtude de problemas típicos como o narrado pela empresa 'D' e da dificuldade de relacionamento, busca conscientizar os seus clientes a respeito da necessidade do estabelecimento de parcerias e do oferecimento de produtos de maior valor agregado. Para isso, vem trabalhando com os clientes que perceberam os ganhos do envolvimento em etapas anteriores a manufatura.

5.1.5 Tipos de Relacionamento

A força motriz para o surgimento de relacionamento colaborativo entre as empresas de um arranjo interorganizacional é o reconhecimento da dependência mútua, ou seja, quando se reconhece a dependência com fornecedores e/ou clientes, se estabelece um cenário para colaboração (Bowersox, et al., 2007; Lambert, 2006). Conforme descrito no item 2.4.2.3, há seis tipos de relacionamento (Acordo Comercial, Tipo I, Tipo II, Tipo III, Joint Ventures e Integração Vertical), sendo que três deles são classificados como parceria (Tipo I, Tipo II e Tipo III). Esses autores partem do entendimento de relacionamento contratual de dependência limitada à de dependência maior, envolvendo compartilhamento não só de informações operacionais, mas até certo ponto, de informações estratégicas.

No Quadro 34 é apresentado os tipos de relacionamentos que as empresas entrevistadas praticam e foi construído a partir da interligação dos fatores estratégicos (eficiência de custos e ativos; serviço ao cliente; vantagem de marketing e crescimento/estabilidade de lucro) e fatores facilitadores (compatibilidade corporativa; filosofia e técnicas de gerenciamento; mutualidade e simetria) proposto por Lambert (2006), tendo como base na Figura 26 sobre componentes dos tipos de parceria, descrito no item 2.4.2.3. Salienta-se que esse quadro apresenta uma elevada subjetividade construído a partir de informações consideradas estratégicas pelos entrevistados. Mas, apresenta um bom entendimento e da visão que as empresas tem sobre a gestão de seus relacionamentos.

Uma das principais características identificadas nas empresas foi a dificuldade de identificar componentes que garantissem os processos e atividades realizadas conjuntamente que visam a construção e a sustentabilidade de uma parceria durante a sua existência, conforme descrito por Lambert (2006). Isto é, as

empresas tiveram dificuldades de se expressarem como são os mecanismos que garantam os componentes sobre confiança e compromisso, comunicação, planejamento, controle conjunto de operações, divisão de ganhos e riscos, estilo de contrato, escopo e investimento financeiro.

A principal prática das empresas é com a forma de relacionamento baseado em acordos comerciais de curto prazo, ou seja, a partir de especificação buscam empresas que possam oferecer o produto solicitado pelo menor preço.

Quadro 34 – Tipos de relacionamento praticados pelas empresas entrevistadas

Empresa	Acordos comerciais	Tipo I	Tipo II	Tipo III
A	Grupo amplo de fornecedores	Identificado certos insumos e matérias-primas	Identificado grupo de faccionistas e logística	Inexistente e/ou não identificado
B	Grupo amplo de fornecedores	Identificado certos insumos e matérias-primas	Inexistente e/ou não identificado	Inexistente e/ou não identificado
C	Grupo restrito de fornecedores	Restrito a fornecedores habilitados previamente	Existente	Existente
D	Grupo restrito de fornecedores	Identificado certos insumos e matérias-primas	Inexistente e/ou não identificado	Inexistente e/ou não identificado
E	Grupo restrito de fornecedores	Restrito a fornecedores habilitados previamente	Identificado grupo de faccionistas	Existente.
F	Grupo amplo de fornecedores	Restrito a fornecedores habilitados previamente	Identificado grupo de faccionistas	Inexistente e/ou não identificado
G	Grupo amplo de fornecedores	Identificado certos insumos e matérias-primas	Inexistente e/ou não identificado	Inexistente e/ou não identificado
H	Grupo restrito de fornecedores	Identificado certos insumos e matérias-primas	Identificado grupo de faccionistas	Existente.

Fonte: elaborado pelo autor.

As empresas apresentaram maiores dificuldades em cumprir os fatores facilitadores, especialmente, com relação a compatibilidade corporativa em menor grau e mutualidade e simetria em grau maior.

Os elementos que não são determinantes para uma parceria, conforme Lambert (2006), mas são positivos quanto acontecem: exclusividade, compartilhamento de competidores, compartilhamento do mesmo consumidor final, proximidade física e história em comum foram os citados pelas empresas para uma parceria.

5.1.6 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Os conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos – SCM, descritos no item 2.2.3, utilizados para o estudo de caso são dos autores Lambert (2006) e Handfield e Nichols Jr (2002). A ênfase dos autores está na integração e visão por processos de negócios, e um alto nível de informações compartilhadas para criar um alto desempenho de sistema de valor, desde o usuário final até os fornecedores, que fornecem bens, serviços e informações para os clientes e para os stakeholders, gerando uma vantagem competitiva sustentável.

A abordagem utilizada para o estudo de caso foi do Global Supply Chain Forum – GSCF, a partir dos seus três elementos inter-relacionados, apresentado na Figura 9 do item 2.2.3, ou seja: a estrutura de rede da cadeia de suprimentos compreendida pelas empresas membros e os vínculos entre elas; processos de negócios do SCM que produzem uma saída específica de valor para o cliente; e o gerenciamento dos componentes como métodos gerenciais pelos quais os processos de negócio são integrados e gerenciados por meio da cadeia de suprimentos.

No primeiro elemento sobre a estrutura da rede de suprimentos foi utilizado a estrutura da cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções descrita no item 4.1, e do item 5.1.2 sobre a cadeia de valor e governança. No segundo elemento foram utilizados três processos de negócios: relacionamento com os clientes, serviços ao cliente e relacionamento com os fornecedores. Para avaliar o terceiro elemento, assim como para o segundo, das empresas entrevistadas foi utilizado um questionário adaptado do proposto por Lambert (2006), que se encontra no Anexo.

Na abordagem GSCF com os seus oito processos de negócio, o autor Lambert (2006) destaca que num ambiente de negócios entre empresas, as ligações críticas entre os elos da cadeia produtiva são feitas por meio do processo de relacionamento com o cliente e pelo processo de relacionamento com o fornecedor. Adicionou-se ainda o

processo de serviço ao cliente como uma forma de verificar como as empresas enxergam os clientes em termos de pré e pós-venda. Desse modo, para o estudo de caso da cadeia produtiva considerou-se os três processos de negócio.

5.1.6.1 Processo do Relacionamento com Clientes

No Quadro 35 é apresentada uma síntese da avaliação do gerenciamento do processo de relacionamento com os clientes das empresas entrevistadas, em que foi analisada a estratégia da empresa em relação ao processo, como é feito a segmentação dos seus clientes, o grau de formalização do relacionamento com clientes, modelo de métrica utilizado e se faz um compartilhamento advindo das melhorias com os seus clientes.

Em termos de estratégias para o gerenciamento do relacionamento com os clientes, as empresas têm a estratégia corporativa e de marketing formalizadas, ou seja, as estratégias estão no contexto dos seus planejamentos estratégicos. Mas, o nível de influência da estratégia sobre o gerenciamento do relacionamento com o cliente – CRM foi examinado apenas por em metade delas, sendo que somente duas dessas possuem os processos efetivamente mapeados. Isto é, as empresas não utilizam o CRM como uma ferramenta agregadora aos negócios da empresa, não há um efetivo desdobramento da estratégia para o CRM, ocorrendo apenas em duas empresas. A prática formal de segmentação de clientes foi encontrada nas oito empresas, mas em nível muito distintos. Normalmente, as empresas usam critérios gerais (região, porte, canal, etc.) com intuito mais de classificar do que segmentá-los em classes de negócios. As empresas estão buscando o uso de critérios chaves de segmentação, com um enfoque de mensuração de rentabilidade por produtos e clientes. Mas, o uso de modelo de métricas estruturado é baixo, normalmente com limitada capacidade para mensurar a rentabilidade, seja por produto ou cliente. Em apenas duas empresas foi verificado o uso do EVA para mensurar o impacto da rentabilidade na empresa.

A capacidade de extrair relatórios de acompanhamentos é limitada aos dados de produção e vendas da empresa, com pouco uso de análises mais complexas. Há pelo menos duas empresas que tem softwares específicos de análises, denominado de *Business Intelligence – BI*, integrados em seus sistemas internos. Outras duas empresas estão em processo de implantação.

Quadro 35 – Processo do relacionamento com os clientes das empresas entrevistadas

Empresa	Estratégia	Segmentação de Clientes	Formalização de relacionamentos com Clientes	Modelo de Métricas	Compartilha melhoria com os clientes
A	Possui estratégia corporativa e de marketing, mas sem influência sobre o CRM	Segmenta os clientes por critérios gerais (região, porte, canal, etc.)	Possui política geral formalizada, cabendo aos representantes a responsabilidade por sua eventual customização	Possui métricas formais, mas com limitada capacidade para mensurar a rentabilidade por cliente	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com clientes
B	Possui estratégia corporativa e de marketing, mas sem influência sobre o CRM	Segmenta os clientes por critérios gerais (região, porte, canal, etc.)	Não possui política elaborada, mas customiza o produto oferecido aos clientes	Possui métricas formais, mas com baixa capacidade para mensurar a rentabilidade por cliente	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com clientes
C	Possui estratégia corporativa e de marketing, e examinou como influencia o processo de CRM	Identificou os critérios chaves para segmentação de clientes nos segmentos de negócios	Documenta os relacionamentos de negócio com clientes considerando as implicações de ganho/custo da customização	Tem capacidade para mensurar o impacto da rentabilidade por cliente sobre a empresa	Determina como os benefícios de melhorias de processos serão compartilhados com clientes caso a caso
D	Possui estratégia corporativa e de marketing, mas sem influência sobre o CRM	Identificou um conjunto incompleto de critérios chaves para segmentação de clientes	Possui política geral formalizada, mas avalia as implicações de ganho/custo da customização	Possui um conjunto incompleto de métricas, mas com capacidade para mensurar a rentabilidade por cliente	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com clientes, mas em certas situações analisa caso a caso
E	Possui estratégia corporativa e de marketing, e	Identificou os critérios chaves para segmentação de	Documenta os relacionamentos de negócio com clientes	Tem capacidade para mensurar o impacto da rentabilidade por cliente	Determina como os benefícios de melhorias de processos serão

Empresa	Estratégia	Segmentação de Clientes	Formalização de relacionamentos com Clientes	Modelo de Métricas	Compartilha melhoria com os clientes
	examinou como influencia o processo de CRM	clientes nos segmentos de negócios	considerando as implicações de ganho/custo da customização	sobre a empresa	compartilhados com clientes caso a caso
F	Possui estratégia corporativa e de marketing, e examinou como influencia o processo de CRM	Identificou os critérios chaves para segmentação de clientes	Possui política geral formalizada, mas avalia as implicações de ganho/custo da customização	Possui um conjunto incompleto de métricas, mas com capacidade para mensurar a rentabilidade por cliente	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com clientes
G	Possui estratégia corporativa e de marketing, mas sem influência sobre o CRM	Identificou os critérios chaves (financeiros) para segmentação de clientes	Possui política geral formalizada, mas avalia as implicações de ganho/custo da customização	Possui um conjunto incompleto de métricas, mas com capacidade para mensurar a rentabilidade por cliente	Determina como os benefícios de melhorias de processos serão compartilhados com clientes caso a caso
H	Possui estratégia corporativa e de marketing, e examinou como influencia o processo de CRM	Identificou os critérios chaves para segmentação de clientes	Possui política geral formalizada, mas avalia as implicações de ganho/custo da customização	Tem capacidade para mensurar o impacto da rentabilidade por cliente sobre a empresa	Determina como os benefícios de melhorias de processos serão compartilhados com clientes caso a caso

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se que as empresas não têm por prática formal promover ou incentivar um compartilhamento dos benefícios advindos das melhorias de seus processos com os clientes, ou seja, não há um relacionamento para isso. Mesmo que esses clientes sejam os lojistas aos que eles vendem. Na eventualidade disso ocorrer é analisado caso a caso. Apenas uma empresa citou que está buscando o desenvolvimento de uma iniciativa com os lojistas visando o aprimoramento do CRM, de forma a compartilhar informações advindas do consumidor final. Isso ocorre porque a responsabilidade pelo relacionamento fica a cargo dos representantes, que por sua vez tem baixo nível de documentação e quase não repassam informações para as empresas.

Podem-se separar as empresas em quatro grupos para uma compressão melhor. O primeiro constituído por empresas de porte grande e estruturado, especificamente as empresas 'C' e 'E', em que possuem o seu processo de negócio mapeado e gerenciado. Com uma segmentação de clientes com critérios chaves e um modelo de métrica que consiga mensurar a rentabilidade por cliente e produto. Há certo compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com os clientes. Além disso, documentam os relacionamentos com os clientes.

O segundo grupo é formado pelas empresas 'A' e 'F', que também são de porte grande, em que o distingue em relação ao primeiro grupo é ter uma formalização menor, mas com segmentação de clientes por critérios chaves incompletos, assim como as métricas que não conseguem mensurar a rentabilidade por cliente e produto, apenas por segmentos. Há baixo compartilhamento de benefícios e certa documentação. O terceiro grupo, formado pelas empresas 'D' e 'H' que estão em processo de construção da segmentação, métricas, documentação, enfim, estão mapeando os seus processos de forma a terem efetivamente um bom gerenciamento sobre o CRM. No quarto, os seus processos não são totalmente mapeados. A segmentação de clientes utiliza critérios gerais. Assim como o modelo de métricas mede mais o esforço do que o resultado. Em termos de compartilhamento de benefícios de melhoria não tem uma política clara.

O que se observa em relação ao gerenciamento do processo de relacionamento com os clientes que as empresas de porte grande, mais a jusante da cadeia produtiva, especialmente as empresas 'C' e 'E' e num segundo momento as empresas 'A' e 'F', possuem

estratégia com relação ao CRM, mas apresentam certa dificuldade de enxergarem a cadeia produtiva como um único processo de negócio. Ao se comparar com o GSCF, as empresas vêem a partir da empresa focal em direção ao cliente final como partes separadas e não como um processo que se interligam como os descritos no item 2.2.4. As empresas 'D' e 'H' perceberam o funcionamento da cadeia produtiva como um processo de negócio, mas relatam dificuldades na implementação dessa visão por estarem antes e dependentes da empresa focal. A empresa 'H' está conseguindo implementar essa visão em alguns de seus clientes, por não depender das empresas focais e por eles estarem em outras regiões do Brasil e do mundo.

5.1.6.2 Processo do Serviço aos Clientes

A síntese da avaliação sobre o processo de serviço aos clientes é apresentada no Quadro 36, ou seja, uma análise sobre como as empresas vêem o seu pré e pós venda. A avaliação é feita com base na estratégica que as empresas têm sobre o serviço ao cliente, procedimento de respostas aos eventos que esses clientes demandam, a infra-estrutura de apoio às respostas e os modelos de métricas adotados.

Em termos de estratégia para o gerenciamento do processo do serviço aos clientes, as empresas possuem uma estratégia formal em relação ao assunto. Os principais pontos tratados pelas empresas envolvem o provimento de informações sobre data de expedição e disponibilidade de produtos na manufatura e logística. Nesses aspectos as empresas possuem um compromisso claro com os clientes em relação à data de entrega, quantidade e qualidade dos produtos. Isto é, essas gatilhos nas empresas podem ser informais ou formais, normalmente com uma participação inter-funcional ativa. Sobre os procedimentos de respostas, as empresas têm uma formalização maior quando envolvem prazo de entrega e qualidade. De um modo geral, as empresas possuem um entendimento limitado da coordenação para responder aos vários eventos do serviço ao cliente. Isto é, apenas duas empresas possuem um mapeamento efetivo do processo para responder aos eventos de serviço ao cliente. As demais empresas atendem a partir de situações de eventos ocorridos no passado. Isso fica claro a partir da infra-estrutura para esse atendimento. Essas mesmas duas empresas são as que possuem um serviço de atendimento ao cliente – SAC formal, e as demais empresas recolhem os dados e informações

basicamente sobre a qualidade do produto, e responde aos assuntos que estão sendo impactados naquele momento. Quando se olha as métricas e os relatórios gerados a partir dos eventos, apenas duas empresas possuem práticas de buscar uma relação com o desempenho financeiro da empresa.

Da mesma forma que no item anterior, podem-se separar as empresas, nesse caso, em dois grupos. O primeiro formado pelas empresas 'C' e 'E', de porte grande e estruturado, que possuem os seus processos mapeados e gerenciados. Isto é, são as mesmas empresas que formaram o primeiro grupo do gerenciamento do processo de relacionamento com os clientes. Os gatilhos estão definidos e são acompanhados com participação inter-funcional ativa, ou seja, essas empresas têm políticas claras de qualidade voltadas ao atendimento pré e pós venda, com procedimentos de respostas claros e com coordenação externa e interna para responder aos vários eventos de serviço ao cliente. Possuem um serviço de atendimento ao cliente para os canais de comercialização e ao próprio cliente final, ou seja, tem uma infra-estrutura de resposta. Além disso, tem métricas formais elaboradas e fazem acompanhamento por relatórios gerenciais periódicos. O segundo grupo, mesmo para as outras duas empresas de porte grande, o processo de serviço ao cliente não é claro. Talvez pelo fato de não terem lojas monomarcas e seus canais de distribuição serem mais limitados. As empresas 'D' e 'H' estão com iniciativas de melhoria nesse quesito, mas relatam que apresentam dificuldades na sua execução. As outras duas empresas tratam o assunto informalmente, transferindo grande parte da responsabilidade para os representantes, com um acompanhamento indireto, salvo com relação a prazo de entrega e qualidade aparente do produto.

Percebe-se que os processos de serviço ao cliente ficam muito restritos as empresas de porte grande e estruturado, e ao mesmo, somente nelas. Quando a empresa 'C' informou que adquiriu uma rede varejista, teve que refazer o processo de serviço ao cliente. Pois, as demandas ocorridas em sua loja de varejo passaram a ser atendidas pela empresa industrial. Assim, houve a necessidade de uma integração de processos de negócios entre a empresa indústria e a rede varejista. A empresa percebeu que houve um ganho nesse novo processo, com acesso a informações que antes ficavam restritas a rede varejista.

Quadro 36 - Processo do serviço aos clientes das empresas entrevistadas

Empresa	Estratégia	Procedimentos de Resposta	Infra-estrutura de Resposta	Modelo de Métricas
A	Tem estratégia formal, mas não é comunicada/executada por toda empresa	Cada representante é responsável pela resposta apropriada	Recolhe dados e informações referentes a qualidade do produto, e responde aos assuntos que estão sendo impactados	Possui métricas formais, mas limitado ao gatilho do prazo de entrega
B	Tem estratégia formal, mas não é comunicada/executada por toda empresa	Não analisa as solicitações do serviço ao cliente com intuito de identificar eventos que requerem uma resposta consistente	Recolhe dados e informações referentes a qualidade do produto, e responde aos assuntos que estão sendo impactados	Possui métricas formais, mas limitado ao gatilho do prazo de entrega
C	Tem definido os gatilhos de assuntos do CSM com participação inter-funcional ativa	Tem um claro entendimento de coordenação interna e externa para responder a vários eventos do serviço ao cliente	Tem procedimentos gerais para seguir quando os assuntos de serviço ao cliente surgem	Métricas de CSM estão alinhadas com outras métricas usadas pela empresa, e relaciona com desempenho financeiro
D	Tem estratégia formal e um conjunto informal de gatilhos de assuntos do CSM	Tem um entendimento limitado da coordenação externa e interna para responder a vários eventos do serviço ao cliente	Recolhe dado sobre eventos do serviço ao cliente internamente, e identifica e responde aos assuntos de serviço ao cliente que estão sendo impactados	Tem um conjunto incompleto de métricas de CSM, mas não relaciona completamente com o desempenho financeiro
E	Tem definido os gatilhos de assuntos do CSM com participação inter-funcional ativa	Tem um claro entendimento de coordenação interna e externa para responder a vários eventos do serviço ao cliente	Tem procedimentos gerais para seguir quando os assuntos de serviço ao cliente surgem	Métricas de CSM estão alinhadas com outras métricas usadas pela empresa, e relaciona com desempenho financeiro
F	Tem estratégia formal e um conjunto informal de gatilhos de assuntos do CSM	Tem um entendimento limitado da coordenação externa e interna para responder a vários eventos do	Recolhe dado sobre eventos do serviço ao cliente internamente, e identifica e responde aos assuntos de serviço ao cliente	Tem um conjunto de métricas de CSM, mas não relaciona completamente com o desempenho

Empresa	Estratégia	Procedimentos de Resposta	Infra-estrutura de Resposta	Modelo de Métricas
		serviço ao cliente	que estão sendo impactados	financeiro
G	Tem estratégia formal e um conjunto informal de gatilhos de assuntos do CSM	Tem um entendimento limitado da coordenação externa e interna para responder a vários eventos do serviço ao cliente	Recolhe dado sobre eventos do serviço ao cliente internamente, e identifica e responde aos assuntos de serviço ao cliente que estão sendo impactados	Tem um conjunto incompleto de métricas de CSM, mas não relaciona completamente com o desempenho financeiro
H	Tem estratégia formal e um conjunto informal de gatilhos de assuntos do CSM	Tem um entendimento limitado da coordenação externa e interna para responder a vários eventos do serviço ao cliente	Recolhe dado sobre eventos do serviço ao cliente internamente, e identifica e responde aos assuntos de serviço ao cliente que estão sendo impactados	Tem um conjunto de métricas de CSM, mas relaciona parcialmente com o desempenho financeiro

Fonte: elaborado pelo autor.

O mesmo foi relatado pela empresa 'E'. Percebe-se que as empresas estão trabalhando de forma isolada, com baixo nível de compartilhamento de informações entre elas.

5.1.6.3 Processo do Relacionamento com Fornecedores

No Quadro 36 tem-se a avaliação do gerenciamento do processo de relacionamento com os fornecedores das empresas entrevistadas, com base na estratégia, segmentação de seus fornecedores, formalização dos relacionamentos, o uso de algum modelo de métrica para acompanhamento e se compartilha alguma melhoria de processo com os fornecedores.

Em termos de estratégia para o gerenciamento do processo de relacionamento com os fornecedores – SRM, as empresas apresentam uma estratégia corporativa, para a manufatura, o abastecimento e o próprio marketing, mas sem examinar como essas estratégias influenciam o SRM. Sobre a segmentação de fornecedores, basicamente quatro empresas afirmaram ter critérios chaves de segmentação e as outras quatro utilizam basicamente o preço como critério de escolha, tendo a qualidade dos produtos como um pressuposto. O nível de documentação e formalização de contratos com os fornecedores é feito em cinco empresas, sendo que duas fazem uma análise mais apurada com limites formais para o grau de customização e as suas várias implicações de ganho/custo. Isto é, apenas as empresas 'C' e 'E' têm processos formais mapeados e gerenciados em relação aos seus fornecedores, especialmente, a empresa 'E' que possui mais de mil facionistas para atender a sua produção.

Ter um modelo de métricas para os fornecedores só não é feito por uma empresa, mas o nível de capacidade de mensuração da contribuição dos fornecedores é limitado para a maioria das empresas. Isto é, as empresas acompanham com relatórios baseados em métrica que mensuram o esforço dos fornecedores sem avaliar a contribuição dos fornecedores na rentabilidade. A política de compartilhamento de benefícios de melhoria de processos com os fornecedores é inexistente em seis empresas, ou seja, as empresas não têm uma política formal para o assunto. E as outras duas empresas avaliam caso a caso a forma de compartilhamento, quando pertinente.

Quadro 37 - Processo do relacionamento com os fornecedores das empresas entrevistadas

Empresa	Estratégia	Segmentação de Fornecedores	Formalização de relacionamentos com Fornecedores	Modelo de Métricas	Compartilha melhoria com os Fornecedores
A	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, e não examinou como influencia o SRM	Não identificou critérios chaves para segmentação, limitando-se basicamente ao preço	Não documenta claramente os relacionamentos de negócios, cabendo a equipe de compras a responsabilidade	Tem capacidade limitada para mensurar a contribuição da rentabilidade dos fornecedores	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com fornecedores
B	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, mas sem influência sobre SRM	Não identificou critérios chaves para segmentação, limitando-se basicamente ao preço	Não documenta claramente os relacionamentos de negócios	Não possui métricas formais para SRM	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com fornecedores
C	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, e examinou como influencia o SRM	Identificou critérios chaves para segmentação de fornecedores	Documenta os relacionamentos de negócios, com limites formais para o grau de customização e as suas várias implicações de ganho/custo	Tem capacidade de mensurar a contribuição dos fornecedores na rentabilidade da empresa	Determina como os benefícios de melhorias de processos serão compartilhados com os fornecedores caso a caso
D	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, e não examinou como influencia o SRM	Identificou um conjunto incompleto de critérios para segmentação de fornecedores	Documenta os relacionamentos de negócios, mas as implicações de ganhos/custo não capturadas	Tem um conjunto incompleto de métricas com capacidade limitada para mensurar a contribuição dos fornecedores	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com fornecedores, mas em certas situações analisa caso a caso

Empresa	Estratégia	Segmentação de Fornecedores	Formalização de relacionamentos com Fornecedores	Modelo de Métricas	Compartilha melhoria com os Fornecedores
E	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, e examinou como influencia o SRM	Identificou critérios chaves para segmentação de fornecedores	Documenta os relacionamentos de negócios, com limites formais para o grau de customização e as suas várias implicações de ganho/custo	Tem capacidade de mensurar a contribuição dos fornecedores na rentabilidade da empresa	Determina como os benefícios de melhorias de processos serão compartilhados com fornecedores caso a caso
F	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, e não examinou como influencia o SRM	Não identificou critérios chaves para segmentação, limitando-se basicamente ao preço	Não documenta claramente os relacionamentos de negócios, cabendo a equipe de compras a responsabilidade	Tem capacidade limitada para mensurar a contribuição da rentabilidade dos fornecedores	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com fornecedores
G	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, e não examinou como influencia o SRM	Identificou um conjunto incompleto de critérios para segmentação de fornecedores	Documenta os relacionamentos de negócios, mas as implicações de ganhos/custo não capturadas	Tem um conjunto incompleto de métricas com capacidade limitada para mensurar a contribuição dos fornecedores	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com fornecedores, mas em certas situações analisa caso a caso
H	Possui estratégia corporativa, manufatura, fornecimento e marketing, e examinou como influencia o SRM	Identificou um conjunto incompleto de critérios para segmentação de fornecedores	Documenta os relacionamentos de negócios, mas as implicações de ganhos/custo não capturadas	Tem um conjunto incompleto de métricas com capacidade limitada para mensurar a contribuição dos fornecedores	Não tem política de compartilhamento de benefícios de melhorias de processos com fornecedores, mas em certas situações analisa caso a caso

Fonte: elaborado pelo autor.

Verifica-se que o gerenciamento do processo do relacionamento com os fornecedores tem duas abordagens para as empresas entrevistadas. A primeira abordagem são para as empresas que estão mais a jusante da cadeia, ou seja, as empresas 'A', 'C', 'E', 'F'. A segunda para as demais empresas, ou seja, que são fornecedores para as empresas maiores. Como estas são fornecedoras para as empresas maiores acabam seguindo.

5.2 Análises das Proposições

A partir da descrição do estudo de caso, tópico anterior, buscou-se realizar as duas próximas etapas descritas por Yin (2005), da lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações. Para isso, é realizada uma análise do estudo de caso a partir das três proposições que foram definidas previamente a condução das entrevistas de campo, e a partir dos conhecimentos que envolvem cadeia produtiva, competência essencial, governança, outsourcing e valor agregado.

Sendo o valor para o cliente o foco central da visão estratégica de uma organização, visando manter ou aumentar a sua competitividade, e ao mesmo tempo como uma perspectiva dessa organização frente ao que o cliente quer e acredita conseguir ao comprar e usar o produto da organização (Woodruff, 1997; Santos, et.al., 2006), percebe-se que essa visão precisa ser transcrita para um arranjo interorganizacional, por meio de mecanismos que permitam apoiar essas organizações de um estágio de eficiência individual para a eficiência coletiva. Afinal, de acordo com Kotler (2005), valor para o cliente consiste na escolha, por parte do consumidor, de um produto que ofereça maior valor percebido, dentro das restrições impostas pelos custos envolvidos na procura pelos clientes e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda.

Ao analisar a primeira proposição percebe-se que há maior dificuldade na percepção das empresas que se encontram mais a montante da cadeia de suprimentos quanto à agregação de valor ao cliente final, por haver uma predominância de empresas do tipo de ator de empresa integrada conjugada com a tipologia de governança hierárquica que comandam a cadeia. Isto é, as empresas buscam atuar na eficiência individual, por meio do aumento do grau de verticalização, repassando a terceiros a etapa do acabamento final e, eventualmente, algumas etapas para atender a sazonalidade.

A Figura 43 a apresenta uma síntese da primeira proposição para a cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí. A síntese foi construída tendo como base o modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos proposto por Handfield e Nichols Jr (2002) e Lambert (2006) e os conceitos de governança de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) e de rede de produção de Sturgeon (2002), sob a visão de cadeia de valor global de Kaplinsky e Morris (2001), aplicada à pesquisa do estudo de caso.

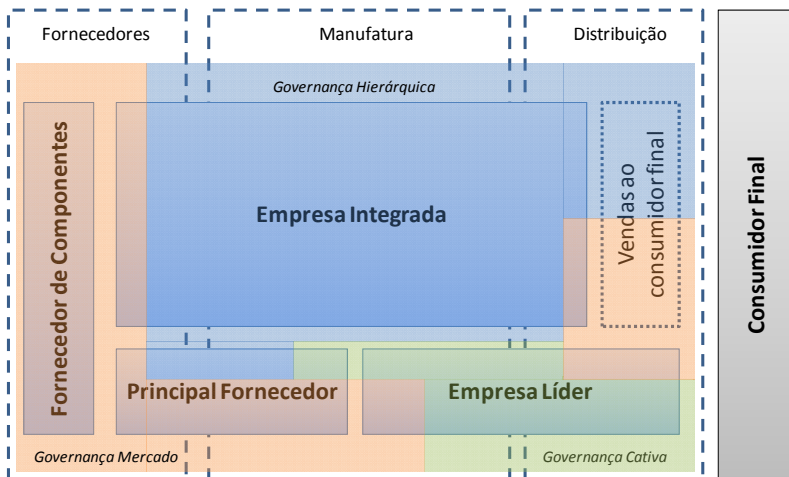


Figura 43 – Síntese da proposição 1 na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí

Fonte: elaborado pelo autor tendo como base Handfield e Nichols Jr (2002), Lambert (2006), Sturgeon (2001) e Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

A Figura 43 sintetiza como os tipos de atores se organizam em cadeia de suprimentos e a forma de governança que predominam em cada uma das etapas (fornecedores, manufatura e distribuição) até chegarem ao consumidor final. Percebe-se que as empresas integradas buscam aumentar o seu grau de coordenação explícito com um aumento do grau de assimetria de poder sobre os seus fornecedores e clientes. Esse nível de coordenação explícita e grau de assimetria de poder geram um conflito com a estratégia adotada por essas empresas de incorporarem os elos mais a frente, especialmente, o elo varejista da cadeia produtiva. Isto é, há um conflito das empresas do tipo de ator integrado e tipologia de governança hierárquica com a empresa ser do tipo de ator líder que

pressupõe outra tipologia de governança. Para a empresa ser do tipo líder é necessário que a empresa passe a dominar as competências sobre vendas e marketing para o consumidor final, e ao mesmo tempo, repense a organização da sua manufatura.

A empresa 'E', por exemplo, ao incorporar o elo varejista, por meio da estruturação de lojas monomarcas, passou a dominar as competências sobre vendas e marketing para o consumidor final e repensou a sua organização produtiva, ou seja, a empresa fez uma migração do tipo de ator integrado para o tipo líder. A tipologia de governança passou a ser a cativa, ao invés da hierárquica dominante no passado, em que as etapas produtivas anteriormente integradas passaram a ser terceirizadas para faccionistas exclusivos. A empresa precisou reorganizar a sua governança. As empresas que pretendem adotar a mesma estratégia de loja monomarca precisarão repensar a sua governança. Desta forma, há na cadeia produtiva do Médio Vale do Itajaí dois tipos de atores, o integrado presente na grande maioria das empresas de porte grande do setor têxtil e do tipo líder presente em poucas empresas desse mesmo setor. Percebe-se que há uma busca na migração das empresas do tipo integrado para o tipo líder, especialmente, nas empresas que possuem marcas próprias.

Ao se observar os fornecedores da empresa do tipo integrada e também do tipo líder, o relacionamento predominante é de acordos comerciais de curta duração entre as empresas demandantes e seus fornecedores. E a sua conjunção com a tipologia de governança predominante hierárquica provoca uma maior dificuldade na percepção da agregação de valor ao cliente final nos elos mais a montante da cadeia produtiva.

A análise da segunda proposição sobre as empresas que se focam em suas competências essenciais como forma de agregação de valor ao cliente, demonstrou que as empresa da tipologia de governança hierárquica apresentaram maiores dificuldades na definição de sua competência essencial, em virtude do seu alto grau de verticalização. Conseqüentemente, as empresas acabam informando como o domínio de habilidades e tecnologias sobre todas ou quase todas as etapas do processo de manufatura têxtil.

A síntese da segunda proposição é apresentada na Figura 44, construída com base no modelo de ciclo de vida produto de Grieves (2006) e Santos (2008) e os conceitos de cadeia de valor global de Kaplinsky e Morris (2001), competência essencial de Prahalad e

Hamel (2005) e Quinn e Hilmer (1994), governança de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) e rede de produção de Sturgeon (2002).

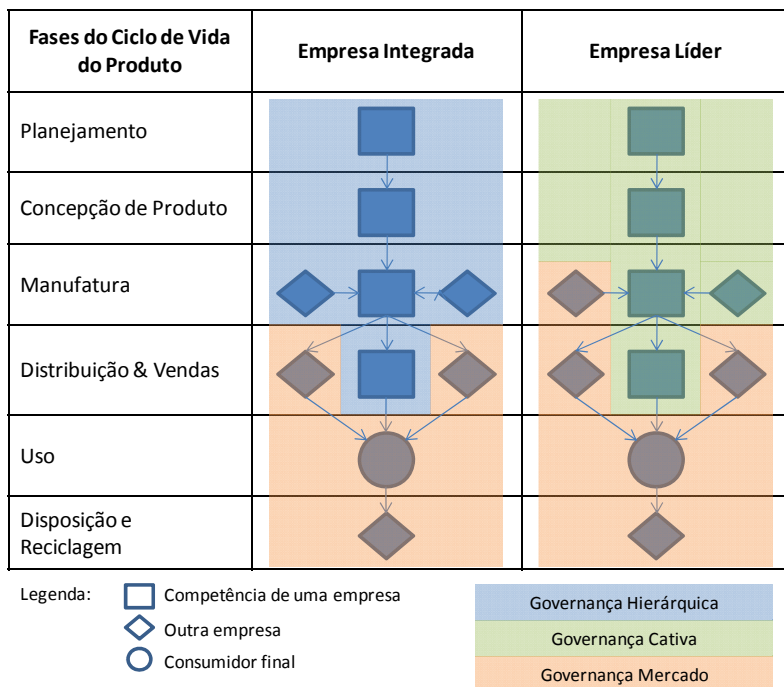


Figura 44 – Síntese da proposição 2 na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí

Fonte: elaborado pelo autor tendo como base Grieses (2006), Santos (2008), Sturgeon (2002), Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005).

Ao se analisar as empresas do tipo de ator integrado e líder, a partir da visão das etapas do ciclo de vida de produto, as empresas buscam manter sobre todas as etapas das competências do ciclo de vida a sua governança dominante. No caso da empresa integrada, as empresas do estudo de caso demonstraram que buscam manter um relacionamento hierárquico com coordenação explícita e grau de assimetria de poder alta perante as etapas de manufatura, incluindo as empresas fornecedoras, e sobre parte da etapa de distribuição e vendas. Para as empresas do tipo de ator líder, a governança predominante é a cativa, com uma vinculação de dependência dos fornecedores com a empresa demandante. A governança de

mercado é aplicada para outros canais de comercialização que as empresas venham a utilizar, dependendo das suas linhas de negócio. O envolvimento dos fornecedores por essas empresas no ciclo de vida do produto, conforme descrito no item 5.1.4, demonstrou que os fornecedores são envolvidos quase que unicamente na etapa de manufatura ou na engenharia de produto durante a concepção do produto, em um dos extremos do grau de coordenação explícita e assimetria de poder da governança da empresa demandante, ou seja, baixa no relacionamento com governança de mercado ou alta na governança hierárquica e/ou cativa.

Em compensação, as empresas do tipo fornecedor de componente e principal fornecedora, entrevistadas no estudo de caso, têm uma clareza maior sobre as suas competências e ao mesmo tempo apresentam dificuldades de relacionamento com as empresas líderes e integradas pela governança dominantes. Por exemplo, a empresa 'H' mesmo sendo uma empresa do tipo fornecedora de componentes, busca focar a sua competência essencial no gerenciamento do processo de desenvolvimento de complementos decorativos e a tipologia de governança apropriada com seus clientes é a relacional. Isto é, a empresa para ser competitiva no mercado precisa ter um relacionamento mais próximo e de parceria, em decorrência da baixa habilidade para codificar as suas transações e ao mesmo tempo ser alta complexidade dessas transações.

A terceira proposição sobre o estabelecimento de relacionamentos entre membros da cadeia de suprimentos como forma de agregação de valor ao cliente final demonstrou que as empresas integradas e líderes apresentam dificuldade em manterem um relacionamento de parceria com os fornecedores e com os clientes, provocado por uma forte verticalização de suas atividades produtivas e da dificuldade do fornecimento de bens e/ou serviços previamente produzidos internamente na organização por fornecedores externos.

A Figura 45 busca sintetizar a terceira proposição para a cadeia produtiva pesquisada, construída a partir do modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos Handfield e Nichols Jr (2002) e Lambert (2006), processos de relacionamento com clientes, serviço ao cliente e relacionamento com fornecedores de Lambert (2006) e Bowersox, Closs e Cooper (2007) e outsourcing

de Mcivor (2005) e Vernalha e Pires (2005), sob a visão do conceito de cadeia de valor global proposto por Kaplinsky e Morris (2001).

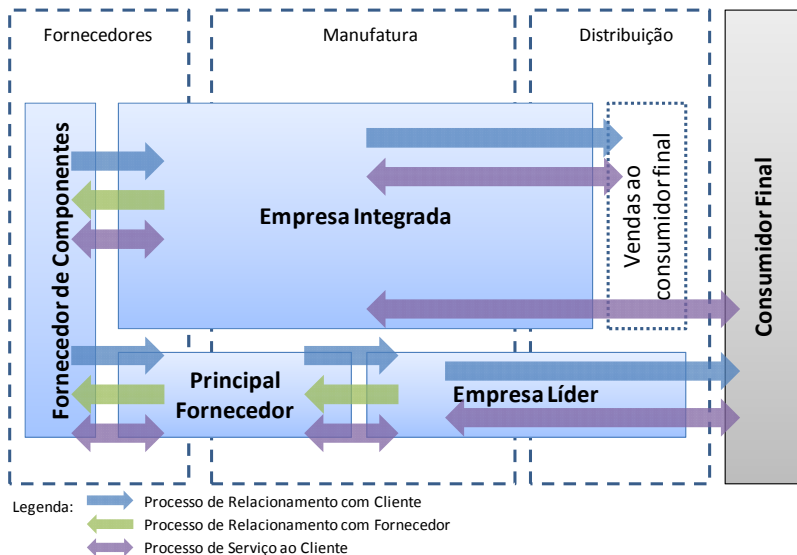


Figura 45 – Síntese da proposição 3 na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí

Fonte: elaborado pelo autor tendo com base Handfield e Nichols Jr (2002), Lambert (2006), Sturgeon (2002) e Mcivor (2005).

Ao se analisar o relacionamento interorganizacional das empresas entrevistadas percebe-se um baixo nível de parceria destas com os seus fornecedores, ocasionado principalmente pelo alto nível de verticalização dos seus sistemas produtivos. Num primeiro momento, quando se analisa que grande parte da etapa produtiva de acabamento foi terceirizada ou está em processo de terceirização, pode se observar o *outsourcing* descrito no item 2.4.2. Mas, quando essas empresas passam a receber os bens de terceiros que eram previamente produzidos internamente na organização, não se percebe uma efetiva organização de forma a complementar suas competências essenciais, com o objetivo de adicionar valor nos seus produtos, de modo mais rápido, com menores custos e com melhor qualidade. As empresas utilizam a terceirização unicamente na visão de reduzir custos e/ou sem viabilidade econômica financeira para produzir internamente, inclusive, quando da necessidade de atender uma sazonalidade.

Percebe-se que as empresas também não aplicam os conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, especialmente, com relação aos processos de negócios, conforme descrito no item 2.2.3.1. Para Lambert (2006), em um ambiente de negócios entre empresas, as ligações críticas entre os elos da cadeia produtiva são feitas por meio de dois processos de negócios: relacionamento com cliente e relacionamento com fornecedor.

Com relação ao processo de relacionamento com os clientes, exemplificado na figura pelas flechas em azul, as empresas vêm a partir da empresa focal em direção ao cliente final como partes separadas e não como um processo que se interligam e que vem desde os fornecedores, ou seja, não há a geração de compartilhamento de melhorias de processos, conforme a evidenciado no item 5.1.6.1. Apenas as empresas líderes que possuem lojas monomarcas próprias conseguem ter uma melhor compreensão até o cliente final, mas somente a partir da sua empresa focal. Em relação ao processo de relacionamento com os fornecedores, acaba ocorrendo apenas entre as empresas líderes e/ou integradas de forma muito incipiente. O terceiro processo sobre serviço ao cliente também é desintegrado entre todos os membros.

A análise dos tipos de relacionamentos, descrito no item 5.1.5, evidencia que a principal prática das empresas é com relação ao tipo de acordos comerciais de curto prazo, e os tipos I, II e III identificados nas empresas entrevistadas não demonstram a construção e a sustentabilidade de uma parceria durante a existência de atividades realizadas conjuntamente entre os principais membros do arranjo interorganizacional pesquisado.

Esse item buscou analisar a pesquisa de estudo de caso realizada na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí a partir da lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as constatações, conforme descrito por Yin (2005). Para cada uma das três proposições elaborou-se uma síntese esquemática que serviu de base para a especificação do modelo de cadeias de suprimentos encontradas no estudo de caso, descrito no próximo tópico.

5.3 Especificação de Cadeias de Suprimentos

Esse tópico buscou especificar as cadeias de suprimentos da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí, fazendo uma comparação entre os referenciais teóricos e a realidade encontrada no estudo de caso realizado, visando atender ao objetivo geral da tese. Utilizou-se como base para a especificação de cadeias de suprimentos das empresas do estudo de caso, o gerenciamento da cadeia de suprimentos proposto por Handfield e Nichols Jr (2002) e Lambert (2006), os conceitos de governança de Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005), ciclo de vida de produto de Grieves (2006) e Santos (2008), competência essencial de Prahalad e Hamel (2005) e Quinn e Hilmer (1994), outsourcing de Mcivor (2005) e Vernalha e Pires (2005), sob a visão de cadeia de valor global de Kaplinsky e Morris (2001) e Sturgeon (2002). Isto é, buscaram-se sintetizar os conhecimentos sobre cadeias produtivas, competências essenciais, governança, outsourcing e valor agregado com a visão do cliente como foco central da cadeia de suprimentos.

Na Figura 46 é apresentada a concatenação das três proposições do estudo de caso descritas no item anterior.

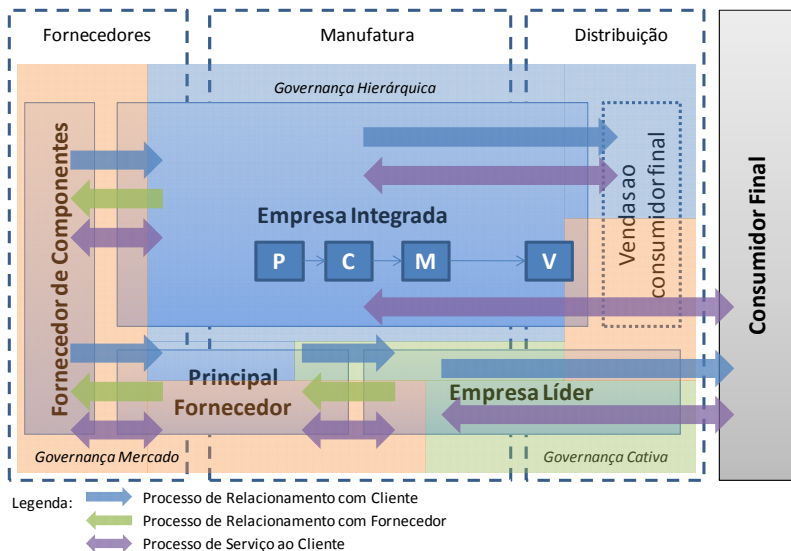


Figura 46 – Concatenação das proposições no estudo de caso da cadeia produtiva na indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí.
Fonte: elaborado pelo autor.

Buscou-se sintetizar na figura a compreensão do impacto de cada um dos membros da cadeia de suprimentos no valor agregado ao cliente, a partir da estruturação dos conhecimentos descritos anteriormente. Verificou-se que as empresas mais a montante da cadeia de suprimentos apresentam maiores dificuldades na percepção na agregação de valor ao cliente final, que as empresas focam em suas competências como forma de agregação de valor ao cliente e que as empresas apresentam dificuldades no estabelecimento de relacionamento de parceria entre os membros da cadeia como forma de também agregarem valor ao cliente. Percebeu-se que as empresas apresentam dificuldade de migrarem da eficiência individual para a eficiência coletiva.

Nos subitens a seguir é apresentada uma síntese entre as empresas do estudo de caso e os referenciais teóricos, fazendo uma comparação individual com as três proposições definidas, levando-se em consideração os campos de conhecimento de cadeia de suprimentos, competência essencial e outsourcing, governança e valor agregado ao cliente.

5.3.1 Empresa 'A'

A empresa 'A' está posicionada mais a jusante da cadeia de sua cadeia de suprimentos, ou seja, busca-se posicionar mais próxima do cliente. Tem ênfase na manufatura e apresenta alto grau de verticalização, praticando governança hierárquica.

Quanto a proposição 1, por estar mais próximo do cliente, a empresa apresenta menores dificuldades na percepção da agregação de valor ao cliente. Uma das medidas tomadas está na estruturação de lojas próprias para melhor compreender o cliente, estruturando os processos com relacionamento com eles. Em relação aos fornecedores, não possui processos estruturados que visem potencializar parcerias.

Em relação a proposição 2 a empresa possui um alto grau de verticalização e está buscando focar em seus competências essenciais e aumentar o repasse de certas atividades para terceiros. Basicamente, busca atuar sobre todas as fases do ciclo de vida do produto.

Na proposição 3, pelo fato da empresa não apresentar processos de relacionamento com clientes e fornecedores, a empresa depende da sua eficiência individual para garantir agregação de valor ao cliente final.

5.3.2 Empresa 'B'

A empresa é uma fornecedora de componente e encontra-se a montante da cadeia de suprimentos, com tentativa de posicionar com governança modular. Quanto a proposição 1, apresenta grande dificuldade na percepção de agregação de valor ao cliente final, em que não inserida dentro dos processos de negócios das empresas que estão mais próximas dos clientes finais.

Em relação a proposição 2, a empresa vem se focando nas suas competências essenciais e está buscando atuar na forma de governança modular. Além disso, foca-se em algumas fases do ciclo de vida do produto.

Na proposição 3 apresenta pretende estabelecer relacionamento com os membros da cadeia de suprimentos, mas encontra dificuldades na sua efetivação pela não compreensão da importância pelas demais empresas.

5.3.3 Empresa 'C'

Esta empresa é de grande porte e apresenta uma série de processos implantados, inclusive com os fornecedores e clientes e posiciona-se com governança hierárquica. Por entender a importância da compreensão da percepção da agregação de valor ao cliente, a empresa vem implantando o processo de negócios de relacionamento com os seus fornecedores. A empresa apresenta ferramentas de gerenciamento da cadeia de suprimentos. É uma empresa, na visão de Sturgeon (2001), caracterizada como integrada, mas apresenta muitas características de líder.

Quanto a proposição 1 vem aprimoramento na percepção do valor ao cliente, inclusive, com compartilhamento de informações com os fornecedores. Mesmo sendo uma empresa com alto grau de verticalização, compreende que a sua competência essencial está em fazer bem feito pelo menor custo possível.

Com relação a proposição 3, a empresa vem estabelecendo parcerias entre os membros de sua cadeia de suprimentos.

5.3.4 Empresa 'D'

É uma empresa de porte médio que está mais a montante da cadeia de suprimentos, fornecedora de componentes e busca posicionar-se com governança modular.

Quanto a proposição 1, a empresa conhece bem a importância do seu produto como forma de agregação de valor ao cliente final, mas apresenta dificuldades na estruturação de processos de negócios de

forma a manter um relacionamento com os seus clientes. Na proposição 2, a empresa foca-se nas suas competências essenciais, inclusive, sabe que muitos de seus clientes podem transferir para ela a responsabilidade pelo gerenciamento dessa parte do processo produtivo.

Na tentativa de estruturar os processos de negócios, a empresa busca manter um relacionamento com os demais membros da cadeia de suprimentos, mas há dificuldades de integração dos processos até o cliente final.

5.3.5 Empresa 'E'

A empresa 'E' é uma de grande porte e a única que foi classificada como líder. Além disso, a empresa é que está mais posicionada a jusante da cadeia de suprimentos, inclusive, com lojas próprias para as suas linhas de negócios. Busca se posicionar com governança cativa em relação aos seus fornecedores.

Da mesma forma que a empresa 'C', por entender a importância da percepção do valor ao cliente, a empresa possui ferramentas de gerenciamento da cadeia de suprimentos e vem buscando o aprimoramento da integração com os seus fornecedores.

Quanto a proposição 1, a empresa tem baixa dificuldade na percepção da agregação de valor ao cliente e vem aprimorando os processos de compartilhamento com os seus fornecedores.

Em relação a proposição 2, a empresa focou-se nas suas competências essenciais e repassou para terceiros as demais atividades. A empresa é classificada como líder, focando-se no seu principal negócio.

A empresa vem estabelecendo relacionamento com os demais membros da cadeia de suprimentos, de forma a atender a proposição 3.

5.3.6 Empresa 'F'

A empresa 'F' está posicionada mais a jusante da cadeia de sua cadeia de suprimentos, posicionando-se mais próxima do cliente. Tem ênfase na manufatura e verticalizado, praticando governança hierárquica.

Quanto a proposição 1, por estar mais próximo do cliente, a empresa apresenta menores dificuldades na percepção da agregação de valor ao cliente. Uma das medidas que pretende é estruturar lojas próprias para melhor compreender o cliente, estruturando os processos com relacionamento com eles. Em

relação aos fornecedores, possui poucos processos estruturados que visem potencializar parcerias.

Em relação a proposição 2 a empresa possui um alto grau de verticalização e está buscando focar em seus competências essenciais e aumentar o repasse de certas atividades para terceiros. Basicamente, busca atuar sobre todas as fases do ciclo de vida do produto.

Na proposição 3, a empresa depende da sua eficiência individual para garantir agregação de valor ao cliente final.

5.3.7 Empresa 'G'

É uma empresa de porte médio que está posicionada mais a montante da cadeia de suprimentos, fornecedora de componentes e busca estruturar a sua governança como modular. A empresa tem mais de uma linha de negócios e numa delas precisa ter uma compreensão alta das necessidades do consumidor final para poder oferecer os seus produtos aos seus clientes.

Com relação a proposição 1, a empresa apresenta dificuldades na percepção de agregação de valor ao cliente por depender de informações de seus clientes. A empresa vem estruturando processos que visem o aprimoramento da obtenção das informações.

Quanto a proposição 2, a empresa busca focar-se nas suas competências essenciais e incentivar que clientes repassem para ela parte das atividades.

Na proposição 3 a empresa busca estabelecer relacionamento entre os membros, mas está se focando com a estruturação de processos com os seus clientes e apresenta grande dificuldades na estruturação de processos de negócios até o cliente final.

5.3.8 Empresa 'H'

É uma empresa de porte médio que está posicionada mais a montante da cadeia de suprimentos que vem se estruturando para posicionar mais a jusante, por meio de processos de negócios estruturados. No âmbito das fases do ciclo de vida do produto, a empresa foca-se nas etapas de projeto de produto e busca a governança relacional.

Com relação a proposição 1, mesmo estando mais a montante, a empresa estruturou seus processos de negócios para perceber a agregação de valor ao cliente. Em termos de proposição 2, a empresa busca focar as suas competências essenciais na

compreensão da agregação de valor ao cliente. Assim como, a proposição 3, a empresa vem buscando estabelecer relacionamento entre os membros da cadeia de suprimento.

5.3.9 Comparativo consolidado da realidade encontrada e dos referenciais teóricos

Para a cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí buscou-se sintetizar como cada um dos membros da cadeia produtiva possa fornecer mecanismos que permitiam apoiar as organizações do estágio de eficiência individual para a eficiência coletiva, no âmbito da nova economia. Verificou-se que os tipos de atores de empresa integrada e empresa líder comandam as cadeias de suprimentos no estudo de caso, por meio do uso da governança predominantemente hierárquica e cativa, respectivamente, e em ambos os casos, a adoção da governança de mercado para relacionamento com os fornecedores, conforme demonstrado na Figura 46.

No Quadro 38 é apresentado um comparativo entre a realidade encontrada nas empresas do estudo de caso e os referenciais teóricos, agrupados pelos campos de conhecimento de cadeia produtiva, competência essencial e outsourcing, governança e valor agregado ao cliente. A principal observação é ausência de ferramentas e práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos das empresas, com exceção em duas delas.

A partir do Quadro 38, da descrição do estudo de caso e da análise das proposições, elaborou-se a Figura 47. A Figura apresenta a especificação de uma cadeia de suprimentos genérica para o estudo de caso com base nos referenciais teóricos. A cadeia de suprimento genérica foi construída a partir do modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos de Handfield e Nichols Jr (2002) e Lambert (2006). Isto é, com base na ênfase dos autores da integração e visão por processos de negócios, e um alto nível de informações compartilhadas para criar um alto desempenho de sistema de valor, desde o usuário final até os fornecedores, que fornecem bens, serviços e informações para os clientes e para os stakeholders, gerando uma vantagem competitiva sustentável.

Comparando-se os referenciais teóricos com o estudo de caso das empresas de porte médio e grande, que possuem uma marca própria, percebe-se a necessidade de migrar e/ou atuar como 'empresas líderes' e implantarem um efetivo gerenciamento dos

processos de relacionamento com fornecedores e clientes, desde o consumidor final até os fornecedores de camadas mais distantes. Alinhado a essa implantação, uma política baseada na governança não-hierárquica, ou seja, que de acordo com a segmentação dos fornecedores passem a ter uma política de gerenciamento de relacionamento baseado em parceria. A definição da governança precisa ser feita de acordo com a política e a característica de negócio de cada empresa em sua cadeia de suprimento, podendo ser cativa, relacional ou modular.

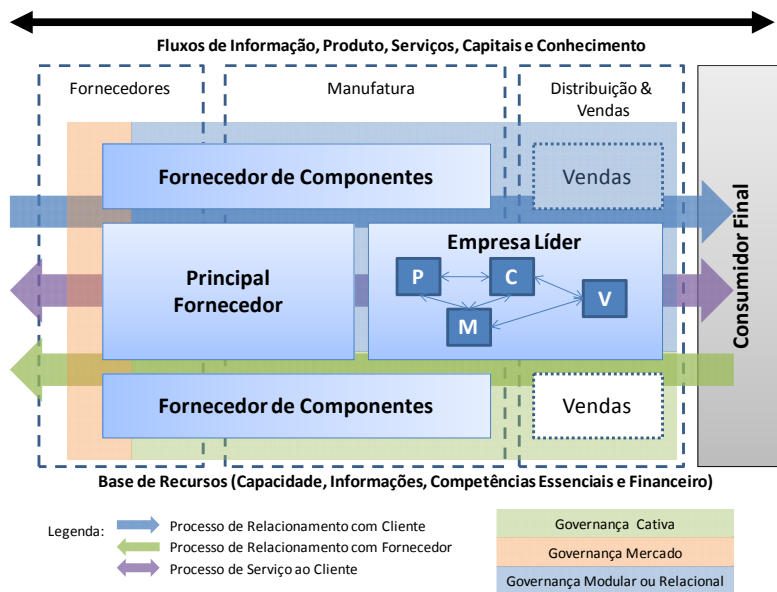


Figura 47 – Proposição de cadeia de suprimentos com base nos referenciais teóricos para as empresas do estudo de caso.

Fonte: elaborado pelo autor.

Em termos de organização do sistema produtivo, as empresas líderes precisam repensar o seu grau de verticalização, promovendo um efetivo *outsourcing* de processos e/ou funções que não esteja ligada diretamente a sua competência essencial. Isto é, as empresas demandantes precisam manter uma política de relacionamento com os fornecedores baseado em parceria e não apenas numa relação de mercado em que o preço seja a única variável de escolha.

Quadro 38 – Comparativo entre a realidade encontrada nas empresas do estudo de caso e o proposto com base nos referenciais teóricos para as cadeias de suprimentos

Tópico	Realidade encontrada nas empresas do estudo de caso	Proposto com base nos referenciais teóricos
Cadeia de Suprimentos	Pouca visibilidade e disponibilidade de informação advinda de elos que se encontram a sua frente – têm muita dificuldade para saber o que consumidor está comprando	Ter processos de negócios implantados de relacionamento com cliente e com fornecedor entre os elos, a partir da empresa focal
	Dificuldade das empresas de gerarem sinergias a partir da visão de uma cadeia de suprimentos e não somente da sua individualidade	Buscar desenvolver um relacionamento baseado na parceria e na confiança mútua entre os elos, especialmente, a partir da empresa focal
	Dificuldade na compreensão do conceito de processo de negócio em uma cadeia de suprimentos	Buscar implantar ferramentas e processos de negócios baseados no gerenciamento da cadeia de suprimentos
Competências Essenciais e Outsourcing	Uso de informações históricas para planejar as suas vendas e produção, normalmente, com horizonte de três meses – poucas empresas têm condições de ter um planejamento de seis ou mais meses	Promover uma avaliação dos seus fornecedores, buscando qualificá-los em nível de parceria (Tipo I, II e III), articulando uma política de interação entre elos de forma a reduzir a dependência transacional baseada em pedido e a sua entrega
	Dificuldades em ter relacionamento por mais de três meses entre fornecedor e cliente, em virtude do baixo grau de parceria entre os elos da cadeia produtiva	
	Dificuldade em perceber os ganhos que uma empresa pode ter em seus processos a partir das competências de seus fornecedores.	Buscar implantar o processo de relacionamento com fornecedor, especialmente a partir da empresa focal, de forma a promover uma parceria mais efetiva com o compartilhamento de benefícios advindos da melhoria dos processos internos

Tópico	Realidade encontrada nas empresas do estudo de caso	Proposto com base nos referenciais teóricos
	Dificuldades no envolvimento de fornecedores nas etapas iniciais do ciclo de vida do produto por estarem pressionados pela visão da verticalização	Buscar envolver fornecedores parceiros nas etapas iniciais do ciclo de vida do produto
Governança	Uso de uma política comercial de curto prazo entre cliente e fornecedor para certos componentes que representam um baixo custo no produto final – buscam reduzir os custos de produção por meio da pressão de preço sobre esses fornecedores	Realizar uma avaliação e qualificação dos fornecedores, de forma a identificar se o custo de transação baseada em uma governança de mercado de curto prazo não exceda o custo de transação de governança relacional de longo prazo
	Conflito na busca por processos de negócios de certos atores ‘principal fornecedor’ e ‘fornecedor de componentes’ com visão funcional da ‘empresa integrada’ e/ou ‘empresa líder’	Buscar a migração das empresas integradas para empresas líderes com a adoção de uma governança baseada em relacional, cativa ou modular
Valor Agregado ao Cliente	Tendência na atuação com lojas próprias, franqueadas e/ou compartilhadas como forma de estar mais próximo dos consumidores	Buscar compartilhar as informações dos consumidores finais com os fornecedores, por meio de um efetivo processo de relacionamento com fornecedores e clientes
	Uso de ferramentas e métricas de segmentação de clientes baseados em dados históricos individuais	Buscar implantar ferramentas e métricas, especialmente nas empresas mais próximas dos clientes finais, de forma a mensurar a rentabilidade e o seu compartilhamento de informações com fornecedores
	As empresas líderes e/ou integradas vêm realizando o mapeamento do fluxo de valor (lean manufacturing) sem um efetivo envolvimento dos fornecedores	Buscar envolver mais efetivamente os fornecedores com a adoção de processos de relacionamento com fornecedores e clientes

Fonte: elaborado pelo autor.

Um melhor gerenciamento do ciclo de vida do produto com um maior envolvimento de fornecedores nas fases iniciais, especialmente, dos atores que compõem o principal fornecedor e os fornecedores de componentes, partem de um efetivo processo de relacionamento com fornecedores implantado e gerenciado. Para isso, é necessário que as empresas implantem métricas e políticas de compartilhamento de benefícios das melhorias de seus processos com os seus fornecedores, conforme descritos nos modelos de Lambert (2006), por exemplo.

É necessário que as empresas do estudo de caso pesquisado compreendam a importância dos processos de negócios, descrito no item 2.2.3, ou seja, os processos que sustentam o modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos, e para isso, recomenda-se a adoção do Modelo SCOR, descrito no item 2.2.3.2. Como as empresas sempre vincularam o sistema produtivo às competências essenciais e o modelo SCOR atua justamente pela ênfase do sistema produtivo, pode ser uma alternativa para induzir o relacionamento com fornecedores, quebrando a desconfiança e baixa parceria entre os membros desse arranjo interorganizacional, gerando uma vantagem competitiva sustentável.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Essa tese de doutoramento demonstrou que as empresas precisam repensar e reorganizarem as suas fronteiras de forma a comporem uma cadeia de suprimentos. Pois uma empresa isolada não mais sobrevive, ela precisa estar interligada com seus clientes e fornecedores, ou seja, há a necessidade da transição da eficiência individual para eficiência coletiva.

Com os fatores como qualidade, tempo e disponibilidade sendo bem mais compreendido pelos consumidores, provocou uma maior pressão sobre as organizações, ocasionando uma maior necessidade de reforçar o relacionamento com os seus parceiros de negócios, além de focarem em suas competências essenciais, com o objetivo final de agregar valor aos clientes.

A compreensão dessas novas fronteiras envolve as atividades que são necessárias para desenvolver um bem ou serviço desde a concepção, passando pelas diferentes fases de produção (envolvendo a combinação da transformação física e a entrada de vários serviços), até a entrega ao consumidor final e a disposição final após o uso. A essência para o sucesso em logo prazo das interligações entre os membros envolvem três princípios: consumidor final é quem decide pela compra; compartilhamento de benefícios entre os membros; e gerenciamento e atendimento aos clientes.

A revisão da literatura demonstrou que para colocar o cliente como foco central de uma cadeia de suprimentos, cada membro deve inserir essa visão em sua estratégia. Logo, para que se possa agregar valor e aumentar a sua competitividade, as empresas tem delegado parcelas substanciais de seus processos e funções aos fornecedores, provocando um aumento da intensidade na troca de informações, fluxo financeiro e produtos entre as empresas, que precisam ser gerenciados. Ao delegar aos fornecedores, promovendo o outsourcing, as empresas buscam o desenvolvimento da liderança em competências que contribuam para agregação de valor ao cliente, seja de singularidade competitiva e base para novos produtos. Entretanto, durante a pesquisa identificou-se que geralmente essa busca restringe-se à empresa.

Em relação às análises de competências essenciais verificou que se referem a uma empresa individualmente, ou seja, a busca pela eficiência individual. A revisão da literatura pouco relata sobre os efeitos das competências essenciais em cadeias de suprimentos.

Ao se observar a necessidade de estruturar os processos de conhecimento sobre cadeias de suprimentos, competências essenciais, governança, outsourcing e valor agregado com a visão do cliente como foco central, formulou-se a questão problema da tese, a saber: *Como as competências essenciais das empresas envolvidas na cadeia produtiva da indústria têxtil e de confecções estão sendo utilizadas na compreensão da aplicação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos?* Isto é, como as empresas do estudo de caso estão compreendendo a aplicação do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos e os seus impactos nas diferentes formas organizacionais, na abrangência da governança e nos vários tipos de relacionamentos com clientes e fornecedores, considerando que o consumidor final é o foco central.

A partir da formulação do problema e da revisão de literatura elaborou-se a hipótese básica de *que as empresas do estudo aplicam o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos como forma de relacionamento com os clientes e fornecedores.*

Esta pesquisa teve como principal objetivo a *especificação das cadeias de suprimentos da indústria têxtil e de confecções do Médio Vale do Itajaí, por meio de estudos de casos em empresas, fazendo uma comparação entre os referências teóricos e a realidade encontrada.*, e na formulação de cinco objetivos específicos.

Realizou-se como procedimento metodológico de pesquisa um estudo de caso de caso único com unidades incorporadas, ou seja, o objeto da pesquisa de estudo de caso foi a Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil e de Confecções do Médio Vale do Itajaí, e as unidades incorporados foram entrevistas realizadas em oito empresas focais e/ou de primeira camada pertencentes ao elo têxtil. Isto é, a ênfase foi o setor têxtil por ser composto por empresas de maior porte, possuir marcas próprias e que puxam a cadeia. As empresas que compõem o setor de confecção são compostas por faccionistas, na sua grande maioria na região pesquisada, que atendem como terceirizados de acabamento das empresas têxtil. Além disso, o próprio histórico de verticalização fez com as empresas têxteis incorporarem o setor de confecção.

Para a pesquisa de estudo de caso, formulou-se três proposições que nortearam as entrevistas, a análise do estudo de caso e o próprio modelo de negócio proposto. A sua formulação das proposições partiu da revisão bibliográfica conceitual prévia, e levou em consideração a revisão bibliográfica e documental da

cadeia produtiva pesquisada que apontou vínculos cooperativos limitados entre elos determinados da cadeia de suprimentos; marca da individualidade empresarial nos processos de cooperação horizontal; e verticalização produtiva dificultando o adensamento de redes de empresas. As três proposições formuladas foram: a) que há maior dificuldade na percepção das empresas que se encontram mais a montante quanto à agregação de valor ao cliente final b) as empresas que se focam em suas competências essenciais como forma de agregação de valor ao cliente c) estabelecimento de relacionamentos entre membros da cadeia de suprimentos como forma de agregação de valor.

Para cada uma das proposições elaborou-se uma figura síntese dos resultados da análise encontrada. A primeira proposição demonstrou que as empresas integradas e/ou líderes buscam aumentar o seu grau de assimetria de poder sobre os seus fornecedores e clientes, mantendo uma governança, respectivamente, hierárquica e cativa predominante. Entretanto, buscam manter um relacionamento baseado em acordos comerciais de curta duração com os seus fornecedores, sem um efetivo relacionamento de parceria, provocando uma maior dificuldade na percepção dessas empresas na agregação de valor ao cliente final. Na segunda proposição observou-se que as empresas buscam manter sob o seu domínio todas as competências referentes às etapas do ciclo de vida do produto, com envolvimento dos fornecedores quase que unicamente na manufatura. Em contraponto, os fornecedores buscam desenvolver competências específicas e apresentam dificuldades de relacionamento com os clientes imediatos, em que esses clientes não percebem os ganhos que podem ter com o aumento da competência de seus fornecedores. A terceira proposição analisada evidenciou que as empresas integradas e, especialmente, as líderes, apresentam baixo nível de parceria com os seus fornecedores, ocasionado pela pressão da visão da verticalização dos seus sistemas produtivos. Percebe-se que as empresas não demonstram a preocupação na construção e na sustentabilidade de uma parceria entre os principais membros do arranjo interorganizacional pesquisado. A partir da análise do estudo de caso, por meio das entrevistas nas oito empresas e da formulação das três proposições, percebeu-se que a hipótese da tese não se confirmou, ou seja, as empresas pouco aplicam os conceitos do gerenciamento da cadeia de suprimentos,

especialmente, em relação aos processos de relacionamento com fornecedores e clientes, encontrado na literatura.

Ao confrontar a realidade encontrada com os referenciais teóricos, a especificação das cadeias de suprimentos das empresas entrevistadas contemplaram as seguintes características gerais encontradas:

- Pouca visibilidade e disponibilidade de informação dos consumidores finais advinda de elos que se encontram mais a jusante para os elos mais a montante;
- Dificuldade das empresas de gerarem sinergias a partir da visão de um arranjo interorganizacional, e não somente da sua individualidade;
- Dificuldade na compreensão do conceito de processo de negócio de uma cadeia produtiva (ou cadeia de suprimento);
- Dificuldade de planejamento com envolvimento de fornecedores por um período maior de seis meses;
- Baixo grau de parceria entre elos da cadeia produtiva;
- Dificuldade em perceber os ganhos advindos das competências de seus fornecedores;
- Baixo envolvimento de fornecedores nas etapas iniciais do ciclo de vida produto;
- Predomínio de uma política comercial com fornecedores baseados no preço (governança de mercado) por estarem pressionados pela visão da verticalização;
- Terceirização das etapas de acabamento com a manutenção de um vínculo de dependência exclusiva baseada numa governança cativa;
- Conflito da visão por processo de negócios de certos fornecedores com a visão funcional predominante nas empresas verticalizadas;
- Busca por lojas monomarcas sem o compartilhamento de informações com os fornecedores;
- Baixo uso de ferramentas e métricas que mensuram a rentabilidade e o seu compartilhamento com fornecedores.

Ao buscar os mecanismos que permitam apoiar as empresas do estágio da eficiência individual para a eficiência coletiva, no âmbito da nova economia, ou seja, responder ao ineditismo da tese. Ao mesmo tempo, interagir com os conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, de forma que as cadeias de suprimentos

dêem ênfase às empresas na busca pela integração e visão por processos de negócios, e um alto nível de informações compartilhadas para criar um alto desempenho do sistema de valor, desde o usuário final até os fornecedores, que fornecem bens serviços e informações para os clientes e para os stakeholders, gerando uma vantagem competitiva sustentável. Os pontos foram:

- Ter processos de negócios implantados de relacionamento com cliente e com fornecedor entre os elos, a partir da empresa focal;
- Buscar desenvolver um relacionamento baseado na parceria e na confiança mútua entre os elos, especialmente, a partir da empresa focal;
- Buscar implantar ferramentas e processos de negócios baseados no gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- Promover uma avaliação dos seus fornecedores, buscando qualificá-los em nível de parceria (Tipo I, II e III), articulando uma política de interação entre elos de forma a reduzir a dependência transacional baseada em pedido e a sua entrega;
- Buscar implantar o processo de relacionamento com fornecedor, especialmente, especialmente a partir da empresa focal, de forma a promover uma parceria efetiva com o compartilhamento de benefícios da melhoria dos processos internos;
- Buscar envolver fornecedores parceiros nas etapas iniciais do ciclo de vida do produto;
- Realizar uma avaliação e qualificação dos fornecedores, de forma a identificar se o custo de transação baseada em uma governança de mercado de curto prazo não exceda o custo de transação de governança relacional de longo prazo;
- Buscar compartilhar as informações dos consumidores finais com os fornecedores, por meio de um efetivo processo de relacionamento com fornecedores e clientes;
- Buscar implantar ferramentas e métricas, especialmente nas empresas mais próximas dos clientes finais, de forma a mensurar a rentabilidade e o seu compartilhamento de informações com fornecedores parceiros;
- Buscar envolver mais efetivamente os fornecedores com a adoção de processos de relacionamento com fornecedores e clientes.

Percebeu-se a necessidade urgente das empresas integradas e altamente verticalizadas buscarem uma migração para empresas do tipo líder com o uso de marcas próprias e a adoção de uma governança relacional, cativa ou modular, como forma de se manterem competitivas e agregarem valor ao cliente final. Além disso, incentivar as empresas, principalmente, a partir das empresas focais, a adoção de ferramentas de gerenciamento da cadeia de suprimentos, como o SCOR, e incentivar a integração entre os sistemas de informação do cliente, especialmente dos varejistas, com os principais fornecedores da região do Médio Vale do Itajaí.

Como recomendações de trabalhos futuros sugerem-se:

- Replicação da pesquisa do estudo de caso em cadeias de suprimentos da indústria têxtil e de confecções de outras regiões e a criação de uma base para comparações;
- Aplicação da pesquisa do estudo de caso em outras cadeias produtivas na mesma região do SINTEX, com objetivo de verificar se a análise das proposições é válida para a cadeia produtiva pesquisada ou à região da pesquisa, criando-se uma base para comparações;
- Levantamento e estudo de práticas e de mecanismos adotados em outras cadeias de suprimentos que tiveram empresas integradas migradas para empresas líderes;
- Aprofundamento da pesquisa de estudo de caso junto às empresas faccionistas e aos fornecedores, no intuito de propor uma análise de mecanismos que poderiam ser utilizados para gerar um maior relacionamento de parceria entre os membros da cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABDI. **Relatório de Acompanhamento Setorial - Têxtil e Confecção**. Brasília: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2008.
- ABIT. **Setor Têxtil e de Confecção Brasileiro - Balanço 2009 e Perspectivas 2010**. São Paulo: Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 2010.
- ALEXANDER, J. **Performance dashboards and analysis for value creation**. New Jersey: Wiley Finance, 2007.
- ANDREU, L.; SÁNCHEZ, I.; MELE, C. Value co-creation among retailers and consumers: new insights into the furniture market. **Journal of Reailing and Consumer Services**, n. 17, 2010. 241-250.
- AZEVEDO, P. F. D. **Integração Vertical e Barganha**. São Paulo: Teste (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, 1996.
- BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. D. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 23-63.
- BITTENCOURT, P. F. **Dinâmica da inovação e arranjos produtivos locais: uma análise da distribuição da atividade industrial em Santa Catarina**. Florianópolis: Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Tradução de Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. ISBN ISBN 978-85-352-2253-1.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.
- BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**. São Paulo: Campus, 2002.
- BUSTINZA, O. F.; ARIAS-ARANDA, D.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms. **International Journal of Production Economics**, 2010.
- CABRAL, S. Analisando a reconfiguração da cadeia de produção de pneus no Brasil pela Economia dos Custos de Transação. **Gestão & Produção**, n. 11, Set-Dez 2004. 373-384.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, F. P. G. D. **Uma proposta de estruturação de sistemas de inteligência competitiva - IC, em aglomerações econômicas de Santa Catarina.** Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

CHRISTOPHER, M.; LEE, H. Mitigating supply chain risk through improved confidence. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 34, n. 5, 2004. 388-396.

CHRISTOPHER, M.; RYALS, L. Supply Chain Strategy: Its Impact on Shareholder Value. **Internacional Journal of Logistics Management**, n. 10, 1999.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas - Valuation: Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CUNHA, I. J. **Agglomerados Industriais de Economias em Desenvolvimento: classificação e caracterização.** Florianópolis: EDEME, 2003.

CUNHA, I. J. **Governança, Internacionalização e Competitividade de aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil, Portugal e Espanha.** Chapecó: Arcus Indústria Gráfica, 2007.

DANTAS, A.; KERSTSNETZKY, J.; PROCHNICK, V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos n Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1989. 287 p.

DI SERIO, L. C.; SAMPAIO, M. PROJETO DA CADEIA DE SUPRIMENTO: uma visão dinâmica da decisão fazer versus comprar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 41, n. 1, Jan/Mar 2001. 54-66.

DIETRICH, M. **Transaction Cost Economics and Beyond - towards a new economics of the firm.** New York: Routledge, 1994.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Researchs. **Academy of Management Review**, 14, n. 4, 1989.

EURADA. **Cluster, industrial districts, local productive systems.** Bruxelas: Eurada, 1999.

EURATEX. **European Technology Platform for the future of textiles eand clothing - A vision for 2020.** Brussels: EURATEX, 2004. ISBN Disponível em <http://www.euratex.org>.

- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. D.; SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FERNANDES, R. L. **Capacitação e estratégias tecnológicas das empresas líderes da indústria têxtil-confecção no estado de Santa Catarina**. Florianópolis: Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FIESC. **Indústria Têxtil - Confecções de Santa Catarina**. Florianópolis: FIESC, 2007. ISBN versão preliminar.
- FINE, C. H. **Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. ISBN ISBN 85-352-0467-9.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produto**, 10, n. 2, agosto 2003. 129-144.
- FLINT, D. J.; GAMMERLGAARD, B. Value and Customer Service Management. In: MENTZER, J. T.; MYERS, M. B.; STANK, T. P. **Handbook of global supply chain management**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2007. ISBN ISBN 1-4129-1805-7.
- GEREFFI, G. A commodity chains framework for analysing global. In: _____ **SPREADING THE GAINS FROM GLOBALISATION: A High-Level International Workshop**. Sussex: Institute of Development Studies, 1999. www.ids.ac.uk/ids/global/conf/wkscf.html.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, n. 12, 2005.
- GEREFFI, G.; MEMEDOVIC, O. **The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries**. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GORINI, A. P. F. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 12, 2000. 17-50.
- GRIEVES, M. **Product Lifecycle Management: driving the next generation of lean thinking**. New York: McGraw-Hill, 2006.
- GURISATTI, P. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos - O caso da Terceira**

- Itália.** 2ª Edição. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. ISBN ISBN: 857490907.
- HADDAD, P. R. **Economia Regional: teorias e métodos de análise.** Fortaleza: BNB. ETENE, 1989.
- HANDFIELD, B. R.; NICHOLS JR, L. E. **Supply chain redesign: converting your supply chain into an integrated value system.** Upper Saddle River: Financial Times Pretince Hall, 2002. ISBN ISBN 0-13-060312-0.
- HAYS, R. T. Value Management. In: ZANDIN, K. B. **Maynard's Industrial Engineering Handbook.** Fifth. ed. [S.l.]: McGraw-Hill, 2004. p. 2696.
- HELLERSTEIN, R.; VILLAS-BOAS, S. B. Outsourcing and pass-through. **Journal of International Economics**, n. 81, 2010. 170-183.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. **Institute of Development Studies: Working Paper**, 2000.
- HUNSHE, C. **Introducing Dcor, the design chain and DCOR Training.** [S.l.]: acesso 15 de fevereiro de 2007, 2006. Acesso em: 01 fev. 2007.
- IBGE. **Mapas Geográficos.** Brasília: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>.
- IBUSUKI, U.; KAMINSKI, P. C. Product development process with focus on value engineering and target-costing: a case study in an automotive company. **Internacional Journal of Production Economics**, 105, n. 2, February 2007. 459-474.
- IEL. **O futuro da indústria têxtil e de confecções: vestuário de malha.** Brasília: MDIC/STI:IEL/NC, 2005. 95 p. ISBN Série Política Industrial, 7.
- IEMI. **Brasil Têxtil 2008 - Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira.** São Paulo: Instituto de Estudos e Marketing Industrial, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA. **Pesquisa Industrial Anual (PIA).** Brasília: IBGE, 2005. ISBN Disponível em <http://www.ibge.gov.br>.
- KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. **A handbook for value chain reserach.** London. 2001.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KIECKBUSCH, R. E. **Metodologia de identificação de atividades econômicas potenciais. Aplicação na região da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional de Blumenau.** Florianópolis: Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-GRaduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- KLIEMANN NETO, F. J. **Contribution Methodologique a la Comprehen-sion de la Dynamique dès Filières: Analyse Strategique**

- de la Filière. Bois de Santa Catarina (Bresil). Lorraine: Institut National Polytechnique de Lorraine, 1985.
- KOLLER, T.; GOEDHART, M.; WESSELS, D. **Valuation: measuring and managing the value of companies**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- KOTLER, P. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. Tradução de Sabrina Cairo. 2ª Edição. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. ISBN ISBN 85-87918-72-9.
- LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Jacksonville: The Hartley Press, Inc., 2006.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, 7, n. 2, 1996. 1-7.
- LAMBERT, D. M.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. An evolution of process-oriented supply chain management frameworks. **Journal of Business Logistics**, 26, n. 1, 2005. 25-51.
- LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A. M.; GARDNER, J. T. Supply Chain Management: Model Validation and Implementation. **Journal of Business Logistics**, 25, n. 2, 2004.
- LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. Supply Chain Metrics. **International Journal of Logistics Management**, 12, n. 1, 2001. 1-19.
- LAMBERT, M. D.; COOPER, C. M.; PAGH, D. J. Supply Chain Management: Implentation Issues and Research Opportunities. **Internacional Journal of Logisctis Management**, 9, n. 2, 1998.
- LEE, H. L.; WHANG, S. Higher supply chain security with lower cost: lessons from total quality management. **International Journal of Production Economics**, n. 96, 2009. 289-300.
- LEMOS, C. **Notas preliminares do projeto "Arranjos Locais e Capacidade Inovativa em Contexto Crescentemente Globalizado**. Rio de Janeiro. 1997.
- LI, S. et al. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organization performance. **Omega - The International Journal of Management Science**, 2006. 107-124.
- LUPATINI, M. **Relatório Setorial Preliminar: setor têxtil e vestuário**. Brasília: FINEP-Rede DPP, 2007. Disponível em <http://www.finep.gov.br/portaldpp>.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- MCIVOR, R. **The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management.** First published. ed. New York: Cambridge University Press, 2005. ISBN ISBN-13: 978-0-521-84411-6.
- MDIC-ALICEWEB. **Secretaria de Comércio Exterior.** Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. ISBN Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br>.
- MTE-RAIS. **Relação Anual de Informais Sociais.** Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2008. ISBN Disponível em <http://www.mte.gov.br>.
- NEAP, H. S.; CELIK, T. Value of a Product: A Definition. **Internacional Journal of Value - Based Management**, 12, n. 2, 1999. 181-191.
- OPTI. **CuadernosOPTI - Líneas Tecnológicas de Actuación en los Sectores del Textil Confección y Calzado.** Madrid: Fundación OPTI, 2006.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation.** Amsterdam: Moddernman Drukwerk, 2009. ISBN ISBN 978-2-8399-0580-0.
- PALEPU, K. G.; HEALY, M. P.; VICTOR, B. **Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements, Text and Cases.** 3 edition. ed. [S.l.]: South-Western College Pub, 2003.
- PASTORE, J. A polêmica sobre a terceirização. **Siderurgia em foco (Instituto Brasileiro de Siderurgia)**, São Paulo, n. 3, Dezembro 2006.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos - Supply Chain Management.** São Paulo: Atlas, 2004. 310 p. ISBN ISBN 85-224-3782-3.
- PLATTS, K. W.; PROBERT, L. C. Make vs. buy decisions: A process incorporating multi-attribute decision-making. **International Journal of Production Economics**, 77, 2002. 247-257.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** São Paulo: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May-June 1990. 79-91.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Tradução de Outras palavras. 23 Reimpressão. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. ISBN ISBN 85-352-1544-1.
- PROMOS/SEBRAE/BID. **Metodologia de desenvolvimento de APL.** Versão 2.0. ed. Brasília: SEBRAE, 2004.
- PYZDEK, T. **The Six Sigma Handbook: a complete guid for green belts, black belts, and managers at all levels.** New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 0-07-141015-5.

- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic Outsourcing. **Management Review**, 4, n. 35, 1994.
- RECH, S. R. **Cadeia Produtiva da Moda: Um Modelo Conceitual de Análise da Competitividade no Elo Confeccção**. Florianópolis: Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- REDESIST. **Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. Glossário de Arranjos e Sistemas produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia / Universidade Federal do Rio de Janeiro., 2003.
- ROCHA, M. M. D. **Integração Vertical e Incerteza**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.
- ROSSETTI, J. P. **Introdução à Economia**. 18º. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006. ISBN ISBN 978850205446.
- SANTOS, A. C. **Modelo de referência para o processo de desenvolvimento de produtos em um ambiente de SCM**. Florianópolis: Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- SANTOS, A. C. D.; KIECKBUSCH, R. E.; FORCELLINI, F. A. Involvement assessment of supplier in the product development process (PDP) for ceramic tile industry. In: ____ **Anais do ICPR Americas**. 30 a 2 at july to august. ed. Curitiba: Produtrônica, 2006.
- SANTOS, A. C. D.; KIECKBUSCH, R. E.; FORCELLINI, F. A. O processo de desenvolvimento de produtos no contexto de gerenciamento da cadeia de suprimentos. In: ____ **Anais do IX SIMPOI**. 29 a 31 de agosto. ed. São Paulo: FGV, 2006.
- SATO, Y.; KAUFMAN, J. J. **Value Analysis Tear Down: A New Processo for Product Development e Inovation**. First. ed. New York: Industrial Press Inc., 2005. 204 p.
- SEN, A. The US fashion industry: a supply chain review. **International Journal of Production Economics**, n. 114, 2008. 571-593.
- SHAPIRO, J. F. **Modeling the supply chain**. Massachusetts: Duxbury, 2001. 586 p. ISBN ISBN 0-534-37363-1.
- SHETH, J. N.; SHARMA, A. Relationship Management. In: MENTZER, J. T.; MYERS, M. B.; STANK, T. P. **Handbook of global supply chain management**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2007.
- SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª Edição. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SLACK, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

- SLATER, S. F. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, n. 2, 1997. 162-197.
- SOATO, J. M. D. A. **A indústria do boné em Apucarana - Esudo de Caso**. Curitiba: Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico) - Universidade Federal do Paraná, 2009.
- STAMMER, J. M. **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Cluster, Política de Localização e Competitividade Sistêmica**. [S.l.]: Frederich Ebert Stiftung, v. Policy Paper no 28., 2001.
- STEWART, G. Supply-chain operations reference model (SCOR): the first cross-industry framework for integrated supply-chain management. **Logistics Information Management**, 10, n. 2, 1997. 62-67.
- STURGEON, T. J. How do we define value chain and production networks. **IDS Bulletin**, Vol 32, No 3, 2001.
- STURGEON, T. J. Modular production networks: a new American model of industrial organization. **Industrial and Corporate Change**, 11, 2002. 451-496.
- SUPPLY CHAIN COUNCIL. **Design-Chain Operations Reference-model: Quick reference**. [S.l.]: [s.n.], 2006. Disponível em <http://www.supply-chain.org>.
- SUPPLY CHAIN COUNCIL. **Supply chain operations reference-model: SCOR Overview**. [S.l.]: [s.n.], 2008. Disponível em <http://www.supply-chain.org>.
- ULRICH, K. T. The role of product architecture in the manufacturing firm. **Research Policy**, 24, n. 3, 1995. 419-440.
- UNICAMP-IE-NEIT. **ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DE CADEIAS INTEGRADAS NO BRASIL: impactos das zonas de livre comércio - Cadeia: Têxtil e Confecções**. Dezembro. ed. Campinas: UNICAMP - Instituto de Economia, 2002. ISBN Nota técnica final.
- VENKATESAN, R. Strategic Sourcing: To Make or Not To Make. **Harvard Business Review**, 1992.
- VERNALHA, H. B.; PIRES, S. R. I. Um modelo de condução do processo de outsourcing e um estudo de caso na indústria de processamento químico. **Revista Produção**, 15, n. 2, Maio/Ago 2005. 273-285.
- WANG, W. Y. C.; CHAN, H. K. Virtual organization for supply chain integration: two cases in the textile and fashion retailing industry. **International Journal of Production Economics**, 2009.
- WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance. **American Economic Review**, 2, 2005.

WOODRUFF, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25, n. 2, 1997. 139-153.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Coneitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial**. In: Zylbersztjan, D.; Neves, M. F. Economia & Gestão de Negócios Agroalimentares: Indústria de Alimentos, Indústria de Insumos, Produção Agropecuária e Distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA O ESTUDO DE CASO

Questionário semi-estruturado para servir de base nas entrevistas com os gestores das empresas que compõem os elos da Cadeia Produtiva Têxtil-Vestuário do Vale do Itajaí.

Esta pesquisa compõe pré-requisito para o término do Doutorado em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, do acadêmico Rafael Ernesto Kieckbusch, sob orientação do Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho.

Os dados obtidos na pesquisa são sigilosos e servirão de base para o estudo do modelo de negócio da cadeia produtiva têxtil-vestuário do Vale do Itajaí, a partir da visão das competências essenciais pelos seus principais membros envolvidos na agregação de valor ao cliente.

Após a entrevista será elaborado um relatório que será submetido à empresa para apreciação. No documento final da tese, o nome da empresa será suprimido, fazendo-se menção apenas a descrição do principal negócio.

I – Características da Empresa Pesquisada

1. Identificação

Data:	Hora:	Local:
-------	-------	--------

2. Caracterização da Empresa

Empresa:	
Endereço Completo:	
Ano de criação:	
Faturamento anual aproximado (R\$):	
Número de Empregados (aproximado):	
Origem do Capital:	() Nacional – () Estrangeiro – () Misto
Principais linhas de produtos:	

3. Perfil do Entrevistado

Nome:	
Cargo:	
Unidade de Negócios:	
Tempo de casa:	
Formação:	
Observação:	

4. Quais são as principais linhas de produto da empresa e o mercado de destino?

Linha de Produto	Mercado Nacional (% aproximado)	Mercado Externo (% aproximado)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

5. Destino em % (aproximado) no mercado INTERNO

Regiões	2004	2009
Sul		
Sudeste		
Nordeste		
Centro-Oeste		
Norte		

6. Destino em % (aproximado) no mercado EXTERNO

Regiões	2004	2009
EUA		
América Latina		
Mercosul		
Europa		
Asia		
Outros (especificar)		

7. Canais de comercialização

Canal de Comercialização	Mercado Interno (% aproximado)	Mercado Externo (% aproximado)
Representantes comerciais		
Lojas próprias		
Grandes varejistas		
Agentes de exportação		
Outros (especificar)		

8. A empresa atua com marca própria?

Mercado	Sim (% aproximado)	Não (% aproximado)
Mercado Interno		
Mercado Externo		

II - Relações de Articulação-Cooperação na Cadeia Produtiva

Outsourcing envolve o fornecimento de bens e serviços previamente produzidos internamente na organização por fornecedores externos. Não é apenas uma decisão de aspecto financeiro ou da equipe de compras, pois, em muitos casos, envolve uma decisão estratégica que tem implicações para a organização inteira. Pode envolver a transferência de funções de negócios

inteiros da empresa para o fornecedor, e considera-se um número importante de aspectos, como a seleção de fornecedores, negociação contratual e a própria transição dos ativos para o fornecedor.

1. Qual é a posição (elo) da empresa na Cadeia Produtiva?

Elo	Principal Elo da Empresa	Principais etapas que ocorrem na empresa
	Matéria-Prima	
	Fiação	
	Tecelagem e Malharia	
	Beneficiamento	
	Confecção	

2. Quais são os principais elos que a empresa tem relacionamento?

Elo	Elos da Cadeia Produtiva	Principais relacionamentos
	Matéria-Prima	
	Fiação	
	Tecelagem e Malharia	
	Beneficiamento	
	Confecção	
	Atacadista	
	Varejista	
	Loja Própria	

3. Você possui fornecedores que operam com exclusividade para sua empresa?

Não	Sim. Quais?
-----	-------------

4. Em que momento do ciclo de vida do produto os parceiros das empresas são envolvidos?

Ciclo de Vida	Envolvimento				
	Nunca	Raramente	Moderadamente	Freqüentemente	Sempre
Planejamento Estratégico					
Engenharia de Produto					
Manufatura					
Vendas e Distribuição					
Disposição e Reciclagem					
Outros					

5. Assinale quais os objetivos visados com adoção de parcerias?

Objetivos	Freqüência				
	Nunca	Raramente	Moderadamente	Freqüentemente	Sempre
Reduzir custo					
Compartilhar riscos					
Penetrar em novos mercados					
Usar novas tecnologias					
Aumentar a qualidade dos produtos					
Acessar competências complementares					
Outros (especificar)					

6. Qual é o nível de integração em termos de sistemas de informação:

Relações	Não Existe	Baixo	Médio	Alto	Ferramentas e Softwares (Internet, VPN, ERP, etc.)
Com os principais fornecedores					
Com os subcontratados					
Com os seus principais clientes					

7. Indique o poder de barganha de sua empresa nas seguintes relações:

Relações	Baixo	Médio	Alto
Com os principais fornecedores			
Com os subcontratados			
Com os seus principais clientes			

8. Quais são as principais competências essenciais da empresa? Quais as que a empresa pretende desenvolver?

Competências essenciais	Pretende desenvolver
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Outras:	Outras:

9. Quais são as principais competências essenciais que a empresa busca em seus fornecedores?

1.
2.
3.
Outras:

10. Quais são os principais entraves que impedem um maior nível de cooperação/parceria entre sua empresa e fornecedores?

Itens	Descrição
Experiências negativas anteriores	
Desconfiança no comportamento de parceiros	
Falta de conhecimento sobre a capacidade do parceiro em cumprir os compromissos previstos na terceirização	
Inexistência de clima e de cultura empresarial propícias para a cooperação	
Convicção de que outros produtores potenciais subcontratados não atendam as qualificações desejadas por sua empresa	
Inexistência de empresas capacitadas para o atendimento das suas necessidades e exigências	
Elevada rivalidade e alto grau de independência das empresas da região	
Convicção de que a empresa só tem a ganhar internalizando todas as etapas de produção	
Outras (especificar)	

11. Quais foram principais funções e/ou processos que foram repassados para terceirizados nos últimos 10 anos?

1.
2.
3.
4.
5.

12. Tipos de ator da cadeia produtiva

Posição	Ator	Escopo da Atividade	Descrição
	Empresa Integrada	Estratégia de produto. Definição do produto. Projeto de produto. Manufatura. Submontagem. Marketing, vendas e distribuição.	
	Varejista	Vendas. Marketing. Valor adicionado pela embalagem e sistema de integração.	
	Empresa Líder	Estratégia de produto. Definição do produto. Projeto do produto. Vendas para consumidor final. Marketing para consumidor final.	
	Principal Fornecedor (turn-key)	Partes e serviços complexos. Processo de Pesquisa e Desenvolvimento.	
	Fornecedor de Componentes	Componentes, partes e serviços discretos	

13. Quais os fatores estratégicos que resultam numa vantagem competitiva e que ajudam a determinar o nível apropriado de relacionamento de negócio?

Fatores estratégicos	Probabilidade				
	0%	25%	50%	75%	100%
Eficiência de custos e ativos: Redução potencial do custo provê uma forte razão para parceria. Integrações das atividades devem reduzir os custos de transportes, embalagens, informação e produtos e pode aumentar a eficiência marginal .					
Serviço ao cliente: Integrar as atividades da cadeia de suprimentos por meio da parceria pode conduzir um ganho de serviço para clientes na forma de redução de estoques, redução de ciclos e informação.					
Vantagem de marketing: Uma aproximação entre os elos da cadeia podem melhor o mix de produtos; facilitar o acesso a novos mercados e acesso a tecnologia e inovação.					
Crescimento/Estabilidade de lucro: Um potencial para melhoria de lucro é um forte condutor para a parceria. Fortalecimento do relacionamento conduz a comprometimento de longo prazo, reduz queda de vendas e outros ganhos de rentabilidade.					

14. Quais os fatores facilitadores que provêem um ambiente de suporte para crescimento e continuidade da parceria?

Fatores facilitadores	Probabilidade				
	0%	25%	50%	75%	100%
Compatibilidade corporativa: Para um relacionamento integrado ser um sucesso, parceiros devem compartilhar valores compatíveis. A cultura e os negócios devem ter os mesmos objetivos.					
Filosofia e Técnicas de Gerenciamento: Deve haver uma compatibilidade de estrutura organizacional, comprometimento na melhoria contínua, tipos de motivação usados, graus de empowerment, etc.					
Mutualidade: Habilidade do time gerencial em colocar a si mesmos na posição de seus parceiros.					
Simetria: As empresas tem tamanhos relativamente similares, força de venda, produtividade, sofisticação tecnológica, etc.					

III – Governança das Relações Interfirmas

O conceito de governança adotada na pesquisa corresponde às formas e processos organizacionais pelos quais as atividades econômicas são coordenadas e controladas sob o signo da cooperação interfirma, incluindo as regras para distribuição dos custos e dos ganhos resultantes da ação conjunta e os mecanismos para a resolução de conflitos (Cunha, 2007).

1. Indique que tipos de contratos são estabelecidos para disciplinar as relações de negócio com os seus principais fornecedores, subcontratados e clientes:

Tipos de Contratos	Fornecedores	Clientes	Subcontratados
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro			
Os contratos estabelecem cláusulas de desempenho futuro, porém condicionadas a eventos definidos antecipadamente			
Os contratos são normalmente de pequena duração renovados periodicamente:			
Os contratos permitem selecionar o desempenho após sua lavratura em função da existência de forte influência de uma das partes			
Não existem contratos formais			

2. Quais são os modos de governança predominantes de sua empresa em relação a cadeia produtiva nos relacionamentos com o mercado INTERNO?

Governança	Fornecedor	Cliente	Subcontratado
Mercado: Especificações de produtos são relativamente simples e o fornecedor tem capacidade para fazer com poucas informações.			
Modular: Referem-se a fornecedores que fazem produtos a partir de especificações de seus clientes que podem ser mais ou menos detalhados.			
Relacional: Envolve uma complexa relação entre compradores e vendedores que freqüentemente criam uma dependência mútua e altos níveis de especificidade de ativos.			
Cativa: Pequenos fornecedores são dependentes transacionais de grandes compradores.			
Hierárquica: Caracterizado pela integração vertical.			

3. Quais são os modos de governança predominantes de sua empresa em relação à cadeia produtiva nos relacionamentos com o mercado EXTERNO?

Governança	Fornecedor	Cliente	Subcontratado
Mercado: Especificações de produtos são relativamente simples e o fornecedor tem capacidade para fazer com poucas informações.			
Modular: Referem-se a fornecedores que fazem produtos a partir de especificações de seus clientes que podem ser mais ou menos detalhados.			
Relacional: Envolve uma complexa relação entre compradores e vendedores que freqüentemente criam uma dependência mútua e altos níveis de especificidade de ativos.			
Cativa: Pequenos fornecedores são dependentes transacionais de grandes compradores.			
Hierárquica: Caracterizado pela integração vertical.			

4. Comente a relação dos relacionamentos de sua empresa com os clientes e fornecedores em três aspectos:

Tipologia	Fornecedor	Cliente	Subcontratado
Complexidade das transações: Complexidade na transferência de conhecimento e informação requerida para sustentar uma transação específica, particularmente, com respeito às especificações de produto e processo.			
Codificação da informação: Até que ponto esta informação pode ser codificado e também transmitido eficientemente e sem a necessidade de um investimento específico para que ocorra a transação.			
Capabilidade dos fornecedores: Capabilidade dos fornecedores atual e potencial, em relação as necessidades da transação.			

IV – Análise do Gerenciamento dos Processos de Negócios da Empresa em relação a Cadeia Produtiva

Processo do Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes

Tem por objetivo providenciar a estrutura de relacionamento com os clientes. Busca levantar as necessidades dos clientes e diminuir a variação de demanda e as atividades que não agregam valor aos clientes na cadeia de suprimentos. Neste processo são identificados os clientes chaves e os grupos de clientes para os quais são estabelecidas metas.

Subprocessos Estratégicos

S1 – Rever Estratégia Corporativa e Marketing							
	1	2	3	4	5	N S	Importância
A	Não tem estratégia corporativa		Tem estratégia corporativa, mas não examinou como influencia o processo de CRM		Tem estratégia corporativa e examinou como influencia o processo de CRM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Não tem estratégia de marketing		Tem estratégia de marketing, mas		Tem estratégia de marketing e examinou como		Crítico Importante Menor

			não examinou como influencia o processo de CRM		influencia o processo de CRM		
Justificativa:							
S2 – Identifica Critérios para Segmentação Clientes							
A	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Não identifiquei critérios-chaves para segmentação de clientes		Identifiquei um conjunto incompleto de critérios para segmentação de clientes		Identifiquei critérios-chaves para segmentação de clientes nos segmentos de negócios (descrever na justificativa)		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
S3 – Prover diretrizes para o grau de customização no Product and Service Agreement (PSA)							
A	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Não documento o relacionamento de negócios com clientes por meio de um PSA formal		Customiza o produto e/ou serviço oferecido para clientes, mas isso é feito sem um PSA elaborado		Documenta os relacionamentos de negócios com clientes por meio de um PSA formal		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Não tem alternativas de customização para os clientes do PSAs.		Tem alternativas de customização, mas as implicações de ganho/custo não são capturadas		Considera as implicações de ganho/custo das várias alternativas de customização nos clientes PSAs		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Não prevê times de clientes com		Prevê times de clientes com limites		Prevê times de clientes com limites formais		Crítico Importante Menor

	limites de grau de customização permitidos nos PSAs		informais para o grau de customização permitido no PSAs		para o grau de customização permitido no PSAs		
Justificativa:							
S4 – Desenvolver um Modelo de Métricas							
A	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Sem métricas formais de CRM		Não relaciona as métricas de CRM com desempenho financeiro		Tem métricas focadas no CRM e entende como eles impactam no EVA da empresa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Sem metas formais de desempenho para CRM		Tem metas formais de desempenho relativas ao CRM que são comunicados internamente		Tem metas formais de desempenho relativas ao CRM que são comunicados por toda a firma e clientes		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Não tem relatórios de rentabilidade por cliente		Tem relatórios de rentabilidade de clientes, mas eles contem muitas alocações de custos		Tem capacidade de mensurar a rentabilidade de cliente em uma receita menos os custos básicos evitáveis		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	N S	Importância
	Não sabe qual o impacto que tem sobre a rentabilidade do cliente		Tem capacidade limitada para mensurar o impacto da empresa tem sobre a rentabilidade		Tem capacidade para mensurar o impacto da empresa tem sobre a rentabilidade do cliente		Crítico Importante Menor

			do cliente				
	Justificativa:						
E	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Conflito de objetivos funcionais frequentemente e esconde o desempenho do processo de CRM		Há grupos de funções em que métricas estão alinhadas, mas há alguns conflitos entre os grupos		Métricas de CRM estão alinhadas com outras métricas usadas pela empresa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
F	1	2	3	4	5	NS	Importância
	As pessoas da empresa têm uma compreensão limitada de como as decisões afetam o processo de CRM		Pessoas da empresa entendem como suas decisões e ações afetam o processo de CRM		Pessoas da empresa, como os fornecedores e clientes chaves entendem como duas decisões afetam o processo de CRM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
S5 – Desenvolver diretrizes para o processo de compartilhamento dos benefícios de melhoria com clientes							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não compartilha benefícios de melhorias de processo com clientes		Determina como os benefícios de melhorias de processo serão compartilhados com clientes caso a caso		Usam diretrizes formais de como os benefícios de melhorias de processo serão compartilhados com clientes		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

Subprocessos Operacionais

O1 – Segmentar Clientes							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
A	Não tem uma segmentação formal de clientes		Segmenta clientes por classes de negócios		Segmenta clientes baseados na rentabilidade,		Crítico Importante Menor

					potencial de crescimento e valor estratégico		
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não usam segmentos de clientes		Nem todos na empresa usam a mesma segmentação de clientes		Toda a empresa entende e usa a mesma segmentação para qualquer cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O2 – Preparar o time de gerenciamento de segmentação/contas							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Todos os clientes têm um representante comercial que gerencia a conta de forma independente e com baixa interação com as outras funções da empresa		Quando o representante comercial identifica problemas ou oportunidades que requerem uma <i>expertise</i> funcional, eles procuram uma pessoa apropriada para a resposta		Tem gerente de conta e um time inter-funcional atribuídos aos clientes chaves e segmentos de clientes		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem times inter-funcionais de cliente		Tem um processo informal para determinar os membros inter-funcionais para times de clientes		Tem um processo formal para determinar os membros inter-funcionais para times de clientes		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O3 – Rever as Contas internamente							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem processo para rever internamente os clientes na procura de oportunidades		Tem processo para internamente rever os clientes na procura de oportunidades, mas isto não		Tem processo para internamente rever os clientes na procura de oportunidades		Crítico Importante Menor

			inter-funcional				
Justificativa:							
O4 – Identificar oportunidades com as Contas							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Desenvolve objetivos de vendas para os clientes sem sua contribuição		Aproxima periodicamente os clientes para engajá-los no processo para identificar oportunidades de vendas		Tem processo para identificar regularmente oportunidades conjuntas de vendas com os clientes		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não trabalha com os clientes para identificar oportunidades de melhoria de processos		Aproxima periodicamente os clientes para engajá-los no processo para identificar oportunidades de melhoria de processos		Tem processo para identificar regularmente para identificar oportunidades de melhoria de processos		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O5 – Desenvolver o Product and Service Agreement (PSA)							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não foi desenvolvido um PSA formal para os clientes		Tem um PSA padrão que é usado com todos os clientes		Customiza o PSA para cada cliente chave ou segmento de clientes baseado em suas necessidades e objetivos de lucros		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem PSA com os clientes		PSA são comunicados por meio de funções corporativas, mas os empregados não executam as suas tarefas de maneira		PSA são comunicados por meio de funções corporativas e os empregados executam as suas tarefas de maneira diferente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

			diferente baseados neles		baseados neles		
Justificativa:							
O6 – Implementar o Product and Service Agreement (PSA)							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Esforços de gerenciamento são focados no cumprimento de cada transação de negócio e em situações de emergência		Baseado no PSA, projetos de melhoria são identificados e implementados ad-hoc		Baseado no PSA, itens de ação são desenvolvidos e a implementação é monitorada conjuntamente em reuniões regulares com os clientes		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O7 – Mensurar o desempenho e gerar relatórios de rentabilidade							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não rastreia o desempenho por cliente		Identifica ganhos mensuráveis de desempenho, mas não compartilha os resultados com os clientes		Trabalha com os clientes para identificar ganhos mensuráveis de desempenho e encontros regulares para avaliar os resultados		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Mede apenas receitas por clientes		Rentabilidade é mensurada por clientes usando uma abordagem completa de custeio		Relatórios de desempenho são desenvolvidos para cada cliente baseados em receitas menos custos evitáveis		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não comunica o desempenho do CRM por toda a empresa		Comunica o desempenho do CRM por toda a empresa, mas não com os clientes e		Comunica o desempenho do CRM por toda a empresa com os clientes e fornecedores		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

			fornecedores chaves.		chaves.		
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	O CRM de nossos competidores é melhor		O CRM é adequado para a empresa		O CRM da empresa é melhor do que dos competidores e isto é uma vantagem competitiva		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

Gerenciamento do Relacionamento do Serviço aos Clientes

É o processo que mostra a face da empresa perante o cliente, provendo-o de informações em tempo real, como data de expedição e disponibilidade de produtos com as áreas funcionais da empresa como manufatura e logística. Inclui também a assistência ao cliente em todos os estágios do atendimento, ou seja, desde o pré a pós-venda.

Subprocessos Estratégicos

S1 – Desenvolver Estratégia de Serviço ao Cliente							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem estratégia formal de serviço ao cliente		Tem estratégia formal de serviço ao cliente, mas não comunicada/exec utada bem pela empresa		A estratégia de serviço ao cliente é comunicada /executada bem pela empresa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem um claro entendimento das necessidades do pessoal do CSM		Tem um entendimento limitado das necessidades do pessoal do CSM		Tem um entendimento das necessidades do pessoal do CSM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem claro entendimento sobre as		Tem um entendimento das entregas do		Tem um entendimento das entregas		Crítico Importante Menor

	entregas do CSM		CSM requeridas para cumprir o PSA, mas apenas maiores contas		do CSM requeridas para cumprir o PSA para todas as contas e segmentos		
Justificativa:							
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem definido os gatilhos de assuntos do CSM		Tem definido informalmente os gatilhos de assuntos do CSM com limitada participação inter-funcional		Tem definido os gatilhos de assuntos do CSM com participação inter-funcional ativa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
S2 – Desenvolver Procedimentos de Resposta							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Cada representante de serviço ao cliente determina a resposta apropriada a uma solicitação e não há fiscalização de suas ações		Desenvolveu procedimentos consistentes de respostas para as solicitações primárias, mas eles não são sistematicamente seguidos		Desenvolveu procedimentos consistentes de respostas para as solicitações e todos os representantes de serviço ao cliente são treinados para sistematicamente segui-los		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não analisa as solicitações do serviço ao cliente com intuito de identificar eventos que requerem uma resposta consistente		Analisa informalmente as solicitações do serviço ao cliente com intuito de identificar eventos que requerem uma resposta consistente		Analisa as solicitações do serviço ao cliente com intuito de identificar eventos que requerem uma resposta consistente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Tem um entendimento limitado da coordenação		Tem um bom entendimento da coordenação interna para		Tem um claro entendimento da coordenação		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

	interna para responder a vários eventos do serviço ao cliente		responder a vários eventos do serviço ao cliente		interna para responder a vários eventos do serviço ao cliente		
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Tem um entendimento limitado da coordenação externa para responder a vários eventos do serviço ao cliente		Tem um bom entendimento da coordenação externa para responder a vários eventos do serviço ao cliente		Tem um claro entendimento da coordenação externa para responder a vários eventos do serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
E	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Determina procedimentos de resposta apropriada para os eventos de serviços ao cliente após ocorrem		Proativamente determina procedimentos de respostas apropriados para os maiores eventos de serviço ao cliente		Proativamente determina procedimentos de respostas para um conjunto compreensível de eventos de serviços ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
S3 – Desenvolver a infra-estrutura para implementar os procedimentos de respostas							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não recolhem dados relevantes sobre os eventos do serviço ao cliente		Recolhe os dados sobre eventos do serviço ao cliente internamente, mas não obtém proativamente dados de clientes e fornecedores		Recolhe os dados sobre eventos do serviço ao cliente e obtém proativamente dados de clientes e/ou fornecedores		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Incapaz de proativamente e em responder os		De forma ad-hoc, identifica e responde alguns assuntos de		Tem mecanismos para identificar e responder		Crítico Importante Menor

	assuntos de serviços ao cliente		serviços ao cliente que estão sendo impactados		alguns assuntos de serviços ao cliente que estão sendo impactados		
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem um sistema para cuidar do fluxo de informação relacionada ao CSM		Tem um sistema manual para cuidar do fluxo de informação relacionada ao CSM		Tem um sistema de informação apropriado para cuidar do fluxo de informação relacionada ao CSM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Tem procedimentos para guiar as respostas aos assuntos do serviço ao cliente		Tem alguns procedimentos gerais para seguir quando os assuntos de serviço ao cliente surgem		Tem procedimentos documentados que asseguram respostas consistentes para cada assunto de serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
S4 - Desenvolver um Modelo de Métricas							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Sem métricas formais de CSM		Tem métricas de CSM, mas não relaciona com desempenho financeiro		Tem métricas formais focadas no CSM e entende como eles impactam no EVA da empresa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Sem metas formais de desempenho para CSM		Tem metas formais de desempenho relativas ao CSM que são comunicados		Tem metas formais de desempenho relativas ao CSM que são comunicados		Crítico Importante Menor

			internamente		por toda a firma e clientes		
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Conflito de objetivos funcionais freqüentemente esconde o desempenho do processo de CSM		Há grupos de funções em que métricas estão alinhadas, mas há alguns conflitos entre os grupos		Métricas de CSM estão alinhadas com outras métricas usadas pela empresa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	As pessoas da empresa têm uma compreensão limitada de como as decisões afetam o processo de CSM		Pessoas da empresa entendem como duas decisões e ações afetam o processo de CSM		Pessoas da empresa, como os fornecedores e clientes chaves entendem como duas decisões afetam o processo de CSM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

Subprocessos Operacionais

01 – Reconhecer eventos							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Falha ao reconhecer a existência de potenciais assuntos do serviço ao cliente		É lento para reconhecer a existência de potenciais assuntos do serviço ao cliente		Rapidamente reconhece a existência de potenciais assuntos do serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não é efetivo na determinação da verdadeira natureza dos vários eventos do serviço ao cliente		É pouco efetivo na determinação da verdadeira natureza dos vários eventos do serviço ao cliente		É efetivo na determinação da verdadeira natureza dos vários eventos do serviço ao cliente		Crítico Importante Menor

	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não há processos para registrar, categorizar e comunicar vários eventos de serviços ao cliente		Tem um processo informal para registrar, categorizar e comunicar vários eventos de serviços ao cliente		Tem um processo para registrar, categorizar e comunicar vários eventos de serviços ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O2 – Avaliar situações e alternativas							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não coordena funções para determinar alternativas de ações para eventos de serviço ao cliente		É pouco efetivo na coordenação de funções para determinar alternativas de ações para eventos de serviço ao cliente		É efetivo na coordenação de funções para determinar alternativas de ações para eventos de serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não é eficiente na decisão de como responder a vários eventos de serviços ao cliente		É pouco eficiente na decisão de como responder a vários eventos de serviços ao cliente		É eficiente na decisão de como responder a vários eventos de serviços ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não é efetivo na avaliação de alternativas para gerenciar os eventos de serviços ao cliente de uma maneira que é menos prejudicial para o cliente e		É pouco efetivo na avaliação de alternativas para gerenciar os eventos de serviços ao cliente de uma maneira que é menos prejudicial para o cliente e		É efetivo na avaliação de alternativas para gerenciar os eventos de serviços ao cliente de uma maneira que é menos prejudicial para o cliente e		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

	operações internas		operações internas		e operações internas		
	Justificativa:						
	1	2	3	4	5	NS	Importância
D	Freqüentemente e está reavaliando situações e alternativas para eventos que já ocorreram várias vezes no passado		Algumas vezes está reavaliando situações e alternativas para eventos que já ocorreram várias vezes no passado		Raramente está reavaliando situações e alternativas para eventos que já ocorreram várias vezes no passado		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O3 – Implementar soluções							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
A	Não determina eficientemente os passos de implementação requerida para resolver assuntos de serviços ao cliente		É pouco eficiente na determinação dos passos de implementação requerida para resolver assuntos de serviços ao cliente		É eficiente na determinação dos passos de implementação o requerida para resolver assuntos de serviços ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
	1	2	3	4	5	NS	Importância
B	Faz um mau trabalho de coordenação de processos de negócios com os gerentes de função ao responder a um evento de serviço ao cliente		Faz um trabalho falho de coordenação de processos de negócios com os gerentes de função ao responder a um evento de serviço ao cliente		Faz um bom trabalho de coordenação de processos de negócios com os gerentes de função ao responder a um evento de serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O4 – Monitorar e reportar							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
A	Não monitora a evolução dos vários eventos		Monitora a evolução dos principais		Monitora a evolução dos de todos os		Crítico Importante Menor

	de serviço ao cliente		eventos de serviço ao cliente		eventos de serviço ao cliente		
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não registra os eventos de serviço ao cliente		Registra manualmente os eventos de serviço ao cliente		Registro eletronicamente os eventos de serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	É inflexível quando precisa responder a eventos de serviço ao cliente		Há oportunidades de melhoria nas habilidades internas ao responder os eventos de serviço ao cliente		Tem um nível apropriado de flexibilidade na empresa para responder aos eventos de serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não trabalha com os fornecedores e clientes para melhorar a flexibilidade, pois assim responde melhor aos eventos de serviço ao cliente		Identifica oportunidades de trabalhar com fornecedores e clientes mais de perto para melhorar a flexibilidade, pois assim responde melhor aos eventos de serviço ao cliente		Trabalha com fornecedores e clientes para desenvolver um nível apropriado de flexibilidade por meio da cadeia de suprimentos, pois assim responde melhor aos eventos de serviço ao cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
E	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não informa aos clientes das respostas do serviço ao cliente		Informa aos clientes das respostas do serviço ao cliente, se é questionado		Informa aos clientes das respostas do serviço ao cliente		Crítico Importante Menor

	Justificativa:						
F	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não mensura o serviço ao cliente e nunca prove orientação para a melhoria dos processos		Mensura periodicament e o serviço ao cliente e prove orientação para a melhoria dos processos		Mensura continuamente e o serviço ao cliente e prove orientação para a melhoria dos processos		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
G	1	2	3	4	5	NS	Importância
	O CSM dos concorrentes é melhor		O CSM é adequado para a empresa		O CSM da empresa é melhor do que dos concorrentes e isto é uma vantagem competitiva		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
H	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não comunica o CSM pela empresa		Comunica o CSM pela empresa, mas não com os clientes e fornecedores chaves		Comunica o CSM pela empresa com os clientes e fornecedores chaves		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
I	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não recompensa os clientes e fornecedores por nos ajudar melhor o processo do CSM		Compartilha benefícios com clientes e fornecedores ad-hoc		Tem estrutura de recompensa aos clientes e fornecedores que ajudam a melhorar o processo de CSM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

Gerenciamento do Relacionamento com os Fornecedores

Define como a empresa interage com seus fornecedores. O objetivo é construir relação ganha-ganha e envolver os fornecedores-chave desde a fase inicial de concepção de produtos.

Subprocessos Estratégicos

S1 – Rever Estratégia Corporativa, Marketing, Manufatura e Fornecimento							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
A	Não tem estratégia corporativa		Tem estratégia corporativa, mas não examinou como influencia o processo de SRM		Tem estratégia corporativa e examinou como influencia o processo de SRM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
	1	2	3	4	5	NS	Importância
B	Não tem estratégia de manufatura		Tem estratégia de manufatura, mas não examinou como influencia o processo de SRM		Tem estratégia de manufatura e examinou como influencia o processo de SRM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
	1	2	3	4	5	NS	Importância
C	Não tem estratégia de fornecimento		Tem estratégia de fornecimento, mas não examinou como influencia o processo de SRM		Tem estratégia de fornecimento e examinou como influencia o processo de SRM		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
	1	2	3	4	5	NS	Importância
D	Não tem estratégia de marketing		Tem estratégia de marketing, mas não examinou como influencia o		Tem estratégia de marketing e examinou como influencia o processo de		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

			processo de SRM		SRM		
	Justificativa:						
S2 – Identifica Critérios para Segmentação de Fornecedores							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não identificou critérios chaves para segmentação de fornecedores		Identificou um conjunto incompleto de critérios para segmentação de fornecedores		Identificou critérios chaves para segmentação de fornecedores (descrever na justificativa)		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
S3 – Prover diretrizes para o grau de customização no Product and Service Agreement (PSA)							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não documenta os relacionamentos de negócios com fornecedores por meio de um PSA formal		Customiza o produto e/ou serviço oferecido para fornecedores, mas isso é feito sem um PSA elaborado		Documenta os relacionamentos de negócio com fornecedores por meio de um PSA formal		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem alternativas de customização para os fornecedores do PSAs.		Tem alternativas de customização, mas as implicações de ganho/custo não são capturadas		Considera as implicações de ganho/custo das várias alternativas de customização nos fornecedores PSAs		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não provê times de fornecedores com limites de grau de customização permitidos nos PSAs		Provê times de fornecedores com limites informais para o grau de customização permitido no PSAs		Provê times de fornecedores com limites formais para o grau de customização permitido no PSAs		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

	Justificativa:						
S4 – Desenvolver um Modelo de Métricas							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Sem métricas formais de SRM		Não relaciona as métricas de SRM com desempenho financeiro		Tem métricas focadas no SRM e entende como eles impactam no EVA da empresa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Sem metas formais de desempenho para SRM		Tem metas formais de desempenho relativas ao SRM que são comunicados internamente		Tem metas formais de desempenho relativas ao SRM que são comunicados por toda a firma e clientes		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
C	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem relatórios de rentabilidade (para vendedores de produtos finais) / relatórios custo total (matérias-primas, partes ou sub-componentes) por cliente		Tem relatórios de rentabilidade / relatórios de custo total, mas eles contem muitas alocações de custos		Tem a capacidade de mensurar a contribuição dos fornecedores na rentabilidade		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não sabe qual o impacto que tem sobre a rentabilidade do fornecedor		Tem capacidade limitada para mensurar o impacto da empresa tem sobre a rentabilidade do fornecedor		Tem capacidade para mensurar o impacto da empresa tem sobre a rentabilidade do cliente		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

	1	2	3	4	5	NS	Importância
E	Conflito de objetivos funcionais freqüentemente esconde o desempenho do processo de SRM		Há grupos de funções em que métricas estão alinhadas, mas há alguns conflitos entre os grupos		Métricas de SRM estão alinhadas com outras métricas usadas pela empresa		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
F	As pessoas da empresa têm uma compreensão limitada de como as decisões afetam o processo de SRM		Pessoas da empresa entendem como duas decisões e ações afetam o processo de SRM		Pessoas da empresa, como os fornecedores e clientes entendem como duas decisões afetam o processo de SRM	NS	Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
S5 – Desenvolver diretrizes para o processo de compartilhamento dos benefícios de melhoria com Fornecedores							
A	Não compartilha benefícios de melhorias de processo com fornecedores		Determina como os benefícios de melhorias de processo serão compartilhados com fornecedor caso a caso		Usam diretrizes formais de como os benefícios de melhorias de processo serão compartilhados com fornecedores	NS	Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

Subprocessos Operacionais

O1 – Segmentar Fornecedores							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
A	Não tem uma segmentação formal de clientes		Segmenta fornecedores com base no que fornecem		Segmenta fornecedores baseados na rentabilidade,		Crítico Importante Menor

					potencial de crescimento e valor estratégico		
Justificativa:							
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não usam segmentos de fornecedores		Nem todos na empresa usam a mesma segmentação de fornecedores		Toda a empresa entende e usa a mesma segmentação para qualquer fornecedor		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O2 – Preparar o time de gerenciamento de segmentação/fornecedores							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Todos os fornecedores têm um representante de compras que gerencia a conta de forma independente e com baixa interação com as outras funções da empresa		Quando o representante de compras identifica problemas ou oportunidades que requerem uma <i>expertise</i> funcional, ele procura uma pessoa apropriada para a resposta		Tem gerente de compras e um time inter-funcional atribuídos aos fornecedores e segmentos chaves		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem times inter-funcionais de fornecedores		Tem um processo informal para determinar os membros inter-funcionais para times de fornecedores		Tem um processo formal para determinar os membros inter-funcionais para times de fornecedores		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O3 – Rever internamente os Segmentos/Fornecedores							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem processo para rever internamente os fornecedores na procura de		Tem processo para internamente rever os fornecedores na procura de oportunidades,		Tem processo para internamente rever os fornecedores na procura de oportunidades		Crítico Importante Menor

	oportunidades		mas isto não estinter-funcional				
	Justificativa:						
O4 – Identificar oportunidades com os Fornecedores							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Desenvolve planos de compras sem sua contribuição		Aproximação periódica com fornecedores para engajá-los no processo de identificação de oportunidades de vendas		Tem processo para identificar regularmente oportunidades conjuntas de vendas com os fornecedores		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não trabalha com os fornecedores para identificar oportunidades de melhoria de processos		Aproximação periódica com fornecedores para engajá-los no processo de identificação de oportunidades de melhoria de processos		Tem processo para identificar regularmente oportunidades conjuntas de melhoria de processos		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
O5 – Desenvolver o Product and Service Agreement (PSA)							
A	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não foi desenvolvido um PSA formal com os fornecedores		Tem um PSA padrão que é usado com todos os fornecedores		Customiza o PSA para cada fornecedor chave ou segmento baseado em suas necessidades e objetivos de lucros		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						
B	1	2	3	4	5	NS	Importância
	Não tem PSA com os fornecedores		PSA são comunicados por meio de funções corporativas, mas os empregados não executam		PSA são comunicados por meio de funções corporativas e os empregados executam as suas tarefas de		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

			as suas tarefas de maneira diferente baseados neles		maneira diferente baseados neles		
Justificativa:							
O6 - Implementar o Product and Service Agreement (PSA)							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
A	Esforços de gerenciamento são focados no cumprimento de cada transação de negócio e em situações de emergência		Baseado no PSA, projetos de melhoria são identificados e implementados ad-hoc		Baseado no PSA, itens de ação são desenvolvidos e a implementação é monitorada conjuntamente em reuniões regulares com os fornecedores		Crítico Importante Menor
Justificativa:							
O7 - Mensurar o desempenho e gerar relatórios de rentabilidade/custo de Fornecedores							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
A	Não rastreia o desempenho por fornecedor		Identifica ganhos mensuráveis de desempenho, mas não compartilha os resultados com os fornecedores		Trabalha com os fornecedores para identificar ganhos mensuráveis de desempenho e encontros regulares para avaliar os resultados		Crítico Importante Menor
Justificativa:							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
B	Mensura apenas fornecedores baseados no preço dos itens entregues		Fornecedores são mensurados usando desempenho de serviço e alguns dados de custos		Fornecedores são avaliados baseados no custo total de entrega e relatórios apropriados de rentabilidade		Crítico Importante Menor
Justificativa:							
	1	2	3	4	5	NS	Importância
C	Não comunica o desempenho do SRM por toda a empresa		Comunica o desempenho do SRM por toda a empresa, mas não com os		Comunica o desempenho do SRM por toda a empresa com os clientes e		Crítico Importante Menor

			clientes e fornecedores chaves.		fornecedores chaves.		
	Justificativa:						
D	1	2	3	4	5	NS	Importância
	O SRM de nossos competidores é melhor		O SRM é adequado para a empresa		O SRM da empresa é melhor do que dos competidores e isto é uma vantagem competitiva		Crítico Importante Menor
	Justificativa:						

ANEXO B - EXEMPLO DE SÍNTESE DE ENTREVISTA

Data: XX/12/2009	Hora: XX:XX	Local: Sede da Empresa
------------------	-------------	------------------------

Empresa:	XXXXXXXXXX
Ano de criação:	YYYYY
Faturamento:	R\$ 700 milhões
Colaboradores:	4.500 diretos e indiretos
Origem do Capital:	Misto, com controle Nacional
Principais linhas de produtos:	Vestuário em produtos básicos e básico-moda.

Nome:	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
Cargo:	Diretor
Tempo de casa:	25 anos
Formação:	Pós graduação em gestão empresarial
Observação:	

Aspectos Introdutórios:
<ul style="list-style-type: none"> • É uma empresa com quase 130 anos de existência que passou por várias mudanças. • Tem atuado na estratégia de lojas próprias/franqueadas com quatro marcas principais. • Atualmente, quase 50% da sua produção são feito por terceiros e terceiros acabados (outsourcing). • A empresa parou de produzir em <i>private label</i> em 2008. • A equipe de comércio exterior responsável pela exportação (e sua experiência), passou a atuar na equipe de sourcing (importação). • Passou a atuar com uma loja virtual na internet.

<p>Mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproximadamente, 50% da vendas são feitas pelas lojas próprias/franqueadas. • As demais formas (representantes, grandes varejistas e agentes de exportação) respondem por pouco mais de 50%. • 100% da venda é marca própria. • O mercado de exportação é voltado para a América Latina (por meio de lojas e grandes varejistas) e Europa.
<p>Estratégias de Curto Prazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o canal de vendas de lojas próprias/franqueadas. • Atuar sobre o cartão de fidelidade da empresa
<p>Ciclo de Vida do Produto e Sistema produtivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema tradicional, com parte da produção funcionando em lean manufacturing. • Possui mais de 1.300 facções em todo o Brasil. • No exterior busca comprar produtos acabados. • A empresa produz seis coleções por ano com mais de 500 referências. • Os fornecedores entram na etapa de manufatura. • Basicamente, a equipe de engenharia de produto é consultada pela equipe de criação para verificar a viabilidade de produção juntamente com a equipe de produção. • A empresa não tem parcerias com desenvolvimento de produtos com os principais insumos da cadeia (fios artificiais ou naturais, algodão, etc.).
<p>Competências Essenciais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principal competência: Gerenciamento do fast-fashion integrado ao processo da manufatura têxtil • Pretende desenvolver: Varejista de loja própria em âmbito internacional • Competências de terceiros: produtos de vestuário acabados • Competências terceirizadas: Logística, TI e Acabamentos
<p>Empresa, Relacionamento e Confiança na Cadeia Produtiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa vem se deslocando para a ponta da cadeia, sendo o primeiro contato com os clientes finais. • Tipo de ator: Empresa Líder. • Possui baixa integração dos sistemas de informação interno com os principais fornecedores. • Possui uma alta integração de sistemas de informação com as lojas, mas de baixo a médio com os demais formas de distribuição de seus produtos. • A empresa busca manter um nível de relacionamento maior com os fornecedores de produtos acabados no exterior e com as lojas próprias/franqueadas no Brasil e exterior.

Processo do Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes (CRM)

- A empresa possui estratégia corporativa e de marketing e tem examinado como influencia o processo de CRM.
- A empresa possui critérios de segmentação de clientes e integrados ao BI da empresa.
- Possui um PSA formal com foco nas lojas próprias/franqueadas.
- Principal canal de acesso de informações sobre os clientes ocorre por meio das lojas.
- Possui um cartão de fidelidade implementado que alimenta o sistema de BI – que possui um desempenho melhor em lojas de rua.
- Possui sistemática de métricas de CRM com metas, relatórios e análise de rentabilidade por segmentos de clientes, lojas, praças e países.

Processo de Relacionamento do Serviço com os Clientes (CSM)

- Tem uma estrutura formal de relacionamento com o cliente que é responsável pelo atendimento, com procedimentos formais de resposta.

Processo do Gerenciamento do Relacionamento com os Fornecedores (SRM)

- Busca uma parceria de longo prazo com fornecedores de produtos acabados no exterior.
- No mercado interno, a princípio, um relacionamento de longo prazo com os facionistas.