

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

ALEXANDRE RICARDO

GESTÃO DE GLOBAL SOURCING EM EMPRESAS MULTINACIONAIS COM
UNIDADES PRODUTIVAS EM MERCADOS EMERGENTES: CASO DAS
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

PORTO ALEGRE

2012

ALEXANDRE RICARDO

GESTÃO DE GLOBAL SOURCING EM EMPRESAS MULTINACIONAIS COM
UNIDADES PRODUTIVAS EM MERCADOS EMERGENTES: CASO DAS
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para a obtenção
título de Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS.

Orientador: Professor Dr. Marcelo André
Machado

PORTO ALEGRE

2012

ALEXANDRE RICARDO

GESTÃO DE GLOBAL SOURCING EM EMPRESAS MULTINACIONAIS COM
UNIDADES PRODUTIVAS EM MERCADOS EMERGENTES: CASO DE
SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

A crescente competição por mercados consumidores, impulsionada pela globalização, tem demandado das organizações a implementação de estratégias para suportar estas novas condições comerciais, de forma a manter a sua participação nos negócios, bem como propiciar crescimento. Neste contexto, destaca-se a necessidade de adoção de estratégias e processos eficientes de gestão entre matriz e subsidiárias, em destaque, a gestão de fornecimento de insumos para produção. O presente estudo tem como tema central a gestão de *global sourcing*. O objetivo geral da pesquisa foi analisar como as subsidiárias de produção de empresas multinacionais estrangeiras, instaladas no Brasil, estão inseridas e participam da estratégia de *global sourcing* da organização. Para tanto, foi conduzida, inicialmente, uma pesquisa na bibliografia sobre a estratégia de *global sourcing*, onde se identificou uma lacuna em relação à interação da subsidiária na estratégia global de fornecimento. Os estudos desenvolvidos, até então, possuem foco na matriz, abordando os formatos de gestão a partir destas. A pesquisa de campo foi adotada como método, utilizando-se entrevistas semi-estruturadas em profundidade com gestores locais de fornecimento, além de pesquisas documentais. A amostra foi composta de oito empresas multinacionais estrangeiras com unidades produtivas no Brasil. Foram verificados diferentes estágios da função de compras, conforme modelo proposto por Monczka e Trent (2003a), sendo a maior parte da amostra caracterizada por arranjos organizacionais, formas de gerenciamento e controle classificados na estratégia de *global sourcing*, e, em menor representatividade, empresas com atuação no nível de compras internacionais. Destaca-se o formato de participação da subsidiária de produção como parcialmente alinhado com a estratégia de *global sourcing*, reativo às demandas originadas a partir desta com maior representatividade na amostra. O estudo sugere uma revisão do formato de abordagem das subsidiárias de produção, passando a uma gestão mais proativa, alinhada com as estratégias de *global sourcing* da organização, bem como atendendo, no seu nível de atuação, as melhores práticas referenciadas na bibliografia pesquisada.

Palavras-chave: Subsidiárias de produção. Estratégias de fornecimento. *Global Sourcing*. Empresas multinacionais.

ABSTRACT

The growing competition for consumer markets, driven by globalization, has required organizations to put in practice strategies to support new business conditions in order to keep its market share and provide continuous growing. In this context, we highlight the needs to implement strategies and processes to have efficient management between headquarters and subsidiaries, highlighted the management of supply. This paper is focused on the management of global sourcing. The aim of the research was to perform analysis of how the production subsidiaries of foreign multinationals, operating in Brazil, are embedded and attend to organizations global sourcing strategies. Initially, an extensive literature research on the global sourcing strategy was made, which identified a gap related to the interaction of the subsidiary in the overall supply. Previous studies have been focused on the organization world headquarters, strategies to implement and manage global sourcing. The field research was adopted as a research method, using visits, and semi-structured interview in-depth with local supply managers, and documentary research. Sample was composed of eight foreign multinational companies with production facilities in Brazil. Different stages of the purchasing function have been identified, according to stage model proposed by Monczka e Trent (2003a). Most of them were characterized by organizational arrangements, management and control forms classified in global sourcing strategy, and significantly less, companies operating at the level of international purchases. Noteworthy, it was identified in most of companies visited, that production subsidiary participation is partially aligned with the strategy of global sourcing, reactive to the demands from world headquarters. The study suggests that local production subsidiaries should review its approach related to the global sourcing management, becoming more proactive, aligned with the organization global sourcing strategy, as well as serving in their level of expertise, best practices referenced in the literature.

Keywords: Production subsidiaries, Supply strategies. Global Sourcing. Multinational companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Representatividade do valor de compra de materiais, produtos e serviços em relação ao faturamento.....	12
Quadro 2: Comparação entre estratégias de Global Sourcing entre empresas Americanas e Japonesas	22
Quadro 3: Pesquisas quanto ao processo de implementação de global sourcing	27
Quadro 4: Direcionadores e motivadores da estratégia de global sourcing	35
Quadro 5: Estrutura organizacional e gerenciamento do global sourcing	39
Quadro 6: Categorias dos mecanismos de controle.....	42
Quadro 7: Etapas do processo global de engenharia e fornecimento – Santek Quimical’s.....	44
Quadro 8: Principais funções e responsabilidades do time de gestão de global sourcing.....	46
Quadro 9: características principais para classe mundial na gestão de global sourcing.....	47
Quadro 10: Principais resultados obtidos através do global sourcing	49
Quadro 11: Síntese teórica – Global Sourcing	65
Quadro 12: População, amostra e sujeitos da pesquisa	69
Quadro 13: Quadro resumo da pesquisa	72
Quadro 14: Relação de empresas pesquisadas.....	77
Quadro 15: Estrutura organizacional de fornecimento	78
Quadro 16: Formas de gerenciamento e controle	82
Quadro 17: Estágio da Função de Compras	86
Quadro 18: Classificação das empresas em relação aos critérios de GS.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Global sourcing como função estratégica	28
Figura 2: Estágios da função de compras	29
Figura 3: Interação entre Marketing, P&D, Manufatura	31
Figura 4: Decisões estratégicas de fornecimento.....	33
Figura 5: Abordagem da subsidiária de produção em relação à estratégia de <i>Global Sourcing</i>	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRIC - *Brazil, Russia, India and China*

CEO - *Chief Executive Officers*

EMN - *Empresas Multinacionais*

EUA - *Estados Unidos da América*

GBI - *Global Benchmarking Initiative*

GS - *Global Sourcing*

IDE - *Investimento Externo Direto*

OEM - *Original Equipment Manufacturer*

P&D - *Pesquisa e Desenvolvimento*

PIB - *Produto Interno Bruto*

TCA - *Análise dos custos de transação*

UNCTAD - *United Nations Conference for Trade and Development*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA	17
2.2 INTEGRAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS.....	20
2.3 GLOBAL SOURCING.....	24
2.3.1 Processos e etapas de globalização da gestão de suprimentos	27
2.3.2 Evolução estratégica da função de compras	28
2.3.2.1 Decisões estratégicas de fornecimento.....	32
2.3.2.1.1 <i>Fornecimento Intrafirma (intrafirm)</i>	34
2.3.2.1.2 <i>Terceirização (Outsourcing)</i>	34
2.3.3 Direcionadores e motivadores da estratégia de <i>global sourcing</i>	34
2.3.4 Estrutura organizacional e gerenciamento da gestão de fornecimento	38
2.3.4.1 Caso Santeq Quimical's	43
2.3.4.2 Caso de indústria florestal.....	47
2.3.5 Resultados obtidos através da estratégia de <i>global sourcing</i>	48
2.3.6 Fatores de sucesso na estratégia de <i>global sourcing</i>	51
2.3.7 Obstáculos e riscos potenciais da estratégia de <i>global sourcing</i>	58
2.3.8 Desenvolvimentos futuros e tendências da estratégia de <i>global sourcing</i>	63
2.3.9 Síntese da bibliografia sobre <i>global sourcing</i>	64
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	67
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67
3.2 POPULAÇÃO, AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	68
3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	70
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	73
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	74

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE FORNECIMENTO.....	78
4.2 FORMAS DE GERENCIAMENTO E CONTROLE	81
4.3 ESTÁGIOS DA FUNÇÃO DE COMPRAS	86
4.4 PARTICIPAÇÃO DA SUBSIDIÁRIA NA ESTRATÉGIA DE GS	94
4.5 PROPOSIÇÃO DE ABORDAGEM DE GESTÃO DE GS PARA SUBSIDIÁRIA EM PAÍSES EMERGENTES.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	103
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	105
5.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	105
REFERÊNCIAS	107

1 INTRODUÇÃO

A constante competição por mercados consumidores, em bases mundiais, maior agilidade para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos e o aumento de exigências por parte dos clientes têm demandado das empresas o desenvolvimento de estratégias para suportar estas novas condições comerciais. A criação e implementação de estratégias voltadas a atender estas novas condições de mercado são necessárias para ampliar e manter as transações comerciais existentes, protegendo o mercado de atuação. Assim, uma possível alternativa para as empresas está em adotar estratégias de internacionalização com produção no exterior. Esta estratégia tem impacto direto no fluxo de investimento externo.

De acordo com dados do *World Investment Report* 2011, apresentado na Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), enquanto que, no período de 1990 a 2000, o investimento externo direto (IDE) mundial foi de US\$ 490 bilhões (média anual), em 2010, o mesmo atingiu US\$ 1.24 trilhão. Através dos dados apresentados acima, verifica-se significativo crescimento no volume de negócios internacionais através dos anos.

A produção internacional está crescendo, através de vendas ao mercado externo, aumento de emprego e investimentos de empresas multinacionais (EMN). Estas empresas geraram valor agregado à economia na ordem de US\$ 16 trilhões em 2010, aproximadamente 25% do produto interno bruto (PIB) mundial. Dados do *World Investment Report* 2011 destacam, ainda, a significativa importância das subsidiárias destas corporações transacionais, as quais foram responsáveis por 10% do PIB mundial e 30% das exportações.

Em 2010, pela primeira vez, os países em desenvolvimento e em transição, juntos, representaram mais que a metade do fluxo de IDE mundial. Destaca-se, ainda, a remessa de IDE destes países, com aumento de 21%, chegando a 29% do IDE global, reforçando a sua importância na economia (WORLD INVESTMENT REPORT, 2011).

A alteração no perfil do fluxo de IDE verifica-se com maior representatividade em economias em desenvolvimento e transição. Dados consolidados de 2010, em comparação a 2009, destacam que, dos 20 países que receberam maior fluxo de IDE, dez estão localizados nestas regiões, sendo que, em 2009, este número era de sete países. Destaca-se a representação do Brasil, estando em quinto lugar, atrás

somente da China entre os países do BRIC¹ (WORLD INVESTMENT REPORT, 2011).

Projeções realizadas para o período entre 2011 e 2013, em relação aos 20 países com maior fluxo de IDE, ressaltam que o Brasil passará da quinta para a quarta posição mundial, sendo a primeira opção na América Latina, estando à frente da Rússia no BRIC. Os números acima reforçam a importância do Brasil no cenário mundial, e justificam os investimentos realizados no país (WORLD INVESTMENT REPORT, 2011).

Neste contexto de globalização e intensificação de investimentos produtivos em diversos países, em destaque as economias em desenvolvimento, verifica-se a necessidade das EMN em estabelecer e melhorar sistemas para gerenciamento e controle das operações de suas unidades fabris em diferentes países.

As decisões de negócio, como o estabelecimento de uma nova unidade fabril, ou mesmo os incrementos de escala produtiva passam por avaliações estratégicas em termos de formato de fornecimento. De forma crescente, verifica-se a adoção as análises de *make or buy* (fabricar ou comprar). Estudos destacam que as empresas tem aumentado a terceirização de operações, demandando uma maior proporção de materiais, componentes, subconjuntos de empresas externas, ou mesmo de outras unidades fabris, chegando, em alguns casos, a 60% do custo dos produtos finais fabricados (KRIPPEL; ANTUNES, 2003).

Pesquisa desenvolvida pela CAPS *Research – Center of Advanced Purchasing Studies*, em 2011, demonstra a representatividade do valor de compra de materiais, produtos e serviços em relação ao faturamento das principais empresas multinacionais por segmento, conforme quadro 1.

¹ Acrônimo criado pelo economista Jim O'Neill, apresentada em 2001 no estudo *Building Better Global Economic BRICs*. Refere-se aos países em desenvolvimento econômico Brasil, Rússia, Índia e China.

Quadro 1: Representatividade do valor de compra de materiais, produtos e serviços em relação ao faturamento

	Pub Date	Industry Name		
Cross-Industry Comparison of Standard Benchmarks	1)	Dec-11	Aerospace/Defense	47.00%
	2)	Dec-11	Chemical	53.42%
	3)	Dec-11	DOE/NNSA Contractors	46.42%
	4)	Dec-11	Engineering/Construction	52.78%
	5)	Dec-11	Financial Services	21.57%
	6)	Dec-11	Industrial Manufacturing	55.04%
	7)	Dec-11	Metals & Mining	44.24%
	8)	Dec-11	Petroleum	43.43%
	9)	Dec-11	Pharmaceuticals	55.74%
	10)	Dec-11	Semiconductor	55.35%
	11)	Dec-11	Utilities	38.95%
	12)	Dec-11	Other Industries	47.97%
AVERAGE OF AVERAGES			46.83%	

Fonte: CAPS Research – Center of Advanced Purchasing Studies (2011)

Diante da significativa representatividade de materiais, produtos e serviços adquiridos em relação ao faturamento das corporações, 46,83% em média, destaca-se a importância de processos estratégicos de gestão de fornecimento que proporcionem manutenção segura da operação em diferentes mercados e crescimento sustentável aos negócios.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com base nas informações descritas acima, verifica-se a importância das EMN para a economia mundial, bem como a representatividade dos países emergentes. Diante deste cenário, verifica-se a necessidade de métodos eficientes de gestão das subsidiárias alocadas em diferentes regiões, em especial a gestão de fornecimento em base mundial, devido à sua importância estratégica para a segurança das operações de manufatura, bem como a significância em termos de competitividade em custo.

Empresas multinacionais (EMN) deveriam procurar desenvolver formas de gerenciamento das estratégias de fornecimento com alinhamento entre as diversas áreas de gestão, unidades de fabricação alocadas entre os diferentes países,

objetivando ganhos de escala, melhoria de qualidade, atualização tecnológica, e redução nos custos de transação. Neste contexto, destaca-se a estratégia de *global sourcing* (GS).

De acordo com Kotabe e Murray (2004), a estratégia de GS envolve o gerenciamento de (1) logística, identificando qual unidade produtiva é mais capacitada e como os componentes serão providos à produção; (2) interfaces entre P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), manufatura e marketing em base mundial. Na essência, o objetivo da estratégia de GS é explorar as vantagens competitivas (habilidades em P&D, produção e marketing) e comparativas (baixo custo de mão de obra, recursos minerais, incentivos governamentais) dos diferentes países, tanto nos processos internos quanto em fornecedores.

A estratégia de GS usualmente é definida nas EMN por suas matrizes (MONCZKA; TRENT, 2003a; KOTABE, 1998; KOTABE; MURRAY, 2004; NASSIMBENIS, 2006; HARTMANN; TRAUTMANN; JAHNS, 2008). Estas definições são transferidas para as diferentes subsidiárias na forma de demandas específicas, onde as unidades atendem ao que é requerido. Entende-se que deveria haver maior alinhamento da estratégia geral, e compreensão por parte das subsidiárias em relação aos limites de sua contribuição, bem como a extensão de seu papel dentro da estratégia.

O presente trabalho procurou responder o seguinte problema de pesquisa: como as subsidiárias de produção de empresas multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil estão inseridas e participam da estratégia de *global sourcing* da organização?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e objetivos específicos do presente trabalho serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar como as subsidiárias de produção de empresas multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil estão inseridas e participam da estratégia de *global sourcing* da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- Identificar os principais estudos em *global sourcing* desenvolvidos na teoria existente;
- Descrever as práticas adotadas pelas subsidiárias pesquisadas na gestão de *global sourcing* em relação à matriz e com as demais subsidiárias;
- Comparar as práticas de *global sourcing* adotadas nas subsidiárias pesquisadas em relação aos modelos estudados;
- Classificar o estágio da função de compras nas empresas avaliadas;
- Sugerir uma forma de gestão de suprimentos pela subsidiária de produção em países emergentes com vias a obter maior alinhamento à estratégia de *global sourcing*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Pesquisas em nível acadêmico têm reforçado a importância dos estudos relacionados à internacionalização. Werner e Brouthers (2002), em sua pesquisa, avaliaram dezenove dos principais *top management journals* com objetivo de verificar se a bibliografia acadêmica estava se tornando mais internacionalizada. Sua avaliação considerou dois períodos distintos, entre 1976-1980 e 1996-2000, destacando que, no primeiro período, dos 4.802 artigos publicados, somente 110, ou 2,3%, referiam-se a internacionalização, enquanto, no período posterior, foram publicados 4.685 artigos, sendo 522, ou 11,1%, relacionados ao tema internacionalização.

Conforme descrito na seção anterior, a estratégia de internacionalização e ampliação dos negócios no exterior tem se intensificado nos últimos anos. Para que as empresas possam obter melhores resultados de suas operações nos diversos países, é necessário o estabelecimento e alinhamento de estratégias, formas de gestão e controle destas operações. Neste contexto, destaca-se a importância da gestão e estratégia adotada em relação às formas de fornecimento em nível global.

Quintens et al. (2006 apud HULTMANN et al., 2012) destacam que estudos sobre GS tem ganhado notoriedade e significativo aumento de interesse entre pesquisadores no campo de publicações sobre compras.

Onde, antes, compras internacionais eram utilizadas para obter recursos com menor custo, atualmente, com adoção das estratégias de GS, tornaram-se fonte competitiva e sustentável de longo prazo (NASSIMBENIS, 2006).

Kotabe e Murray (2004) destacam a importância da estratégia de GS em relação às vantagens competitivas e comparativas entre as unidades produtivas alocadas em diferentes países, o alinhamento logístico, a diferenciação obtida através da integração global das funções de marketing, P&D, produção, obtendo ganhos em escala, qualidade e tecnologia.

Monkzca e Trent (2003) apontam como importante fator estratégico de adoção ao GS a redução dos custos de transação, realizadas em função da consolidação das demandas em um número menor de fornecedores, adotando contratos de médio e longo prazo, reduzindo o envolvimento na gestão, análises constantes e avaliações econômicas.

A partir das bibliografias estudadas, verificou-se que as pesquisas concentram-se na avaliação da gestão de GS na matriz, ou mesmo em subsidiárias de grandes corporações localizadas em países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos e na Europa. Em função do crescimento e representatividade dos países em desenvolvimento na economia mundial, entende-se como necessário identificar como as subsidiárias de empresas multinacionais localizadas em países denominados economias emergentes, como é o caso do Brasil, estão inseridas e contribuem para a estratégia global.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribuirá para complementação dos estudos já desenvolvidos, destacando a visão de países emergentes sobre as estratégias adotadas na gestão de *global sourcing*, e como estas podem agregar valor à mesma. Estas economias têm ganhado maior notoriedade e representatividade no mercado internacional, e, desta forma, estudos que reflitam o seu entendimento sobre a estratégia de GS, bem como as contribuições das unidades produtivas instaladas nestas regiões, propiciarão melhor compreensão quanto ao tema, ampliando o range de informações neste contexto.

Em termos profissionais, na visão do pesquisador, o estudo irá contribuir para uma melhor compreensão dos possíveis resultados teóricos e práticos da adoção da

estratégia de *global sourcing*, quais as principais estratégias adotadas, e os métodos de controle e gestão, oportunizando, através da análise dos mesmos, a proposição de melhorias nos processos hoje adotados. As subsidiárias de empresas estrangeiras tendem a seguir a estratégia requerida, contudo, em alguns casos, a falta de compreensão da estratégia global, bem como as teorias existentes sobre esta estratégia e os métodos adotados por outras subsidiárias fazem com que a unidade limite-se a reportar e atuar no que lhe é solicitado, podendo estar deixando de ampliar os resultados desta estratégia.

A participação efetiva da subsidiária na estratégia de GS poderá propiciar para a unidade, entre outros benefícios, redução no custo de aquisição, redução no custo de transação (consolidação da base de fornecedores), acesso a componentes, produtos com maior tecnologia, qualidade, além de melhoria na resposta dos fornecedores (segurança no atendimento), em função do volume de negócio do grupo com os fornecedores. Destaca-se, ainda, a oportunidade de obter maior visibilidade no grupo, além de crescimento da equipe em termos de conhecimento sobre mercado mundial e estratégias de GS. A subsidiária, por sua vez, poderá contribuir com o grupo, identificando quais recursos locais possuem maior disponibilidade, e, através da base de empresas aqui localizadas, e dos meios de produção utilizados, adquirir maior competitividade para atendimento às demandas globais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda um conjunto de temas relevantes para a elaboração da pesquisa, visando contemplar o conteúdo teórico para embasar o estudo proposto, bem como suportar os objetivos definidos. Na primeira seção são apresentadas as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas. Na segunda seção é desenvolvido o tema central da pesquisa, *global sourcing* (GS), apresentando a evolução estratégica da função de compras, motivadores para adoção à estratégia de GS, estrutura organizacional de fornecimento e formas de gerenciamento, resultados alcançados, obstáculos e riscos, desenvolvimentos futuros e tendências do GS. Por fim, é apresentada uma síntese teórica da estratégia de GS, a qual contribui para complementar a teoria sobre o tema, bem como suporta a realização da pesquisa.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Uma empresa é essencialmente composta por um conjunto de processos e atividades para projetar, produzir, vender, entregar e prestar assistência dos produtos comercializados. Para obter vantagem competitiva em relação aos seus rivais no mercado de atuação, as empresas devem realizar as operações acima com menor custo, ou através de diferenciação de produto e serviço, ou ambos (KOTABE, 1998).

Barney (1991) enfatiza que as empresas mantêm uma vantagem competitiva quando adotam uma estratégia que não pode ser simultaneamente copiada e implementada por um de seus concorrentes atuais, ou mesmo potenciais, e que estes competidores não consigam replicar os benefícios desta estratégia. Infelizmente, a inovação em produtos, somente, não garante que a empresa possa aproveitar de uma vantagem competitiva sustentável. Para isto, faz-se necessário que a empresa blinde sua inovação em produto com capacidades robustas de manufatura e marketing.

Kotabe e Murray (2004) destacam que, no cenário de alta competição e velocidade que vivemos os mecanismos de proteção à propriedade tecnológica tem tornado-se não efetivos, em função das constantes engenharias reversas

implementadas pelos concorrentes, que não violam patentes ou outras formas de proteção de tecnologia.

Segundo Porter (1990), empresas que enfrentam forte competição internacional devem integrar as suas atividades em nível global, com objetivo de explorar as oportunidades proporcionadas entre as características dos diversos países. No entanto, devem manter perspectiva local em mesma intensidade. Equilibrar estes dois pontos é essencial para estratégia global.

O mais importante atributo para liderança global efetiva não é um novo conjunto de habilidades ou experiência, mas uma nova perspectiva denominada *global mindset*, ou mesmo, pensamento global. Esta perspectiva refere-se à habilidade de influenciar indivíduos, grupos, organizações ou sistemas que possuam diferente conhecimento ou inteligência intelectual, social ou psicológica. Atualmente, as empresas e seus profissionais devem pensar e agir com foco tanto local quanto global. Isto significa não somente reconhecer quando é benéfico criar um consistente padrão global, mas entender as influências locais em termos de cultura, aspectos legais, entre outros (COHEN, 2010).

Satisfazer as demandas dos clientes diante da significativa pressão competitiva de mercado requer ações criativas e muitas vezes complexas quanto ao gerenciamento da cadeia de fornecimento. Executivos acreditam que o fenômeno denominado globalização oferece boas oportunidades para atingir ganhos de desempenho. No entanto, para que as empresas possam ser beneficiadas com estes ganhos em escala mundial, as ações estratégicas centrais devem estar direcionadas para este foco (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Estratégias de internacionalização estão presentes nos planos de crescimento dos principais executivos. Pesquisa da *Foundation for the Malcom Baldrige National Quality Award* revelou que três dos cinco maiores objetivos enfrentados por Diretores Executivos (CEO's - *Chief executive officers*) estão relacionados com globalização. A pesquisa destaca ainda que 95% dos CEO's relatam que aumentar a internacionalização da empresa é a principal estratégia a ser desenvolvida em um horizonte de cinco anos. Redução de custos e melhoria da cadeia global de fornecimento foi destacada por 80% dos entrevistados como sendo desafio de alta prioridade. Neste contexto, entende-se que projetos e estratégias voltadas para globalização e gestão da cadeia de fornecimento tem ganhado notoriedade e são

pontos-chave para o atendimento aos objetivos principais das companhias (MONCZKA; TRENT, 2003a).

A competição em nível global sugere reduções drásticas no ciclo de vida de produtos e serviços. Desta forma, não permite que as empresas permaneçam com suas estratégias de entrada para internacionalização por etapas, de país em país. Ao manterem esta política estratégica estarão sendo surpreendidas por corporações globalmente orientadas, suprimindo os ganhos iniciais das inovações estabelecidas, atendendo os diversos países e continentes com produtos similares no mesmo espaço de tempo (KOTABE; MURRAY, 2004).

Hultman et al. (2012) descreve, em sua pesquisa, que as principais teorias sobre o processo de internacionalização das empresas foram desenvolvidas na década de 1970, sob a perspectiva de que o comportamento das companhias para a evolução de suas estratégias internacionais seguiria conforme uma curva de aprendizado. As teorias baseavam-se no crescimento da importância da estratégia, alocação de recursos, adaptação e melhoria dos serviços prestados em função da experiência adquirida pela empresa no atendimento aos mercados estrangeiros, confiança depositada nestes, e a conseqüente dependência comercial com o crescimento das transações comerciais. O desenvolvimento de arranjos organizacionais voltados para o mercado internacional não seria resultado da ótima alocação de recursos para os diferentes mercados, mas conseqüência de ajustes incrementais para alteração das condições da empresa e do ambiente (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Contudo, as teorias referentes a estágios de internacionalização foram significativamente questionadas. Segundo Clark et al. (1997 apud HULTMANN, 2012), internacionalização não é resultado do processo de desenvolvimento, mas ação estratégica baseada na análise das oportunidades e recursos da companhia. Johanson e Vahlne (2009), em reflexão sobre o modelo *Uppsala* de internacionalização, destacam a importância do relacionamento nas estratégias de internacionalização, reforçando a significância das redes (HULTMAN et al., 2012).

De acordo com Hultman et al. (2012), diversos estudos indicam que interação e estabelecimento de redes proporcionam plataformas mais robustas, quando comparados ao modelo de estágios, para justificar como as empresas devem direcionar a extensão de suas atividades para o mercado internacional e gerenciar o desenvolvimento de relacionamento entre limites geográficos.

A estratégia de consolidação de redes para internacionalização baseia-se na premissa de que uma empresa demanda um número significativo de relacionamento de suportes organizacionais para sobreviver e prosperar na sua atuação fora do país de origem. Neste contexto, estão inseridos diferentes componentes de mercado, como conexões com as políticas regionais, transferência de conhecimento, relacionamento entre cliente e fornecedor, competição e relação com subsidiárias (HULTMAN et al., 2012).

Coviello e MacAuley (1999 apud HULTMAN et al., 2012) reforçam que a internacionalização através das redes é mais multilateral do que o modelo de estágios, visto que cada empresa depende de recursos controlados por outra organização. A geração de um forte posicionamento de rede internacional dependerá de manutenção de relacionamento de longo prazo e compartilhamento de recursos com as empresas estrangeiras.

Sem que haja o estabelecimento de planejamento de fornecimento, distribuição, redes de serviços, será extremamente difícil para as empresas explorarem tecnologias e mercados potenciais emergentes pelo mundo. O crescente lançamento de novos produtos e a redução de tempo de desenvolvimento requerem, das corporações, gerenciamento mais efetivo e proativo quanto aos recursos locais e em bases globais (KOTABE; MURRAY, 2004).

Diante deste cenário, é necessário para sobrevivência e crescimento que as companhias continuamente criem e melhorem vantagens competitivas para proteger suas participações. De forma crescente, observa-se que a busca por conhecimento relacionado ao *Global Sourcing* e esta estratégia tem ganhado força nas decisões estratégicas para competição (KOTABE; MURRAY, 2004).

2.2 INTEGRAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS

A história industrial tem demonstrado repetidamente que, em ambientes de alta pressão competitiva, muitos fabricantes optam alocar sua unidade produtiva em países de baixo custo, ou mesmo terceirizar a produção de componentes e/ou produtos finais em fornecedores de menor custo, adotando, como base do negócio, os usuais contratos de fabricantes originais de peças (*Original Equipment Manufacturer - OEM*) (KOTABE, MURRAY, 2004).

A partir da década de 1970, competidores estrangeiros iniciaram uma corrida quanto à competitividade em relação às empresas americanas. Esta movimentação coincidiu com mudança de ênfase na estratégia corporativa americana, de produção para financeiro, marketing. Esta alteração baseou-se na análise financeira (custo-benefício) de que atividades de manufatura poderiam e deveriam, em alguns casos, ser transferidas para empresas independentes, dependendo da sua competitividade em relação à produção interna. Desta forma, objetivando reduzir os custos de fabricação diante da agressiva competição, empresas americanas direcionaram seus esforços para subcontratação de componentes, produtos finais junto a empresas estrangeiras, principalmente em países como China, Singapura, Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong, México. O modelo adotado por empresas americanas baseia-se na competição livre de mercado (*arm's length*), enquanto estudos direcionados aos modelos adotados no Japão validam que há prática deste modelo combinado com parcerias estratégicas (KOTABE; MURRAY, 2004).

O objetivo inicial das empresas americanas com as atividades de *global sourcing* era competir com as empresas japonesas, as quais fortaleceram sua competitividade através dos formatos de gerenciamento de produção entre as décadas de 1960 e 1970. Entretanto, durante a década de 1980, as empresas japonesas perderam gradualmente sua competitividade em função da valorização do Iene. Neste mesmo período, outras empresas localizadas na Ásia reforçaram a sua vantagem competitiva através de baixos custos de produção em relação às empresas americanas. Para manter sua participação de mercado e competir com as empresas japonesas e demais asiáticas, as empresas americanas aumentaram significativamente a aquisição de componentes e produtos finais de empresas dos quatro tigres asiáticos (Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Singapura) e outros países do sudeste da Ásia (KOTABE, 1998).

Há significativa diferença entre os objetivos de fornecimento americanos e japoneses. Os primeiros procuram manter sua eficiência econômica através de constantes pesquisas de mercado em nível global, alterações de fornecedores, enquanto os segundos procuram eficácia na satisfação de clientes através de qualidade, confiabilidade, e eficiente coordenação no desenvolvimento de produto (KOTABE; MURRAY, 2004). O quadro 2 apresenta um comparativo entre as estratégias.

Nas últimas décadas, verificou-se uma mudança gradual e significativa na estratégia global de fornecimento. As reduções de custos justificadas pela implementação de compras internacionais entre 1970 e 1980 foram modificadas pela busca por qualidade e confiabilidade da década de 1990. A crescente e intensa competição em diferentes mercados mundiais trouxe à tona uma nova abordagem da gestão de fornecimento, passando a uma visão globalizada (KOTABE; MURRAY, 2004).

Quadro 2: Comparação entre estratégias de *global sourcing* entre empresas Americanas e Japonesas

	Empresas Americanas	Empresas Japonesas
Motivador inicial	Redução de custos (reativo as pressões de mercado)	Redução de custos (proativo as pressões de mercado a longo prazo)
Modo de fornecimento	Terceirização em empresas estrangeiras independentes	Fornecimento de subsidiárias e parcerias estratégicas
Objetivo	Redução do comprometimento de ativos fixos para produção interna, incorrendo em redução do ponto de equilíbrio do negócio	Transferir habilidades de engenharia e produção para subsidiárias e parcerias estratégicas
Necessidade de gerenciamento	Gestores capacitados em compras	Disponibilidade de engenheiros e outros técnicos para transferência
Consequências de curto prazo	Redução de custos e melhoria de lucratividade	Redução de custos
Consequências de médio prazo	Redução de capacidade de design e engenharia	Integração de habilidades entre P&D, engenharia e produção
Consequências de longo prazo	Dependência dos fornecedores estrangeiros, os quais podem tornar-se potenciais competidores	Transferência do sistema japonês "keiretsu" de gerenciamento de produção

Fonte: Adaptado de Kotabe (1998)

A pressão para melhoria dos produtos e serviços ofertados ao mercado tem se intensificado. As empresas que tiverem sucesso serão aquelas que aprenderem como melhor alavancar e coordenar as suas atividades na cadeia de fornecimento em base global. Para muitos, isto inclui possuir estratégias globais de fornecimento, e processos que integrem projeto, abastecimento, produção, logística e marketing (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Hartmann, Trautmann, Jahns (2008) corroboram com Monczka e Trent (2008), destacando que a globalização das indústrias, acompanhada por alterações na estrutura de competição tem forçado muitas EMN a adotar a estratégia de *global sourcing*.

De acordo com Lintukangas, Peltola e Virolainen (2009), as estratégias de gestão de suprimentos, como integração, compartilhamento de informações, colaboração entre as unidades de fabricação, apresentam significativo impacto nas

organizações. Empresas multinacionais têm adotado estratégias de integração de gestão de suprimentos.

Para Hartmann, Trautmann, Jahns (2008), duas pressões conflitantes definem as estratégias de compras das empresas: (1) centralização é estimulada pela globalização, há pressão quanto à padronização e aumento de eficiência; (2) descentralização ou dispersão das atividades entre as fronteiras é necessária para customização e capacidade de resposta.

Segundo Kotabe (1998), a estratégia de *global sourcing* compreende o gerenciamento de: (1) logística, identificando quais unidades de produto serão servidas em determinados mercados, e como os componentes serão fornecidos para a produção; (2) interfaces entre pesquisa e desenvolvimento (P&D), manufatura, marketing em base global.

Neste contexto de competição global, para atender a alta velocidade de desenvolvimento de produtos (melhores práticas consideram período menor que 12 meses), a interação e eficiente coordenação das áreas de marketing, produção e fornecimento é crucial. Entregar um produto competitivo no mercado, no tempo apropriado, com especificações e configurações benéficas a utilização do cliente, com custos de manufatura que garantam a lucratividade esperada, é uma tarefa complexa e que poucas empresas tem tido sucesso no gerenciamento (KOTABE, 1998).

A manutenção de estratégia competitiva em longo prazo dependerá da habilidade da empresa em explorar o potencial da globalização, através do gerenciamento e coordenação da interface das funções de P&D, marketing, manufatura, estando geograficamente separadas em uma base global (KOTABE, 1998).

Integração da gestão de suprimentos é definida como ação interna com foco direcionado para obter alinhamento estratégico das práticas de gestão de suprimentos, de acordo com os objetivos da empresa. Usualmente, é verificada entre empresas globais, com unidades de fabricação geograficamente posicionadas em diferentes países e continentes, para obter melhor desempenho e melhoria de eficiência. A implementação desta estratégia requer processos, informação, times formados entre unidades de diferentes países e integração apropriada (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

O projeto de integração da gestão de suprimentos em nível global não se restringe a modificações em nível operacional, requer alteração de estratégia quanto à política de fornecimento. A busca pelo correto equilíbrio entre integração e a capacidade de resposta pode afetar significativamente os interesses de diferentes grupos na empresa, externos e internos. A integração da gestão de fornecimento trata-se de uma decisão estratégica, portanto, deve fazer parte da estratégia global da empresa (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Monczka e Trent (2003a) destacam a estratégia de *Global Sourcing* como atividade-chave para obtenção de benefícios na era da globalização. Segundo os autores, *Global Sourcing* envolve integração, em base mundial, de engenharia e desenvolvimento, operações, e centros de compra. O desenvolvimento de processos para atendimento a este formato de gestão de suprimentos colocará a empresa em um novo patamar de desempenho. Empresas que aderiram ao *Global Sourcing* alcançaram reduções de custo na aquisição de matéria-prima de 15%, em média, chegando, em alguns casos, a 30%, em comparação às compras domésticas. Adicionalmente, são observadas melhorias de qualidade, nível de atendimento e resposta dos fornecedores, e contribuição tecnológica.

O objetivo principal da implementação de estratégias de *global sourcing* é que a empresa explore suas habilidades essenciais, vantagens competitivas (onde a empresa deve focar recursos para ampliar sua tecnologia e gerenciamento), e as vantagens comparativas dos diversos países e regiões (custos de mão de obra, outros recursos), através de terceirização, ou mesmo estabelecimento de parcerias estratégicas (KOTABE, 1998).

2.3 GLOBAL SOURCING

Quintens et al. (2006 apud HULTMANN et al., 2012) destacam que estudos sobre *global sourcing* tem ganhado notoriedade e significativo aumento de interesse entre pesquisadores no campo de publicações sobre compras.

De acordo com Nassembini (2006), a estratégia de *global sourcing* pode assumir diferentes formatos, dependendo da extensão geográfica das unidades produtivas, bem como base de fornecedores e alinhamento junto à estratégia corporativa.

A internacionalização da gestão de suprimentos, geralmente referida como *global sourcing*, é definida como a extensão de como as empresas adquirem matéria-prima, produtos e serviços do mercado estrangeiro, a magnitude e nível de relacionamento com estes fornecedores (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Segundo Hultman et al. (2012) as definições para *global sourcing* são variadas, mas pode-se sintetizá-las como integração e coordenação de estratégias de fornecimento em escala global.

De acordo com Kotabe e Murray (2004), *global sourcing* geralmente envolve o gerenciamento de (1) logística, identificando qual unidade produtiva é mais capacitada e como os componentes serão providos à produção, (2) interfaces entre P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), manufatura e marketing em base mundial. Na essência, o objetivo da estratégia de *global sourcing* é explorar as vantagens competitivas (habilidades em P&D, produção e marketing) e comparativas (baixo custo de mão de obra, recursos minerais, incentivos governamentais) dos diferentes países, tanto nos processos internos, quanto em fornecedores.

Os autores Kotabe e Murray (2004) destacam a estratégia adotada pela montadora de veículos japonesa Toyota, para beneficiar-se das vantagens competitivas e comparativas entre regiões de fornecimento. A empresa tem investido em unidades produtivas nos Estados Unidos, Europa e sudoeste da Ásia, ambas com capacidades para criação e produção de veículos, e autonomia para atender demandas locais e usufruir de benefícios destes, sem a obrigatoriedade de diluir os mesmos na integração de operação global.

Mantém, ainda, centros técnicos nos Estados Unidos e Bruxelas, para adaptar motores e outras especificações dos veículos de acordo com as necessidades locais. As unidades produtivas do sudoeste da Ásia fornecem umas para as outras, propiciando aumento de escala e padronização de componentes. Assim, motores a gasolina são produzidos na Indonésia, sistemas de direção na Malásia, transmissões nas Filipinas, e motores a diesel na Tailândia. Em 2003, iniciaram o desenvolvimento de veículos na Austrália e Tailândia. Estas novas indústrias desenvolvem veículos de passeio e caminhões, para atendimento dos mercados da Ásia e Pacífico. A unidade da Austrália está designada principalmente para projetar os carros, enquanto a Tailândia, para testes (KOTABE; MURRAY, 2004).

A Toyota adota, adicionalmente, as estratégias de terceirização, ou mesmo subcontratação. Componentes não estratégicos (sem customização), como cintos de segurança, baterias, pneus, são consolidados e adquiridos de empresas independentes, especializadas, com baixo custo. Componentes e conjuntos estratégicos com grande valor agregado, e que conferem diferenciação ao produto, como sistema transmissão, componentes de motor, são providos por fornecedores que atendem a parcerias estratégicas, para promover sinergia e acesso às melhores capacidades destes fabricantes. Como resultado, a Toyota é capaz de combinar melhores capacidades internas e de sua base de fornecedores para obter vantagem competitiva sustentável em relação aos seus competidores (KOTABE; MURRAY, 2004).

Global Sourcing difere-se de *Internacional Buying* em termos de escopo e complexidade, havendo proativamente integração e coordenação de produtos e matérias-primas, *designs*, tecnologias, fornecedores comuns em base mundial. Incluem-se aqui atividades de engenharia, e operações de produção. A estratégia de *Global Sourcing* demanda integração horizontal entre o desenvolvimento do conceito do produto, times de projeto, planejamento de produção, cadeia de fornecimento em seus diferentes níveis (MONCZKA; TRENT, 2003a).

International Purchasing pode ser caracterizada como a transação comercial entre comprador e vendedor localizados em diferentes países. Este tipo de processo é tipicamente mais complexo que a compra doméstica. As empresas precisam comportar em sua operação as variáveis da cadeia de fornecimento, como administrar de forma mais assertiva seu planejamento de produção e consumo, emissão de pedidos de compra com significativa antecedência, maior *lead-time* da aquisição (produção, transporte, liberação alfandegária, entre outros), aumento de inventário em trânsito, atendimento a regulamentações adicionais, flutuações de moedas, diferentes idiomas, horários entre os países, entre outras variáveis da transação internacional (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Hartmann, Trautmann, Jahns (2008), em sua revisão literária, propõem que *global sourcing* inclui não somente integração e coordenação dos requisitos de compras entre as unidades produtivas em diferentes regiões e países, mas, mantendo o atendimento às premissas do mercado local, demandas governamentais, culturais e econômicas.

2.3.1 Processos e etapas de globalização da gestão de suprimentos

Diversos estudos tem sido realizados com vias a apresentar a estratégia de GS. O quadro 3 sintetiza os principais estudos relacionados ao *Global Sourcing* desde a década de 1990. Nesta representação, estão relacionados os autores, período de publicação, métodos de pesquisa, o contexto regional e/ou industrial, o foco e objetivos da pesquisa, bem como os resultados apresentados.

Quadro 3: Pesquisas quanto ao processo de implementação de *global sourcing*

Tema geral	Pesquisador(a)	Método	Contexto	Foco	Principais resultados e contribuições
Processo de desenvolvimento do <i>global sourcing</i>	Monczka; Trent (1991)	Pesquisa de campo em 26 empresas, e Delphi estudo em 86 fabricantes	Empresas americanas, japonesas, européias de 28 segmentos	<i>Global Sourcing</i> significa coordenação de necessidades de diferentes unidades de negócio	4 estágios de globalização da gestão de suprimentos, baseado no acúmulo de experiência das empresas na internacionalização de compras: compras domésticas, compra internacional por oportunidade, compra internacional como parte da estratégia, integração global de compras
	Handfield (1994)	Survey de 97 empresas, sendo 62% dos USA	8 indústrias com compras no mercado doméstico e internacional	Examinar característica de compra das empresas, critério de seleção de fornecedores, problemas de compra internacional	Verificação e descrição das práticas de aquisição de empresas americanas. Importancia atrelada a qualidade, produto e tecnologia de produção nos critérios de aquisição. Importancia da seleção internacional de fornecedores, custo total de aquisição
	Kotabe (1998)	Estudo comparativo	Modelo de GS adotado por empresas dos USA e Japão	Estratégias de gestão de GS	Principais diferenças entre gestão de fornecimento de EMN americanas e japonesas; GS com integração entre Operações, Marketing, Engenharia
	Bozarth et al. (1998)	Survey em 55 fabricantes dos USA	Empresas dos USA	Interrelação entre decisões internacionais de fornecimento, estratégias de fornecimento e desempenho do fornecedor	Destaca criticamente o gerenciamento dos fornecedores nos últimos estágios da gestão internacional de fornecimento, contribuindo para a estratégia, desempenho e aprimoramento das empresas que atuam proativamente gerenciam as compras internacionais
	Monczka; Trent (2003, 2005)	Visitas e survey em 162 empresas	Empresas dos USA, Europa, Outros	Diferenças entre compras internacionais e <i>global sourcing</i> , 5 estágios de desenvolvimento da estratégia	Apresentação de um modelo de desenvolvimento em 5 estágios para <i>global sourcing</i> , em adição ao modelo proposto em 1991, a integração outras áreas e times funcionais; 7 melhores práticas e características: comprometimento dos executivos, processos bem definidos, disponibilidade de recursos, integração de TI, estrutura organizacional colaborativa, estrutura de comunicação, e mensuração dos resultados
	Andersen; Cristensen (2005)	Estudo multi-caso	Internacional	A posição dos fornecedores como pontos de conexão nas redes de fornecimento	Desenvolvimento e ilustração de formas de coordenação assumidas pelos fornecedores nas redes de fornecimento
	Agndal (2006)	Estudo de caso em 10 EMN	EMN Suecas (fabricantes)	EMN opções de compra no mercado; processos de entrada reativo/proativo e emergente/deliberado	EMN Suecas relutantes ao fornecimento internacional, processo reativo, oportunista, ocasionalmente realizado em função de pressões externas (influencia do cliente)
	Quintens et al. (2006)	Conceitual	-	Revisão de publicações sobre gestão de fornecimento entre 1990-2005	Descrição sintética dos entecedentes, consequencias e globalização do processo de compras. Destacam que a fundação conceitual do processo de compras internacionais requer convergência e formalização
	Nassembini (2006)	Survey em 78 empresas	Empresas italianas, diferentes setores	Motivações e estágios na internacionalização de fornecimento	Fornecimento internacional inicial é influenciado por fatores contingentes, a evolução da estratégia de compras internacionais é influenciada pela estratégia de internacionalização da empresa com um todo.
	Hultmann et al (2012)	Estudo de caso único	MNE Sueca	Influência dos fornecedores na estratégia de <i>global sourcing</i>	A estratégia de <i>global sourcing</i> não depende unicamente da MNE, mas do entendimento e contribuição de sua rede de fornecedores e subfornecedores

Fonte: Adaptado de Hultman et al. (2012).

Analisando as teorias existentes, verifica-se que muitos estudos sobre o processo de GS procuraram apresentar formatos para implementação, entretanto, o modelo de estágios proposto por Monczka e Trent (2003a) obteve maior aceitação, ou mesmo menores questionamentos, sendo base para este estudo.

2.3.2 Evolução estratégica da função de compras

Arnold (1989 apud PICCHIONI, 2010) apresenta um modelo em quadro dimensões da gestão de materiais, diferenciando a função entre operacional, onde se enquadram as fases (1) compras tradicionais, e (2) política de compra buscando internacionalização, e, estratégico, sendo (3) compras estrategicamente orientadas (gestão de compras), (4) *global sourcing*, conforme figura 1.

Figura 1: Global sourcing como função estratégica



Fonte: Adaptado de Picchioni (2010).

Através de ampla pesquisa exploratória, denominada *The Global Sourcing Research Project*, patrocinada pelo *Global Benchmarking Initiative* (GBI), com atendimento de 162 empresas de distintas nacionalidades e segmentos, com faturamento médio entre US\$ 1 e US\$ 3 bilhões, concluída em 2001, os autores

Monczka e Trent (2003a) desenvolveram um modelo que representa, em cinco estágios, a evolução do processo de compras nas empresas, desde a utilização de compras domésticas até o nível de *Global Sourcing*, ilustrado pela figura 2.

Figura 2: Estágios da função de compras



Fonte: Adaptado de Monczka, Trent (2003a)

No nível 1, o processo e estratégia de compras é pensado e dirigido para aquisições nacionais (ou domésticas), e priorizações em atendimento regional. Há significativo conhecimento do mercado local e oportunidades de atendimento, mas restrito entendimento e procura por informações internacionais e processos relacionados. A utilização de produtos de origem estrangeira é realizada através de importações realizadas por seus fornecedores (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Os estágios 2 e 3 são caracterizados na bibliografia pesquisada como *International Purchasing* (Compras Internacionais).

Na fase 2, as empresas passam a realizar compras internacionais não regulares, observando as oportunidades identificadas. Há uma crescente busca por informações sobre produtos e potenciais produtores em âmbito internacional, bem como os processos envolvidos nestas transações (MONCZKA; TRENT, 2003a).

No estágio 3, as empresas passam a assumir uma perspectiva de compras internacionais. Mercados e oportunidades potenciais são mapeados em nível mundial, ações proativas são incorporadas para estratégia de abastecimento. Verifica-se maior nível de informação sobre a evolução do mercado internacional e taxas cambiais. Há envolvimento da alta administração, a qual percebe os benefícios das compras internacionais, e apoia a operação. Algumas empresas passam a

utilizar escritórios de compras, ou mesmo empresas especializadas no desenvolvimento de fornecedores nos países onde estão alocadas (MONCZKA; TRENT, 2003a).

As fases 4 e 5 caracterizam a evolução da gestão de suprimentos ao *Global Sourcing*.

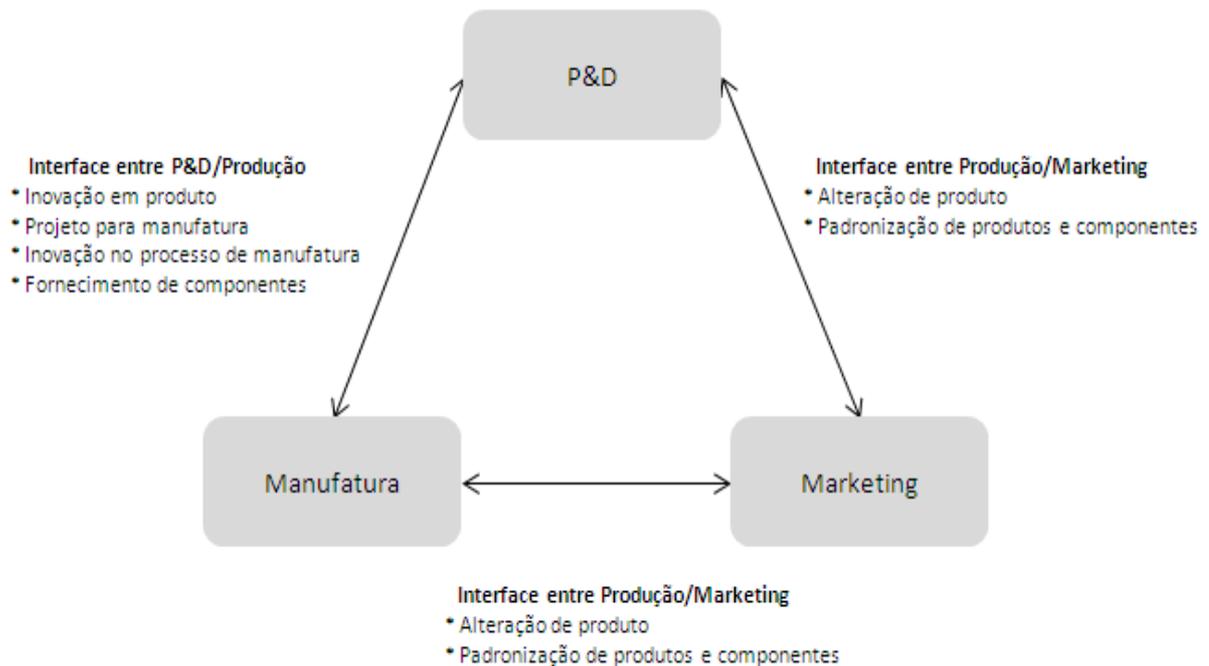
O nível 4 compreende integração e coordenação de estratégias de *Global Sourcing* através das equipes de compras alocadas nos diferentes países, estando em um patamar sofisticado de estratégia de desenvolvimento. A operação neste nível compreende sistemas de informações com interação global, profissionais com alto nível de conhecimento e habilidades na área, mecanismos sólidos de coordenação e comunicação da gestão de suprimentos, estrutura centralizadora para coordenação global das atividades, alto executivo responsável pela gestão e liderança das estratégias de *Global Sourcing* (MONCZKA; TRENT, 2003a).

O estágio 5 refere-se à integração global e proativa dos diferentes times multifuncionais. Esta integração ocorre durante o desenvolvimento de um novo produto, ou mesmo na definição de uma nova fonte de fornecimento de componentes e/ou serviços para atendimento às demandas regulares dos clientes. Neste estágio, a gestão de suprimentos está diretamente ligada a outros grupos funcionais, como engenharia, operações e marketing. Esta integração de áreas e informações oportuniza análise e maior robustez para a tomada de decisão de qual país e unidade no mundo será responsável pelas funções de projeto, construção, logística, com base nas suas capacidades. Por definição, somente empresas que possuem áreas de pesquisa e desenvolvimento, projeto, produção, e gestão de compras globais podem progredir para este nível (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Para obter o melhor alinhamento e resultado destas conexões, deve-se evitar o gerenciamento através de e-mails conferências. Deve haver alinhamentos presenciais. As áreas devem manter conexão forte e constante. Informações relativas às tendências do ambiente de mercado, requisitos dos clientes principais e potenciais devem ser claramente informados, e os resultados esperados, bem como os alcançados, discutidos e formalizados junto à equipe. Esta coordenação próxima oportuniza rápida resposta ao tempo de desenvolvimento de produtos, alto senso de urgência e priorização dos projetos, senso de propriedade individual e coletivo, por fim, desenvolve um verdadeiro espírito de equipe, um time real pronto para responder aos desafios da competição global (KOTABE, 1998).

A figura 3 representa a conexão necessária entre as áreas e processos, os principais objetivos das interações (KOTABE, 1998).

Figura 3: Interação entre Marketing, P&D, Manufatura



Fonte: Adaptado de Kotabe (1998)

Tecnologia é definida como *know-how*. Pode ser classificada como um grupo de ideias concretizada em um produto, ou grupo de ideias envolvidas na manufatura do produto, etapas requeridas para manufaturar novos materiais, transformando-os nos produtos a serem lançados. Executivos tendem a focar exclusivamente na tecnologia de produto, enxergando novos lançamentos como direcionadores de competitividade. Contudo, esta estratégia, somente, pode não garantir uma vantagem competitiva em longo prazo, se não combinada com eficientes processos de fabricação (KOTABE, 1998).

A interface entre P&D e Manufatura resulta em definição de projetos de produtos e processos projetados para fabricação (custos, qualidade, confiabilidade). A manufatura participa efetivamente das atividades de projeto, sugere as modificações necessárias, implementando as melhorias e inovações do processo ao produto. Neste contexto, os projetos preveem formas intercambiáveis com produtos existentes, redução na fabricação e retrabalho de ferramentas. O alinhamento entre

as áreas de marketing e produção busca estabelecer equilíbrio entre o atendimento às grandes linhas de produtos requeridas pelo mercado, e compatíveis escalas de produção que justifiquem os objetivos necessários, através da busca por padronização de produtos e componentes e rápidas respostas às alterações necessárias. A conexão entre marketing e P&D oportuniza desenvolvimento de produtos mais acurados, no tempo necessário para o mercado, com as características de funcionalidade e diferenciação adequadas para o posicionamento dos produtos (KOTABE, 1998).

Para que as corporações obtenham grau mais elevado de retorno sobre sua estratégia de *global sourcing*, deverão direcionar ações para os seguintes pontos: (1) padronização de componentes principais, (2) desenvolver família de produtos (estrutura similar com poucas modificações para atender os diversos mercados), (3) padronização de produtos em base mundial (ofertar a todos os mercados, a melhor, ou mais adaptada tecnologia em relação às demandas), (4) utilizar diferentes posicionamentos entre regiões e países para os produtos de base global (KOTABE, 1998).

Global Sourcing não é uma opção possível para muitas empresas, em função da estrutura por ela compreendida. Trata-se de grandes corporações que competem intensamente por participações em mercados nos diversos continentes e países. São significativamente maiores (US\$ 3 bilhões de faturamento anual médio) do que as que atuam com *International Purchasing* (US\$ 800 milhões de faturamento anual médio). Estas empresas empregam grande parte de suas compras anuais em fontes não domésticas, e sustentam que melhorias nas estratégias de *global sourcing* e oportunidades de reduções de custos são mais frequentes e disponíveis do que quando comparadas ao *international purchasing* (MONCZKA; TRENT, 2003a).

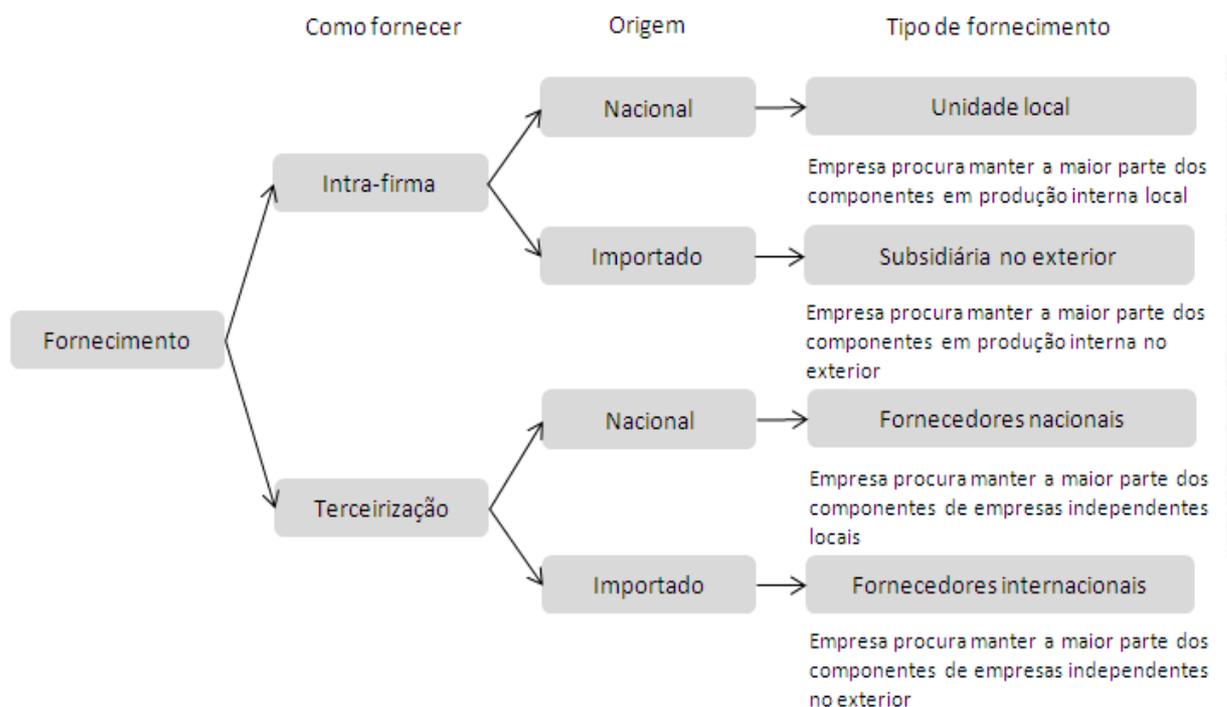
2.3.2.1 Decisões estratégicas de fornecimento

A estratégia de fornecimento (*Sourcing strategy*) predispõe planejamento e decisões a serem tomadas sobre como atender as demandas do mercado local e/ou internacional. O termo *sourcing* tem sido utilizado para descrever o gerenciamento, por empresas multinacionais, do fluxo de componentes e produtos finais no atendimento a mercados nacionais e internacionais. As decisões estratégicas de fornecimento de empresas multinacionais podem utilizar (1) as instalações de uma

de suas unidades produtivas, em uma base intrafirma (*intrafirm sourcing*), ou mesmo (2) utilizar uma empresa independente (terceirização/subcontratação), adotando base contratual (comumente referenciado como *outsourcing*). A terceirização pode ainda considerar (1) a livre concorrência entre empresas no mercado (*arm's length*) ou (2) parcerias estratégicas (*strategic partnership*). Em ambos os casos, empresas multinacionais utilizam fontes de fornecimento domésticas (*domestic sourcing*) e estrangeiras (*offshore sourcing*) (KOTABE; MURRAY, 2004).

Estudos recentes denotam que, em termos de competitividade em longo prazo, decisões de onde comprar os componentes e produtos tornam-se menos importante estrategicamente do que como fazê-lo. Desta forma, ao avaliar-se as distintas estratégias de fornecimento adotadas, é crucial observar e considerar as diferenças entre as terceirizações baseadas em contratos de fornecimento e o fornecimento intrafirma. Para cada um dos casos haverá diferente impacto (KOTABE; MURRAY, 1998). A figura 4 sintetiza as decisões de fornecimento.

Figura 4: Decisões estratégicas de fornecimento



Fonte: Adaptado de Kotabe (1998)

2.3.2.1.1 Fornecimento Intrafirma (*intrafirm*)

Multinacionais podem adotar estratégias de abastecimento utilizando-se das diferentes unidades fabris do grupo. As diversas fábricas, usualmente, são especializadas em diferentes processos de fabricação, as quais, combinadas, podem compor significativa parte dos produtos finais. Neste modelo, a negociação é realizada entre as subsidiárias do grupo, em diferentes países. Quando o abastecimento é realizado via fábrica no mesmo país denomina-se *domestic in-house sourcing*. A utilização de plantas estrangeiras do grupo para fornecimento é denominada *offshore subsidiary sourcing* (KOTABE; MURRAY, 2004).

2.3.2.1.2 Terceirização (*Outsourcing*)

A adoção da terceirização de operações tem sido estratégia constante visando redução de custos, flexibilidade, acesso à tecnologia em função da especialização dos fornecedores. Esta estratégia pode adotar a prática de livre comércio, ou mesmo o estabelecimento de parcerias estratégicas, utilizando empresas independentes localizadas no país ou mesmo no exterior (KOTABE; MURRAY, 2004).

A determinação de qual a melhor estratégia tem sido amplamente discutida. Jarillo (1993), em seu livro *Strategic Networks*, apresenta um modelo para tomada de decisão entre fabricar internamente, adquirir no mercado de empresas independentes, ou estabelecer uma parceria estratégica.

2.3.3 Direcionadores e motivadores da estratégia de *global sourcing*

Pesquisadores tem procurado, nos estudos realizados em EMN, identificar e apresentar os principais direcionadores e motivadores da estratégia de GS. O quadro 4 sintetiza estes estudos.

Alguire et al. (1994 apud HULTMAN et al., 2012) descreve um amplo range de motivos para adoção do *global sourcing*, tendo como tema central a busca por redução de custos, relacionando as vantagens comparativas das nações (custos), e as vantagens competitivas das empresas (qualidade, tecnologia, entre outros). Adicionalmente, o autor argumenta que o *global sourcing* pode ser utilizado para

contornar barreiras de negociação, mas destaca que o direcionador inicial das empresas é efetivamente a busca por reduções de custo.

Quadro 4: Direcionadores e motivadores da estratégia de global sourcing

Tema geral	Pesquisador(a)	Método	Contexto	Foco	Principais resultados e contribuições
Motivadores e direcionadores do global sourcing	Alguire et al. (1994)	Survey com 115 empresas	Internacional	Global sourcing motivadores	Motivadores incluem vantagens comparativas (em termos de custo), vantagens competitivas (qualidade, tecnologia, etc), barreiras comerciais, e motivos internos. Resultados empíricos destacam custo como principal direcionador.
	Bernard; Rajagopal (1994)	Survey com 76 empresas inglesas	EMN instaladas na Inglaterra	Fatores de motivação para adoção ao GS	Escassez de fornecedores capacitados, vantagens competitivas, desempenho no atendimento (qualidade, entrega), competição no mercado interno, em função de compras externas
	Kotabe (1998)	Estudo comparativo	Modelo de GS adotado por empresas dos USA e Japão	Estratégias de gestão de GS	Redução de custos (proativa ou reativa as demandas); redução da utilização de ativos, necessidade de investimentos, oportunizam vantagens comparativas e competitivas; parcerias estratégicas geram vantagens competitivas em longo prazo
	Cho; Kang (2001)	Survey com 148 empresas	Empresas do mercado de varejo em vestuário nos USA	Percepção dos executivos quanto aos benefícios e desafios do mercado de varejo nos USA	Procura por GS esta relacionada ao incremento de volume nos negócios.
	Monczka; Trent (2003, 2005)	Visitas e survey em 162 empresas	EMN dos USA, Europa, Outros	Diferenças entre compras internacionais e <i>global sourcing</i> , 5 estágios de desenvolvimento da estratégia	Redução nos custos, aumento de competitividade, redução nos custos de transação, integração funcional, padronização dos produtos e processos, acesso a tecnologia, melhoria de qualidade, entrega e atendimento
	Nassembini (2006)	Survey em 78 empresas	Empresas italianas, diferentes setores	Motivações e estágios na internacionalização de fornecimento	Redução de custos, acesso a matérias-primas escassas e/ou raras, acesso a novos mercados
	Steinle; Schiele (2008)	Estudo duplo em profundidade	Equipamentos de óleo e tecnologia em medicina	Limites dos benefícios do GS. Alcançar a preferência dos clientes. Relação de dependência entre clusters	Fornecedores são recursos valiosos. GS nem sempre reduz custos e aumenta a competitividade. Associações de fornecedores são importantes limites para o GS, bem como a padronização de materiais.
	Lintukangas; Peltola; Virolainen (2009)	Survey com 100 empresas, estudo de caso	Estudo de caso, empresa do ramo florestal	Possíveis problemas na integração da gestão de compras	Redução dos custos de transação, vantagens competitivas e comparativas, acesso a tecnologia, escala, matéria-prima, energia, padronização de produtos, investimentos compartilhados
Hultmann et al (2012)	Estudo de caso único	MNE Sueca	Influência dos fornecedores na estratégia de global sourcing	Adoção ao GS pode ocorrer em função de demandas de mercado, estratégias estabelecidas pelos clientes, onde o fornecedor é parte integrante da cadeia	

Fonte: Adaptado de Hultmann et al. (2012)

Bernard e Rajagopal (1994) destacam os motivadores identificados em sua pesquisa com empresas multinacionais localizadas na Inglaterra (em escala de prioridade): (1) falta de fornecedores capacitados no país; (2) procura por vantagens competitivas estratégicas (reduções de custo); (3) melhoria imediata de desempenho (qualidade entrega); (4) vantagens obtidas por competidores locais através da utilização de fontes estrangeiras.

Lintukangas, Peltola e Virolainen (2009) destacam, a partir de sua revisão literária, três principais objetivos: (1) atuar economicamente, e reduzir os custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1979, 2008); (2) atingir vantagens

competitivas com capacidade superior (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); (3) integrar e explorar a relação e benefícios entre os diferentes países.

Monczka e Trent (2003a) colocam que o benefício primário da estratégia de *global sourcing* é a redução de custos, em média, de 20%, se comparada a acordos locais. Ainda segundo os autores, as empresas procuram, através de uma estratégia integrada de fornecimento em base mundial, atender com desempenho superior às necessidades de seus clientes, aprimorando o nível de entrega e serviço prestado. Como a maioria das empresas estudadas compromete parcela superior à metade de seu faturamento na compra de insumos e serviços, é esperada significativa melhora em seu desempenho financeiro na consolidação da estratégia.

Reduções nos custos de transação, não facilmente mensuradas como reduções nos materiais, têm sido realizadas em função da consolidação das demandas em um número menor de fornecedores, adotando contratos de médio e longo prazo (estudo relata fornecedores exclusivos, período de três anos), reduzindo o envolvimento na gestão, análises constantes e avaliações econômicas (MONCZKA; TRENT, 2003a).

A integração mundial dos centros de pesquisa e desenvolvimento oportuniza padronização das especificações e ganhos de escala para as negociações com os fornecedores (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Integração global oferece aos fabricantes e seus clientes o acesso a produtos de alta tecnologia, economias de escala, aumento da intensidade de investimentos, acesso facilitado a raras matérias-primas, fontes de energia, necessidades universais de produtos (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Segundo Hultman et al. (2012), os estudos ainda destacam fatores internos de motivação à localização de produção em determinados países, em função de (1) estratégias de penetração e presença em mercados, (2) leis e regras específicas que obrigam as empresas a realizarem suas compras, ou produzir parte ou toda produção nestas regiões. A importância das “imposições de fornecimento” é referenciada nos estudos.

Nassimbenis (2006) descreve a importância do *global sourcing* no acesso não só a recursos com menor custo, mas aos escassos e raros, como também à possibilidade de desenvolvimento de novos mercados.

Nassimbenis (2006) conclui, em seu estudo, que onde, antes, compras internacionais eram utilizadas para obter recursos com menor custo, atualmente, com a adoção das estratégias de *global sourcing*, tornaram-se fonte competitiva e sustentável de longo prazo.

Verificam-se poucos estudos relacionados com particular foco sobre a interação e redes no processo de *global sourcing*, a destacarem-se os autores Andersen e Christensen (2005 apud HULTMAN et al., 2012), que suportam a teoria de que as estratégias de *global sourcing* de uma empresa podem ser fortemente influenciadas por decisões e ações de outros participantes da rede de fornecimento.

Hultman et al. (2012), através de estudo de caso aplicado a gestão de *global sourcing* na empresa IKEA, corroboram com os autores, enfatizando a necessidade de reconhecimento nas bibliografias sobre o tema quanto a influencia da interação e relacionamento entre as empresas da cadeia de fornecimento, para o sucesso da estratégia. Através de sua pesquisa, os autores concluem que os fornecedores possuem papel fundamental na estratégia de GS, uma vez que as companhias dependem destas empresas para atingir os mercados definidos.

O estudo enfatiza que a estratégia da empresa principal, neste caso, a IKEA, influencia e otimiza o desenvolvimento da gestão de fornecimento de sua cadeia. O fornecedor, por sua vez, deve procurar absorver o conhecimento do cliente nesta estratégia, bem como utilizar de seu suporte para alcançar melhores resultados. Contudo, deve verificar se esta abordagem está de acordo com a sua estratégia principal, para evitar desalinhamentos internos (HULTMAN et al., 2012).

Neste contexto, os autores sugerem que as decisões de GS não estão restritas somente à empresa, mas à sua rede de fornecimento. Desta forma, o alinhamento e coordenação das estratégias de GS devem ser conduzidos não somente por uma empresa individual, mas através das redes de fornecimento. Os clientes centrais (responsáveis pela cadeia) devem conduzir a gestão do processo, de forma a permitir que os fornecedores contribuam com a operação, tornando-se parte integrante do processo. Para tal, elementos de sustentação do processo, como coordenação, comunicação, e interação são cruciais. Subsidiárias estratégicas podem prover conhecimento do mercado de fornecimento para os fornecedores, e as que estejam estrategicamente posicionadas no globo podem ser componente chave para o sucesso da estratégia (HULTMAN et al., 2012).

2.3.4 Estrutura organizacional e gerenciamento da gestão de fornecimento

Neste capítulo serão apresentados, a partir das principais bibliografias revisadas, a estrutura organizacional, bem como o formato de gerenciamento da gestão de fornecimento. O quadro 5 sintetiza os principais estudos.

Estas bibliografias procuram descobrir e formalizar a relação entre organização de compras e desempenho de compras, questões de padronização, centralização e características de adaptação (Hultman et al., 2012).

Segundo Hartmann, Gerhard, Christopher (2008), desde as publicações de Bartlett (1986), e de Doz e Prahalad (1987), a maioria dos autores, implícita ou explicitamente, refere-se continuamente às vantagens da integração e coordenação, em relação à diferenciação e capacidade de resposta em termos de estratégia global. Baseado nestas duas dimensões, três tipos de estratégias internacionais podem ser descritas: (1) estratégia multidoméstica, combinando baixa integração e alta capacidade de resposta e atendimento local; (2) estratégia global, combinando alta integração e baixa resposta local; (3) estratégia transacional, considerando alta integração e alta resposta local.

A integração da gestão de suprimentos é, muitas vezes, tratada em termos de centralização - processo decisório de estratégias, aprovações centralizadas em uma unidade, geralmente a matriz -, e descentralização - processo decisório de estratégias, aprovações realizadas em diferentes unidades. Diversas pesquisas tem destacado as vantagens e desvantagens de cada modelo (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Através da centralização, as empresas têm maior acesso ao controle e coordenação das atividades, resultando em economias de escala e maior poder de negociação. A integração permite, aos executivos, estabelecerem mais claramente uma visão estratégica global do fornecimento, gerando conhecimento profundo sobre o mercado. O ponto mais comumente debatido contra o modelo de centralização é o custo total de administração (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

A descentralização resulta em relacionamentos mais próximos com a base de fornecedores (locais), aumentando o nível de atendimento aos requisitos específicos e resposta aos problemas, reduzindo o *lead-time*. Adicionalmente, verifica-se melhor cooperação entre os gestores de suprimentos e os gestores das unidades fabris. A

descentralização requer alto nível de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos das unidades, bem como clara informação quanto os diversos contratos disponíveis. A descentralização pode fazer com que a empresa torne-se dependente de fornecedores locais específicos, resultando na diferença de preços (por vezes menos competitivos em função da escala), bem como aumento da complexidade de transação. Através da descentralização, as decisões de suprimentos são reportadas a níveis hierárquicos menores, atuando em nível mais operacional e tático do que estratégico (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Quadro 5: Estrutura organizacional e gerenciamento do global sourcing

Tema geral	Pesquisador(a)	Método	Contexto	Foco	Principais resultados e contribuições
Estrutura organizacional e gerenciamento do global sourcing	Kotabe (1998)	Estudo comparativo	Modelo de GS adotado por empresas dos USA e Japão	Estratégias de gestão de GS	Destaca a integração funcional entre as áreas de marketing, P&D, operações.
	Arnold (1999)	Estudo de caso múltiplo - 8 EMN	Internacional OEM	Nível de centralização na organização de global sourcing	Define global sourcing como extensão mundial das estratégias de fornecimento; apresenta 3 modelos ideais: modelo centralizado de compras, modelo de coordenação, modelo de terceirização
	Monczka; Trent (2003, 2005)	Visitas e survey em 162 empresas	EMN dos USA, Europa, Outros	Diferenças entre compras internacionais e GS, 5 estágios de desenvolvimento da estratégia	Criação de um comitê multifuncional permanente, com representantes do nível diretivo, gerencial e funcional, entre os diferentes centros de desenvolvimento (USA, Europa). Padronização das funções de gestão da equipe, processo de desenvolvimento, sistema de informação
	Hartmann et al. (2008)	Estudo de caso múltiplo - 8 EMN	EMN na Alemanha	Implicações da estrutura organizacional e impacto na gestão de GS	Importância da centralização e coordenação da estratégia de GS pela matriz, mecanismos de controle, coordenação e compartilhamento de informações
	Lintukangas; Peltola; Virolainen, 2009	Survey com 100 empresas, estudo de	Estudo de caso, empresa do ramo florestal	Possíveis problemas na integração da gestão de compras	Envolvimento da alta administração, time multifuncional dedicado com atuação da direção mundial, direção e gerencia local, além dos especialistas da área de suprimentos das unidades

Fonte: Adaptado de Hultmann et al. (2012)

A estrutura organizacional deve refletir e atender às decisões do planejamento estratégico do negócio, para melhorar a competitividade dos negócios. (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Galbraith's (1977 apud LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009) destaca que não há uma melhor forma de organização. A efetividade do modelo organizacional é atingida através da adequação às características da empresa e o contexto do seu negócio.

Segundo Hartmann, Trautmann, Jahns (2008), os primeiros estudos descrevendo as implicações relacionadas à configuração organizacional para atendimento ao *global sourcing* foram apresentados por Kotabe e Omura (1989).

Sua pesquisa sugeria alteração de organização descentralizada para mais centralizada, coordenada internacionalmente.

Hartmann, Trautmann, Jahns (2008) ainda destacam que, enquanto muitos dos estudos realizados a partir das contribuições de Kotabe e Omura (1989) sugeriam que a adoção a estratégia de *global sourcing* requer alterações organizacionais significativas, a maioria destas teve foco direcionado para análise do efeito na autonomia de decisão da matriz das corporações (*Headquarter Corporation*) em relação às divisões e subsidiárias.

Bernard e Rajagopal (1994) destacam a importância de coordenação central e padronização do processo de seleção de fornecedores, além de recursos dedicados e suporte da alta administração para gerenciamento da estratégia.

Giunipero e Monczka (1997 apud LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009) dividem a estrutura global para gestão de fornecimento em quatro categorias: (1) descentralização total; (2) descentralizada, mas coordenada; (3) responsabilidade centralizada para gestão global; (4) grupo funcional único especializado em mercados estrangeiros.

Considerando que *global sourcing* consiste em uma extensão sistemática das políticas estratégicas, gestão e atividades de suprimentos em base mundial, Arnold (1999 apud HULTMAN et al., 2012) idealizou três formas organizacionais: modelo centralizado de compras (Gestão via Matriz), modelo de coordenação (Comitês de compras), modelo de terceirização (Escritórios de compras internacionais, como centros de lucro ou não).

Leinonen (1999 apud LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009) apresenta três possíveis formas organizacionais para gestão de *global sourcing*: (1) compras globais concentradas (coordenação próxima e efetiva das atividades, usualmente realizada por uma ou poucas unidades); (2) multi-doméstico (grande dispersão de atividades do processo, baixo nível de coordenação e comunicação entre unidades, mas alto nível de resposta local), (3) coordenação global (estrutura híbrida, procura utilizar os benefícios da estratégia global, atendendo às estratégias locais). A escolha pela estrutura a ser aplicada dependerá das características da empresa e necessidades enfrentadas em seu mercado de atuação.

Monczka e Trent (2003a) destacam a importância da efetiva participação da direção da EMN na estratégia de *global sourcing*. Em seu estudo, reforçam a necessidade de alocação de estrutura específica para definição das estratégias,

procedimentos, coordenação das atividades, os quais envolvem as equipes locais conforme a necessidade dos projetos.

Quintens et al. (2006 apud HULTMANN et al., 2012), focando na configuração da organização, desenvolveram quatro dimensões para estratégia de *global sourcing*: (1) configuração do processo de compras, (2) padronização do processo em base mundial, (3) padronização das características de produto/componentes, (4) padronização e identificação de perfis profissionais. Os autores destacam que há forte interação entre estratégias globais de marketing e suprimentos, muitas vezes com mesmo posicionamento quanto a questões de adaptação, centralização e configuração.

Hartmann, Trautmann, Jahns (2008) destacam que as características principais da organização têm importante efeito sobre a estrutura de e atividades da gestão de compras. Em seu estudo sobre EMN na Alemanha, apresentam dois modelos organizacionais para gestão de *global sourcing*:

1. Organização global - modelo de centralização e direcionamento pela matriz (*Headquarter*), através de implementação de mecanismos de controle, coordenação e compartilhamento de informação entre as unidades de diferentes países, sendo adotado pela maior parte das empresas em seu estudo. Neste modelo, o conhecimento e experiência na gestão estratégica de compras estão mais restritos à matriz, utilizando estruturas menores, para fins de suporte local somente nas subsidiárias;
2. Organização transacional – integração da rede de compras em bases iguais, onde a matriz não exerce papel principal, ficando responsável por suportar as estratégias adotadas pelas diversas subsidiárias. Neste modelo, a subsidiária com maior vantagem comparativa assume a liderança global e gestão para aquela categoria de produtos e serviços específica. Deste modo, diferentes competências das subsidiárias são tratadas como novas fontes de vantagens competitivas, podendo viabilizar o estabelecimento de centros de excelência para categorias específicas na organização. Neste modelo, as equipes locais são desenvolvidas e capacitadas para coordenação de atividades globais.

Independente da relação de coordenação sendo via matriz, ou mesmo através das subsidiárias, EMN tem aplicado extensivamente a utilização de comitês de fornecimento para projetos de grande volume, times multinacionais, reuniões para condução e revisão de estratégia (HARTMANN; TRAUTMANN; JAHNS, 2008).

Segundo Prasad e Babbar (2000 apud HULTMAN et al., 2012), o posicionamento das unidades produtivas em estratégicas regiões do mundo propicia vantagens específicas de localização. O formato de configuração e coordenação na rede de fornecimento é crítico para o estabelecimento destas localizações estratégicas.

Hartmann, Trautmann, Jahns (2008) destacam que as características organizacionais e de gestão de *global sourcing* nas EMN geralmente incluem revisão regular da estratégia, sessões de coordenação com gestores globais de suprimentos, acesso aos escritórios de compras internacionais, ou processo formalizado para *global sourcing*.

Diversos mecanismos de controle tem sido implementados pelas organizações e apresentados nos estudos sobre estratégias de internacionalização. Harzing (1999 apud HARTMANN; TRAUTMANN; JAHNS, 2008) destaca quatro categorias de controle, divididas em pessoal/impessoal, direto/indireto, conforme quadro 6.

Quadro 6: Categorias dos mecanismos de controle

	Pessoal / Cultural (Baseado em Interação social)	Impessoal / Burocrático / Tecnocrático (Baseado em artefatos instrumentais)
Direto / Explícito	Categoria 1 - Controle pessoal centralizado	Categoria 2 – Controle formalizado por burocracia
Indireto / Implícito	Categoria 4 – Controle através da socialização e rede	Categoria 3 – Controle de resultados

Fonte: Adaptado de Hartmann, Gerhard, Christopher (2008)

- Categoria 1 – Controle pessoal centralizado: a centralização da tomada de decisão refere-se ao nível de localização da autoridade responsável pela decisão. No contexto das EMN, centralização da tomada de decisão significa que a mesma restringe-se à matriz, a qual possui visão geral do negócio;

- Categoria 2 – Controle formalizado por burocracia: formalização refere-se ao uso de políticas, regras e instruções padronizadas descritas pela matriz e distribuídas às subsidiárias na forma de diretrizes. A eficácia deste mecanismo irá aumentar quanto mais atividades forem codificadas em regras e procedimentos, sem que estes se tornem rígidos demais, restringindo a flexibilidade. Sistemas e informação são importantes elementos na estrutura organizacional e forma de controle. Tornam-se ainda mais necessários quando altos volumes de informação precisam ser analisados e interpretados sem o uso extensivo de reuniões presenciais;
- Categoria 3 – Controle de resultados: refere-se ao controle de resultados alcançados em relação aos objetivos traçados. Este tipo de controle se torna mais eficaz quando os resultados esperados e atividades podem ser apropriadamente definidos previamente;
- Categoria 4 – Controle através da socialização e rede: coordenação através da socialização refere-se ao processo pelo qual os membros da organização internalizam as formas de comportamento e valores organizacionais. No contexto das EMN, destaca-se a necessidade de alinhamento, entendimento e comprometimento por parte dos colaboradores e gestores da subsidiária quanto aos valores e normas da EMN.

2.3.4.1 Caso Santek Quimical's

Monczka e Trent (2003a) apresentam as etapas do processo global de engenharia e fornecimento, através de sua pesquisa sobre as melhores práticas, verificadas na Santek Quimical's, conforme quadro 7.

O processo global da Santek's não envolve apenas a identificação de itens ou *commodities* similares para aplicação global. Cada projeto envolve análise intensiva entre os centros de pesquisa nos Estados Unidos e Europa para determinar áreas com sinergia comum. Um time multifuncional é criado, composto por representantes destes centros, e desenvolve especificações que satisfaçam as necessidades de cada centro de pesquisa. Enquanto são conduzidos os estudos de aplicação e especificações, projetos subsequentes iniciam a sua definição de escopo e atuação para identificar o potencial de redução de custos (MONCZKA; TRENT, 2003).

Quadro 7: Etapas do processo global de engenharia e fornecimento – Santek Quimical's

Etapa(s)	Descrição	Características-chave
1	Identificação de oportunidade globais em engenharia e fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> * Qual negócio ou projeto requer maior redução de custos? * Quanto atualmente a empresa gasta com as compras? * Como atualmente é especificado esta linha de produto e/ou serviços? * Quanto recurso é necessário para criar especificações globais?
2	Definir estratégia para desenvolvimento do time global de engenharia e fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> * Comitê de direção operacional contrata time multifuncional, com representantes de diferentes países para atender ao projeto; * A seleção e contratação de um time oficializa as funções; time assume a responsabilidade, propondo a estratégia global; <p>Atividades específicas da equipe incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Validar as considerações e expectativas iniciais do projeto: volume de compra, redução esperada, direcionamento preferencialmente global * Realizar análise detalhada das especificações e custos; * Apresentar cálculo teórico de custos (expectativa);
3	Propor estratégia global de engenharia e fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar empresas potenciais para participar do projeto; * Apresentar especificações e demais considerações as empresas; * Definir e apresentar cronograma de projeto; * Revisão da documentação de projeto; * Utilizar as regras de documentação (manual disponível em sistema) para identificar possíveis problemas de contrato; * Desenvolver e apresentar as recomendações da estratégia; * Escrever e distribuir a estratégia proposta para engenharia e compras;
4	Desenvolver solicitação para especificação de propostas	<ul style="list-style-type: none"> * Desenvolver as propostas que os fornecedores receberão - o padrão criado previamente e disponível no sistema é o mais indicado; * Fornecedores são instigados a apresentar melhorias em relação as especificações solicitadas;
5	Encaminhar propostas aos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> * Seis fornecedores, em média, recebem propostas detalhadas para cotação; * Fornecedores tem quatro semanas para apresentar suas propostas
6	Analisar as propostas recebidas	<ul style="list-style-type: none"> * Análise técnica e comercial das propostas recebidas; * Apresentação de breves destaques sobre os fornecedores potenciais; * Time solicitada revisão e apresentação de proposta final;
7	Conduzir negociações	<ul style="list-style-type: none"> * Um time reduzido realizada a negociação final com os fornecedores; * Para contratos complexos ou extensos, membros de comitê diretivo são envolvidos; * Estas negociações serão realizadas na matriz da Santek nos USA; * Contratos incluem preço, entrega, outros termos e condições, suportes adicionais aos termos gerais, comprometimento e responsabilidades, taxas de cambio, e pós venda; * O processo de negociação é postergado caso os objetivos não sejam atendidos;
8	Formalização do contrato	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicar a formalização do contrato internamente, via e-mail; * Comitê diretivo de fornecimento reconhece publicamente o time e informa o resultado do projeto aos clientes internos; * Comitê diretivo de fornecimento mantém continua avaliação dos acordos e reduções;
9	Implementar e gerenciar o acordo global	<ul style="list-style-type: none"> * Atualizar os acordos globais no sistema corporativo; * Gerenciar a transição para o novo fornecedor (havendo modificação), novos códigos; * Continuar a contabilização dos resultados, acordos realizados e conduzir ações junto aos fornecedores para melhorar seu desempenho;

Fonte: Adaptado de Monczka, Trent (2003a)

O resultado esperado de cada projeto é o desenvolvimento de contrato global de fornecimento (*Global supply agreement*). O modelo adotado pela empresa é de fornecimento através de fornecedor único, com base contratual de três anos. A adoção deste modelo resultou em reduções médias de 20%, quando comparados ao gerenciamento anterior (projetos e compras não centralizados). Este processo

proporciona valor adicional à empresa, onde gestores globais de compras (*global sourcing managers*), agora, atuam junto aos gestores de marketing para incluir reduções e melhorias esperadas nos projetos em andamento, proporcionando, assim, retorno mais robusto e eficiente ao mercado. Reduções através de acordos globais tem suportado a empresa na obtenção de novos negócios em diferentes países (MONCZKA E TRENT, 2003a).

O comitê principal de operações é formado pelo Diretor mundial de fornecimento, Gerente de globalização e Gerente de compras. O supervisor capital de equipamentos dos Estados Unidos, supervisor de controle de sistemas dos EUA, supervisor capital de equipamentos da Europa, e gerente de globalização da Europa juntam-se a este comitê, que se reúne através de conferência semanalmente. Há consenso sobre a necessidade de criação da função de Gerente de globalização, o qual é responsável pela liderança e coordenação dos comitês de engenharia e fornecimento global, reportando diretamente ao vice-presidente de engenharia (MONCZKA; TRENT, 2003a). O quadro 8 descreve as principais funções e responsabilidades do Gerente de globalização, bem como dos comitês de gestão.

A Santek utiliza extensivamente times multifuncionais de projeto entre países, e entre regiões de um mesmo país. Estas equipes são formadas entre quatro a seis profissionais do comitê operacional, sendo responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias globais de fornecimento. Devem determinar quais fornecedores irão participar dos processos de cotação (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Após a submissão de suas propostas comerciais, realizam as análises apropriadas, definindo a estratégia de fornecimento. Engenheiros dos centros de P&D dos EUA e Europa trabalham em tempo integral para desenvolver especificações padronizadas. Se o comitê operacional seleciona um *commodity* específico para o projeto global, o comprador e engenheiro especialistas são convidados a participar do time de projeto (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Os times de projeto reúnem-se presencialmente uma vez por mês, coordenados pelo Gerente de globalização. Estas reuniões alternam-se entre EUA e Europa. A atualização dos documentos e especificações do projeto é realizada através de *intranet* (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Quadro 8: Principais funções e responsabilidades do time de gestão de global sourcing

Gerente de globalização	<ul style="list-style-type: none"> * Trabalhar e liderar o comitê de fornecimento; * Identificar oportunidades de projetos futuros; * Aprovar despesas do comitê de fornecimento e alocar orçamento aos times de projeto; * Gerenciar os direcionamentos dos comitês executivos e operacionais de fornecimento; * Identificar e recrutar membros do time de projeto, incluindo suporte dos gerentes funcionais; * Atuar com os times, identificar os pontos críticos dos projetos; * Gerenciar outras decisões ou problemas que afetarem os projetos de atuação global de fornecimento;
Comitê de direção operacional	<ul style="list-style-type: none"> * Estabelecer os times de projeto, identificar melhorias nos objetivos; * Manter e atualizar os procedimentos para projetos globais, documentação de suporte online; * Identificar e priorizar oportunidades de projeto global; * Rastrear, controlar e reportar os resultados dos projetos na intranet; * Remover obstáculos entre design e centros de compras; * Conduzir sessões de análise e alinhamento de lições aprendidas ao final dos projetos; * Reportar progresso dos projetos de <i>global sourcing</i> ao comitê de direção executivo em base regular
Comitê de direção executivo	<ul style="list-style-type: none"> * Prover visibilidade executiva e comprometimento com as estratégias de globalização; * Monitorar o progresso geral das iniciativas de <i>global sourcing</i>; * Alocar orçamento anual e outros recursos para suportar a estratégia de <i>global sourcing</i>;

Fonte: Adaptado de MONCZKA; TRENT (2003a).

Os times de projeto realizam auditorias nos fornecedores, utilizando os critérios adotados pela ISO 9001, além de ferramentas internas desenvolvidas. A função mais importante dos times é estabelecer os modelos de custos teóricos dos produtos, identificando onde estão as oportunidades de redução de custos. As reduções são geralmente alcançadas em quatro áreas: (1) otimização de projeto, (2) taxas de cambio, (3) logística, e (4) consolidação de volumes de aquisição. Há um sistema de custos na *intranet* que suporta a avaliação. Após a consolidação do projeto e estratégia, o comprador local (gestão diária) deve operacionalizar os acordos definidos - envolvendo a equipe, se necessário (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Ao final do projeto, os times multifuncionais provem na *intranet* - informação padronizada e de fácil acesso - informações detalhadas, incluindo a estratégia de fornecimento definida, os termos e condições de contratos estabelecidos, relatório da situação global das ideias implementadas, em andamento, e autorizadas para futuras implementações, os riscos identificados no projeto, bem como as ações de contenção (MONCZKA; TRENT, 2003a). O quadro 9 sumariza as características principais para classe mundial (referência) na gestão de *global sourcing*.

Quadro 9: características principais para classe mundial na gestão de *global sourcing*

<p>Comprometimento de recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Executivos definem orçamento formal e outros recursos para suportar a estratégia de GS; * Times de projeto de GS recebem suporte dos clientes internos, bem como times de execução operacional da estratégia; 	<p>Suporte da tecnologia de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> * Participantes devem ter acesso a um amplo range de informações, de uma base global; * Documentos de suporte, diretrizes, formulários, e atualização dos projetos disponíveis na intranet;
<p>Processo</p> <ul style="list-style-type: none"> * Estratégia de GS deve ser desenvolvida atendendo processo bem definido, detalhado e controlado; * O processo global envolve profissionais com apropriadas habilidades, que são capazes de conduzir adequações das estratégias locais para globais; * Reuniões para discussão e alinhamento de lições aprendidas devem ser conduzidas ao final dos projetos; * GS contratos são continuamente gerenciados, revistos, e reestabelecidos como apropriado; 	<p>Comunicação e coordenação</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mecanismos e métodos de comunicação são bem definidos e parte do processo de coordenação de atividades entre os participantes dos projetos; * Sessões para revisão e coordenação de estratégia global ocorrem envolvendo gerentes, líderes de times, outros participantes; * Times de projeto desenvolvem planos para gerenciar os riscos associados ao GS; * Os esforços da estratégia de GS estão alinhados diretamente com os objetivos do negócio, bem como junto as equipes de P&D;
<p>Estrutura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> * O processo de GS utiliza extensivamente times multifuncionais e multinacionais com suporte funcional e executivo local; * Comitê de direção executivo de fornecimento proveem liderança e orientação ao processo; * Clientes internos e outros interessados são envolvidos durante as fases de projeto do GS; * Profissionais de suprimentos locais dão suporte a equipe, atuam com as equipes técnicas e de marketing durante os projetos, possuem acesso apropriado ao time mundial de GS; 	<p>Mensuração dos resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reduções projetadas nos projetos de GS são considerados no planejamento financeiro da empresa; * Quantificação e reportes em relação a evolução dos resultados financeiros dos projetos e atividades do GS são realizados com frequência; * Visitas são realizadas as unidades produtivas dos fornecedores para avaliação de suas capacidades para atendimento das demandas globais e melhorias;

Fonte: Adaptado de MONCZKA; TRENT (2003a).

Monczka e Trent (2003a) destacam que o envolvimento da equipe com apropriada habilidade e conhecimento, através de um processo bem definido, são os dois principais fatores para o sucesso da estratégia de *global sourcing*.

2.3.4.2 Caso de indústria florestal

Lintukangas, Peltola e Virolainen (2009) apresentam o processo de desenvolvimento global de fornecimento, através de sua pesquisa em uma empresa líder na indústria florestal.

A alta administração, procurando tornar o negócio mais rentável, definiu em sua estratégia a integração da gestão de suprimentos em nível global. Um time corporativo para execução foi estabelecido, composto por cinco diretores de

suprimentos e quatro diretores regionais (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Inicialmente, foi conduzido um projeto para investigação de processos comuns de aquisição, linha de produtos, volumes e custos de aquisição, consolidando a demanda global. O time corporativo selecionou as cinco principais categorias de produto, baseando-se no custo de aquisição (consolidação global), disponibilidade e tamanho dos fornecedores. A estratégia previa identificação e atendimento das necessidades locais, desta forma, quatro áreas geográficas foram identificadas (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Times multifuncionais, com representantes das unidades, foram estabelecidos para suportar a estratégia. Esta solução de estrutura híbrida (diretores mundiais, diretores das unidades, especialistas das áreas) foi estabelecida com uma matriz organizacional com objetivo de atender tanto às vantagens de integração, quanto a necessidade de resposta e atendimento local. Uma nova organização para *global sourcing* foi lançada, baseada na estratégia central de fornecimento definida pela organização (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

Através da consolidação do projeto, houve redução substancial dos custos de aquisição, bem como foi garantida a disponibilidade de fornecedores, matéria-prima, e entregas nas especificações necessárias para todas as unidades em diferentes continentes (LINTUKANGAS; PELTOLA; VIROLAINEN, 2009).

2.3.5 Resultados obtidos através da estratégia de *global sourcing*

Monczka e Trent (2003b), através de seu estudo *The global sourcing research Project* (descrito em no item 2.3.2), apresenta, de forma consolidada, os principais resultados obtidos através da adoção a estratégia de GS, conforme quadro 10.

Quadro 10: Principais resultados obtidos através do global sourcing

Impacto da estratégia de GS	Categoria de desempenho	Média dos resultados
88% das empresas reportaram que os preços de compra reduziram 10% reportaram não haver alteração 2% reportaram incorrer em aumento	Preço de compra (componentes, produtos, serviços)	Preço de compra reduz em 15% (em média)
73% das empresas reportaram que os custos totais de aquisição reduziram 24% reportaram não haver alteração 3% reportaram incorrer em aumento	Custo total de aquisição (componentes, produtos, serviços)	Custo total de aquisição reduz 11% (em média)
43% das empresas reportaram melhoria na qualidade dos fornecedores 54% reportaram não haver alteração 3% reportaram incorrer em piora na qualidade	Qualidade do fornecedor	Qualidade do fornecedor melhora em 6% (em média)
23% das empresas reportaram que o tempo de ciclo de produção e entrega reduziu 34% reportaram não haver alteração 43% reportaram haver aumento no tempo	Tempo de ciclo entre produção e entrega	Tempo de ciclo entre produção e entrega aumenta 5% (em média)
32% das empresas reportaram que as entregas no prazo acordado melhoraram 47% reportaram não haver alteração 21% reportaram incorrer em piora nos prazos	Desempenho de entrega	Desempenho nas entregas melhora 3% (em média)

Fonte: Adaptado de Monczka e Trent (2003b)

Verifica-se que, enquanto há redução, no preço total, de 15%, o custo total de aquisição é de 11%. Considerando que 50% dos custos industriais são vinculados a insumos diretos e serviços relacionados, a empresa incrementaria seu retorno financeiro em 5,5%. Destacam-se, ainda, melhorias na qualidade (6%). Apesar do impacto negativo no ciclo de entrega, em 5%, verifica-se uma melhora de 3% no desempenho de entrega dos produtos e serviços pelos fornecedores (MONCZKA; TRENT, 2003b). A tabela 1 representa a ponderação entre dezesseis benefícios potenciais relacionados à gestão de suprimentos.

Como no quadro anterior, o benefício de maior destaque e avaliação é a obtenção de menores custos de aquisição. Desta forma, conclui-se que o benefício inicial das atividades de compra internacional é focado em preços, podendo ser obtido, inicialmente, por iniciativas de fornecimento internacional. Dois dos três benefícios melhor avaliados referem-se à oportunidade de acesso a produtos e processos com alta tecnologia (MONCZKA; TRENT, 2003b).

Estes são pontos de significativa relevância em função da alta taxa de alteração de produtos e processos, bem como constante necessidade de

atualização e oferta de produtos com tecnologia e qualidade superior. A área de gestão de materiais, em conjunto com engenharia e marketing, está sendo ainda mais demandada pela responsabilidade de identificar novas tecnologias, que possam diferenciar os produtos e serviços ofertados, gerando valor ao cliente e ao negócio (MONCZKA; TRENT, 2003b).

Tabela 1: Principais benefícios da estratégia de *global sourcing*

Benefício	Média geral	Média global sourcing	Média compras internacionais
Redução em custo/preço	5,40	5,98	5,04
Maior acesso a tecnologia de produto	3,97	4,69	3,49
Melhoria no relacionamento com fornecedores	3,92	4,61	3,46
Maior acesso a tecnologia de processo	3,89	4,54	3,46
Melhor visibilidade de compras junto a clientes internos	3,76	4,25	3,44
Maior satisfação dos clientes internos com a gestão de compras	3,65	4,10	3,36
Melhor atendimento e resposta do fornecedor às demandas	3,64	4,47	3,08
Melhoria da qualidade de componentes, produtos, serviços	3,61	4,16	3,25
Maior padronização e consistência do processo de aquisição	3,51	4,25	3,01
Melhoria na divisão de informações aos fornecedores	3,46	4,10	3,04
Melhoria de gerenciamento no inventário total de materiais	3,38	4,29	2,74
Melhoria na confiança e segurança de abastecimento	3,38	3,90	3,04
Maior e mais antecipada participação dos fornecedores nos projetos	3,23	3,86	2,80
Redução nos custos de transação	3,17	3,67	2,87
Redução no ciclo de emissão de pedidos de compra	3,10	3,61	2,76
Melhoria no atendimento as questões ambientais	2,73	3,24	2,39
Média total geral dos benefícios	3,61	4,23	3,20

Notas

1 - Escala: (1) benefício não realizado, (2) parcialmente realizado, (3) totalmente realizado

2 - Resultados ordenados decrescivamente em relação a média geral.

Fonte: Adaptado de Monczka, Trent (2003b)

Lintukangas, Peltola e Virolainen (2009) destacam, entre os principais benefícios da gestão de *global sourcing*, a significativa redução nos custos de aquisição, em função do aumento do poder de negociação gerado a partir da consolidação da demanda mundial. A estratégia propiciou aos gestores melhor compreensão e uma visão ampliada das demandas de diferentes unidades produtivas e países. Os conhecimentos gerados nos projetos resultaram em especialização em gestão de fornecimento em base mundial. Para os fornecedores selecionados, o aumento do volume de negócio, a padronização dos processos de compra, o formato de comunicação, bem como a visão de longo prazo oportunizaram melhor relacionamento e confiança.

A disponibilidade e/ou localização (acesso) a produtos e processos com alto padrão tecnológico influenciam sensivelmente as decisões em *global sourcing*, especialmente quanto tratado em indústrias de tecnologia. Empresas que atuam nos níveis IV e V usualmente avaliam mais criteriosamente estes requisitos, quando comparadas a indústrias que atuam nos níveis II e III (MONCZKA; TRENT, 2003b).

Outros importantes benefícios citados na pesquisa referem-se ao melhor gerenciamento de inventário, melhores respostas ao atendimento às demandas por parte dos fornecedores, melhor consistência durante o desenvolvimento e fornecimento, relacionamento e troca de informações com a cadeia de fornecimento. Para obter-se melhor aproveitamento dos pontos acima, faz-se necessária integração efetiva ao *global sourcing* (MONCZKA; TRENT, 2003b).

Bernard e Rajagopal (1994) destacam os benefícios identificados por empresas que adotam a gestão de suprimentos internacionais: (1) redução de custos, (2) aumento da competição, (3) melhoria de qualidade, (4) aumento das opções de fornecimento, e (5) acesso a tecnologias de ponta. Os autores ainda destacam a diferença na identificação dos principais benefícios em relação à origem da empresa. Os europeus destacam a redução de custos e aumento de competição; os japoneses, a melhoria de qualidade; enquanto os ingleses valorizam o aumento das opções de fornecimento; já os americanos priorizam o acesso à tecnologia atualizada.

2.3.6 Fatores de sucesso na estratégia de *global sourcing*

Bernard e Rajagopal (1994) apresentam, em sua pesquisa, os principais fatores para sucesso na implementação e gestão da estratégia de fornecimento global: (1) identificação de significativas oportunidades de redução de custos, (2) disponibilidade de recursos para gerenciar a complexidade do processo, (3) experiência na gestão internacional, (4) habilidade para avaliação de fornecedores (custo, qualidade, capacidade de entrega, experiência no suporte a P&D), (5) estabelecer um processo robusto para mensuração e avaliação dos resultados; (6) comprometimento da alta gestão, suportar perspectiva de longo prazo, (7) desenvolver sólido relacionamento com os fornecedores estrangeiros.

Lintukangas, Peltola e Virolainen (2009) destacam os fatores de sucesso como sendo: (1) capacitação da equipe de gestão de fornecimento, (2) suporte da

alta administração (crucial, segundo os autores), (3) experiências positivas de projetos de fornecimento anteriores, e (4) pressão do ambiente de negócios.

De acordo com Hartmann, Trautmann, Jahns (2008), para o sucesso da estratégia de fornecimento global, as empresas devem desenvolver estratégias de formalização para: (1) governança e políticas – manuais incluindo regras gerais, códigos de conduta, funções/posições e suas respectivas competências; (2) processo – detalhamento das funções, autoridades e responsabilidades para distinguir e caracterizar as diferentes equipes (matriz, subsidiária, demais clientes internos); e (3) controle – métodos comuns de mensuração de resultados, formulários padronizados para reporte das diferentes unidades de negócio.

Hartmann, Trautmann, Jahns (2008) ainda relacionam a importância dos sistemas de informação, ressaltando a necessidade de: (1) padrões comuns, (2) base de dados global, (3) aplicação de *softwares* globais. A implementação de sistemas de informação padronizados facilita a integração das informações de aquisição, através da consolidação destas, definição mais assertiva das estratégias alocadas a cada categoria de produto e/ou serviço. Sistemas desenvolvidos para esta finalidade incluem informações das diferentes unidades, fornecedores preferenciais, contratos ativos, preços e volumes acordados.

Os autores Monczka e Trent (2003b) destacam, ainda, fatores-chave do sucesso da gestão global de engenharia e compras, baseando-se no estudo de caso sobre a Santek: (1) centralização das necessidades de suprimentos e gestão global dos contratos; (2) Interação global do processo de pagamentos para mensurar, de forma efetiva, os resultados dos acordos globais. Esta clara mensuração é crítica para justificar os recursos e orçamentos alocados à estrutura e justificar os investimentos; (3) organização estrutural, na qual se adota a formação de comitês executivos e funcionais, o desenvolvimento de uma posição para gerente de globalização, e o uso extensivo de equipes formadas por profissionais de diferentes países.

A tabela 2 apresenta fatores com maior e menor ponderação para o sucesso da implementação da estratégia de GS na visão dos executivos da área, em empresas caracterizadas entre os níveis II a V (MONCZKA; TRENT, 2003b).

Tabela 2: Fatores de sucesso para implementação da estratégia de global sourcing

Fatores de sucesso na implementação do GS - Maiores ponderações na visão dos executivos	Média	Fatores de sucesso na implementação do GS - Menores ponderações na visão dos executivos	Média
Profissionais com conhecimento, habilidades e capacidades necessárias	6,16	Suporte externo (como consultores)	2,66
Disponibilidade de informação	5,83	Descentralização da estrutura de compras	2,71
Conhecimento quanto a fornecedores com potencial para atendimento global	5,75	Comitê executivo para direcionar as estratégias de GS	3,95
Disponibilidade de tempo para o time desenvolver as estratégias globais	5,72	Suporte de marketing para o processo de GS	4,10
Disponibilidade de fornecedores com capacidade para atendimento global	5,52	Suporte do escritório internacional de compras	4,12
Habilidade para identificar especificações comuns entre diferentes unidades	5,52	Similaridade de idioma com os fornecedores	4,14
Disponibilidade de fornecedores com interesse em atender a contratos globais	5,44	Sistemas de informação compatíveis entre cliente e fornecedor	4,27
Operações e manufatura, suporte interno do cliente para desenvolvimento e efetivação da estratégia global de fornecimento	5,42	Fatores culturais compatíveis entre cliente e fornecedor	4,39
Interesse, receptividade, e colaboração dos clientes internos (diferentes unidades) à estratégia de GS	5,37	Sistema de codificação comum entre unidades de produção	4,44
Visitas as unidades produtivas dos fornecedores	5,35	Participação das unidades produtivas durante os projetos de contratos globais	4,56

Notas:

1 - Escala: (1) fator não crítico, (4) fator moderadamente crítico, (7) fator extremamente crítico

Fonte: Adaptado de Monczka, Trent (2003b)

A seguir serão abordados os fatores com maior pontuação.

- Profissionais com conhecimento, habilidades necessárias para a função:

Durante as pesquisas realizadas, a falta de profissionais com a requerida qualificação, perfil para a função, nas diversas regiões, obteve significativo destaque frente à importância para o sucesso da estratégia. Os respondentes destacaram, ainda, a dificuldade de identificar perfis similares entre as diferentes regiões, tornando-se um complicador para a formação de uma equipe além das fronteiras, que possua foco e direcionamento comuns para as oportunidades globais.

Gestores globais de fornecimento destacam os conhecimentos desejados para estes profissionais: (1) capacidade analítica de análise de custos, (2) visão e conhecimento mundial dos mercados de fornecimento, (3) habilidade para negociar e desenvolver contratos globais, (4) boa apresentação e capacidade de comunicação, (5) entendimento sobre desenvolvimento de

estratégia, (6) habilidade para pensar holisticamente além de sua unidade e/ou região (GIUNIPERO, 2000; MONCZKA; TRENT, 2003b).

- Disponibilidade da informação necessária

O sucesso da estratégia de *global sourcing* depende do acesso à informações completas, confiáveis, e no tempo necessário. Exemplos destas informações incluem lista de contratos atuais e os fornecedores, informações quanto à capacidade (incluindo condições de atendimento global) e desempenho destas empresas, volume projetado de consumo, relação dos principais grupos de produtos demandados, subdivisão dentro destes grupos, preços adotados, informações sobre novos e potenciais fornecedores, especificações de fornecimento, entre outros. A empresa deve desenvolver e padronizar o formato de trabalho entre as unidades. As demandas devem ser apropriadamente entendidas e submetidas conforme especificado (MONCZKA; TRENT, 2003b).

- Conhecimento quanto a fornecedores com capacidade global de atendimento

As empresas, usualmente, possuem bons conhecimentos quanto aos seus fornecedores domésticos, mas pouca familiaridade com fontes estrangeiras. Similarmente ao item anterior, os especialistas sugerem a criação e padronização de um formato para identificação, avaliação e registro de fornecedores potenciais para futuras análises e inserção nas estratégias globais de fornecimento. Trata-se de um trabalho preventivo.

A operacionalização deste processo ocorre através da submissão de um formulário padronizado para solicitação de informações sobre as empresas (*Request for information – RFI*), posterior análise e cadastro. Trata-se de um questionário com informações genéricas sobre vendas, capacidade de produção, certificações de qualidade, mercados de atuação, principais clientes, estrutura e habilidade para atendimento em nível global, entre outros. Com base neste banco de dados, as equipes multifuncionais de projeto

definem quais empresas serão convidadas a apresentar proposta de fornecimento (MONCZKA; TRENT, 2003b).

- Tempo para o time desenvolver as estratégias globais

A gestão dos recursos internos, bem como alocação do tempo necessário para gestão de estratégias globais de fornecimento, permanece em destaque para o sucesso da operação. Muitas empresas acabam dimensionando erroneamente a demanda dos participantes do projeto, os quais passam a atender necessidades imediatas da operação, em detrimento das estratégias globais, postergando a efetivação das oportunidades identificadas.

Para evitar atrasos e/ou reduções nos objetivos traçados para a globalização de suprimentos, empresas devem rever a estrutura alocada para o projeto, criando posições dedicadas, prevendo o estabelecimento de processo e etapas padronizadas com reporte nos apropriados (MONCZKA; TRENT, 2003b).

- Disponibilidade de fornecedores com capacidade e interesse para atendimento a contratos globais

Para que haja efetivo ganho de escala, qualidade, tecnologia padronizada para diferentes mercados, é necessária a identificação e desenvolvimento de fornecedores com capacidade e interesse em atender a contratos globais. É considerada globalmente capaz aquela empresa que consegue satisfazer as especificações de seu cliente de forma competitiva, em diferentes unidades produtivas em termos de projeto, custo, qualidade, *lead-time*, entrega. Verifica-se que poucas empresas possuem atualmente esta presença global, e/ou estão dispostas a atender a contratos globais, em função de possíveis vantagens de comercialização local (MONCZKA; TRENT, 2003b).

- Habilidade de identificar especificações comuns entre diferentes unidades

Este fator destaca, novamente, a importância que a informação possui na gestão de *global sourcing*. Há consenso de que a identificação de

especificações comuns entre unidades é fator essencial para o sucesso da estratégia de aquisição, contudo, diversas empresas falham em atender a este objetivo.

Muitas das grandes corporações adotaram, como estratégia de crescimento, aquisições de empresas concorrentes. Desta forma, tiveram que acomodar, em suas estruturas, a falta de padronização, de codificação entre unidades, bem como sistemas de tecnologia de informação e gestão diferenciados. Acrescenta-se a esta condição de gerenciamento, a possibilidade de que a base de fornecedores (e suas codificações) e contratos não necessariamente serem os mesmos. Não raramente, quando se iniciam projetos para identificação de especificações similares, os fornecedores são envolvidos para auxiliar na operação.

Quanto menor a padronização quanto à codificação de itens e especificações entre as unidades, maior deverá ser a habilidade dos profissionais na identificação de similaridade entre os grupos de produtos (MONCZKA; TRENT, 2003b).

- Operações e manufatura, suporte interno do cliente para desenvolvimento e efetivação da estratégia global de fornecimento

O objetivo principal, quando as empresas procuram aumentar seu volume de compras totais através da consolidação de demanda entre as múltiplas unidades de fabricação, é a redução de custos na entrada de um novo fornecedor e contrato.

Nesta condição, algumas unidades terão que utilizar novos fornecedores em função dos acordos estabelecidos na estratégia global. Envolver usuários e/ou profissionais da operação possui duas dimensões: (1) envolvendo usuários nos centros de compras, ou (2) utilizando localizações e envolvendo funções não diretas de suprimentos, como marketing e engenharia, durante o desenvolvimento global da estratégia de suprimentos.

Segundo Monczka e Trent (2003), os usuários e outras partes interessadas devem ter voz ou envolvimento durante o processo de definição e desenvolvimento de estratégias globais de fornecimento, em função de: (1) unidades produtivas locais devem concordar com a utilização do fornecedor.

Este aceite trará maior pré-disposição da unidade na consolidação do processo de aprovação e início de fornecimento, e modificações necessárias; (2) a unidade local será o cliente final do fornecedor. É importante que os requisitos específicos dos mesmos sejam tratados ao longo do desenvolvimento.

A questão de como envolver os usuários internos e fornecedores é importante, e diferentes modelos existem para este fim: (1) designar um indivíduo para representar os interesses de múltiplas unidades e agir como ligação entre os times de projeto e as unidades de fabricação; (2) designar um representante de cada unidade fabril para atuar como coordenador ou líder, com atuação direta junto aos centros de compra e/ou times de projeto; (3) destacar um executivo do time de projeto para representar os interesses dos grupos internos (operações, marketing, engenharia). Estes executivos contatam os gestores locais durante as análises globais; (4) prover treinamento apropriado às equipes locais para especificar detalhadamente e submeter eletronicamente suas demandas, em termos de entrega, serviço, garantia. Estes termos serão considerados para efetivação da negociação.

Independente da estratégia de envolvimento adotada, a efetivação dos ganhos relativos a acordos globais é de suma importância para justificar os recursos alocados na estratégia. A cooperação da equipe local garantirá a efetividade e longevidade dos projetos (MONCZKA; TRENT, 2003b).

- Visitas aos fornecedores

À medida que as empresas evoluem na sua estratégia global de fornecimento, objetivando o nível V, a avaliação e decisão quanto à correta fonte de suprimento intensifica-se, em termos de complexidade. Em função do nível de desempenho necessário para atuação global, e o alto custo de transação para alteração de base de fornecimento (estes contratos preveem contratos de longo prazo), a utilização de visitas às instalações fabris dos fornecedores, para avaliar suas capacidades, torna-se ainda mais importante. Estas visitas requerem foco e comprometimento da equipe, apoio das equipes locais, e orçamento para realização. As empresas devem ter presente em sua

estratégia que o custo para a realização de visitas em base global é alto, entretanto, o custo de uma decisão incorreta é ainda maior.

Fornecedores globais provem material de diferentes unidades de fabricação, países e continentes. Desta forma, a realização de um plano efetivo de visitas e avaliações das empresas torna-se mais complexo.

Como descrito em tópicos anteriores, entende-se como boa prática que os times locais façam o mapeamento dos fornecedores potenciais, realizem sua avaliação técnica e comercial (capacidade global, redes logísticas, práticas de gerenciamento de fornecedores, capacidades de processo, interesse em atender acordos globais, entre outros). O time de projeto fará avaliação final, baseando-se nas ponderações prévias.

Em resumo, em função da importância dos projetos de atendimento em nível global, a empresa deveria conduzir um processo de *duo diligence* junto aos potenciais fornecedores, como se estivesse procurando investir em sociedade (MONCZKA; TRENT, 2003b).

2.3.7 Obstáculos e riscos potenciais da estratégia de *global sourcing*

Um ponto de significativa atenção dos pesquisadores refere-se ao gerenciamento dos riscos do processo de compras internacionais. Os riscos podem aumentar em função da extensão da lista de pedidos, longo *lead-time* de matérias-primas e a necessidade de previsões de produção e consumo mais acuradas, confiança nas novas e desconhecidas fontes de fornecimento, custos totais que podem exceder ao custo unitário projetado, administração de diferentes moedas e taxas de conversão, idiomas, práticas de negócios, culturas, entre outros. (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Bernard e Rajagopal (1994) descrevem os principais riscos e problemas na gestão global de fornecimento como sendo: (1) flutuação da moeda estrangeira, (2) garantia da qualidade, (3) atrasos nos transportes, (4) integridade das empresas estrangeiras, (5) instabilidade política.

A gestão de fornecimento direto de empresas estrangeiras requer sólida experiência e *know-how*, e possui maior risco quando comparadas às compras domésticas. Contudo, verifica-se que as empresas tem procurado implementar contratos e relacionamentos de longo prazo com seus parceiros estrangeiros,

reduzindo, assim, os possíveis problemas de atendimento às demandas (KOTABE; MURRAY, 2004).

Segundo Hultman et al. (2012), existem leis e regras específicas que obrigam as empresas a realizarem suas compras, produzir parte ou toda produção nestas regiões. A importância das imposições de fornecimento é referenciada nos estudos.

Quintens et al. (2006 apud HULTMAN et al., 2012) destacam, em seu estudo, como barreiras, a limitação de recursos, regulações, práticas de negócio dos diversos países.

Hartmann, Trautmann, Jahns (2008) argumentam, em sua pesquisa, que um dos principais desafios dos gestores de suprimentos, em empresas multinacionais, é definir a estrutura organizacional apropriada para atender as premissas de centralização e descentralização necessárias para atingir desempenho superior na gestão de *global sourcing*. Com subsidiárias enraizadas em diferentes sistemas culturais, políticos, e legais, em várias regiões geográficas, é estratégico e necessário estabelecer e manter sistemas de controle e coordenação das diversas atividades, para atendimento a objetivos comuns.

Hughes et al. (1998 apud LINTUKANGAS, PELTOLA, VIROLAINEN, 2009) destaca que, em economias globais, não é fácil para as organizações com diversas unidades fabris estabelecer a necessária relação entre o centro e a periferia: formas de controle, definição de responsabilidade e autoridade, em apropriado nível geográfico, devem ser endereçados e claramente formalizados. Os autores ainda destacam que os gestores destas companhias devem atuar com pensamento global e ação local, mapeando a dependência e os fornecedores de acordo com escopo de consolidação geográfica.

Nassimbenis (2006) corrobora com Quintens et al. (2006), incluindo, ainda, como barreiras: fatores culturais, idioma, burocracia, dificuldade de encontrar profissionais qualificados, instabilidade política.

Lintukangas, Peltola e Virolainen (2009), em sua pesquisa, destacam três principais desafios: (1) dificuldade em obter informações internas apropriadas. Os sistemas de informação disponíveis nas empresas não atendem a demanda de integração global de suprimentos. Cada unidade possui seu sistema de dados, forma de cadastro de produtos, descrição da linha de componentes, fornecedores; (2) Falta de profissionais de gestão de suprimentos capacitados para entendimento e atendimento a estratégias globais; (3) Nova divisão interna quanto a poder e

controle. A adoção de estratégias globalizadas sugere menor autonomia na tomada de decisão por parte das unidades. A resistência à adaptação à nova estrutura de gestão pode refletir em redução no comprometimento dos profissionais de gestão da área, perda de flexibilidade e aumento de inventário.

Steinle e Schiele (2008 apud HULTMAN et al., 2012) analisaram os limites do *global sourcing*, questionando as vantagens de custos, as quais tendem a sumir quando verificados os custos totais de aquisição.

A alteração de perspectiva regional para global, quase sempre, requer utilização de recursos de fornecimento, projeto, ou mesmo códigos que não são familiares a determinadas unidades fabris e/ou centros de compra. A transição de um fornecedor para outro, ou mesmo um conjunto de itens para outros requer tempo e pode criar custos administrativos adicionais e de transação (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Durante o desenvolvimento de análise para viabilidade de fornecimento em escala global, as empresas devem ponderar não unicamente custos de fabricação, matéria-prima (e outros recursos), flutuação das taxas de câmbio, mas a disponibilidade de infraestrutura (incluindo transporte, comunicação, energia), ambiente industrial e cultural, complexidade de gerenciamento de questões políticas e governamentais do país de origem. Em complemento, a complexidade da estratégia de fornecimento em base global impõe barreiras ao sucesso da execução desta. Em particular, logística, altos inventários, distância, nacionalismo, falta de conhecimento sobre as práticas de negócio estrangeiras, entre outros, são os principais problemas enfrentados por empresas na adoção da internacionalização das estratégias de fornecimento (KOTABE; MURRAY, 2004).

Profissionais envolvidos na implantação de estratégias de *global sourcing* apontam que um alto nível de conhecimento e capacidade de aprendizado é necessário, devido à sua complexidade. Acordos globais geram maiores despesas e tempo para preparação e negociação, contém termos e condições extras, que adicionam complexidade, requerem análises detalhadas das capacidades dos fornecedores, custos da rede de fornecimento, e requerem maior esforço para padronizar a comunicação entre os centros de compra. As viagens dos membros das equipes de gestão de fornecimento são intensificadas (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Pesquisadores tem aplicado, com eficiência, foco na teoria de análise dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979) para definir a estrutura necessária para governar as compras internacionais. Esta perspectiva procura apresentar o resultado das compras internacionais através do mercado (compras externas, de empresas independentes), ou hierárquica (produção interna). A teoria prevê que a estratégia de fornecimento mais apropriada para itens que requerem investimentos específicos (componentes, subconjuntos e conjuntos críticos para o produto final, ou que requerem customização) deve ser realizada hierarquicamente, ou seja, através de produção interna, ao invés de utilizar o mercado. Quando altos e específicos ativos são necessários, fornecimento interno global (*global internal sourcing*) ou hierarquia deve ser utilizado para minimizar custos de transação. Esta estratégia irá auxiliar a empresa a minimizar os riscos de oportunismo, que, muitas vezes, caracteriza o fornecimento através do mercado (MONCZKA; TRENT, 2003b).

Uma nova corrente de pesquisas está emergindo, a qual questiona a confiança na teoria dos custos de transação e sua efetividade para a previsão da estrutura e impactos que serão empregados na gestão de suprimentos (WALKER, POPPA, 1991; MURRAY, 2001). De fato, aplicando TCA para compras internacionais, as empresas tendem a assumir que compras externas (terceirização) não deveriam ocorrer para componentes complexos e críticos. Desta forma, alianças entre fornecedores e compradores, com alto nível de investimentos específicos pelos fornecedores, para atender a estes clientes, não ocorreriam (MONCZKA; TRENT, 2003b).

Kotabe e Murray (2004) defendem a necessidade de estender as pesquisas internacionais sobre gestão de suprimentos com interação de diferentes variáveis, não somente adotando a teoria TCA, mas relações interorganizacionais, capacidades organizacionais e fatores locais.

Como descrito previamente, a adoção da estratégia de *global sourcing* requer coordenação próxima e constante de P&D, produção, marketing, entre outras atividades, em base global. Enquanto os limites nacionais tem perdido sua significância quanto a barreiras físicas e psicológicas, em relação aos negócios internacionais, a diversidade e especificidade do ambiente local permanecem como inibidores da otimização do desenvolvimento global de estratégias de abastecimento. A questão principal é como as empresas multinacionais podem comportar e minimizar o impacto destas questões locais. O que se percebe é que há

uma convergência e maior priorização e suporte à adoção de políticas de negociação global, com intuito de viabilizar a competição atual (KOTABE; MURRAY, 2004).

Empresas americanas possuem subsidiárias em diversos países e regiões do mundo, entretanto, permanecem, de alguma forma, relutantes a desenvolver uma estratégia global integrada e bem coordenada, as quais tem sido foco de implementação e melhoria por empresas europeias e japonesas. Historicamente, empresas americanas tem adotado a prática de terceirização, utilizando livre competição de mercado, visando obter eficiência. Adicionalmente, adotam o lançamento constante de novos produtos, a fim de manter sua vantagem competitiva. No contraponto, estão as multinacionais europeias e japonesas (especialmente estas), as quais tem investido pesado e aprimorado suas habilidades para uma eficiente coordenação de estratégia de manufatura, mantendo produção interna, terceirização e alianças estratégicas, aliando eficiência e efetividade (KOTABE; MURRAY, 2004).

Há duas visões opostas quanto às consequências de longo prazo em relação à terceirização, especialmente para componentes e/ou produtos estratégicos, as quais dependem do formato de gestão adotada (KOTABE; MURRAY, 2004).

Muitas empresas tem tido sucesso em seus objetivos em função do estabelecimento de parcerias estratégicas com seus fornecedores, desenvolvendo uma rede organizacional virtual e dinâmica, através de *Joint Ventures*, subcontratação, licenciamento de atividades internacionalmente. Esta configuração predispõe objetivos comuns, relacionamentos de longo prazo, compartilhamento de riscos e resultados. Podem ser formadas por empresas concorrentes, para desenvolvimento de uma nova tecnologia. Esta rede virtual confere flexibilidade ao negócio e propicia resultados com menores investimentos (recursos compartilhados), mais efetivos e em maior velocidade. Cada empresa concentra-se em contribuir na sua especialidade. Através da rede estratégica, empresas criam e mantêm vantagem competitiva sustentável com a combinação de tecnologias e conhecimentos (KOTABE; MURRAY, 2004).

No entanto, se a aquisição de insumos estratégicos for gerenciada através de condições de livre competição no mercado, a multinacional pode perder parte das atividades de criação de valor e tornar-se demasiadamente dependente do fornecedor. Nesta base de negócio, há a promoção de constante competição entre

os fornecedores, para garantir a contínua disponibilidade de materiais no futuro e explorar os benefícios nas alterações das condições de mercado. Os fabricantes tendem a utilizar os mesmos fornecedores, reduzindo o nível de diferenciação de produtos e processos (KOTABE; MURRAY, 2004).

Os fornecedores são forçados a trabalhar com horizonte de curto prazo, as incertezas quanto à manutenção do negócio muitas vezes refletem em decisões e investimentos que irão onerar os custos de fabricação e matéria-prima dos produtos fabricados. Não há incentivo ao fornecedor no compartilhamento de informações e proposição de melhorias quanto ao produto e/ou processo. Nestes casos, as empresas falham na coordenação e integração das atividades de projeto e manufatura de seus fornecedores como parte de seu negócio, ao contrário do modelo de parcerias estratégicas (KOTABE; MURRAY, 2004).

Ao optar por manter a tecnologia e especialidade desenvolvida ao longo dos anos na produção de produtos e componentes estratégicos em uma de suas subsidiárias em base global, a EMN estará protegendo sua vantagem competitiva do mercado e competidores. Mantendo envolvimento e coordenação nas atividades de projeto, manufatura de componentes e produtos estratégicos, através de suas subsidiárias ou mesmo parcerias estratégicas, a empresa irá usufruir dos ganhos proporcionados pela evolução dos sistemas de manufatura, inovações tecnológicas originadas em diferentes partes do mundo para aplicação futura (KOTABE; MURRAY, 2004).

Neste contexto, há constante e eficiente gerenciamento da qualidade e confiabilidade dos produtos, gerando confiança dos clientes. A manutenção deste conhecimento e habilidade para desenvolvimento dos principais produtos propicia melhor compreensão das implicações de custo e qualidade para gerenciamento da relação de fornecimento (KOTABE; MURRAY, 2004).

2.3.8 Desenvolvimentos futuros e tendências da estratégia de *global sourcing*

Futuros desenvolvimentos e tendências na adoção e gestão do *global sourcing* incluem a necessidade de estabelecimento de métodos de mensuração mais efetivos, sistemas para integração das unidades em base mundial e dos fornecedores, e contínuo desenvolvimento para atendimento ao nível 5. Neste contexto, haverá uma maior pré-disposição ao estabelecimento de acordos

comerciais com empresas que detem capacidades de atendimento em nível mundial (MONCZKA; TRENT, 2003a).

Adicionalmente, o foco do *global sourcing* passará de peças para subconjuntos, conjuntos e serviços. A pressão por redução de custos irá resultar em uma maior procura por desenvolvimentos de fornecedores em países emergentes, como leste da Europa, China, sudeste da Ásia (MONCZKA; TRENT, 2003a).

A decisão estratégica de terceirizar as operações passará de uma visão baseada em custos para agregação de valor, seja em produto ou mesmo em serviço. Na medida em que o relacionamento entre cliente e fornecedor ganha maturidade, verifica-se que o motivador inicial em custos é somente parte dos benefícios. A especialização dos fornecedores em seu segmento de atuação deve agregar ao negócio uma série de habilidades, produtos e serviços compatíveis com os mais elevados padrões de mercado, significativas inovações e modificações, maior velocidade no atendimento ao lançamento de novos produtos no mercado (EDGEELL, MEISTER, STAMP, 2008).

Haverá constante revisão do formato de gerenciamento dos acordos de fornecimento. Verifica-se que as empresas têm dedicado maior importância à revisão dos termos e especificações quanto ao desempenho de seus fornecedores, e que estes critérios estão sendo mais abertamente tratados durante o processo de desenvolvimento destas potenciais fontes de fornecimento. Há preocupação constante com a melhoria do nível de atendimento, a necessidade de acompanhar as demandas do mercado. Para isto, é necessário que haja clara e efetiva comunicação entre os requisitos estabelecidos pelo cliente, forma de mensuração do desempenho dos subcontratados, para que haja longa duração da parceria, atendimento aos objetivos comuns (EDGEELL, MEISTER, STAMP, 2008).

2.3.9 Síntese da bibliografia sobre *global sourcing*

Através das bibliografias pesquisadas, verificou-se a importância da estratégia de GS, tanto em termos práticos em aplicações nas diversas indústrias, quanto junto ao meio acadêmico, onde diferentes autores, com distintas nacionalidades, têm procurado apresentar seus estudos e contribuições.

Contudo, foi identificada a falta de uma forma de consolidação e apresentação da bibliografia, com vias a proporcionar ao leitor uma melhor

compreensão dos principais temas que envolvem a adoção desta estratégia. Os diferentes estudos pesquisados apresentam parte das informações que formam o todo da estratégia, como conceituação, principais motivadores, formas de gerenciamento e resultados.

Desta forma, o quadro 11 apresenta uma consolidação das principais informações do referencial teórico estudado sobre a estratégia de *global sourcing*. Assim, através do mesmo, procura-se contribuir com a bibliografia, na entrega de uma forma sintética e objetiva de representar o tema.

Quadro 11: Síntese teórica – *Global Sourcing*

Quadro síntese - Estratégia de Global Sourcing						
Conceito	Integração coordenação de estratégias de fornecimento em nível global, observando e atendendo as características e requisitos locais.					Monczka, Trent (2003a), Kotabe, Murray (2004), Quintens et al. (2006), Nassembini (2006), Lintukangas, Peltola, Virolainen
Motivadores	Obter vantagens competitivas (conhecimento, habilidade, tecnologia), comparativas entre os países (menor custo de fabricação), redução de custos (escala), redução no custo de transação (menor número de fornecedores, maior participação nos negócios), melhoria no atendimento pelos fornecedores, mudança de postura no mercado local, acesso a matéria-prima rara ou escassa, acesso a novas tecnologias, melhoria de qualidade (maior padronização), adoção a estratégia para atendimento aos requisitos dos clientes (parte de sua estratégia), integração das equipes funcionais, maior penetração em determinados mercados e países em função da alocação de produção local, atendendo a imposições locais.					Alguire et al. (1994), Bernard e Rajagopal (1994), Monczka e Trent (2003a), Nassimbenis (2006), Lintukangas, Peltola, Virolainen (2009), Hultman et al. (2012)
Estágios da função compras	Compras Domésticas Nível 01 Compras domésticas	Compras Internacionais Nível 02 Compras internacionais por oportunidade	Compras Internacionais Nível 03 Compras internacionais como parte da estratégia	Global sourcing Nível 04 Estratégias de fornecimento integradas em nível global	Global sourcing Nível 05 Estratégias de fornecimento integradas em nível global e integração	Monczka, Trent (2003a), a partir do nível 05, adoção ao modelo de integração entre Marketing, Engenharia, Manufatura proposto por Kotabe (1998)
Decisões estratégicas de fornecimento	Intra-firma: Nacional ou importado	Terceirização: Nacional ou importado Livre comércio ou parceria estratégica				Jarillo (1993), Kotabe (1998), Kotabe, Murray (2004),
Estrutura organizacional de suprimentos	Descentralização total (organização transacional)	Descentralizada, mas coordenada (Coordenação global)	Centralizada para gestão global (organização global)	Grupo funcional especializado em mercados estrangeiros		Arnold (1999), Leinonen (1999), Bernard e Rajagopal (1994), Giunipero e Monczka (1997), Monczka e Trent (2003a), Hartmann, Gerhard, Christopher
Formas de gerenciamento e controle	Pessoal e centralizado (Pessoal e direto)	Burocracia (Impessoal/Explícito)	Resultados (Impessoal/Implícito)	Socialização e Rede (Cultural / Indireto)		Harzing (1999), Hartmann, Gerhard, Christopher (2008)
Riscos / Obstáculos	Necessidade de previsões de produção mais acuradas, instabilidades políticas entre as nações, restrições/barreiras impostas pelos países para proteção do mercado local, variações cambiais, aderência das unidades as estratégias globais, complexidade logística, aumento de inventário.					Bernard e Rajagopal (1994), Monczka, Trent, (2003a), Kotabe, Murray (2004), Quintens et al. (2006), Nassimbenis (2006), Lintukangas, Peltola, Virolainen (2009), Hartmann, Gerhard, Christopher (2008), Hultman et al. (2012)
Fatores de sucesso	Governança, políticas, envolvimento direto e efetivo dos executivos principais, comprometimento com a estratégia de longo prazo, procedimentos padronizados, processo robusto de mensuração dos resultados, alocação de grupos multifuncionais (Marketing, Engenharia, P&D, Compras) com representantes de diferentes localidades (envolvimento na estratégia), sistema de informação global (consolidação de dados), experiência em gestão internacional, qualificação dos profissionais, identificação de oportunidades significativas de redução de custos entre unidades (consolidação), disponibilidade de recursos para gerenciar a complexidade do processo, disponibilidade de fornecedores que atendam a demandas globais, habilidade para avaliação de fornecedores para atendimento a contratos globais.					Bernard e Rajagopal (1994), Monczka e Trent (2003b), Hartmann, Gerhard, Christopher (2008), Lintukangas, Peltola, Virolainen (2009)

(continua)

(conclusão)

Quadro síntese - Estratégia de Global Sourcing	
Resultados	<p>Redução no preço de compra em 15% (em média), redução no custo total de aquisição em 11% (em média), melhoria na qualidade do fornecedor 6% (em média), aumento no tempo de ciclo entre produção e entrega 5% (em média), melhoria no desempenho de entrega 3% (em média).</p> <p>Principais benefícios identificados:</p> <p>Maior alinhamento e entendimento da alta administração quanto a gestão estratégica de fornecimento, redução de custo/preço, maior acesso a tecnologia de produto/processo, melhoria no relacionamento com os fornecedores, melhor visibilidade/satisfação de compras junto aos clientes internos, melhor atendimento dos fornecedores (respostas, qualidade, entrega, participação em projetos), maior padronização e consistência do processo de aquisição, melhoria na difusão de informações junto a cadeia de fornecedores, maior confiança e segurança no abastecimento, redução nos custos de transação, melhoria no atendimento a questões ambientais.</p> <p>Bernard e Rajagopal (1994), Monczka e Trent (2003b), Lintukangas, Peltola, Virolainen (2009)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A revisão da bibliografia descrita nas seções anteriores formou a base teórica para revisão dos objetivos do estudo, bem como proporcionaram a formação dos conceitos para definição dos principais pontos de verificação na amostra selecionada. A seguir serão apresentados os métodos e procedimentos adotados para realização da pesquisa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa definido para a realização do estudo e atendimento aos objetivos traçados. Na primeira seção, é referenciado o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método de pesquisa. Em seguida, é descrita a população-alvo identificada, os critérios para seleção de amostra, bem como os sujeitos da pesquisa. Na sequência, instrumentos e técnicas de coleta de dados são descritos, concluindo-se com a técnica utilizada para análise do conteúdo obtido durante as entrevistas em campo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atendimento aos objetivos definidos para o estudo, verificou-se a necessidade de realizar uma ampla revisão teórica quanto ao tema de pesquisa, e a partir desta, compreender o fenômeno estudado no local onde o mesmo acontece, procurando obter informações sobre os processos adotados, com profissionais da área de gestão de suprimentos. Assim, o presente estudo possui natureza exploratória.

Conforme Gil (2010), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, ou a construir hipóteses” (p. 27). O planejamento da pesquisa exploratória possibilita grande flexibilidade em função de considerar os mais diversos aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Envolve geralmente levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem prática experiência com o tema de pesquisa, e, através destas informações, realizar análise para compreensão dos exemplos (GIL, 2009).

A pesquisa qualitativa foi o paradigma escolhido para o desenvolvimento deste estudo, a qual se justifica por proporcionar melhor visão e compreensão do problema. Ela o explora com poucas idéias já concebidas sobre os resultados desta investigação. A pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentar-se uma situação de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas (MALHOTRA, 2008).

De acordo com Bogdan e Biklen (1994 apud BOAVENTURA, 2011, p.56):

A investigação qualitativa como fonte direta de dados no ambiente natural, constituindo-se o pesquisador no instrumento principal; é uma pesquisa descrita, em que os investigadores, interessando-se mais pelo processo do que pelos resultados examinam os dados de maneira indutiva e privilegiam o significado.

Em relação ao procedimento utilizado, optou-se pelo estudo de campo, em função da necessidade de verificar as práticas adotadas para a gestão de *global sourcing* diretamente nas subsidiárias de produção instaladas no Brasil.

De acordo com Andrade (2001), a pesquisa de campo é assim definida em função da coleta dos dados ser realizada efetivamente em campo, onde os fenômenos a serem pesquisados ocorrem, de forma espontânea, não havendo interferência do pesquisador sobre eles. Para Gil (2009), o estudo de campo caracteriza-se pelo aprofundamento das questões propostas, segundo variáveis determinadas. A pesquisa é desenvolvida por meio de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Para definição das unidades de análise desta pesquisa, caracterizadas por empresas multinacionais estrangeiras que possuam unidade produtiva instalada no Brasil, procurou-se compreender o número de empresas com estas características instaladas no país. Assim, foram contatados o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX, e a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transacionais e da Globalização Econômica – Sobeet. Entretanto, os mesmos informaram não possuir esta informação.

Assim, adotaram-se, neste estudo, dados do Observatório Social (2005), o qual estima que, no Brasil, estejam instaladas aproximadamente 10 mil empresas multinacionais. O estudo não especifica a origem das empresas, bem como não apresenta referência quanto a unidades produtivas no Brasil. Os seguintes critérios foram estabelecidos para seleção da unidade de análise:

- Subsidiárias de multinacionais estrangeiras com unidades produtivas no Brasil;

- Empresas multinacionais que produzam e comercializem produto próprio;
- Empresa de grande porte (conforme classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES: Receita operacional bruta maior que R\$ 300 milhões; de acordo com classificação Serviço de apoio às micro e pequenas empresas – SEBRAE: acima de 499 funcionários).

Assim, neste trabalho, as unidades de análise foram selecionadas por tipicidade, acessibilidade e conveniência, em termos de viabilidade de visitas e entrevistas, junto a respondentes de maior nível hierárquico em relação à gestão de compras dentro da subsidiária no Brasil, sendo estes os sujeitos da pesquisa. Gil (2010) destaca que a seleção dos informantes deve considerar pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização.

Com base nos critérios previamente descritos, as unidades de análise compreenderam um grupo de oito empresas multinacionais estrangeiras com unidades produtivas no Brasil. Para proteger a identidade das empresas participantes da pesquisa, por solicitação dos entrevistados, a identificação das empresas foi realizada através de letras (entre A e H), sendo caracterizadas através de seu segmento de atuação. O quadro 12 apresenta a população, amostra e sujeitos da pesquisa.

Quadro 12: Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

Empresa	A	B	C	D
Segmento	Refrigeração industrial e residencial	Máquinas e implementos agrícolas	Guindastes e equipamentos para indústria de alimentos	Sistemas de medição integrada de energia
Sujeitos da Pesquisa	Diretor de Supply Chain Management, Gerente de Supply Chain Management	Diretor de Supply Chain Management	Gerente de Supply Chain Management	Supervisor de Supply Chain Management
Empresa	E	F	G	H
Segmento	Equipamentos de compactação, pavimento e mineração	Ferramentas motorizadas portáteis	Elevadores	Infraestrutura para geração e transmissão de energia
Sujeitos da Pesquisa	Gerente de Compras, Planejamento e Logística	Gerente de Compras, Supervisor de Compras	Vice President Supply Chain Management	Vice President Supply Chain Management

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir serão apresentados os instrumentos e técnicas de coleta de dados utilizados para realização desta pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para compreender como ocorre a gestão de GS em subsidiárias de produção de empresas multinacionais, verificou-se a necessidade de entrevistar especialistas na gestão local de suprimentos destas empresas. Desta forma, optou-se por realizar entrevistas pessoais em profundidade, adotando para tal roteiro semi-estruturado, em função de proporcionar maior liberdade ao entrevistado na apresentação das informações, bem como, ao pesquisador, a possibilidade de ajustar o roteiro da entrevista conforme a realização desta. O instrumento de coleta, representado pelo quadro 13, foi validado por um júri acadêmico composto por três notórios professores pesquisadores quanto aos temas de processos de internacionalização e gestão de suprimentos global.

Segundo Roesch (1996), o grau de estruturação direcionado para entrevistas, em pesquisas qualitativas, depende do objetivo do pesquisador. Entrevistas semi-estruturadas pressupõem a utilização de questões abertas, propiciando, ao entrevistador, entender a perspectiva dos participantes da pesquisa, neste sentido, as questões não possuem categorização prévia de alternativas para resposta (ROESCH, 1996). Gil (2010) descreve a modalidade de entrevista aberta, com questões e sequência predeterminadas, mas com ampla liberdade para responder. Silva e Silveira (2007) corroboram com o autor, destacando, ainda, que o entrevistador pode acrescentar questões para obter maior esclarecimento do tema, ou mesmo instigar as respostas do entrevistado.

A coleta de dados foi realizada entre 22 de junho de 2012 e 26 de julho de 2012. As entrevistas tiveram duração média de noventa minutos, em todos os casos sendo registradas por meio de anotações pelo pesquisador, sendo complementadas e revisadas na sequência das entrevistas.

Adicionalmente, foram verificadas fontes documentais, como organogramas, procedimentos, formulários e apresentações, os quais auxiliaram no entendimento dos processos e práticas utilizadas pelas empresas da amostra. De acordo com Gil (2010), através da consulta de documentos, torna-se possível maior compreensão

quanto ao fenômeno pesquisado. Estas informações podem contribuir na elaboração de pautas para as entrevistas e dos planos de observação.

Quadro 13: Quadro resumo da pesquisa

QUADRO RESUMO - GESTÃO DE <i>GLOBAL SOURCING</i> EM EMPRESAS MULTINACIONAIS ESTRANGEIRAS COM UNIDADES PRODUTIVAS EM MERCADOS EMERGENTES: CASO DE SUBSIDIÁRIAS BRASILEIRAS		
Objetivo geral	Analisar como as subsidiárias de produção de empresas multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil estão inseridas e participam da estratégia da organização	
Objetivos específicos	Itens de verificação	Autores / Fontes de informações
Identificar os principais estudos em global sourcing desenvolvidos na teoria existente	Revisão de literatura	KOTABE, MURRAY (1998, 2004), ARNOLD (1999), MONCZKA, TRENT (2003), QUINTENS et. al. (2006), NASSIMBENI, (2006), HARTMANN et al. (2008), EDGELL et al. (2008), LINTUKANGAS et al. (2009), PICCHIONI (2010), RABAÇA (2010), HULTMANN et al. (2012)
Descrever as práticas adotadas pelas subsidiárias pesquisadas na gestão de GS em relação à matriz e com as demais subsidiárias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como é a estrutura organizacional de compras em nível global? E na subsidiária? 2. Como é realizado o gerenciamento da estratégia de GS (Diretrizes, procedimentos, controle e reportes)? 3. Como são realizadas as decisões estratégicas de abastecimento (Há priorização de fornecimento intrafirma? Há estabelecimento de parcerias estratégicas? Há direcionamento a utilização de fornecedores já aprovados no grupo?)? 4. De que forma a estratégia de GS esta alinhada com as funções e processos de Marketing, Projeto (Engenharia) e Manufatura? 5. Qual o nível de formalização e tempo de duração do fornecimento? 6. Como são consolidadas as informações de aquisição (volume, especificações), base de fornecedores aprovados (critério de avaliação, capacidade e disponibilidade para atendimento a contratos globais), resultados da estratégia? 7. Há extensão da estratégia de GS a cadeia de fornecedores? 8. Quais os riscos e obstáculos identificados? 9. Quais os resultados identificados a partir da estratégia de GS? 10. Como a subsidiária participa da estratégia de GS? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MONCZKA, TRENT (2003), HARTMANN et al. (2008) 2. MONCZKA, TRENT (2003), KOTABE, MURRAY (1998, 2004), HARTMANN et al. (2008), HULTMANN et al. (2012) 3. JARILLO (1993), KOTABE, MURRAY (1998, 2004), HULTMANN et al. (2012) 4. MONCZKA, TRENT (2003), KOTABE, MURRAY (1998, 2004) 5. JARILLO (1993), KOTABE, MURRAY (1998, 2004), HULTMANN et al. (2012) 6. MONCZKA, TRENT (2003), HARTMANN et al. (2008) 7. KOTABE, MURRAY (1998, 2004), HULTMANN et al. (2012) 8. TBD 9. MONCZKA, TRENT (2003) 10. Não há na literatura pesquisada o papel das subsidiárias de países
Comparar as práticas de GS adotados nas subsidiárias pesquisadas em relação aos modelos estudados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura organizacional de fornecimento; 2. Formas de gerenciamento e controle; 3. Estágio da função de compras; 4. Participação da subsidiária na estratégia de GS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MONCZKA, TRENT (2003), HARTMANN et al. (2008) 2. MONCZKA, TRENT (2003), HARTMANN et al. (2008) 3. MONCZKA, TRENT (2003), KOTABE, MURRAY (1998, 2004) 4. Não há na literatura pesquisada o papel das subsidiárias de países
Sugerir uma forma de gestão de suprimentos pela subsidiária de produção em países emergentes com vias		

Fonte: Elaborado pelo autor

Com intuito de consolidar as principais referências teóricas em relação à estratégia de GS, estabelecer a relação desta com os objetivos geral e específicos do projeto, bem como, através desta conexão, definir e apresentar os itens de verificação a serem utilizados nas entrevistas, e as categorias de análise, o quadro 13 foi criado, a fim de apresentar de forma sintética a pesquisa.

A seguir será apresentada a técnica de análise dos dados obtidos ao longo das visitas e entrevistas em profundidade realizadas.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para responder ao problema de pesquisa, bem como atender aos objetivos deste estudo, a partir da revisão teórica, resumo dos conteúdos, foram criadas, *a priori*, categorias para análise dos conteúdos, possibilitando, através da interpretação dos dados obtidos durante as entrevistas realizadas, classificar as práticas de gestão de fornecimento identificadas de acordo com as categorias pré-definidas. Assim, a técnica de análise dos dados utilizada foi à análise de conteúdo.

De acordo com Appolinário (2009), a análise de conteúdo tem por objetivo a busca de significado para os materiais textuais. Consiste na interpretação teórica das categorias que são extraídas do material pesquisado, considerando, ainda, que estas categorias possam ser previamente definidas, segundo alguma teoria de preferência do pesquisador. Conforme Roesch (1996, p. 153), “a análise de conteúdo usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, através da classificação de palavras, frases, ou ainda parágrafos em categorias de conteúdos”.

A seguir são apresentadas as quatro categorias de análise pré-definidas, de acordo com os objetivos da pesquisa:

- Estrutura organizacional de fornecimento;
- Formas de gerenciamento e controle;
- Estágio da função de compras;
- Participação da subsidiária na estratégia de GS.

Os dados extraídos das entrevistas foram analisados e agrupados por similaridade, de forma a estabelecer relação entre a teoria estudada e os métodos

práticos adotados pelas empresas objetos da pesquisa. Após extensa análise destes dados, e comparação com as teorias estudadas, as empresas foram classificadas com base nas categorias acima. Ações foram apresentadas para os pontos de melhoria identificados, tornando possível sugerir uma forma de abordagem para gestão de *global sourcing* em subsidiárias de países emergentes.

Gil (2010) destaca a complexidade da avaliação dos resultados nas pesquisas qualitativas, descrevendo que não é possível estabelecer um padrão para análise, mas sugere os seguintes passos: (1) codificação de dados; (2) estabelecimento de categorias analíticas; (3) exibição dos dados; (4) busca de significados; (5) busca da credibilidade.

Existem *softwares* no mercado para auxiliar o trabalho de análise dos textos, através da identificação de palavras-chave e sua frequência no texto, ou ainda na verificação do contexto onde estão inseridas. Contudo, estes programas não substituem a análise intelectual do pesquisador de conceituação, codificação e interpretação dos textos e significados (ROESCH, 1996).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Os trabalhos de pesquisa possuem limitações, em função das metodologias definidas para cada estudo, desta forma, a presente pesquisa não é diferente. A seguir serão apresentadas as limitações referidas na bibliografia estudada quanto ao método utilizado.

Segundo Roesch (2012), na pesquisa qualitativa, à medida que um número maior de entrevistas vai sendo realizado, há tendência de o pesquisador atuar de forma a direcionar certos tópicos, em função de haver identificação de certos padrões nas respostas encontradas.

Gil (2009) destaca como desvantagens do método de estudo de campo o possível risco quanto à subjetividade na análise e interpretação dos resultados da pesquisa, em função de que, na maioria dos casos, os dados são coletados por um único pesquisador.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a utilização de entrevistas apresenta limitações em termos de dificuldade de expressão entre as partes, incompreensão por parte do informante, possível influência por parte do

entrevistador sobre o entrevistado, disponibilidade do entrevistado em prover as informações necessárias, retenção de dados importantes, entre outros.

Ainda segundo Roesch (2012, p.160), “a qualidade dos dados obtidos na entrevista depende da habilidade do entrevistador, do nível de confiança estabelecido entre entrevistador e entrevistado e da relevância da pesquisa para os entrevistados”.

A falha do pesquisador em obter a confiança do entrevistado durante a pesquisa pode levar a situações onde os entrevistados podem trazer informações as quais julgam serem as esperadas pelo pesquisador, sendo esta uma forma de reduzir o tempo da pesquisa, prejudicando a qualidade dos dados (ROESCH, 2012).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados identificados a partir da realização da pesquisa, conforme método descrito no capítulo anterior. Em um primeiro momento, serão apresentadas as empresas participantes da pesquisa. Em seguida, serão descritas as categorias de análise definidas *a priori* (como definido na seção 3.4), destacando as práticas verificadas, e, a partir destas, apresentando uma classificação das empresas pesquisadas de acordo com a bibliografia estudada.

De acordo com os critérios de seleção, a pesquisa concentrou-se na avaliação de EMN estrangeiras com unidades produtivas no Brasil. Foram selecionadas EMN de diferentes países de origem, segmentos de atuação, com vistas a obter informações e analisar as práticas estabelecidas quanto ao tema pesquisado em distintos mercados de atuação. Verifica-se que as organizações selecionadas são provenientes de países desenvolvidos. Caracterizam-se como empresas de grande porte, em função de seu faturamento e número de funcionários. Atuam em diferentes países, desta forma, sendo competidores em nível global.

De acordo com Monczka e Trent (2003a), a estratégia de GS, em função da estrutura compreendida é adotada por grandes empresas, as quais competem intensamente nos diversos continentes e países. Assim, é possível assumir que as empresas selecionadas podem estar adotando estratégias de GS em suas operações. O quadro 14 relaciona as empresas que compõem as unidades de análise.

Quadro 14: Relação de empresas pesquisadas

Empresa	Segmento de atuação	País de origem	Unidades fabris		Faturamento		Número de funcionários		Participação de importação	Participação de compras
			Grupo	Brasil	Grupo	Brasil	Grupo	Brasil		
A	Refrigeração industrial e residencial	Estados Unidos	67	2	R\$ 24B	R\$ 0.5B	66.000	1.800	68%	52%
B	Máquinas e implementos agrícolas	Estados Unidos	28	3	R\$ 64B	R\$ 1.5B	61.278	3.505	45%	60%
C	Guindastes e equipamentos para indústria de alimentos	Estados Unidos	101	1	R\$ 7.3B	R\$ 0.06B	12.900	350	40%	70%
D	Sistemas de medição integrada de	Alemanha	23	1	R\$ 6.9B	R\$ 0.06B	3.00	200	20%	34%
E	Equipamentos de compactação, pavimento e mineração	Alemanha	8	1	R\$ 3.5B	R\$ 0.2B	4.500	330	25%	69%
F	Ferramentas motorizadas portáteis	Alemanha	6	1	R\$ 5.5B	R\$ 0.6B	11.300	1.950	45%	55%
G	Elevadores	Alemanha	9	1	R\$ 3.1B	R\$ 0.8B	3.600	600	35%	50%
H	Infraestrutura para geração e transmissão de energia	França	12	1	R\$ 2.3B	R\$ 0.4B	6.000	450	40%	54%

Nota(s):

1. Faturamento acima informado em reais, sendo "B" Bilhões
2. Participação de importação refere-se a representatividade de matéria-prima, componentes, subconjuntos em relação ao total investido em compras;
3. Participação de compras refere-se a representatividade de compras em relação ao faturamento da empresa;
2. Informações providas pelas empresas D, G e H referem-se a divisão de produção na qual a unidade brasileira esta inserida no grupo;

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir, apresenta-se um detalhamento por categoria de análise, destacando as principais práticas observadas, bem como correlacionando estas com a teoria estudada, de forma a atender os objetivos propostos para o estudo.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE FORNECIMENTO

Nas empresas analisadas durante a pesquisa, verificou-se a utilização de três formas de estrutura organizacional de fornecimento, conforme definições dos estudos de Monczka e Trent (1997), Hartmann, Trautmann, Jahns (2008), sendo estas: (1) Descentralizada, mas Coordenada (coordenação global), representando a maior parte da amostra, estando presente nas empresas A, B, D, G e H; (2) Descentralização Total (organização transacional), observado nas empresas C e E; e (3) Centralizada para gestão global (organização global), verificado na empresa F. O quadro 15 apresenta a classificação das empresas, segundo sua estrutura organizacional de fornecimento.

Quadro 15: Estrutura organizacional de fornecimento

Classificação das empresas - Estrutura Organizacional de Suprimentos				
Empresas	A	B	C	D
Segmentos / Categorias de análise	Refrigeração industrial e residencial	Máquinas e implementos agrícolas	Guindastes e equipamentos para indústria de alimentos	Sistemas de medição integrada de energia
Estrutura organizacional de suprimentos	Descentralizada, mas coordenada (Coordenação global)	Descentralizada, mas coordenada (Coordenação global)	Descentralização total (organização transacional)	Descentralizada, mas coordenada (Coordenação global)
Empresas	E	F	G	H
Segmentos / Categorias de análise	Equipamentos de compactação, pavimento e mineração	Ferramentas motorizadas portáteis	Elevadores	Infraestrutura para geração e transmissão de energia
Estrutura organizacional de suprimentos	Descentralização total (organização transacional)	Centralizada para gestão global (organização global)	Descentralizada, mas coordenada (Coordenação global)	Descentralizada, mas coordenada (Coordenação global)

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas empresas A, B, D, G, e H verificou-se a utilização de estrutura específica, na matriz, para a gestão estratégica de fornecimento em nível global. Há envolvimento de executivos de alto nível. Usualmente, a coordenação da equipe é realizada por um Vice-presidente de Suprimentos (*Senior Supply Management Vice President*), tendo, em sua equipe, profissionais especializados (*Key Commodity Managers / Lead Buyers*) nos principais grupos de matéria-prima, componentes, subconjuntos e conjuntos adquiridos para aplicação nos produtos finais.

Este grupo desenvolve políticas, procedimentos, guias para desenvolvimento das estratégias de fornecimento. Adicionalmente, procura identificar as principais empresas por segmento, estabelecer contratos de fornecimento com abrangência global (na maioria dos casos, não especificando as unidades), identificar, analisar e formalizar índices de mercado, para suportar as negociações dos acordos globais, bem como prover informação apropriada para as subsidiárias conduzirem suas negociações locais.

Segundo informado pelo executivo da empresa G, a mesma utiliza, adicionalmente, comitê de fornecimento, formado por dez integrantes, sendo seis Vice-Presidentes de *Supply Chain Management* (Gerenciamento da cadeia de suprimentos), com intuito de prover informações para definição dos indicadores e revisão de necessidade de acordos globais.

De acordo com informações providas pelo executivo da empresa B, verifica-se que esta adota o mesmo formato da empresa G, com alinhamento presencial entre os diretores de suprimentos representando as regiões de negócio (Ásia, Europa, América Latina e América do Norte/Austrália). Adotam, ainda, comitês operacionais de caráter técnico, com especialistas em suprimentos das diferentes matérias-primas, componentes, subconjuntos e conjuntos.

Nas subsidiárias das empresas A, B, D, G, e H, como informado pelos entrevistados, existem equipes específicas para gestão de fornecimento, em geral, atendendo às mesmas características da matriz, mas com profissionais mais generalistas, sendo responsáveis por uma maior linha de produtos.

Há definição de um planejamento anual das aquisições, coordenado pela matriz, envolvendo as subsidiárias. Na matriz, a equipe especializada em suprimentos verifica acordos globais, oportunidades em projetos, e retorna às subsidiárias as metas em termos de aquisição. A validação dos objetivos usualmente é realizada adotando as premissas submetidas pela matriz, mas atendendo aos

resultados da operação local. Possuem processo de reporte dos resultados, bem como principais projetos geridos em uma base mensal (ver seção 4.3).

As empresas A e H utilizam, ainda, escritórios de desenvolvimento de fornecedores estrategicamente localizados em países de baixo custo, com vistas a ampliar seus resultados em termos de vantagens comparativas. Ambas possuem escritórios na China, sendo que a empresa H possui, ainda, outros, localizados na Índia, Turquia e México. Estes escritórios respondem hierarquicamente à matriz e atuam como suporte aos objetivos definidos por esta, bem como a demandas específicas das subsidiárias.

Verifica-se, através das práticas organizacionais acima descritas, aderência à estrutura descentralizada, mas coordenada (coordenação global), conforme Monczka e Trent (1997), e Hartmann, Trautmann, Jahns (2008).

Adicionalmente, observou-se a utilização do modelo de estrutura organizacional de fornecimento caracterizado como Descentralização Total (organização transacional), verificado nas empresas C e D.

A empresa C possui estrutura específica para gestão de materiais em sua matriz, como anteriormente descrito. Contudo, as unidades produtivas são completamente independentes para a tomada de decisão quanto à estratégia de fornecimento. Segundo o executivo de suprimentos entrevistado, a empresa internacionalizou-se rapidamente através de aquisições, e, nesse contexto, as unidades de produção são tratadas de forma independente. O posicionamento da estrutura de suprimentos na matriz, bem como de outras subsidiárias, é o de suporte, estão disponíveis a auxiliar a subsidiária brasileira, desde que sejam demandados por esta.

A empresa D não dispõe de estrutura específica para gestão de fornecimento em sua matriz. Cada uma das oito unidades produtivas possui sua estrutura própria para gerenciamento da estratégia de fornecimento. Como na empresa C, a estrutura se coloca à disposição para auxiliar a subsidiária, quando necessário.

Em ambos os casos, não há reportes específicos quanto aos resultados das decisões relacionadas a fornecimento. As informações e práticas quanto à definição de estrutura organizacional, presentes nas empresas C e D, atendem ao modelo de descentralização total (organização transacional), conforme Monczka e Trent (1997), e Hartmann, Trautmann, Jahns (2008).

Destaca-se, ainda, o modelo de estrutura organizacional de fornecimento caracterizado como Centralizada para gestão global (organização global), verificado na empresa F.

Como visto nas empresas A, B, D, G, e H, a empresa F possui estrutura específica de gestão estratégica de fornecimento na sua matriz, neste caso localizada na Alemanha, onde são definidas as diretrizes, os procedimentos, e a consolidação e distribuição de resultados para as oito unidades da organização.

Entretanto, há centralização da estratégia pela matriz, desde a definição das metas anuais, bem como o acompanhamento e validação das estratégias e projetos específicos. As subsidiárias devem submeter suas propostas para alteração da condição de fornecimento com antecedência. Para ser possível iniciar e conduzir os projetos deve haver autorização formal prévia pela equipe global responsável. Esta mesma condição é atendida por outras áreas da empresa, como engenharia, manufatura, qualidade.

4.2 FORMAS DE GERENCIAMENTO E CONTROLE

Entre as práticas verificadas, identificou-se a utilização de três formas de gerenciamento e controle, sendo: (1) combinação entre Burocracia (impessoal/implícito) e Resultados (impessoal/implícito), (2) Resultados (impessoal/implícito), (3) combinação entre Pessoal e centralizado (Pessoal e direto), Burocracia (impessoal/implícito) e Resultados (impessoal/implícito), de acordo com os estudos de Hartmann, Trautmann, Jahns (2008). O quadro 16 apresenta a classificação das empresas segundo esta categoria de análise.

A combinação entre Burocracia (impessoal/implícito) e Resultados (impessoal/implícito), foi identificada nos modelos adotados pelas empresas A, B, D, G e H. Verificou-se a utilização de políticas, manuais, procedimentos, alçadas de aprovação para gestão e decisões relacionadas à estratégia de fornecimento desenvolvida pela matriz de seus grupos, e disseminada às diferentes subsidiárias, corroborando com a definição de controle através de burocracia, descritas por Hartmann, Trautmann, Jahns (2008).

De maneira geral, há um planejamento anual de fornecimento global, onde, próximo ao final do ano, as subsidiárias, em diferentes países, submetem seu planejamento de produção e consumo para o próximo ano, utilizando a base regular

de fornecimento (podendo ser local) para consolidação das demandas pelo time de gestão estratégia de fornecimento global.

Quadro 16: Formas de gerenciamento e controle

Classificação das empresas - Formas de Gerenciamento e Controle				
Empresas	A	B	C	D
Segmentos / Categorias de análise	Refrigeração industrial e residencial	Máquinas e implementos agrícolas	Guindastes e equipamentos para indústria de alimentos	Sistemas de medição integrada de energia
Formas de gerenciamento e controle	Burocracia (Impessoal/Explícito) Resultados (Impessoal/Implícito)	Burocracia (Impessoal/Explícito) Resultados (Impessoal/Implícito)	Resultados (Impessoal/Implícito)	Burocracia (Impessoal/Explícito) Resultados (Impessoal/Implícito)
Empresas	E	F	G	H
Segmentos / Categorias de análise	Equipamentos de compactação, pavimento e mineração	Ferramentas motorizadas portáteis	Elevadores	Infraestrutura para geração e transmissão de energia
Formas de gerenciamento e controle	Resultados (Impessoal/Implícito)	Pessoal e centralizado (Pessoal e direto) Burocracia (Impessoal/Explícito) Resultados (Impessoal/Implícito)	Burocracia (Impessoal/Explícito) Resultados (Impessoal/Implícito)	Burocracia (Impessoal/Explícito) Resultados (Impessoal/Implícito)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta estrutura, alocada na matriz, identifica, através dos acordos globais, ganhos de produtividade, outros projetos, qual o valor projetado para consumo para os principais insumos, e retorna às subsidiárias como metas em termos de aquisição. A validação dos objetivos usualmente é realizada adotando as premissas submetidas pela matriz, mas atendendo aos resultados da operação local.

Como descrito na seção 4.1, as empresas B e G utilizam, ainda, comitê de fornecimento com reuniões presenciais, quatro vezes ao ano, entre os executivos de suprimentos, para definição e revisão da estratégia.

Segundo informado pelo executivo de suprimentos da empresa B, esta promove ainda, duas vezes ao ano, reuniões presenciais para alinhamento de estratégias específicas por tipo de matéria-prima, componente, subconjunto e conjuntos, onde os especialistas de diferentes países revisam a estratégia global.

Segundo o entrevistado, “este alinhamento deve ser forte e funcionar de forma estruturada para que ocorra de fato uma gestão global” (informação verbal).

Conforme Kotabe (1998), para obter melhor alinhamento, devem ser priorizadas reuniões presenciais, de forma a manter conexão forte e constante. Esta coordenação próxima oportuniza respostas mais rápidas e efetivas, senso de propriedade individual e coletiva, e senso de equipe.

Não foi verificado nas empresas A, B, D, G e H, obrigatoriedade de utilização de contratos globais. Há direcionamento pela matriz (ou mesmo comitês), contudo, se não há vantagem para a subsidiária, ou em caso de restrição e/ou obrigação de fornecimento no país onde a unidade de produção está situada, há apenas a formalização desta condição a matriz.

Observou-se, através das informações providas e documentos analisados ao longo da entrevista na empresa B, ampla sinergia com a matriz, bem como com outras subsidiárias, para a condução das estratégias de fornecimento. Os procedimentos adotados para revisão da estratégia incluem, obrigatoriamente, avaliação pelo time de gestão global, mesmo nos casos onde o componente possui gerenciamento local, propiciando, assim, compreensão e visualização integral das demandas da subsidiária pela gestão global de fornecimento. O uso permanente de comitês técnicos de operação propiciam maior sinergia e convergência nas decisões de fornecimento.

O acompanhamento da efetividade das metas nas empresas A, B, D, G e H é realizado através de formalização pela subsidiária, através de formulários padronizados, valor total investido em compra de matéria-prima, componentes, subconjuntos e conjuntos no mês, projeção para os demais (com base no planejamento de produção), principais aumentos e reduções, bem como os principais projetos conduzidos pela subsidiária para atendimento aos objetivos propostos.

Uma variação a este modelo, com informações ainda mais detalhadas, foi identificada na empresa H, onde, além das informações acima, são representados participação (em percentual) do valor investido em compras de países de baixo custo, valor investido em compras de contratos mundiais, e valor investido em compras de outras unidades do grupo.

Segundo informado pelo executivo de suprimentos, a empresa G, adicionalmente, submete, com frequência mensal, um relatório detalhado com todas

as aquisições de materiais realizadas, o qual é avaliado na matriz para fins de auditoria do atendimento às definições quanto a fornecedores especificados, valor médio de aquisição, entre outros.

Na matriz, o comitê de gestão e estratégia de fornecimento consolida as informações das subsidiárias das empresas A, B, D, G e H. Conferências são coordenadas pela matriz com as subsidiárias para divulgação dos resultados, apresentação das principais ações e alinhamento das estratégias. As informações de aquisição são validadas, adicionalmente, de forma indireta, através da submissão de reportes contábeis pela subsidiária com frequência mensal, e, em alguns casos, auditorias trimestrais.

As práticas acima destacam o gerenciamento e controle através de Burocracia (impessoal/implícito) e Resultados (impessoal/implícito), de acordo com os estudos de Hartmann, Trautmann, Jahns (2008).

Com menor representatividade na amostra verificada, estando vinculadas às empresas C e E, identificou-se a utilização de gerenciamento e controle através de Resultados (impessoal/implícito). Nestas empresas, há menor ou mesmo restrita integração com a matriz e com as demais subsidiárias. A gestão e estratégia de fornecimento, bem como procedimentos e alçadas de aprovação são definidas e procedidas localmente. Não há um formato padronizado de gestão de suprimentos em nível global.

As subsidiárias C e E são autônomas para encaminhamento de suas estratégias. A definição dos objetivos e metas, bem como o acompanhamento e reporte mensal das atividades é local. Em ambas as empresas, verificou-se que o posicionamento de suas estruturas de suprimentos na matriz e outras subsidiárias é de suporte, estão disponíveis para auxiliar onde necessário e possível, mas depende de a subsidiária definir e requisitar este suporte. As informações de aquisição são validadas indiretamente, através da submissão de reportes contábeis pela subsidiária, com frequência mensal, e, em alguns casos, auditorias trimestrais.

A condição acima descrita caracteriza a avaliação através do modelo de Resultados (impessoal/implícito) de acordo com Hartmann, Trautmann, Jahns (2008). Neste caso, destaca-se avaliação indireta dos resultados da estratégia de suprimentos, uma vez que são avaliados em conjunto com outras variáveis da operação.

Ainda em destaque no estudo, verificou-se uma combinação entre três formas de gerenciamento, sendo Pessoal e centralizado (Pessoal e direto), Burocracia (impessoal/implícito) e Resultados (impessoal/implícito), verificados na empresa F.

A empresa possui estrutura específica, na matriz, para gerenciamento da estratégia global de fornecimento. Esta é responsável pelo desenvolvimento de diretrizes, procedimentos, alçadas de aprovação, formas de gestão e controle, para, então, submeter às diferentes subsidiárias, para atendimento, corroborando com a definição de controle através de Burocracia, descritas por Hartmann, Trautmann, Jahns (2008).

Há, anualmente, planejamento da gestão de suprimentos para os próximos três anos, onde as diferentes subsidiárias de produção submetem, através de formulário (apresentação) específico, à matriz, seu planejamento de produção e aquisição para o próximo período. Nestes, são apresentados, por tipo de matéria-prima, componentes, subconjuntos e conjuntos, todos com codificação específica e padronização global, os fornecedores utilizados, sendo estrangeiros e locais, bem como a participação de cada um no negócio, valores aplicados, demais condições comerciais. Este é o fórum para apresentação pela subsidiária de seus projetos, bem como revisão do formato de fornecimento.

Na matriz, são feitas a análise quanto à estratégia sugerida pela subsidiária, à revisão de contratos globais e a formalização do que deve ser realizado ao longo do próximo ano. Como relatado, há um alinhamento prévio entre matriz e subsidiária, entretanto, a decisão final é da matriz. Os resultados da estratégia são consolidados pela gestão estratégica de fornecimento na matriz, a qual submete, mensalmente, às subsidiárias, a evolução dos projetos. Esta equipe alocada na matriz é responsável por reportar os resultados à diretoria geral.

O acompanhamento da estratégia é realizado através de videoconferências com frequência mensal, coordenadas pela matriz, onde as subsidiárias apresentam a evolução dos resultados. Não há autonomia pela subsidiária para alteração de fontes de fornecimento e outras condições, sem autorização prévia da matriz na Alemanha.

As informações de aquisição são validadas, ainda, indiretamente, através da submissão de reportes contábeis pela subsidiária, com frequência mensal, e, em alguns casos, auditorias trimestrais.

A condição acima descrita caracteriza a avaliação através do modelo de combinação entre três formas de gerenciamento, sendo Pessoal e centralizado (Pessoal e direto), Burocracia (impessoal/implícito) e Resultados (impessoal/implícito), conforme Hartmann, Trautmann, Jahns (2008).

Independente do modelo de estrutura organizacional adotado, observou-se controle indireto do desempenho da gestão de fornecimento, através dos relatórios contábeis submetidos via controladoria da subsidiária à matriz mensalmente.

4.3 ESTÁGIOS DA FUNÇÃO DE COMPRAS

De acordo com as entrevistas realizadas e aplicações práticas identificadas, verificou-se que as empresas avaliadas caracterizam-se entre os estágios 3 e 5 da função de compras, conforme modelo proposto por Monczka e Trent (2003a). O quadro 17 apresenta classificação das empresas em relação às práticas encontradas e a teoria quanto aos estágios da função de compras.

Quadro 17: Estágio da Função de Compras

Classificação das empresas - Estágio da Função de Compras				
Empresas	A	B	C	D
Segmentos / Categorias de análise	Refrigeração industrial e residencial	Máquinas e implementos agrícolas	Guindastes e equipamentos para indústria de alimentos	Sistemas de medição integrada de energia
Estágios da função compras	Global sourcing Nível 04 Estratégias de fornecimento integradas em nível global	Global sourcing Nível 05 Estratégias de fornecimento integradas em nível global e integração de	Compras Internacionais Nível 03 Compras internacionais como parte da estratégia	Global sourcing Nível 04 Estratégias de fornecimento integradas em nível global
Empresas	E	F	G	H
Segmentos / Categorias de análise	Equipamentos de compactação, pavimento e mineração	Ferramentas motorizadas portáteis	Elevadores	Infraestrutura para geração e transmissão de energia
Estágios da função compras	Compras Internacionais Nível 03 Compras internacionais como parte da estratégia	Global sourcing Nível 05 Estratégias de fornecimento integradas em nível global e integração de times funcionais	Global sourcing Nível 04 Estratégias de fornecimento integradas em nível global	Global sourcing Nível 04 Estratégias de fornecimento integradas em nível global

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas empresas A, D, G e H foi verificada a existência de estrutura específica, via matriz, com envolvimento direto de alto nível executivo na liderança do processo, equipe de especialistas em gestão de fornecimento para definição de políticas, procedimentos e gerenciamento de estratégias de fornecimento globais. Há alinhamento de objetivos e metas anuais, bem como acompanhamento dos resultados em base mensal. As empresas A e H utilizam, ainda, escritórios de compras em países de baixo custo, com vistas a contribuir com objetivos e metas do grupo, bem como obter vantagens comparativas. A empresa G adota, ainda, comitê de fornecimento para definição e revisão da estratégia.

Há desenvolvimento de acordos globais de fornecimento para as principais matérias-primas, componentes, subconjuntos e conjuntos utilizados nos produtos finais, e direcionamento às subsidiárias para adoção a estes, bem como priorização para fornecimento intrafirma. As empresas utilizam, em sua maioria, a *intranet* para consolidação e disponibilização das informações relativas a fornecedores aprovados e contratos de fornecimento.

Contudo, não há obrigatoriedade de utilização destes contratos. Não havendo vantagem em custo, qualidade, ou tecnologia, ou, ainda, em função de restrições legais do país onde a subsidiária está localizada, esta tem autonomia para encaminhar localmente seu formato de abastecimento, devendo somente formalizar para a matriz as razões efetivas. As subsidiárias alegam que parte dos acordos não apresenta benefício para a subsidiária brasileira, e que há significativa dificuldade em estabelecer uma previsão de produção e venda acurada, de forma a evitar o impacto em inventário trazido pelo compromisso de aquisição.

Entre as principais estratégias de fornecimento adotadas, verifica-se fornecimento intrafirma, via importação através de subsidiária no exterior, ou mesmo por meio de terceirização, através de fornecedores internacionais, atendendo a acordos globais, conforme modelo de decisões estratégicas de fornecimento proposto por Kotabe (1998).

As empresas A, D e H utilizam fornecimento intrafirma de subconjuntos, produtos semi-acabados para montagem e testes finais em suas subsidiárias brasileiras. Este formato de fornecimento, onde aplicado, parece ter grande aceitação por parte das unidades, além de maturidade e eficiência.

As subsidiárias, em diferentes países, procuram concentrar suas aquisições através de uma das unidades produtoras da empresa (podendo ser esta a matriz, ou

mesmo uma subsidiária alocada em uma região estratégica). Esta, por sua vez, consolida as demandas globais, beneficia-se de aquisições em maior escala, propiciando segurança de abastecimento, maior qualidade através da padronização, bem como em tecnologia.

Entre os fatores de sucesso desta modalidade, os entrevistados destacaram a dificuldade de desenvolvimento local (alto investimento), competitividade (custo, qualidade, tecnologia), e segurança no abastecimento. De acordo com o representante da empresa H, em seu mercado de atuação, os grandes competidores utilizam extensivamente fornecimento intrafirma, desta forma, destacando a necessidade de ampliar esta condição para fortalecer a sua competitividade.

No caso da empresa A, o fornecimento intrafirma representa, aproximadamente, 30% do volume de materiais importados, enquanto, na empresa H, representa 8%. A empresa D utiliza a modalidade intrafirma para completar a linha de produtos fabricados no Brasil, ofertando, assim, uma solução mais completa ao seu cliente.

Na modalidade terceirização, são utilizados acordos globais para aquisição de matéria-prima e demais componentes significativos. Os especialistas de suprimentos alocados na matriz solicitam às subsidiárias, através de formulários específicos, suas demandas, bem como as especificações técnicas necessárias. Consolidando estas informações, procuram estabelecer acordos globais com empresas que possuam capacidade comercial, técnica e logística para fornecimento a diferentes países. Entretanto, por não haver obrigatoriedade das subsidiárias em atender aos volumes propostos, verifica-se baixa aderência destas à estratégia global, resultando em menor efetividade da estratégia.

A empresa A beneficia-se destes acordos para aquisição de cobre, representando 4% do total de seu volume de compras. No grupo, esta é a matéria-prima com maior sinergia entre as unidades, onde o escritório de compras na Ásia consolida as demandas e gerencia os acordos com os fornecedores locais. Outras iniciativas advêm de projetos de transferência tecnológica da matriz para a subsidiária, produtos com maior tecnologia, mas menor volume de produção e aquisição. Entende-se que há oportunidades para evolução nesta estratégia de consolidação e aquisição via contratos globais, porém, para tanto, faz-se necessário maior padronização dos produtos.

A empresa D beneficia-se de acordos globais para resinas plásticas, bem como subcomponentes eletrônicos, os quais terceiriza, junto a empresas locais, o processamento. Esta estratégia representa aproximadamente 25% do volume de aquisição.

A empresa H destaca a ampla organização do grupo na consolidação de aquisição entre divisões, inclusive para matéria-prima (aço, cobre, entre outros). A mesma utiliza os acordos globais para fornecimento de matérias-primas não fabricadas ou de difícil acesso no Brasil.

Nas empresas A, D, G e H, observou-se baixo alinhamento global entre grupos funcionais para desenvolvimento de produto. As unidades tem autonomia para projetar e/ou adaptar produtos, de acordo com as necessidades do seu mercado de atuação. A falta de padronização de produto e produção entre diferentes subsidiárias foi destacada pelos entrevistados como ponto de significativa dificuldade para ampliação de estratégia de consolidação global para aquisição.

Segundo Monczka e Trent (2003a), o estágio 4 da função de compras compreende integração e coordenação de estratégias de GS através das equipes de compras alocadas nos diferentes países, além de sistemas de informações com interação global, profissionais com alto nível de conhecimento e habilidades na área, mecanismos sólidos de coordenação e comunicação da gestão de suprimentos, estrutura centralizadora para coordenação global das atividades, e alto executivo responsável pela gestão e liderança das estratégias. Entende-se, a partir das informações acima descritas, que as empresas A, D, G e H se adéquam a este estágio.

Importante destacar que a bibliografia estudada não estabelece uma relação entre o volume total de aquisição e o volume de aquisição dentro das estratégias de fornecimento global, bem como detalhamento para as ferramentas de gestão. Assim, as empresas acima foram alocadas neste estágio em função das estruturas disponíveis em seus grupos, de iniciativas de fornecimento global e fornecimento regular.

A empresa C possui, em sua matriz, estrutura específica para gestão de fornecimento, com definição de políticas, diretrizes, procedimentos, e estabelecimento de contratos de fornecimento. Entretanto, as unidades produtivas, em diferentes países, são autônomas quanto à gestão de fornecimento. Não há formato de gerenciamento e reporte específico para a matriz. Os resultados são

avaliados indiretamente, via relatórios contábeis submetidos entre as áreas de controladoria. O posicionamento adotado pelo time de suprimentos na matriz, bem como em outras subsidiárias de produção com maior escala, é de suporte às necessidades geradas.

Mesmo não havendo estratégias globais e processos bem definidos, a subsidiária brasileira procura adotar os mesmos procedimentos e diretrizes utilizados na matriz, com adequação para sustentação local. Utiliza, em parte, contratos globais para acesso e negociação com subsidiárias brasileiras de fornecedores que já atendem o grupo em outros países, envolvendo a matriz onde aplicável. Regularmente, realiza importação de subprodutos-chave, como a lança, através de fornecimento intrafirma via subsidiária no exterior, de acordo com o modelo de decisões estratégicas de fornecimento proposto por Kotabe (1998).

Esta modalidade representa aproximadamente 20% do volume total de aquisição da subsidiária brasileira. Não há obrigatoriedade de aquisição, segundo informado, sendo que a mesma utiliza esta estratégia em função do alto nível de investimento local necessário para desenvolvimento e a baixa escala de produção.

A empresa E não possui estrutura de compras específica para atendimento em nível mundial. O grupo possui oito unidades, sendo estas independentes para definição e gestão de suas estratégias de fornecimento. A empresa apresenta característica similar à empresa C em termos de gerenciamento. Tanto na matriz quanto em outras subsidiárias de produção, as equipes de gestão de materiais se colocam a disposição para auxiliar nas demandas solicitadas, mas não há planejamento, condução proativa em termos de consolidação de volumes, ou definição de estratégias mais estruturadas. Não há reporte específico quanto ao desempenho de materiais, e os resultados são verificados indiretamente através de informações contábeis da unidade.

Utilizando fornecimento intrafirma, com importação via subsidiária no exterior, conforme modelo de decisões estratégicas de fornecimento proposto por Kotabe (1998), a empresa, via licenciamento de produção e comercialização, atende o mercado brasileiro em duas linhas de produto adicionais ao escopo de produção local.

São realizadas importações dos componentes em forma de kits, provenientes de uma das unidades do grupo no exterior, a qual consolida as demandas globais. A subsidiária brasileira realiza operações de montagem e testes finais, de acordo

com os requisitos de projeto e padrões técnicos especificados pela unidade detentora da tecnologia. Esta modalidade de fornecimento representa 92% dos produtos importados pela subsidiária brasileira e propicia que a mesma oferte uma solução mais completa ao cliente final, agregando, ao escopo de produtos locais, os produtos licenciados.

A subsidiária brasileira utiliza importação não regular, por oportunidade, de componentes e/ou subconjuntos. Nestes projetos, sempre que possível, solicita auxílio das outras unidades produtivas.

Verifica-se, através das práticas acima descritas, que a gestão local de suprimentos da empresa C utiliza fornecimento através de importação como parte de sua estratégia, procura atender a normas, procedimentos, e, onde possível, utiliza-se do fornecimento intrafirma e de fornecedores já aprovados pelo grupo. A gestão local de suprimentos da empresa E segue procedimentos, diretrizes locais, utilizando fornecimento intrafirma como parte de sua estratégia local de oferta de solução, e compra por oportunidade de outras unidades. Todavia, não há estratégia definida em ambos os grupos para operação global.

Desta forma, as empresas C e E classificam-se no estágio 3 da função de compras, onde, conforme Monczka e Trent (2003a), as empresas passam a assumir uma perspectiva de compras internacionais, mercados e oportunidades potenciais são mapeados em nível mundial, e ações proativas são incorporadas para estratégia de abastecimento.

Nas empresas B e F foi verificada, como nas empresas A, D, G e H, a existência de estrutura específica, via matriz, com envolvimento direto de alto nível executivo na liderança do processo, bem como equipe de especialistas em gestão de fornecimento, para definição de políticas, procedimentos e gerenciamento de estratégias de fornecimento globais. Há alinhamento de objetivos e metas anuais, bem como acompanhamento dos resultados em base mensal.

Entre as principais estratégias de fornecimento adotadas, verifica-se fornecimento intrafirma, via importação, através de subsidiária no exterior, ou mesmo por meio de terceirização, através de fornecedores internacionais, atendendo a acordos globais, conforme o modelo de decisões estratégicas de fornecimento proposto por Kotabe (1998).

A empresa F possui sistema de gestão e controle distinto das demais, o qual exerce controle efetivo das operações. Não há autonomia local para gestão da estratégia de fornecimento, deve haver acordo prévio e formalização da matriz.

A empresa B possui estrutura específica para gestão de fornecimento, dividida por segmento de atuação. Há consolidação de demandas, revisão e direcionamento das estratégias com efetiva participação das subsidiárias. Utilizam-se comitês de fornecimento em nível diretivo e operacional, os quais asseguram a efetividade do alinhamento estratégico. Segundo o entrevistado, é “a estratégia que dirige o *global sourcing*, não o contrário” (informação verbal).

As subsidiárias brasileiras das empresas B e F importam, aproximadamente, 45% do volume de suas aquisições, seja através do modelo intrafirma, via matriz ou mesmo outras subsidiárias, ou através de contratos globais, desenvolvidos e validados pela matriz e/ou outras subsidiárias, via terceirização.

De acordo com o executivo de suprimentos da empresa B, o fornecimento intrafirma representa 66% de suas importações. A empresa mantém a produção interna de componentes e conjuntos estratégicos para o produto final.

Segundo informado pelos entrevistados, ambas as empresas, B e F, atuam com padronização de produtos em nível global. Pequenas adaptações locais são realizadas, somente quanto fundamentais.

A empresa F destaca que na Alemanha, as unidades produzem todo o *portfólio* de produtos, sendo dividida a produção de algumas linhas de produto em cada país. A subsidiária brasileira, além de atender ao mercado local, exporta parte dos subconjuntos do produto para outras unidades do grupo.

Na empresa F, o desenvolvimento de novos produtos, bem como fontes de fornecimento ou mesmo alteração são centralizados na matriz, com participação de times multifuncionais (Marketing, Engenharia, Manufatura, Qualidade, Suprimentos) e contribuição das subsidiárias.

A empresa B possui centros de desenvolvimento em diferentes países, conforme a linha de produto. Durante o desenvolvimento de novos produtos, equipes multifuncionais são utilizadas. A estrutura global de estratégia de fornecimento participa das definições, envolvendo as equipes locais.

Segundo Monczka e Trent (2003a), o estágio 5 refere-se à integração global e proativa dos diferentes times multifuncionais. Esta integração ocorre durante o desenvolvimento de um novo produto, ou mesmo na definição de uma nova fonte de

fornecimento de componentes e/ou serviços, para atendimento às demandas regulares dos clientes. Neste estágio, a gestão de suprimentos está diretamente ligada a outros grupos funcionais, como engenharia, operações e marketing. Por definição, somente empresas que possuem áreas de pesquisa e desenvolvimento, projeto, produção, e gestão de compras globais podem progredir para este nível.

As empresas B e F, por possuírem centros de pesquisa e desenvolvimento, adotarem modelo de centralização de desenvolvimento de produto, padronização de produto em nível global, gestão e estratégia de fornecimento global, com atuação de times multifuncionais e participação das subsidiárias na provisão de informações, classificam-se no estágio 5 da função de compras, como proposto por Monczka e Trent (2003a). Destaca-se a gestão de fornecimento com foco global, onde o reporte dos resultados e responsabilidade, em última instância, pelo desempenho da estratégia está concentrado na matriz.

Os entrevistados das empresas A, B, C, D, F, G e H destacam como principais riscos e obstáculos à ampliação da estratégia de GS, a baixa acuracidade nas previsões de produção e venda, em função do impacto em inventário, bem como a falta de produtos no mercado, a dificuldade em estabelecer acordos comerciais que sejam benéficos a todas as subsidiárias, além das restrições impostas pelo governo para proteger a indústria e produção nacional, corroborando com os estudos apresentados pelos autores Bernard e Rajagopal (1994), Monczka e Trent, (2003a), Kotabe e Murray (2004), Quintens et al. (2006), Nassimbenis (2006), Lintukangas, Peltola e Virolainen (2009), Hartmann, Trautmann, Jahns (2008), e Hultman et al. (2012).

Adicionalmente, foram relatadas, com exceção das empresas B e F, em função de seu formato de gestão, a falta de visão e alinhamento na empresa entre as estratégias globais, e falta de sinergia entre as áreas, para consolidação de resultados entre as diferentes frentes de projetos. As unidades devem atender seu mercado geográfico e gerar lucro, contudo, em alguns casos, a estratégia global de fornecimento não beneficia a subsidiária local.

Caso esta opte por atender ao projeto, estará impactando negativamente o resultado da subsidiária, não sendo passível de reporte específico e entendimento por parte da matriz que a unidade esteja tendo resultado menor que o esperado em função de atendimento às diretrizes da própria empresa. Este ponto não foi

observado na bibliografia estudada, merecendo destaque devido à sua importância e impacto para a ampliação da estratégia de GS.

4.4 PARTICIPAÇÃO DA SUBSIDIÁRIA NA ESTRATÉGIA DE GS

Na bibliografia pesquisada, não foi possível identificar estudos que procurassem sugerir um formato para a participação das diferentes unidades produtivas em relação à estratégia principal de GS da organização, com vistas a propiciar a esta maior aderência à forma de gestão, possibilitando, também, maior assertividade na definição das estratégias e ações.

Assim, partindo da definição da estratégia de GS como sendo integração e coordenação de estratégias de fornecimento em nível global, observando e atendendo as características e requisitos locais (MONCZKA; TRENT (2003a), KOTABE; MURRAY, (2004), QUINTENS et al. (2006), NASSEMBINI (2006), LINTUKANGAS, PELTOLA, VIROLAINEN (2009), HULTMAN et al. (2012)), e do objetivo central de explorar as vantagens competitivas (habilidades em P&D, produção e marketing) e comparativas (baixo custo de mão de obra, recursos minerais, incentivos governamentais) dos diferentes países, tanto nos processos internos quanto em fornecedores (MONCZKA; TRENT (2003a), KOTABE; MURRAY, (2004)), foram definidos três critérios de classificação das subsidiárias avaliadas, em termos de participação na estratégia central de GS da empresa, sendo:

1. Gestão de suprimentos local totalmente integrada à estratégia de GS: subsidiária participa da definição dos objetivos globais, possui abordagem local de forma a convergir com os estudos e estratégias de fornecimento global;
2. Gestão de suprimentos local parcialmente integrada à estratégia de GS: subsidiária participa indiretamente da definição dos objetivos globais, possui abordagem local de forma a convergir parcialmente com os estudos e estratégias de fornecimento global;
3. Gestão de suprimentos local não integrada à estratégia de GS: subsidiária não participa da definição dos objetivos globais, não possui abordagem local de forma a convergir com os estudos e estratégias de fornecimento global;

O quadro 18 apresenta a classificação das empresas pesquisadas, com relação aos critérios acima descritos.

Através das práticas observadas nas empresas pesquisadas, verificou-se que a maior parte da amostra possui gestão de suprimentos local, parcialmente integrada à estratégia de GS, reativa às demandas da matriz, sendo representadas pelas subsidiárias A, D, G e H.

Nestas, como previamente detalhado nos subitens 4.1 a 4.3, verificou-se atuação junto à matriz quanto à definição de estratégias gerais de fornecimento em nível global, objetivos e metas em termos de suprimentos, bem como revisão da estratégia com frequência estabelecida.

No entanto, em função do formato de gestão da estratégia em nível global, onde há convergência para consolidação de volumes, identificação de fornecedores potenciais, e estabelecimento de acordos globais para os principais insumos, mas não obrigatoriedade de aquisição, verificou-se que as subsidiárias atuam de forma parcial junto à matriz quanto à extensão da estratégia de fornecimento. Percebe-se que há boas oportunidades de ampliar os resultados obtidos, através de revisão dos processos ora adotados, procurando priorizar fornecimento global.

Quadro 18: Classificação das empresas em relação aos critérios de GS

Classificação das empresas - Participação da subsidiária na estratégia de GS				
Empresas	A	B	C	D
Segmentos / Categorias de análise	Refrigeração industrial e residencial	Máquinas e implementos agrícolas	Guindastes e equipamentos para indústria de alimentos	Sistemas de medição integrada de energia
Participação da subsidiária na estratégia de GS	Gestão de suprimentos local parcialmente integrada a estratégia de GS, reativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais	Gestão de suprimentos local totalmente integrada à estratégia de GS, proativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais	Gestão de suprimentos local não integrada a estratégia de GS, proativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais	Gestão de suprimentos local parcialmente integrada a estratégia de GS, reativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais
Empresas	E	F	G	H
Segmentos / Categorias de análise	Equipamentos de compactação, pavimento e mineração	Ferramentas motorizadas portáteis	Elevadores	Infraestrutura para geração e transmissão de energia
Participação da subsidiária na estratégia de GS	Gestão de suprimentos local não integrada a estratégia de GS, proativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais	Gestão de suprimentos local totalmente integrada à estratégia de GS, proativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais	Gestão de suprimentos local parcialmente integrada a estratégia de GS, reativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais	Gestão de suprimentos local parcialmente integrada a estratégia de GS, reativa as demandas da matriz, atendimento aos objetivos locais

Fonte: Elaborado pelo autor

As unidades restringem-se a reportar o que lhes é demandado. Assim, outras matérias-primas, componentes e subconjuntos, aos quais não há controle específico via matriz, passam a ser geridos localmente, sem que, necessariamente, em um processo de revisão e avaliação de fontes potenciais de fornecimento, seja consultada a matriz e/ou outras unidades do grupo para atendimento, priorizando a consolidação da estratégia e fortalecimento do relacionamento com os fornecedores globais.

Parte desta não aderência a acordos globais (onde não é mandatória) está vinculada a projetos e experiências anteriores, onde a subsidiária não obteve vantagem no atendimento a estes contratos, e entende-se que a condição tornará a se repetir. Não foi destacada, pelos respondentes, a realização de novos estudos de viabilidade que validassem o pressuposto acima, ou mesmo submissão à matriz de condições comerciais objetivas, com maior acompanhamento, para efetivação do fornecimento estrangeiro. Adicionalmente, destacam-se as dificuldades atreladas à acuracidade de programação, reflexo em inventário, tempo maior entre produção e entrega de componentes, como referidos no item 4.3.

A estratégia da subsidiária de produção, em atender ao que é solicitado, propicia bom relacionamento e imagem dentro da empresa, menor questionamento e demandas adicionais. Contudo, entende-se, a partir das bibliografias estudadas, que o fato de as subsidiárias de produção alocadas em países com economia emergente, como o Brasil, não procurarem estabelecer laços mais fortes com a gestão global de suprimentos pode reduzir a possibilidade de sucesso e integração da estratégia.

Neste contexto, destaca-se a participação das subsidiárias brasileiras de produção das empresas A, D, G e H, com uma abordagem de gestão de suprimentos local parcialmente integrada à estratégia de GS da empresa, reativa às demandas da matriz.

As empresas C e E, como previamente detalhado em 4.3, não possuem estratégia definida para gestão de GS. Desta forma, não há direcionamento de processos de gestão que primem pela inclusão de suas unidades produtivas, alocadas em diferentes países, em uma estratégia central de fornecimento. Assim, em termos gestão de suprimentos local, classificam-se como não integradas à estratégia de GS, não por sua abordagem, mas pela estratégia de suas empresas.

Entretanto, verifica-se a utilização de importação regular como parte de sua gestão de fornecimento, onde possível, adotando-se o modelo intrafirma via subsidiária no exterior. Desta forma, verifica-se abordagem proativa destas unidades de produção em estabelecer relação de fornecimento em alinhamento com as poucas oportunidades apresentadas pela matriz e/ou outras unidades de maior representatividade em produção e faturamento.

As subsidiárias de produção das empresas B e F, em função do formato de gestão com maior interação e atendimento as estratégias de fornecimento global, classificam-se com participação na gestão de suprimentos local totalmente integrada à estratégia de GS.

A subsidiária da empresa B utiliza, extensivamente, comitês de gestão de fornecimento global, sendo diretivo e de operação. A configuração de seu processo de gestão com amplo alinhamento entre as equipes de coordenação global e local, aliado com a padronização dos produtos em base mundial, propicia alinhamento integral da estratégia de fornecimento. A subsidiária da empresa F insere-se nesta mesma classificação, em função da estrutura de centralização e coordenação via matriz.

Com exceção da empresa B, não foi identificada avaliação por parte das subsidiárias quanto à viabilidade técnica, comercial e logística de empresas aqui instaladas atenderem a demandas de outras unidades do grupo. Há um senso geral de que o Brasil possui condições não competitivas para atendimento global, contudo, não foram verificados estudos estruturados e padronizados que validem esta condição, ou mesmo a intenção de realizá-los, sem que haja demanda específica.

Por outro lado, há pouca iniciativa, por parte da matriz destas empresas, em demandar das subsidiárias que conduzam avaliações em seu país. Usualmente, os esforços se restringem em entender e consolidar demandas mundiais, sugerir a utilização de acordos globais, e revisar, nos casos onde não ocorrem.

Desta forma, não é proporcionada à gestão estratégica de fornecimento, usualmente alocada na matriz, uma maior compreensão dos níveis de competitividade do Brasil nos diversos grupos de mercadorias adquiridos. Havendo a mesma abordagem por subsidiárias instaladas em outros países, o potencial de obtenção de vantagens comparativas (MONCZKA; TRENT (2003a), KOTABE; MURRAY, (2004)) tende a diminuir.

4.5 PROPOSIÇÃO DE ABORDAGEM DE GESTÃO DE GS PARA SUBSIDIÁRIA EM PAÍSES EMERGENTES

Com base na bibliografia estudada em relação à estratégia de GS, bem como nas práticas de gestão observadas ao longo das visitas e entrevistas realizadas, observando ainda as limitações do método e do estudo, entendeu-se como apropriado sugerir algumas ações, com o intuito de auxiliar os gestores de suprimentos na obtenção de maior alinhamento junto à sua matriz quanto à estratégia de fornecimento global.

Compreende-se que a gestão de fornecimento na subsidiária de produção deve, primeiramente, atender aos procedimentos, normas, formas de consolidação de resultados definidos pela organização. Esta condição torna-se essencial para cooperação com as estratégias da organização, e está sendo atendida pelo grupo de subsidiárias pesquisadas.

A partir desta condição inicial, sugere-se que a subsidiária de produção procure estabelecer uma relação mais próxima com a gestão global de fornecimento, geralmente alocada na matriz, apresentando a esta o formato de negócio no Brasil, quais os principais produtos produzidos, bem como as regulamentações locais.

É importante que haja compreensão, por parte da matriz, quanto aos limites legais, diretos e indiretos, impostos pelo país para importação de matéria-prima, componentes, conjuntos e subconjuntos. Em função da grande quantidade de subsidiárias na organização, bem como a dificuldade relacionada ao idioma e outros fatores culturais, o entendimento correto quanto às restrições de cada país para fornecimento pode ser prejudicado.

Neste contexto, entende-se que poderá, dependendo da reciprocidade dos gestores de fornecimento global, haver estreitamento de relacionamento entre a gestão global e local de fornecimento, propiciando maior suporte às demandas locais.

A partir deste alinhamento, sugere-se que sejam consolidados, utilizando o padrão de reporte da organização, os demais insumos de produção (matéria-prima, componentes, subconjuntos e conjuntos), representativos em termos de valor de compra, complexidade técnica, e que sejam submetidos para análise e direcionamento quanto a contratos globais. Desta forma, haverá um aumento significativo na avaliação da viabilidade de extensão da estratégia de fornecimento.

Com a finalidade de padronizar as atividades da gestão de fornecimento local e obter direcionamento e convergência para consolidação de demandas e atendimento global, sugere-se a revisão dos processos de avaliação e seleção de fornecedores, incluindo, sempre que possível consulta à matriz em relação às opções de fornecimento. Esta condição poderá propiciar à unidade produtora e à gestão de fornecimento global maior compreensão quanto ao nível de competitividade dos insumos de produção avaliados.

Visando ampliar a possibilidade de obter vantagens comparativas pela organização, sugere-se que a gestão local de fornecimento procure estabelecer um alinhamento com a gestão global de fornecimento para priorização e avaliação de empresas no Brasil com potencial fornecimento para outras unidades do grupo. A extensão desta atividade, com correta coordenação, alinhamento e direcionamento de informações poderá trazer maior compreensão das oportunidades de atendimento às demandas mundiais, provenientes de diferentes regiões. Entende-se esse processo como importante fonte de informação para consolidação das decisões estratégias de fornecimento.

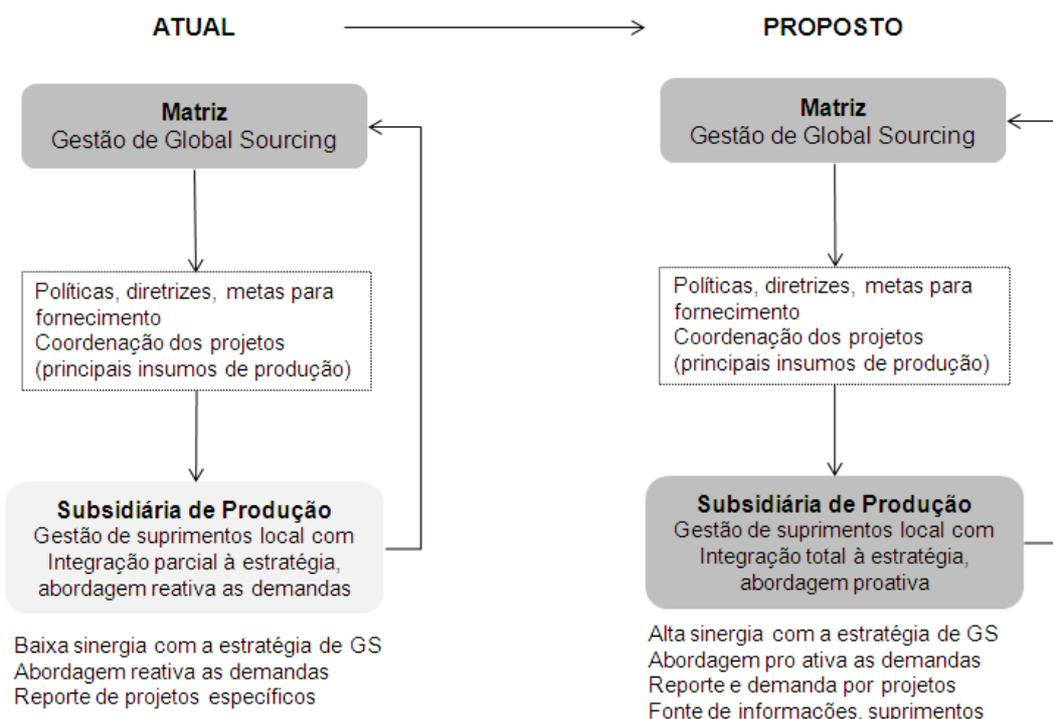
A subsidiária produtiva poderá em acordo com a gestão global de fornecimento, utilizar os atuais fóruns de revisão de indicadores/estratégias para encaminhar as demandas locais, e/ou mesmo prover retorno aos projetos adicionais criados a partir desta nova abordagem.

Entretanto, como previsto por Kotabe (1998), a utilização de reuniões presenciais para discussão e alinhamento dos objetivos e estratégias torna-se mais efetiva no intuito de facilitar a compreensão das demandas, restrições de cada país, priorização dos projetos, senso de propriedade individual e coletivo. Assim, sugere-se que a subsidiária de produção apresente esta abordagem (utilizada pela empresa G), como melhoria no formato de gestão atual.

Os pontos acima procuram indicar mudanças no posicionamento da gestão de fornecimento. Contudo, para que haja maior sucesso na estratégia global de fornecimento, deve haver sinergia entre as funções de Marketing, P&D e Manufatura (Kotabe, 1998). Compreendendo a importância da estratégia de GS, os gestores de fornecimento das subsidiárias produtoras podem sugerir que as ações de alinhamento acima propostas, com os ajustes necessários, sejam realizadas pelas demais áreas, obtendo maior padronização e alinhamento nas estratégias de Marketing, P&D, Manufatura e Fornecimento, podendo, a partir disto, atender ao

nível 5 de compras proposto por Monczka e Trent (2003a), com a formação de times funcionais para desenvolvimento de produto, com padronização de produto e manufatura. A figura 5 representa a abordagem atual e proposta, observando as melhores práticas em termos de estratégia de GS.

Figura 5 - Abordagem da subsidiária de produção em relação à estratégia de *Global Sourcing*



Fonte: Elaborado pelo autor

A mudança de postura da subsidiária de produção, acima proposta, passando para uma abordagem mais proativa, com maior alinhamento com a matriz e proposição de atividades complementares que possibilitem benefício à empresa, poderá melhorar a sua visibilidade na organização, bem como propiciar maior confiança local quanto às decisões relacionadas ao formato de fornecimento.

É compreendido que se trata de um processo com relativa dificuldade de implementação e aceitação, entretanto, sugere-se aqui uma mudança na forma de pensar e agir, procurando estar conectado com as melhores práticas de gestão de fornecimento global, verificadas na prática e disponibilizadas na bibliografia atual.

Entende-se que a mudança de posicionamento da subsidiária não irá necessariamente alterar a estratégia global da organização, mas poderá propiciar à

unidade de produção a obtenção dos benefícios em custo, qualidade, tecnologia, e atendimento relativos à estratégia de GS, em função da adesão aos acordos globais, além de maior visibilidade na organização.

Em contrapartida, havendo interesse por parte da equipe de gestão de fornecimento global, as subsidiárias em diferentes regiões e países, poderão prover importantes informações de seus mercados, bem como tornar-se fonte potencial de fornecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como tema central a estratégia de *global sourcing*, podendo ser adotada por EMN para gerenciar o fornecimento global em suas operações. O objetivo geral estabelecido foi analisar como as subsidiárias de produção de empresas multinacionais estrangeiras, instaladas no Brasil, estão inseridas e participam da estratégia de *global sourcing* da organização.

Para atender a este objetivo, foram selecionadas, através de amostras não probabilísticas, definidas por tipicidade, acessibilidade e conveniência, em termos de viabilidade de visitas e entrevistas com os gestores locais de suprimentos, oito empresas multinacionais estrangeiras com unidades produtivas no Brasil, contemplando diferentes segmentos de atuação.

Uma ampla pesquisa na bibliografia acadêmica foi realizada, a fim de compreender o tema, conceitos, estudos realizados quanto aos processos e etapas da globalização da gestão de fornecimento, evolução da função de compras, decisões estratégicas de fornecimento, motivadores, riscos e resultados, sendo possível, ao final deste processo, apresentar, de forma sintética, um quadro resumo contendo as principais informações sobre a estratégia de GS, contribuindo com a bibliografia sobre o tema, a qual, do ponto de vista do pesquisador, nos estudos avaliados, não foi identificada.

Com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico estudado, foram realizadas visitas às empresas, entrevistas, verificação de documentos e análise dos resultados encontrados. Assim, tornou-se possível identificar e descrever as principais práticas em gestão de fornecimento adotadas pelas subsidiárias de produção instaladas no Brasil, bem como estabelecer relação com a teoria estudada.

Através dos resultados obtidos, observou-se que a maior parte da amostra de empresas selecionadas possui arranjos organizacionais e processos para gerenciamento e controle da estratégia de fornecimento entre as diferentes subsidiárias, correspondentes aos níveis 4 e 5 da função de compras, representando estratégia de *global sourcing*. Em menor representatividade, foram ainda verificadas empresas atendendo ao nível 3 da função de compras, caracterizando compras internacionais como parte da estratégia de fornecimento, de acordo com o modelo proposto por Monczka e Trent (2003a).

Um ponto de significativa atenção na abordagem adotada pela coordenação de fornecimento das empresas avaliadas foi o uso extensivo de guias e direcionadores, quanto ao formato, e fontes de fornecimento (intrafirma ou mesmo terceirização), mas não a obrigatoriedade de aquisição através de acordos globais pela maior parte da amostra. Por parte das subsidiárias avaliadas, percebeu-se que há atenção e restrição ao atendimento ao que é solicitado. Não há maiores evoluções à estratégia de fornecimento global, partindo da subsidiária.

Destaca-se, ainda, a falta de preocupação, direcionamento e cobrança por parte da gestão estratégica de fornecimento global das empresas avaliadas em termos de obter informações quanto à viabilidade de fornecimento originadas a partir dos países onde suas subsidiárias estão alocadas, referindo-se aqui, mais especificamente, ao caso das subsidiárias brasileiras.

Assim, em função de não haver demanda específica da matriz neste sentido, e a abordagem ora adotada pelas subsidiárias de produção avaliadas estar mais posicionada para reação às demandas, observa-se que as EMN podem estar perdendo boas oportunidades de ampliação de seu entendimento quanto às opções de atendimento às demandas globais, vantagens comparativas, em função de não haver processos de avaliação e análise sendo realizados com as fontes produtoras localizadas nestes países.

5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Entende-se que há boas oportunidades, tanto para a subsidiária, quanto para a EMN como um todo, na evolução da análise dos motivadores da não aquisição via acordos globais, possibilitando renegociação das condições com os fornecedores destes contratos, ampliando sua participação no negócio, gerando maior confiança entre as partes pelo cumprimento dos volumes acordados, além de melhoria no atendimento, padronização, qualidade, tecnologia, entre outros.

Neste contexto, sugere-se que a subsidiária de produção localizada em países emergentes, caso do Brasil, procure estabelecer laços mais fortes com a gestão global de suprimentos, apresentando, de forma mais detalhada, sua operação local, provendo informações apropriadas para entendimento da equipe de gestão de fornecimento global quanto às restrições de importação impostas pelo

país, podendo, a partir deste maior alinhamento, ampliar suas opções de atendimento via acordos globais.

Da mesma forma, procurando correta conexão com a gestão de fornecimento global, procurar uma abordagem mais proativa em termos de posicionar-se como fonte de informações quanto à viabilidade de fornecimento via Brasil para outras unidades.

Em termos gerenciais, compreende-se que a pesquisa realizada e os resultados aqui discutidos poderão contribuir para proporcionar maior compreensão das práticas adotadas em gestão de fornecimento global, bem como, análise e revisão da forma atual de abordagem da gestão local em relação à estratégia corporativa de fornecimento. Entende-se ser possível, para as subsidiárias de produção, obter maiores benefícios em suas aquisições, através de uma maior sinergia com a matriz, adesão a acordos globais, a partir de ajustes negociais realizados pela matriz junto aos fornecedores, partindo da subsidiária provisão de informações específicas.

Adicionalmente, a alteração de postura e posicionamento, para realização de avaliações mais estruturadas e padronizadas do mercado local, e consolidação e submissão de informações para análise na coordenação global poderão elevar a imagem da gestão local na estrutura. Esta iniciativa poderá ter impacto positivo na organização, fazendo com que, a partir dela, outras unidades passem a operar desta forma, agregando valor para a empresa como um todo.

Compreende-se que não é uma tarefa fácil, pois, por vezes, a gestão global de fornecimento não apresenta a abertura necessária para que as subsidiárias possam apresentar as suas sugestões ou contribuições. Dependerá da habilidade dos gestores locais demonstrar a importância do trabalho e os benefícios futuros.

Do ponto de vista acadêmico, entende-se que o presente estudo preenche uma lacuna com relação à abordagem adotada pelas subsidiárias, em especial as localizadas em países emergentes, tendo Brasil como centro da avaliação. Estudos anteriores concentravam-se na definição da estratégia e como deveriam ser as decisões na matriz, para efetivação, ou, ainda, como subsidiárias localizadas em países desenvolvidos, em especial Estados Unidos e Europa. Adicionalmente, a consolidação das bibliografias pesquisadas e a proposição de um quadro síntese da bibliografia contribui para facilitar a compreensão do tema.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações do estudo refere-se ao número de empresas avaliadas, apesar do foco qualitativo do estudo. Entende-se que, através da utilização de um grupo maior de empresas, com representação de outros segmentos de atuação, poderia tornar os resultados encontrados mais representativos em termos de caracterização da participação das subsidiárias de produção em países emergentes.

Adicionalmente, o fato de serem selecionadas empresas multinacionais de diferentes países de origem (com diferentes culturas, moeda, políticas governamentais, entre outros fatores) pode ter dificultado a compreensão quanto à linha de gestão e coordenação das estratégias de fornecimento, bem como a abordagem da subsidiária para atendimento a estas.

O estudo se concentrou em analisar como a subsidiária de produção estava inserida na estratégia de fornecimento global, assim, as informações colhidas referem-se somente à visão da unidade local, não havendo análise e contrapartida quanto ao entendimento da matriz neste processo.

5.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

No que tange à continuidade deste trabalho, recomenda-se que seja realizada efetiva aplicação de uma abordagem mais proativa por parte das subsidiárias de produção localizadas em países emergentes, procurando estabelecer uma relação mais próxima com a coordenação global de fornecimento, buscando realizar mais aquisições em contratos globais, e conduzindo avaliações locais de possíveis fontes de fornecimento. Sugere-se que sejam revistas as ferramentas adotadas para análise e submissão de informações, com vistas a torná-las mais apropriadas às necessidades das empresas.

A partir dos resultados encontrados, dificuldades de acesso, efetivação da estratégia, poderão ser sugeridos modos de acesso à matriz, bem como uma nova visão da unidade local, passando de produtora para possível gestora de contratos de fornecimento via Brasil para outras unidades.

Adicionalmente, entende-se como apropriado avançar na avaliação da participação de subsidiárias de produção em outros países, visando compreender sua visão e abordagem em relação à estratégia de GS adotada pela organização.

Ainda, sugere-se a avaliação da relação com foco na interação entre as diferentes subsidiárias, como estas estão conectadas e contribuem para a estratégia de GS.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, _____. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BAILY, Peter; FARMER, David et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDES. **Classificação de empresas por porte**. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 22 mai. 2012.

BARNEY, J. B. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, v. 17, 99-120.

BERNARD, Kenneth N.; RAJAGOPAL, Shan. **Global procurement: motivations and strategy**. *Marketing intelligence and Planning*, v. 12, p. 4-17, 1994.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

COHEN, Stephen L. **Effective global leadership requires global mindset**. *Industrial and Commercial Training*, v.42, p. 3-10, 2010.

DUNNING, John H. **Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests**. *Journal of International Business Studies*, p. 9-31, 1980.

EDGEELL, Jon; MEISTER, Gabriel E.; STAMP, Nigel. **Global Sourcing Trends in 2008**. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 1. p. 173-180, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR JR.; JOSEPH, F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTMANN E.; TRAUTMANN G.; JAHNS C. **Organizational design implications of global sourcing: a multiple case study analysis on application on control mechanisms**. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 14, p. 28-42, 2008.

HULTMAN, Jens; JOHNSEN, Thomas; JOHNSEN, Rhona; HERTZ, Susane. **An Interaction approach to global sourcing: A case study of IKEA.** Journal of Purchasing & Supply Management, v. 18, p. 9-21, 2012.

JARILLO, Carlos. **Strategic Networks.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. **The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** Journal of International Business Studies, p. 23-32, 1977.

KOTABE, Massaky. **Efficiency versus Effectiveness orientation of global sourcing strategy: a comparison of U.S. and Japanese multinational companies.** Academy of Management Executive, v. 12, p. 107-119, 1998.

KOTABE, Massaky; MURRAY, Janet Y. **Global sourcing strategy and sustainable Advantage.** Industrial Marketing Management. v. 33, p. 7-14, 2004.

KRALJIC, Peter. **Purchasing must become supply management.** Harvard Business Review. Boston: 1983.

KRIPPEL, Marcelo; ANTUNES, José Antonio Jr. **Construção da Matriz de Posicionamento Estratégico de Materiais: Um estudo de caso na indústria metal mecânica.** In: XXIII ENEGEP – Ouro Preto, MG, Brasil, 22 a 24 de outubro de 2003.

LINTUKANGAS, Katrina; PELTOLA, Satu; VIROLAINEN, Veli-Matti. **Some issues of supply management integration.** Journal of Purchasing and Supply Chain Management, v. 15, p. 240-248, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 7 Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

Malhotra, N. K. (2008). **Introdução à Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pearson Education.

MATTAR, João. **Metodologia científica na era da informática.** 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MONCZKA, Robert, TRENT, Robert. **Understanding Integrated Global Sourcing – A Framework and Case Study.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 23. p. 25-34, 2003a.

_____. **Understanding integrated global sourcing.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 33, p. 607-629, 2003b.

NASSIMBENI, Guido. **International sourcing: Empirical evidence from a sample of Italian firms.** International Journal of Production Economics, v. 103, p. 694-706, 2006.

OBSERVATÓRIO SOCIAL. **Os investimentos das multinacionais no Brasil.** São Paulo, 2005.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. **Selecting international modes of entry and expansion**. Marketing Intelligence & Planning, p. 153-161, 2001.

OVIATT, Benjamin M.; MACDOUGALL, Patricia Phillips. **Toward a theory of international new ventures**, p. 45-64, 1994.

PICCHIONI, Carla Nomura. **Abordagem do *global sourcing* nas subsidiárias de multinacionais no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. Harvard Business Review, p. 73-93, 1990.

POWELL, Walter W. **Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries**. California Management Review, v.40, p. 228 – 240, 1998.

RABAÇA, João Luís Nolasco Pires. **Global Sourcing: Pequenas e médias empresas portuguesas globais**. Dissertação (Mestrado em Gestão). Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, 2010.

RIALP, Alex; RIALP, Josep; KNIGHT, Gary A. **The phenomenon of early internalization firms: what do we after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?** International Business Review, v. 14, p.147-166, 2005.

SILVA, José Maria da; SILVEIRA, Emerson Sena da. **Apresentação de trabalhos acadêmicos**. Petrópolis: Vozes, 2007.

RIGGS, David; ROBBINS, Sharon. **Supply Management Strategies**. HSM Management Book – Summary 2. São Paulo, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Classificação de empresas por número de funcionários**. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em: 22 mai. 2012.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS. Biblioteca da Unisinos. **Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos** (artigo de periódico, dissertação, projeto, relatório técnico e/ou científico, trabalho de conclusão de curso e tese). São Leopoldo, 2012.

WERNER, Steve; BROUTHERS, Lance Eliot. **How International is Management?** Journal of International Business Studies, v. 33, p. 583-591, 2002.

WHITELOCK, Jeryl. **Theories of internationalization and their impact on market entry.** International Marketing Review, v. 19, p. 342-347, 2002.

WORLD INVESTMENT REPORT. 2011. United Nations Publication. 2011.