

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

MÁRCIO COSTA MORENO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS BRASILEIRAS PARTICIPANTES DE UMA CADEIA DE
SUPRIMENTOS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Porto Alegre

2011

MÁRCIO COSTA MORENO

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO EM
EMPRESAS BRASILEIRAS PARTICIPANTES DE UMA CADEIA DE
SUPRIMENTOS NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

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

Orientadora: Profa. Dra. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M843i Moreno, Marcio Costa
Internacionalização de compras: um estudo em empresas
brasileiras participantes de uma cadeia de suprimentos na região
sul do Brasil. / Marcio Costa Moreno. – Porto Alegre, 2011.
141 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) –
Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de
Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientadora: Prof^a. Dr^a Grace Vieira Becker

1. Administração de Empresas. 2. Internacionalização de
Empresas. 3. Internacionalização de Compras. 4. Cadeia de
Suprimentos. I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

CDD 658.47

Ficha elaborada pela bibliotecária Anamaria Ferreira CRB 10/1494

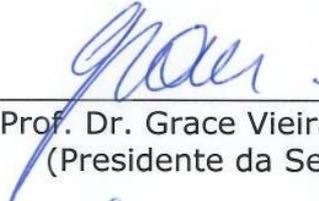
MÁRCIO COSTA MORENO

**"INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPRAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS
BRASILEIRAS PARTICIPANTES DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS NA REGIÃO
SUL DO BRASIL"**

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

Aprovado em 31 de agosto de 2011, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



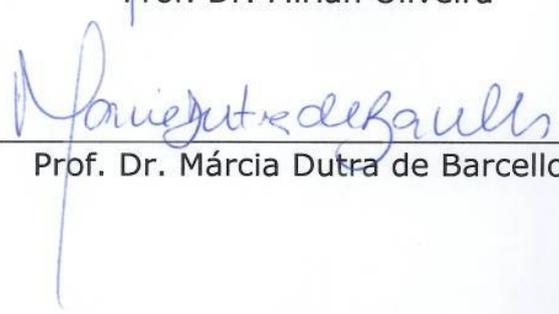
Prof. Dr. Grace Vieira Becker
(Presidente da Sessão)



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Prof. Dr. Mirian Oliveira



Prof. Dr. Márcia Dutra de Barcellos

Dedico este trabalho à Rodrigo Scherer Moreno e
à Karen Dornelles Scherer, pessoas muitíssimo
importantes das quais subtraí um precioso tempo
de convivência para a elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Considerando que este trabalho representa o ponto culminante de uma longa trajetória e que a sua conclusão permitirá a abertura de novas portas, tanto no meio acadêmico quanto na vida profissional, deveriam ser feitas mais cem paginas de agradecimentos. No entanto, como não há tal liberdade estabelecida na metodologia, a seguir apontarei meus principais e mais sinceros agradecimentos:

À minha orientadora, professora Dra. Grace Vieira Becker, pela dedicação e pela paciência com que conduziu este processo, mesmo com todas as adversidades;

Ao professor Dr. Peter Bent Hansen, por acreditar desde o início no potencial do tema proposto e por toda a colaboração durante a elaboração deste estudo;

À professora Dra. Mirian Oliveira, pelas importantes contribuições na avaliação do meu projeto de pesquisa;

Aos demais professores do programa de Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS;

Ao colega Luciano Lamb, que incansavelmente me auxiliou, ora nos aspectos técnicos, ora nos aspectos psicológicos, e cuja contribuição foi fundamental para a conclusão deste estudo;

À minha mãe D. Glauete e à minha avó D. Petrona, que sempre me incentivaram ao estudo, pois salvo raras exceções esta é a única forma de progredir neste mundo;

À minha esposa Karen e meu filho Rodrigo (que nasceu durante a minha participação neste programa de Mestrado), pela força e incentivo, mesmo sob as situações mais desfavoráveis.

À empresa Springer Carrier Ltda, que permitiu a elaboração e execução deste estudo.

Às demais empresas estudadas, pelo tempo investido.

We should all be concerned about the future because we will have to spend the rest of our lives there...

Charles Franklin Kettering (1876 - 1958)

RESUMO

O aumento da competitividade em âmbito global e a redução das barreiras ao comércio internacional têm forçado as empresas a atuarem em um ambiente cada vez mais complexo, deparando-se com situações, muitas vezes, ainda não estudadas em profundidade no meio acadêmico. Para enfrentar a alta competitividade, as empresas estão se unindo em arranjos organizacionais com o objetivo de obter resultados melhores ao atuarem sob forma de uma cadeia de suprimentos. Tais cadeias de suprimentos por vezes agregam empresas presentes em vários países, fato que tem sido maximizado pela redução das barreiras comerciais, através da internacionalização de compras, que representa o aumento da disponibilidade e da oferta de materiais, permitindo que a busca por insumos produtivos vá além das fontes do mercado doméstico. Neste contexto, este trabalho trata da análise da internacionalização de compras em empresas brasileiras participantes de uma cadeia de suprimentos de uma indústria multinacional instalada na região sul do Brasil. Mais especificamente, o trabalho visa mostrar qual a relação entre o estágio de internacionalização de compras das empresas fornecedoras e os requisitos de desempenho impostos pela empresa foco da cadeia de suprimentos analisada. Além disso, visa também identificar os fatores motivadores e inibidores, sob o ponto de vista dos fornecedores, da internacionalização de compras e a influência dos critérios utilizados pela empresa focal para medir o desempenho destas empresas. Por último, visa, ainda, identificar como as empresas fornecedoras desta cadeia de suprimentos analisam o seu processo de compras, em especial as compras internacionais. Este estudo foi realizado através de uma pesquisa qualitativa, com o uso de estratégia de estudo de casos múltiplos com abordagem exploratória. A partir da revisão da literatura, foram obtidos os elementos necessários para desenvolver o estudo e elaborar os instrumentos de pesquisas que foram aplicados em duas etapas: a primeira em entrevista com a empresa focal, onde foram obtidos os elementos necessários para a seleção das empresas fornecedoras a participarem deste estudo, além da identificação dos critérios utilizados pela empresa focal na avaliação da performance das mesmas; na segunda etapa foram abordadas as empresas fornecedoras, onde se buscou elementos para o atendimento dos objetivos propostos. Após a análise das respostas obtidas junto às empresas (focal e fornecedores) e do cruzamento destas informações com a teoria, foi possível concluir que em determinado tipo de relacionamento inter-organizacional existe influência da forma como a empresa focal analisa seus fornecedores nas estratégias de compras destes fornecedores e, ao mesmo tempo, também existe relação desta análise na percepção desses fornecedores sobre os fatores que os motivam ou não a realizar compras internacionais. Por último, foi possível também concluir que as avaliações realizadas pelas empresas fornecedoras, de suas próprias atividades de compras, não representam um ponto forte para as mesmas.

Palavras-chave: Cadeias de Suprimentos. Internacionalização de Empresas. Compras. Internacionalização de Compras.

ABSTRACT

The increase of the competitiveness in a global scale and the reduction of international trade barriers have forced companies to act in an increasingly complex environment, sometimes facing situations that were not yet academically studied. In order to deal with the high competitiveness the companies are joining into inter organizational networks with the objective of getting better results by acting within a supply chain network. Supply chains sometimes aggregate companies present in several countries and this fact has been maximized by reducing trade barriers through the internationalization of purchases that represents the increase of materials offer and availability allowing that a company goes beyond its country frontiers to seek productive material. Within this context, this research deals with the analysis of the purchasing internationalization in Brazilian companies that are part of a supply chain of an airconditioning multinational industry installed in the southern Brazil. More specifically this research aims to show what is the relationship between the stage of purchasing internationalization of the suppliers and the performance requirements imposed by the focal company of such supply chain. In addition, it also aims to identify the purchasing process' motivating and inhibitors factors to its internationalization, according to the supplier's point of view, and the effects of the performance requirements established by the focal company. Finally, the research aims to identify how these companies evaluate their purchasing process performance, specially international purchasing. This study was conducted through a qualitative research strategy with the use of multiple case study with exploratory approach. From the literature review were obtained the necessary elements to develop the study and support the research instruments that were applied in two stages: the first stage with interview of the focal company, from which were obtained the necessary elements for the selection of suppliers to participate in this study, besides identifying the criteria used by the focal firm in evaluating the performance of their suppliers; on the second stage the suppliers were interviewed, in order to seek for elements to meet the proposed objectives. After analysis of the results obtained from the companies interviewed (focal and suppliers) and the crossing of these information to the theory, it was concluded that in a certain kind of inter-organizational relationship there is influence of how the focal company analyzes its suppliers on their purchasing strategies and at the same time it also influences the perception of these suppliers about the factors that motivate or not to make purchases abroad. Finally, it was also possible to conclude that the evaluations carried out by suppliers of their own purchasing activities, are not a strength for them.

Key-word: Supply Chain. Internationalization of Companies. Purchasing. Internationalization of Purchasing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Cadeia de Suprimentos	28
Figura 2 - Modelo de Internacionalização de Compras.....	41
Figura 3 - Desenho de Pesquisa.....	49
Figura 4 - Relação entre os fatores motivadores e as categorias de análise	88
Figura 5 - Relação entre os fatores inibidores e as categorias de análise	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2009	20
Quadro 2 - Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2009 (em US\$ bilhões FOB).....	21
Quadro 3 - Estágios de internacionalização	37
Quadro 4 - Categorias de análise dos fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras	42
Quadro 5 - Questões de pesquisa e objetivos específicos do estudo	54
Quadro 6 - Empresas fornecedoras efetivamente estudadas	52
Quadro 7 - Faturamento do Grupo UTC (2010).....	57
Quadro 8 - Composição de Compras da Springer Carrier.....	58
Quadro 9 - Principais Características do fornecedor A	68
Quadro 10 - Fatores que influenciam as operações internacionais do fornecedor A	68
Quadro 11 - Principais características do fornecedor B	76
Quadro 12 - Fatores que influenciam as operações internacionais do Fornecedor B.....	76
Quadro 13 - Principais características do fornecedor C	85
Quadro 14 - Fatores que influenciam as operações internacionais do fornecedor C	86
Quadro 15 - Consolidação dos fatores motivadores e inibidores encontrados nos casos estudados (A, B e C).....	87
Quadro 16 - Matriz de relacionamento dos fatores motivadores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor A	92
Quadro 17 - Matriz de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor A	93
Quadro 18 - Matriz de relacionamento dos fatores motivadores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor B	95
Quadro 19 - Matriz de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor B	96

Quadro 20 - Matriz de relacionamento dos fatores motivadores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor C	100
Quadro 21 - Matriz de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor C	101
Quadro 22 - Matriz consolidada de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer.....	103
Quadro 23 - Matriz consolidada de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
BVQI	<i>Bureau Veritas Quality International</i> , organismo internacional de certificações ligadas à Qualidade, Meio Ambiente, Saúde e Segurança e Responsabilidade Social
FOB	<i>Free on Board</i>
ISO/TS 16949	A ISO/TS 16949 é uma especificação técnica ISO que alinha as normas dos sistemas de qualidade automotiva existentes dentro da indústria automotiva global, especificando os requisitos do sistema da qualidade para projeto/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica de produtos relacionados à indústria automotiva.
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
SIB	<i>Supply Intelligence Board</i>
TI	Tecnologia da Informação
UL	<i>Underwriters Laboratories</i> , empresa norte-americana de certificação de produtos e equipamentos
UTC	<i>United Technologies Corporation</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	24
1.2.1	Objetivo geral:	24
1.2.2	Objetivos específicos.....	24
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	CADEIA DE SUPRIMENTOS	26
2.2	GLOBALIZAÇÃO.....	29
2.3	INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	31
2.4	COMPRAS	32
2.5	INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPRAS	34
2.5.1	Fatores motivadores da internacionalização de compras	43
2.5.2	Fatores inibidores da internacionalização de compras	44
2.5.3	Medição da efetividade do processo de internacionalização de compras	45
3	MÉTODO DE PESQUISA	46
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	46
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E DOS CASOS.....	47
3.3	DESENHO DE PESQUISA	48
3.4	COLETA DE DADOS	49
3.4.1	Documentação	49
3.4.2	Entrevistas semi-estruturadas	50
3.4.3	Roteiro para coleta de dados.....	53
3.5	ANÁLISE DE DADOS	54
4	ESTUDO DE CASOS.....	56
4.1	EMPRESA FOCAL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	56
4.2	EMPRESAS FORNECEDORAS.....	63

4.2.1	Empresa fornecedora A	63
4.2.1.1	Tamanho e localização	64
4.2.1.2	Relação com Springer.....	64
4.2.1.3	Operações internacionais	65
4.2.1.4	Relação das operações internacionais vs. relacionamento com Springer.....	66
4.2.1.5	Fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras.....	66
4.2.1.6	Principais características do Fornecedor A	67
4.2.2	Empresa fornecedora B	69
4.2.2.1	Tamanho e localização	69
4.2.2.2	Relação com Springer.....	70
4.2.2.3	Operações internacionais	70
4.2.2.4	Relação das operações internacionais vs. relacionamento com Springer.....	72
4.2.2.5	Fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras.....	73
4.2.2.6	Principais características do Fornecedor B.....	75
4.2.3	Empresa Fornecedora C.....	77
4.2.3.1	Tamanho e localização	77
4.2.3.2	Relação com Springer.....	78
4.2.3.3	Operações internacionais	79
4.2.3.4	Relação das operações internacionais vs. relacionamento com Springer.....	81
4.2.3.5	Fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras.....	83
4.2.3.6	Principais características do Fornecedor C.....	85
5	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	87
5.1	ANÁLISE DE RESULTADOS DO FORNECEDOR A	90
5.2	ANÁLISE DE RESULTADOS DO FORNECEDOR B.....	94
5.3	ANÁLISE DE RESULTADOS DO FORNECEDOR C.....	97
5.4	ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS	101
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
6.1	CONCLUSÃO.....	105
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	109
6.3	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	110
6.4	SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	110
	REFERÊNCIAS	112

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa.....	117
APÊNDICE B - Instrumento de Pesquisa - Empresa Focal	121
APÊNDICE C - Instrumento de Pesquisa - Empresas Fornecedoras	125
APÊNDICE D - Scorecard Empresa Focal (2010)	132

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico mundial vem incentivando as empresas a atuarem como se o mundo não tivesse fronteiras, comercializando seus produtos onde existe a demanda, sem respeitarem as barreiras políticas, buscando onde estiverem disponíveis os insumos necessários ao seu processo produtivo, ou os produtos cuja demanda doméstica não pode ser atendida pela sua própria produção ou pelos seus concorrentes locais (KOTABE e HELSEN, 2000).

Desde meados do século passado, o processo de integração de mercados e a queda de barreiras tarifárias e não tarifárias vêm permitindo um intercâmbio comercial cada vez maior. A partir da década de 1990, especialmente, foi agregado mais um fator motivador do fenômeno da globalização: a popularização da internet, a qual veio revolucionar as comunicações, ampliando ainda mais o acesso à informação e à facilidade de comunicação. Neste sentido, as empresas definem seus movimentos estratégicos contemplando os impactos desta integração, tanto no que se refere aos fatores positivos quanto aos fatores negativos. Na medida em que a abertura de mercados facilita a movimentação de uma determinada empresa, ao mesmo tempo permite que seus concorrentes, tanto locais quanto globais, também se movimentem em direção ao seu mercado (SILVA, 2008).

O processo pelo qual uma empresa desenvolve o seu relacionamento com organizações localizadas em outros países, tanto em função de compras como de vendas, é conhecido como internacionalização de empresas, sendo que seu estudo tem sido basicamente concentrado na atividade de venda (exportações) e pouco se tem analisado as atividades de compras internacionais (QUINTENS, MATTHYSSENS e FAES, 2005; QUINTENS, PAUWELS e MATTHYSSENS, 2005; QUINTENS et al., 2006b; AGNDAL, 2006), mesmo que o sucesso das atividades de venda (exportação) dependa também das compras (KNUDSEN e SERVAIS, 2007). Neste sentido, Quintens et al. (2006a) comentam que, nos últimos anos, a competição econômica global forçou muitas empresas a complementarem suas compras domésticas com compras internacionais, a fim de manterem a sustentabilidade de suas vantagens competitivas.

Quintens et al. (2006b) comentam ainda que um dos pontos que dificulta a consistência da literatura sobre o tema é a diversidade de termos utilizados em sua caracterização: *global sourcing*, *international purchasing*, *worldwide sourcing*, *import sourcing*, *offshore sourcing* e *international procurement*.

Desta forma, a fim de evitar divergências na compreensão do tema, foi utilizado nesta pesquisa basicamente o termo “compras internacionais”. Isso é importante devido à delimitação da abrangência da pesquisa, que tem como objeto o estudo das relações de compras realizadas em âmbito internacional, sem prejuízo dos elementos que permitem suas caracterizações, porém restringindo as análises de cenários mais abrangentes, como o de formação de *joint ventures* ou aquisições e incorporações internacionais.

Com o intuito de contextualizar este estudo, no tocante à forma como as empresas desenvolvem seus relacionamentos na atualidade, o processo de internacionalização das atividades de compras¹ está sendo analisado, no âmbito deste trabalho, em empresas participantes de uma cadeia de suprimentos. Desta forma, é possível avaliar o impacto deste relacionamento inter-organizacional nas estratégias de compras das empresas que passam por este processo de internacionalização.

Atualmente, com base no incremento das técnicas de gestão, a forma como os relacionamentos na cadeia de suprimentos são gerenciados assume um papel indispensável na busca por vantagem competitiva. Entretanto, para que as organizações desenvolvam bem esse relacionamento em uma cadeia de suprimentos, é fundamental que busquem por inovações tecnológicas e por melhoria contínua em todos os processos. Neste sentido, a velocidade de adaptação dos aspectos logísticos obriga as organizações a estarem atentas a tais avanços na gestão corporativa, bem como desenvolver ferramentas modernas que garantam sua sobrevivência no mercado (FLEURY, 2007).

Conforme Lambert et al. (2001), a gestão de cadeia de suprimentos representa a gestão dos processos de negócios-chave. Desta forma, aperfeiçoar os processos entre as empresas partes da cadeia é o próximo grande passo para reduzir custos, aumentar a qualidade e agilizar

¹ Processo de internacionalização de compras ou de atividades de compras refere-se ao processo pelo qual uma empresa pode passar, indo deste a aquisição de insumos unicamente no mercado interno até a completa aquisição de ativos produtivos em outro ou em outros países (ANTRÁS e HELPMAN, 2004, p. 553). Em nenhum momento, neste estudo, o termo “processo de internacionalização de compras” se refere ao processo de compras em si, ou seja, à forma como uma compra é feita.

as operações. As vencedoras serão aquelas empresas que se adaptarem melhor ao novo tipo de processo, trabalhando junto aos pares envolvidos na cadeia de suprimentos, planejando, controlando e administrando os processos e, conseqüentemente, serão aquelas que se superarem em termos de eficiência.

Este estudo, então se propõe a analisar o processo de internacionalização de atividades de compras, em empresas participantes de uma determinada cadeia de suprimentos, trazendo uma introdução ao tema e definindo seus objetivos geral e específicos em seu primeiro capítulo; fazendo em seguida uma revisão da literatura que dá suporte aos objetivos definidos; detalhando no seu terceiro capítulo a metodologia utilizada na execução do estudo; apresentando no seu quarto capítulo os casos estudados; analisando, em seguida os resultados destes casos estudados; e finalmente, no sexto e último capítulo, apresentando as conclusões do autor.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

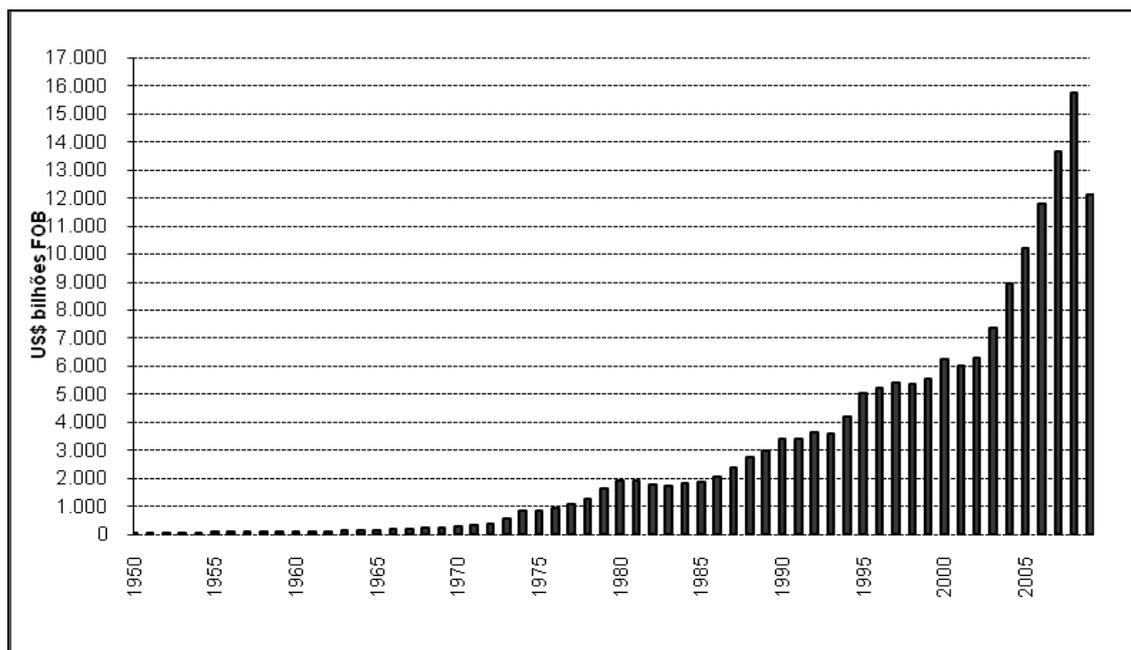
Com o aumento das relações comerciais internacionais e a busca por suprimentos em âmbito global, a internacionalização de empresas toma proporções cada vez mais impactantes nas estratégias corporativas, uma vez que a geração e manutenção de vantagens competitivas têm grande relação com a disponibilidade dos elementos envolvidos no processo produtivo, cuja prospecção se dá em âmbito global. Segundo Keegan e Green (2000), quando uma empresa consegue criar mais valor para seus consumidores em relação a seus concorrentes, se diz que ela tem maior vantagem competitiva no segmento em que atua.

Neste cenário, o Brasil, como uma economia em franco desenvolvimento, não se afasta deste fenômeno uma vez que, com a internacionalização e globalização dos negócios, possivelmente as empresas de capital nacional também enfrentam desafios cada vez maiores na busca por insumos e produtos necessários à geração e, principalmente, à manutenção de vantagens competitivas frente à concorrência global.

Conforme Zarpelão (2008), no contexto da internacionalização da economia, há que se ressaltar que as compras internacionais são uma troca saudável, pois a corrente de comércio exterior traz desenvolvimento econômico e social, alavanca o crescimento do PIB e valoriza o

país como um todo. Em outras palavras, o comércio exterior é uma alavanca para o desenvolvimento econômico do Brasil.

Caves, Frankel e Jones (2001) relatam que, embora alguns políticos reclamem que talvez haja excesso de comércio internacional, a contar da Segunda Guerra Mundial, as forças econômicas vêm empurrando para cima a proporção de transações comerciais de bens e serviços entre os países, como é possível visualizar no Quadro 1.



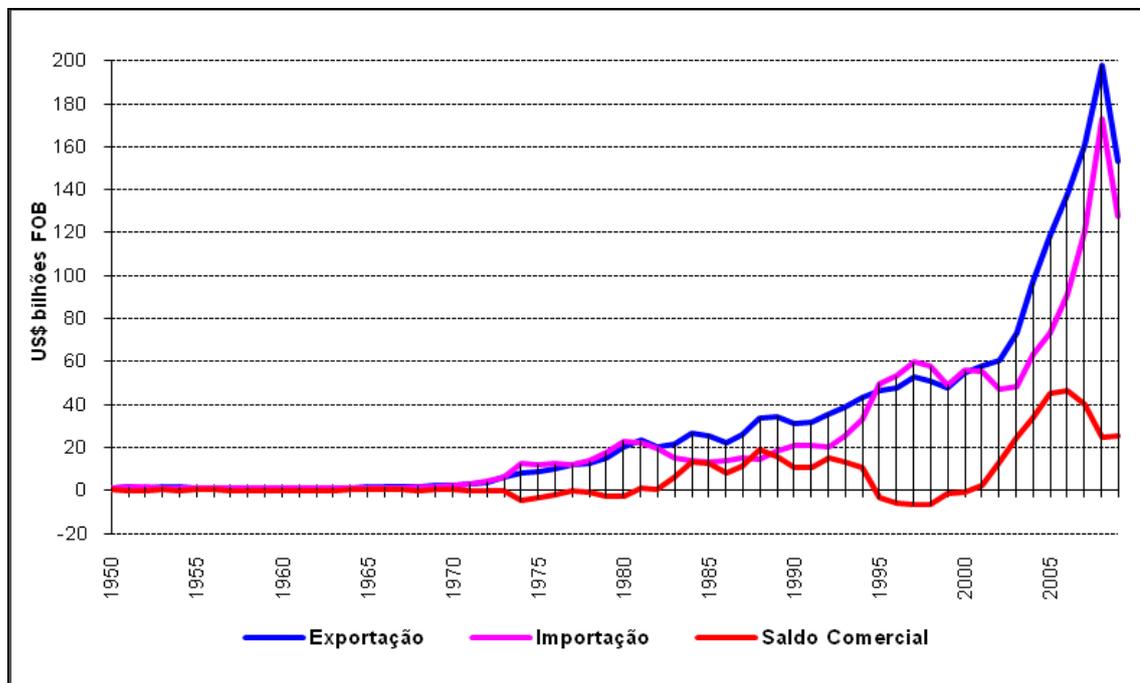
Quadro 1 - Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2009

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio - Departamento de Comércio Exterior (<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486>)

Como se pode perceber, pela análise da evolução do comércio exterior mundial (vendas internacionais: exportações) no Quadro 1, em comparação com o comportamento do comércio exterior brasileiro (Quadro 2), existe um alinhamento na evolução crescente de seus volumes de negócios. Uma exceção, entretanto, ocorreu pelo comportamento atípico dos negócios no ano de 2009, decorrente do impacto dos resultados da crise econômica deflagrada nos Estados Unidos no final de 2008.

Neste contexto, face ao expressivo incremento das trocas internacionais, torna-se fundamental analisar o processo de internacionalização de compras de empresas brasileiras, tomando por base estudos similares desenvolvidos na Europa e nos Estados Unidos, pois essas economias já se encontram em um estado de maturidade mais desenvolvido do que o Brasil, que teve a real abertura de sua economia ao comércio exterior contemporâneo apenas na década de 1990 (CAVES; FRANKEL e JONES, 2001), conforme demonstrado pelo

Quadro 2. Estas economias, por sua vez, já enfrentaram, mesmo que em um passado recente, os desafios que se revelam aos países em desenvolvimento a partir da globalização e da integração econômica.



Quadro 2 - Balança Comercial Brasileira - 1950 a 2009 (em US\$ bilhões FOB)

Fonte: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio – Departamento de Comércio Exterior Exterior (<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486>)

Como é possível se observar na literatura a respeito deste tema (internacionalização de compras), que se apresenta de certa forma restrita, mesmo em economias desenvolvidas este campo de estudo ainda não foi analisado com a amplitude que merece pela importância que alcança no ambiente de negócios contemporâneo (MATTHYSSENS et al., 2003; QUINTENS, MATTHYSSENS e FAES, 2005; QUINTENS, PAUWELS e MATTHYSSENS, 2005; QUINTENS et al., 2006b; AGNDAL, 2006).

Conforme já comentado anteriormente, e ainda de acordo com Matthyssens et al. (2003), Quintens, Matthyssens e Faes (2005), Quintens, Pauwels e Matthyssens (2005), Quintens et al., (2006b), Agndal (2006) e Smith (1999), os estudos acadêmicos se concentraram até hoje com mais profundidade sobre o processo de vendas internacionais, principalmente por questões econômicas, pois o objetivo dos governos é na grande maioria das vezes obter superávits em suas balanças comerciais e de pagamento. Desta forma, os incentivos e, conseqüentemente, os recursos ficam delegados ao processo gerador de divisas

(exportação), não ao processo supostamente danoso, que consome as riquezas nacionais transferindo-as ao exterior (importação).

As importações desempenham um papel vital na vida econômica de qualquer país, por mais rico e desenvolvido que seja. Assim, nenhum país é totalmente auto-suficiente, pois todos os países estão subordinados a uma lei econômica, segundo a qual, quanto mais desenvolvidos e mais industrializados forem, maior será a sua necessidade de ampliar o relacionamento com os demais países (CAVES; FRANKEL e JONES, 2001).

No caso do Brasil, atualmente, as importações são uma consequência direta da abertura de mercado, a qual teve início tardiamente a partir do governo Collor (1989 - 1990), fato que permitiu o ingresso do Brasil na economia global, bem como remeteu as empresas nacionais a novos padrões de competitividade (SILVA, 2008).

Conforme Zarpelão (2008), apesar das atenções do comércio exterior brasileiro estarem sempre concentradas nas exportações, pela sua importância econômica, as importações são fundamentais para o desenvolvimento da indústria e do comércio nacional, pois, além de suprirem as carências técnicas e de disponibilidade de matérias-primas, a competição direta com os produtos importados e a harmonização da tecnologia e dos padrões de qualidade internacionais forçam uma constante atualização da indústria local.

Atualmente, as inovações tecnológicas acontecem com tanta velocidade que o sucesso e até a sobrevivência das empresas dependem da capacidade de adaptação às mudanças e às novas exigências de seus clientes. Para acompanhar toda essa evolução, as empresas precisam estar preparadas. Desta forma, surgem as necessidades de importação de bens de capital, máquinas, equipamentos e serviços, para renovar ou modernizar o parque industrial, ganhando competitividade e qualidade, e principalmente de matérias-primas diferenciadas sob diversos aspectos, sejam os relacionados às características técnicas e de qualidade, sejam os aspectos relacionados ao custo de aquisição e, não obstante, à disponibilidade e acessibilidade destes insumos.

Para Rexha e Miyamoto (2000), as empresas têm diferentes razões para realizar compras internacionais, como falta de materiais no mercado local, custo de aquisição, padrões de qualidade e tempo de entrega, sendo que os desafios enfrentados pelas suas áreas de compras não são exclusivos destas atividades, representando muitas vezes um importante

desafio à estratégia corporativa, que tem que se adaptar às adversidades e às variáveis que influenciam tal atividade.

Neste sentido, Quintens, Matthyssens e Faes (2005) descrevem a implicação de quatro tendências do mundo dos negócios nas atividades de compras:

1 - O crescente foco nas atividades essenciais das empresas. Anteriormente, as empresas realizavam uma vasta gama de atividades e serviços para o seu produto final; agora se concentram em seu “*core business*”, repassando serviços a outros parceiros e buscando por matérias-primas e componentes com um maior valor agregado, no que tange à redução de seu trabalho interno, desenvolvendo cadeias de suprimentos cada vez mais complexas;

2 - A globalização, a redução de barreiras e os novos entrantes no mercado. Desde as últimas décadas do século passado, as barreiras comerciais vêm se reduzindo e a integração econômica vem crescendo, o que afeta diretamente o incremento das trocas comerciais, fazendo com que as empresas que se restringem apenas às fontes locais de suprimentos e mercadorias estejam em situação potencialmente desfavorável;

3 – Mudanças rápidas na tecnologia podem ser observadas sob forma de ciclos de vida cada vez menores dos produtos. Em certos casos, os produtos estão obsoletos quase antes de seu lançamento (Tecnologia da Informação – TI). Nestas situações, as empresas têm que buscar fornecedores com a capacidade e a competência para fornecer insumos sob estas condições;

4 – Rápida evolução das estratégias organizacionais, com impacto nas decisões de fazer *versus* comprar, nas definições das competências essenciais, no estabelecimento de *joint ventures*, de aquisições e definições de novos arranjos organizacionais. Neste cenário, o foco não está, certamente, na localização do fornecedor (doméstico ou estrangeiro), mas sim na sinergia com as estratégias adotadas pela organização.

A partir da conscientização da importância do processo de internacionalização de compras, e da relevância de seu papel frente à atual conjuntura de integração econômica e comercial, sob a ótica do desenvolvimento de parcerias inter-organizacionais, com o objetivo de aperfeiçoar os negócios de uma cadeia de empresas, atuando com a finalidade de atender um mercado e não apenas observando seu próprio negócio, este estudo busca responder à

seguinte questão de pesquisa: **como ocorre a internacionalização de compras em empresas industriais brasileiras participantes de cadeias de suprimentos na região sul do Brasil?**

1.2 OBJETIVOS

Com o propósito de orientar a realização deste trabalho, seus objetivos, geral e específicos, estão definidos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar a internacionalização de compras em empresas industriais brasileiras fornecedoras da cadeia de suprimentos de uma indústria de equipamentos de refrigeração instalada na região sul do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a relação entre o estágio de internacionalização de compras das empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos estudada e os requisitos impostos pela empresa focal desta cadeia;

- Identificar os fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização de compras nas empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos estudada e verificar a sua relação com os requisitos impostos pela empresa focal desta cadeia;

- Identificar as formas de medição da efetividade do processo de internacionalização de compras das empr²esas fornecedoras estudadas.

² No âmbito deste trabalho serão consideradas empresas brasileiras aquelas com capital social predominantemente nacional.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi estruturado em seis capítulos, tendo como tema o processo de internacionalização de compras em empresas fornecedoras de uma cadeia de suprimentos:

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

Capítulo 2 – Referencial Teórico: neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre cadeias de suprimentos, globalização, internacionalização de empresas, compras e internacionalização de compras.

Capítulo 3 – Método de Pesquisa: detalha o método de pesquisa utilizado, o tipo de pesquisa, o desenho de pesquisa, a unidade de análise e os critérios para seleção dos casos estudados, considerando as fases de planejamento, coleta e análise de dados.

Capítulo 4 – Casos Estudados: apresenta os casos, tanto da empresa focal da cadeia de suprimentos estudada como dos seus fornecedores diretos.

Capítulo 5 – Análise de Resultados: neste capítulo são apresentadas e discutidos os resultados das avaliações dos casos estudados, sob a perspectiva da questão de pesquisa e dos objetivos específicos.

Capítulo 6 – Considerações finais: neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, as contribuições, as recomendações e as limitações do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de descrever o contexto atual onde se insere o problema de pesquisa, e ainda apresentar a base teórica para alcançar os objetivos propostos. Para tanto, serão apresentados nas próximas sessões os tópicos: cadeias de suprimentos (2.1), globalização (2.2), internacionalização de empresas (2.3), compras (2.4), e finalmente, internacionalização de compras (2.5).

Com o objetivo de posicionar este estudo no contexto da internacionalização de empresas, será apresentado um breve histórico do processo de globalização e sua implicação nas atividades empresariais, ressaltando, em especial, seus aspectos econômicos, a caracterização genérica do processo de internacionalização de empresas, a descrição do processo de compras corporativas e os aspectos relevantes destes processos em relação aos arranjos organizacionais definidos como cadeia de suprimentos.

Desta forma, será possível observar a importância deste tema no contexto organizacional, permitindo compreender, sobretudo, a relevância do mesmo e o impacto nas atividades corporativas no cenário econômico atual.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Uma das mudanças mais significativas relacionadas à gestão dos negócios modernos sugere que as empresas não competem mais de forma isolada, mas sim, organizadas na forma de arranjos, onde a cadeia de suprimentos representa um dos arranjos mais importantes. A gestão dos negócios entrara então na era da competição entre redes de empresas e, em última análise, o sucesso de uma organização dependerá da sua capacidade de gerir as relações inter-organizacionais (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998). Segundo Dornier et al. (2000), as cadeias de suprimentos são geralmente compostas por atividades de compras, logística de manufatura e de distribuição e até marketing.

A cooperação entre compradores e vendedores configura uma rede de fornecimento que, com a interação de seus participantes, tende a gerar cooperação e coordenação entre as empresas, constituindo assim, na concepção de Lambert, Cooper e Pagh (1998), uma cadeia de suprimentos.

Atualmente, as cadeias de suprimentos envolvem diversas empresas, vinculadas por relações comerciais e operacionais, necessárias para que seus produtos e serviços sejam entregues de forma satisfatória aos seus clientes finais. O desenvolvimento e a organização de uma cadeia de suprimentos são fortemente influenciados pelas empresas que dela fazem parte e por aqueles membros que detêm maior poder e, com isso, maior capacidade de condução dos esforços de todas as demais empresas envolvidas (GASPARETTO, BORNIA e KLIEMANN NETO, 2004).

No escopo das relações inter-organizacionais, nenhum negócio pode ser feito sem a existência da relação entre cliente e fornecedor e, neste sentido, existe uma forte tendência de desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Além disso, o relacionamento com a base de fornecedores representa um importante ativo da empresa e, como os demais ativos, seu valor não é absoluto e, sim, relativo ao contexto (GADDE e HÄKANSSON, 2001). Neste sentido, Bertáglio (2003) afirma que as empresas que desejam obter sucesso no mercado competitivo precisam desenvolver bons relacionamentos com seus fornecedores, a fim de atender eficientemente à demanda solicitada por seus clientes.

Para Sellitto, Brochardt e Pereira (2009), uma das principais alternativas para a busca de competitividade no cenário econômico atual é a cooperação das empresas que estão, de certa forma, ligadas (relação entre cliente e fornecedor) no estabelecimento e gerenciamento de redes de fornecimento. Neste sentido, Gasparetto, Bornia e Kliemann Neto (2004) afirmam que, nas cadeias de suprimentos (*supply chain*), as empresas são agentes cuja competitividade depende do seu desempenho e do desempenho de todas as demais empresas localizadas nas etapas necessárias para o fornecimento de um determinado produto aos clientes finais.

Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem cadeia de suprimentos como uma rede de vários negócios e relações, e afirmam que a descrição de uma cadeia de suprimentos deve ser feita a partir de uma empresa, denominada “empresa focal” ou “empresa foco” (representada pela Figura 1), sendo que os membros da cadeia de suprimentos compreendem, nessa visão,

todas as organizações com as quais a empresa focal interage direta ou indiretamente, através de seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

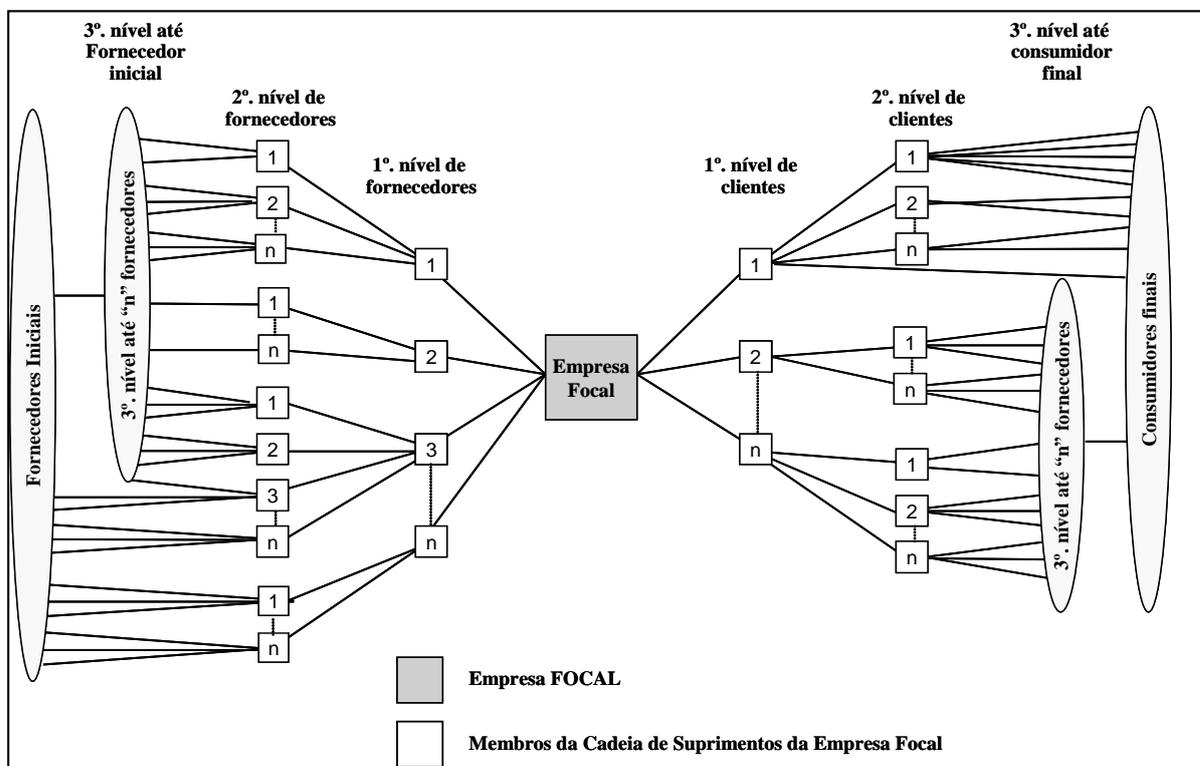


Figura 1 - Estrutura da Cadeia de Suprimentos
Fonte: Adaptado de Lambert, Cooper e Pagh (1998)

De acordo com Lambert (2001), é importante ressaltar que dificilmente uma empresa participa de apenas uma cadeia de suprimentos. Assim, uma mesma organização pode estar envolvida em várias redes de relacionamento com fornecedores e clientes, assumindo diferentes papéis em cada uma destas cadeias que integra, ora sendo o cliente, ora sendo o fornecedor, tanto em âmbito local quanto global.

Para Hong e Holweg (2005), o fenômeno da globalização tem induzido vários setores da indústria a uma mudança considerável nas estratégias de manufatura e de abastecimento. Na busca por eficiência de custos, fabricantes estão considerando a possibilidade de adquirirem seus insumos de organizações localizadas fora de seu mercado, trazendo, assim, uma complexidade ainda maior ao gerenciamento das relações estabelecidas entre os participantes de uma cadeia de suprimentos.

Antràs e Helpman (2004) afirmam, por sua vez, que com a redução das barreiras ao comércio entre países e com o avanço na tecnologia das operações logísticas internacionais, a competição assume um caráter global e a busca por fontes de suprimentos reflete esta situação. Como exemplo, os autores citam o caso da indústria automobilística norte-americana, cuja cadeia de suprimentos assume um caráter predominantemente internacional, onde 30% do valor de um carro são originados na Coreia do Sul, 17,5% no Japão, 7,5% na Alemanha, 4% em Taiwan e Singapura, 2,5% no Reino Unido e 1,5% na Irlanda – e somente 37% do custo de produção são gerados nos Estados Unidos (note-se que estes valores referem-se a dados publicados em 2004).

2.2 GLOBALIZAÇÃO

Como é observado na literatura e na mídia em geral, o termo globalização pode ser associado a vários campos de estudo, como o econômico, o social, o político, o tecnológico, o cultural, entre outros. Porém, neste estudo, serão abordados, basicamente, os aspectos econômicos deste fenômeno, com destaque para as relações empresariais no que tange às estratégias de compras e vendas de insumos e produtos em âmbito internacional.

De acordo com Naghshpou (2008), é comum se considerar o fenômeno da globalização como novo. Porém, conforme este autor, nos últimos 250 anos ocorreram três ondas de globalização associadas a períodos de rápido crescimento econômico. A primeira onda teria ocorrido a partir da revolução industrial, passando pela revolução francesa até meados do século XIX; a segunda onda passa pelo final do século XIX até as grandes guerras mundiais; e a última onda, associada ao rápido crescimento da economia, pode ser observada após este período, tendo enfrentado uma recessão com o evento da crise do petróleo de 1973, mas retomando com toda a força seu poder a partir de 1990, onde encontra como combustível a tecnologia da informação associada à liberdade econômica.

Conforme Nain (2009), a onda de globalização encontrada a partir da década de 1990 não é apenas a continuação do processo iniciado no período pré-histórico, onde os homens antigos começaram a se encontrar, nem ainda no navio à vapor e, posteriormente, o transporte containerizado de cargas ou da revolução do telefone ou do telex. Para Nain (2009), o

processo vivido hoje não possui precedente, em muito pelo advento da Internet, pois em situações anteriores havia predominantemente o envolvimento de grandes organizações e, agora, tanto empresas de pequeno e médio porte quanto a população em geral têm acesso aos elementos que tornam o processo de globalização amplamente difundido, tanto no conceito como na participação efetiva destes indivíduos em seu meio.

No que tange especificamente ao mundo organizacional, Nagel e Kelley (2007) afirmam que, nas últimas décadas, a globalização e seus impactos econômicos e sociais têm afetado significativamente as atividades industriais, o que, segundo Hong e Holweg (2005), promoveu uma mudança na gestão dos negócios na busca por maior eficiência tanto em custos como em qualidade e serviços.

De acordo com Fleury e Fleury (2003), o processo de globalização de negócios tem acelerado o ritmo de mudanças em termos de como a produção de bens e serviços está sendo organizada. Para Trent e Monczka (2003), o processo de globalização permite o atendimento das demandas dos clientes, porém, ao mesmo tempo, traz uma significativa pressão sobre a competitividade das organizações. Ainda para estes autores, na medida em que as organizações buscam novas fontes de vantagem competitiva, o conceito de globalização se torna mais claro, uma vez que as barreiras políticas são cada vez mais transpostas e as organizações não se restringem mais aos seus mercados domésticos como fonte de suprimentos.

O atual ambiente de negócios, talvez mais do que em qualquer outro momento da história moderna, demanda uma busca contínua por vantagem competitiva envolvendo um dramático empenho pela redução de custos, melhoria de qualidade e de arranjos logísticos mais eficientes. Na busca por respostas a estas demandas, o estabelecimento de estratégias em âmbito internacional ou global se torna cada vez mais presente nas organizações (TRENT e MONCZKA, 2003). Neste sentido, as organizações, a partir de suas estratégias corporativas, desenvolvem atividades internacionais, passando a conduzir seus negócios em outro patamar, estendendo a amplitude de sua gestão e de suas operações, deparando-se com uma gama muito maior de fatores fora de seu controle.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Conforme Trent e Monczka (2003), a internacionalização de empresas se caracteriza pelo processo de envolvimento das empresas com o exterior em qualquer um dos dois sentidos: para dentro (*inward*), dado pela importação de bens ou serviços, ou para fora (*outward*), através de exportação, concessão de licenças de fabricação, contratos de franquias, pela aquisição de ativos ou, ainda, pela associação com outras organizações (BARRETTO e ROCHA, 2003).

Para Hong e Holweg (2005), associado à questão estratégica (que seria o motor para o processo de internacionalização, na busca pela manutenção das vantagens competitivas das organizações), há outros importantes elementos, tais como: redução de barreiras de comércio, avanços das operações logísticas internacionais e amplo acesso à informação, ainda representando um significativo fator motivador para a inserção em atividades internacionais.

Conforme Fleury e Fleury (2003), uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, onde a competitividade é (e será cada vez mais) relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais, tanto em âmbito local como internacional. Com relação ao processo de internacionalização, de acordo com Fleury e Fleury (2006), existem abordagens a serem consideradas, sendo que, na opinião destes autores, as principais seriam:

- A que considera a internacionalização a partir de uma perspectiva de racionalidade econômica, que busca o entendimento dos motivadores econômicos e das vantagens competitivas associadas. Neste caso, seriam inicialmente explicitados os fatores que definiriam a lógica do modelo de gestão internacional, o qual, por sua vez, deveria potencializar as vantagens competitivas identificadas.

- A que considera os aspectos comportamentais e culturais como os principais determinantes do processo de internacionalização. Em vez de ser o resultado de um processo racional de tomada de decisão por meio do qual a empresa determina a melhor forma de controle de suas operações internacionais, essa abordagem ressalta que a internacionalização é um processo composto de passos sequenciais dependentes do conhecimento adquirido com a experiência. Esta abordagem é conhecida como Escola Nórdica, por ter sido lançada por

pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, segundo os quais as empresas gerenciam o processo de internacionalização de maneira gradual, inicialmente em direção a países que sejam mais próximos, geográfica ou culturalmente. A partir da gestão da aprendizagem organizacional, da formação de competências e da gestão do conhecimento, são criadas as bases para que a empresa possa incrementar sua atuação internacional.

– A terceira abordagem trata das questões de estratégia e estrutura e, segundo Fleury e Fleury (2006), a questão básica colocada por essa abordagem diz respeito a duas dimensões: configuração e coordenação. Configuração representa a distribuição espacial e funcional das unidades produtivas da organização, e coordenação se refere aos sistemas e mecanismos de integração.

A observação do comportamento destas três abordagens permite entender os desafios e dificuldades que as empresas enfrentam na gestão de seu processo de internacionalização, o qual pode ser observado em atividades de vendas e de compras. As atividades de vendas recebem tradicionalmente maior atenção, devido, principalmente, às questões de superávits da balança comercial. Entretanto, as atividades de compras internacionais também merecem atenção, conforme pode ser observado na literatura apresentada neste estudo.

Para que seja possível compreender a importância deste tema, a seguir serão apresentadas as principais características da atividade de compras, para que posteriormente seu escopo internacional seja melhor caracterizado.

2.4 COMPRAS

O conceito de compras ainda está em evolução, tendo sido desenvolvido por volta dos anos 1950 como uma atividade puramente voltada à aquisição de insumos necessários para o funcionamento de uma empresa. Posteriormente passou por uma mudança, vindo a observar o processo como um fluxo desde o fabricante até o ponto de utilização. Desta forma, com a evolução das atividades de gestão, principalmente no que tange à estratégia, esta função (compras) passa a ocupar lugar de destaque, pois engloba, no cenário atual, o gerenciamento de uma cadeia de suprimentos, controlando desde o desenvolvimento de capacidades dos fornecedores até a otimização das atividades administrativas de sua própria empresa. Dentro

do paradigma de um cenário globalizado, onde as organizações se vêem num contexto de mercado cada vez mais competitivo, os departamentos de compras necessitam valorizar outros aspectos além da simples otimização de custos. Não se trata apenas de uma busca por redução de preços, mas também de considerar as variáveis que propiciem melhorias constantes para a maximização da produtividade deste setor, tais como desenvolver uma cultura de qualidade, agregar valor ao produto final e desenvolver parcerias e alianças estratégicas com seus fornecedores (SILVA, 2007).

Apesar do reconhecimento da importância estratégica que a função de compras tem recebido nos últimos anos, poucos estudos analisam sua contribuição para o desempenho dos negócios de uma empresa, especialmente no que se refere ao alinhamento de suas funções com a estratégia corporativa (GONZALEZ-BENITO, 2007).

Segundo Kaufmann e Carter (2000), historicamente as compras têm sido basicamente domésticas e os executivos acabam por desenvolver relações com fornecedores conhecidos, além de as negociações e as atividades logísticas serem conduzidas em um ambiente familiar. Porém, na medida em que os mercados se tornam mais competitivos e as barreiras são derrubadas, as empresas passam a se envolver de forma crescente em negociações com clientes e fornecedores internacionais. Neste momento, os executivos passam a reconhecer que é necessário identificar e prospectar insumos e produtos de fornecedores internacionais, a fim de poderem competir em âmbito global, sem deixar de ter em conta que, nesta situação, será exigido um novo conjunto de conhecimentos e habilidades específicos, que permitam o sucesso destas estratégias.

Kaufmann e Carter (2000) comentam ainda que, em termos gerais, as despesas com compras representam mais de 60% do custo dos produtos vendidos. Nesse sentido, Silva (2007) destaca que, na realidade brasileira, muitas organizações possuem um setor de compras com características eminentemente operacionais, uma vez que os processos de compras têm como foco principal apenas a comparação de preços de mercado, não considerando uma visão estratégica do negócio, o que implica em um possível aumento de custos sobre produtos e serviços necessários para o atendimento de seus clientes, na contratação e aquisição de produtos, impactando negativamente na própria lucratividade da empresa.

Quintens et al. (2006a) afirmam que as atividades de compras já estão sendo percebidas como uma função estratégica da organização, pois tal atividade (compras domésticas e, especialmente, compras internacionais) foi vista por muito tempo como um fenômeno estático, sem levar em consideração a dinâmica específica da empresa nem o contexto.

2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPRAS

Matthyssens et al. (2003) destacam que, apesar da importância crítica característica das atividades de compras para as indústrias na atual fase de desenvolvimento econômico, a parcela internacional desta atividade ainda se mantém, de certa forma, negligenciada. Segundo estes autores, ainda não está claro como o contexto internacional impacta na internacionalização e na organização das compras, tampouco é claro o retorno que as compras internacionais trazem para a empresa.

Conforme Ståhl (2000), com o aumento das relações comerciais internacionais e a diminuição de barreiras tarifárias e não-tarifárias, há um crescente movimento de busca por suprimentos em âmbito global, tanto por aspectos técnicos, como de custo ou de disponibilidade de insumos. Ainda, segundo Smith (1999), as negociações de compras internacionais têm se tornado um importante fator para a manutenção da posição competitiva das empresas através do uso efetivo das oportunidades criadas pela internacionalização dos negócios.

Neste sentido, Quintens et al. (2006b) afirmam que as compras internacionais andam em paralelo com as compras domésticas, sendo que quando as empresas conseguem tirar o melhor proveito da relação entre estas duas configurações das atividades de compras, potencialmente alcançam maior vantagem competitiva em seus mercados.

Este campo de estudo ainda requer desenvolvimento, uma vez que a literatura sobre compras internacionais ou globais está em estágio de desenvolvimento, de certa forma, fragmentada e, algumas vezes, conflitante. Apesar do progresso acadêmico percebido até este momento, a mesma ainda está muito longe de ocupar o lugar de destaque que merece.

Com relação ao estudo do processo de internacionalização, Ståhl (2000) afirma que, apesar da importância estratégica do processo de compras internacionais, ou seja, a internacionalização pelo lado dos compradores e não dos vendedores, pouco se tem estudado a este respeito, e complementa dizendo que, nas últimas três décadas, a teoria e a prática dos negócios internacionais tiveram uma grande evolução, como também destacam Matthyssens et al. (2003), afirmando que a perspectiva global da função de compras vem emergindo gradualmente desde os anos 70, com o aumento da percepção das vantagens potenciais desta atividade. Mesmo assim, para Ståhl (2000) a literatura não revela o cenário como um todo, pois o assunto tem sido tratado quase que exclusivamente pelo lado do vendedor, abordando as questões de produção e composição de mix de marketing.

Sendo assim, é cada vez maior a necessidade de desenvolvimento de estudos sobre a avaliação dos processos de internacionalização de empresas pelo lado do comprador, para que seja possível construir uma base mais ampla de conhecimento. Além disso, visa também auxiliar as empresas na condução de suas atividades de compras internacionais, cuja evolução, em termos de abrangência e volume, assume proporções cada vez maiores.

Cabe ressaltar que este fenômeno não é, de forma alguma, novo, pois desde os tempos antigos, comerciantes viajavam em busca de artigos para venda em mercados locais. Ainda, conforme Ståhl (2000), uma visão clássica da empresa a relaciona basicamente à produção, sendo neste caso a vantagem competitiva advinda apenas desta atividade, e os elementos, como compras e P&D, importantes apenas na medida em que influenciam a atividade produtiva.

Para Ståhl (2000), uma nova perspectiva relaciona a vantagem competitiva das empresas ao resultado da aquisição e disponibilidade de mercadorias através da atividade de troca no mercado e, neste caso, então, a produção é importante apenas na medida em que proporciona a melhora da habilidade de troca da empresa no mercado, tanto em seus relacionamentos esporádicos quanto nas cadeias de suprimentos das quais faz parte.

Para Quintens et al. (2006b), nas últimas décadas as empresas vêm desenvolvendo suas redes de relacionamento com fornecedores, gerando cadeias de suprimentos, e suas posições nestas cadeias têm sido redefinidas a fim de enfrentar ou de prevenir as consequências do processo de globalização da competição em seus mercados. Neste sentido, decisões sobre expandir em certas áreas e subcontratar em outras têm sido tomadas em uma

perspectiva global, sempre levando em conta a questão relacionada à manutenção e avanço das vantagens competitivas de cada organização.

De acordo com Quintens et al. (2006b), as compras internacionais no ambiente globalizado assumem características mais amplas (*global purchasing*), que consistem na atividade de pesquisar e obter mercadorias, serviços e outros recursos em uma escala global para atender às necessidades da organização com o intuito de manter e incrementar a posição competitiva atual. Os autores apontam três idéias básicas que sustentam o conceito acima:

- A atividade de compras globais é mais ampla do que a simples compra de uma mercadoria. Ela inclui, além das tarefas operacionais, também as responsabilidades estratégicas, tais como o desenvolvimento de fornecedores e a geração de sinergia com os demais participantes desta cadeia de suprimentos. Compras globais podem ser motivadas apenas pela redução de custo de um item, bem como por um esforço estratégico coordenado para defender a posição competitiva da empresa;

- Nem todas as atividades de compras globais são caracterizadas por atividades internacionais, podendo ser assim caracterizadas também se a empresa concluir que a melhor opção de compra está no mercado doméstico, após avaliar todos os possíveis fornecedores nacionais e estrangeiros. Sob esta perspectiva, seria possível afirmar que, mais do que um processo, a internacionalização de compras é uma estratégia. Isto significa que a empresa tem uma mentalidade global e, quando avalia as opções para uma tomada de decisão sobre a atividade de compras, considera as opções internacionais no mesmo patamar que as opções locais. Desta forma, segundo o autor, o envolvimento da empresa no contexto internacional não poderia ser avaliado meramente pela simples comparação das atividades de compras internacionais que efetivamente são realizadas;

- O estudo da globalização de compras, pela sua importância na geração de vantagem competitiva, está ligado à formulação, alinhamento e implementação das estratégias empresariais.

Estudos recentes sobre o contexto global apresentam várias barreiras ao desenvolvimento deste processo, tais como: risco percebido, diferenças culturais, complexidade de regulamentações, aumento de burocracia, fuso horário, diferentes critérios

de avaliação de negócios, etc. Entretanto, um processo de compra que cruza as fronteiras não é fundamentalmente diferente de um processo doméstico.

Vários autores (LUOSTARIEN, 1978; MONCZKA e TRENT, 1991; SWAMIDASS e KOTABE, 1993; TRENT e MONCZKA, 2002, apud QUINTENS et al., 2006a) avaliam a definição dos estágios de globalização de compras, conforme o Quadro 3. Invariavelmente, as empresas que optam pela internacionalização das compras incrementam suas operações de compra desde a aquisição de insumos junto ao mercado doméstico, evoluindo para compras de itens importados ou o desenvolvimento de compras em mercados geograficamente próximos, de acordo com sua necessidade, e após, para o estabelecimento de compras internacionais como estratégia de suprimentos e incremento da cadeia de valor.

	Luostarien (1978)	Monczka e Trent (1991)	Swamidass (1993)	Trent e Monczka (2002)
Estágio 1	Compras domésticas	Compras domésticas	Compras domésticas	Compras domésticas
Estágio 2	Compras de itens importados no mercado doméstico	Compras internacionais com base em necessidade	Suprimentos importados para redução de custos	Compras internacionais com base em necessidade
Estágio 3	Compras diretas do exterior, porém de mercados próximos	compras internacionais como parte da estratégia de suprimentos	Suprimentos importados como vantagem competitiva	compras internacionais como parte da estratégia de suprimentos
Estágio 4	Compras internacionais	Integração da estratégia global de suprimentos	Suprimentos importados são um ativo estratégico: Firmas Globais	Integração e coordenação das estratégias de fornecimento global, através de estrutura de compras globais
Estágio 5				Integração e coordenação de estratégias de fornecimento global com outros grupos funcionais.

Quadro 3 - Estágios de internacionalização
Fonte: Quintens et al. (2006a) (tradução livre do autor)

Liang e Parkhe (1997) interpretam o processo de internacionalização de compras sob a mesma ótica do processo de internacionalização de vendas, afirmando que as decisões inerentes aos estágios de evolução deste processo são análogas, chegando até a indicação de

que haveria apenas um processo de internacionalização de trocas de mercadorias onde compras e vendas seriam apenas duas faces do mesmo processo.

Quintens et al. (2006a) apontam várias fraquezas na utilização destes modelos de estágios. Estes autores fazem referência aos estágios de internacionalização (Quadro 3), afirmando que a determinação da evolução de um estágio ao outro até que uma empresa alcance o melhor estágio de internacionalização de compras representa uma generalização do modelo tradicional de internacionalização de empresas, difundido pela escola nórdica.

Neste modelo, concebido com base na lógica de que as empresas mais bem sucedidas seriam as que alcançassem o último estágio de evolução, as empresas no último estágio teriam suas atividades de obtenção de insumos totalmente integradas e coordenadas. Neste caso, não se contemplaria o impacto de diversos fatores (demanda, custos de transporte, competição, etc.), que poderiam fazer com que a empresa obtivesse melhor desempenho caso se encontrasse em um estágio intermediário, sem ter que necessariamente evoluir até o extremo dos modelos, correspondente à total coordenação e integração de atividades de obtenção de insumos e produção, em uma operação efetivamente global.

Conforme Matthyssens et al. (2003), o rápido desenvolvimento da tecnologia e das comunicações eletrônicas, bem como o crescimento da necessidade de estruturas de custo competitivas em escala global, fazem com que as atividades de compras globais sejam um dos principais direcionadores na gestão de compras das organizações. Assim como Quintens et al. (2006a), Ståhl (2000) e Knudsen e Servais (2007), Matthyssens et al. (2003) afirmam que a atual fase de desenvolvimento traz diversos fatores como: tendência de redução no número de fornecedores, aumento de demanda para estes fornecedores, aumento da cooperação entre fornecedor e comprador e diminuição do tempo entre a produção e comercialização dos produtos.

Desta forma, considerando um cenário novo na evolução das relações comerciais internacionais e seu crescente impacto no desempenho da organização (KNUDSEN e SERVAIS, 2007), fica evidente a necessidade de definição de um programa de compras internacionais onde todos os principais elementos são considerados (MATTHYSSENS et al., 2003), inclusive considerando o alinhamento entre os seus objetivos e as estratégias corporativas (QUINTENS et al., 2006a).

Conforme Matthyssens et al. (2003), os principais elementos de um programa de internacionalização de fornecimento de uma companhia devem compreender: a seleção de fornecedores, escolha da forma mais adequada de coordenação e comunicação, aspectos de logística e o desenvolvimento de parcerias.

No que se refere à seleção de fornecedores, Agndal (2006) aponta que as atividades internacionais devem ser consideradas de forma distinta das atividades domésticas, enquanto Matthyssens et al. (2003) se referem a um processo mais complexo e demorado, especialmente no caso de insumos críticos, para a seleção de fornecedores internacionais, envolvendo etapas de auditorias, testes e incorporando somente o insumo importado a um processo regular de fornecimento após o acompanhamento de alguns lotes de produção.

Quanto à coordenação e comunicação, Matthyssens et al. (2003) dizem que dependerá da forma com que as organizações estão estruturadas e do grau de formalidade de seus processos em nível geral. Porém, citam ainda que independente do grau de formalidade, as empresas tendem a utilizar critérios mais rígidos na condução de seus processos quando se trata de processos internacionais.

Com relação à configuração da logística e ao desenvolvimento de parcerias, Matthyssens et al. (2003) dizem que são fatores determinantes para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo, onde, em certos casos, pode chegar a abranger até o desenvolvimento de produtos em conjunto. Isso acaba tornando o relacionamento muito mais estável, não estando sujeito apenas às questões de custo, mas, sim, ao real desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos propriamente dita.

Quando são selecionados novos fornecedores de produtos estratégicos, a organização como um todo deve ser envolvida nesta definição. Para poder se beneficiar de um processo bem sucedido no longo prazo, alguns fatores organizacionais devem ser observados, os quais estão profundamente enraizados nas estratégias corporativas da organização. Neste caso, o desempenho destes fatores críticos de sucesso é chave para o desempenho positivo do processo como um todo (MATTHYSSENS et al., 2003).

Desta maneira, o processo de internacionalização de compras é influenciado pela forma interativa dos elementos estruturais da organização, que poderão determinar em maior ou menor grau seu sucesso, principalmente pelo alinhamento entre as estratégias da

organização e a forma como o processo de internacionalização de compras é conduzido, bem como pelo impacto direto que esta atividade tem no resultado da empresa (QUINTENS et al., 2006a; KNUDSEN e SERVAIS, 2007).

Matthyssens et al. (2003) apontam a necessidade de estender o escopo das análises do cenário internacional, no momento de ampliar as atividades das organizações além de suas fronteiras, sendo prioritária a observação da empresa segundo cinco pontos básicos que estes autores julgam fundamentais na definição da configuração das atividades de compras internacionais, e que estão representados na Figura 2:

- Fatores motivadores para internacionalização das atividades de compras, representando os pontos positivos quanto às características de seus mercados e indústrias;
- Fatores inibidores para a internacionalização das atividades de compras, representando os aspectos negativos, especialmente se referindo a elementos do ambiente econômico que ficam fora do controle das empresas;
- Elementos para o gerenciamento de um programa de compras internacionais, sendo os principais elementos, em termos gerais, a seleção dos fornecedores, a auditoria destes fornecedores, a escolha do modelo mais adequado de coordenação, comunicação e logística e o desenvolvimento de parcerias;
- Fatores críticos para o sucesso do processo de compras internacionais, que representam os elementos necessários para que as organizações possam se beneficiar dos relacionamentos de longo prazo nesses processos;
- Medição da efetividade do processo de compras internacionais, com um conjunto de critérios adotados pelas empresas para avaliar seus projetos de compras internacionais.

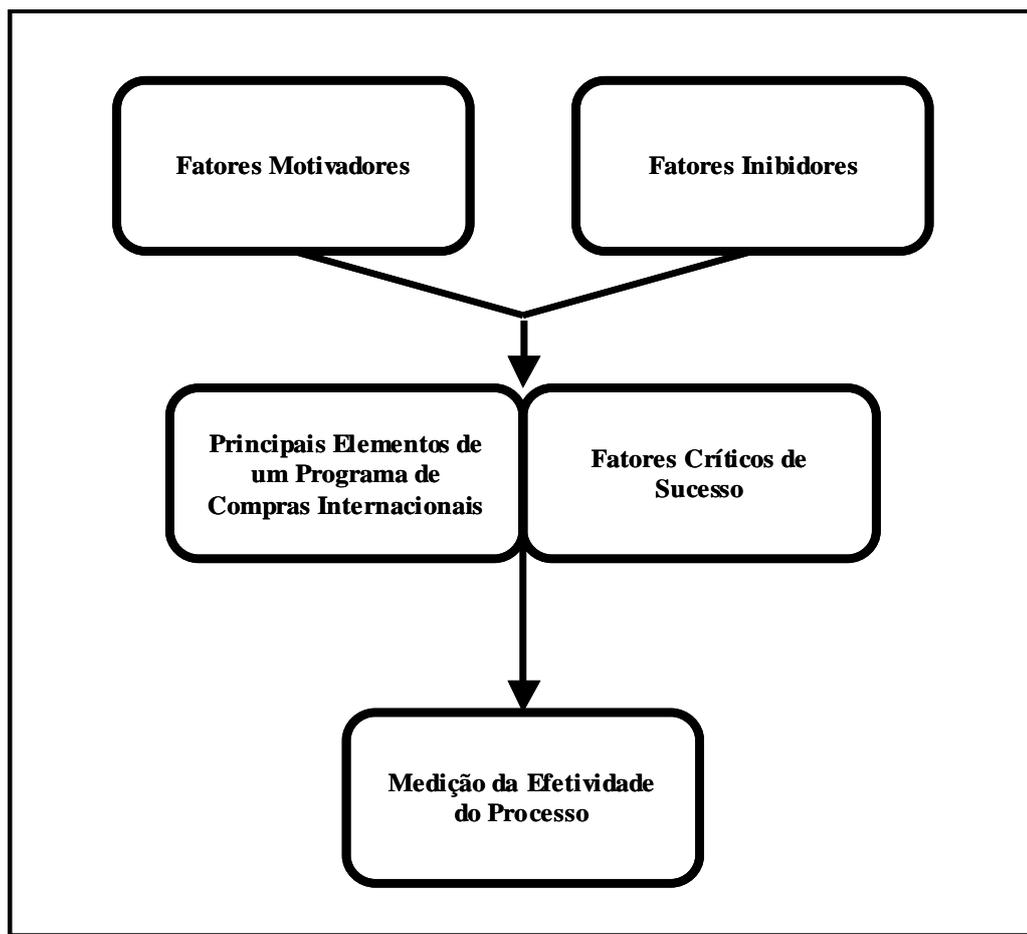


Figura 2 - Modelo de Internacionalização de Compras
 Fonte: Matthyssens et. al. (2003)

Ainda neste sentido, Quintens et al. (2006b) destacam categorias, sob as quais tais fatores motivadores e inibidores poderiam ser avaliados: produto, gestão, relacionamento, competitividade e ambiente. De acordo com o exposto pelo autor, no Quadro 4, pode-se observar as indicações de fatores que se enquadram em cada uma das categorias.

Com o intuito de tornar mais clara a interpretação dada por Matthyssens et al. (2003) nas análises que resultaram no modelo proposto pelo autor, serão detalhados a seguir os elementos que estão alinhados com o objetivo deste estudo, ou seja os fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização de compras, bem com a medição de efetividade deste processo, buscando permitir uma melhor compreensão de cada um destes elementos como base para a interpretação dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Categorias	Fatores Motivadores	Fatores Inibidores
Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens de custo - Performance de entrega - Padrão de qualidade - Tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitação de volume - Diferença de padrão - Atraso de entrega
Gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade da gestão - Atitude global - Centralização da decisão - Integração de atividades 	<ul style="list-style-type: none"> - Comércio paralelo - Falta de recursos - Alto custo de viagem e comunicação - Acuracidade de projeções - Comportamento de compras domésticas - Aumento da burocracia
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Otimizar a estratégia logística existente - Aumentar a base de fornecedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de inventário - Encontrar fornecedores qualificados - Imagem dos fornecedores externos
Competitividade	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento competitivo - Produtos com tecnologia proprietária - Entrar em novos mercados - Tamanho do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas de negócio - Limitação de informação - Comissão de agente - Intensidade da competição internacional
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Custo de mão-de-obra - Ajustar questões de quotas - Redução de risco cambial - Incentivos governamentais - Vantagens econômico-legais 	<ul style="list-style-type: none"> - Quotas de importação - Imagem do país fornecedor - Adverso ambiente político - Adverso ambiente econômico - Regras aduaneiras - Fuso horário - Falta de incentivo governamental - Língua e diferença cultural

Quadro 4 – Categorias de análise dos fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras
 Fonte: Adaptado de Quintens et al. (2006b)

2.5.1 Fatores motivadores do processo de internacionalização de compras

Para Smith (1999), tradicionalmente as empresas recorriam a fontes de suprimentos no exterior apenas quando existia uma falta de determinados materiais em seu mercado doméstico ou quando havia uma significativa vantagem de custo. Entretanto, esta atividade se tornou uma ferramenta estratégica das organizações na busca pela melhoria de seu desempenho e lucratividade.

Smith (1999) e Matthyssens et al. (2003) afirmam que a procura por fornecedores internacionais ocorre, na maioria das vezes, pela necessidade de manutenção de posicionamento competitivo no mercado onde as organizações estão instaladas. Estes autores afirmam ainda que, devido à escassez de algumas matérias primas, o desenvolvimento de parcerias internacionais com o objetivo de garantir o seu fornecimento é crucial para a sobrevivência de algumas empresas. Neste sentido, Ståhl (2000) diz que o gerenciamento do relacionamento com outros “atores” externos pode ser visto como a fonte de capacidades e vantagem competitiva de uma organização.

Ainda de acordo com Ståhl (2000), as motivações mais significativas para a internacionalização de compras devem estar relacionadas ao baixo custo, ao acesso a novas tecnologias, ao desejo dos fornecedores de ampliação da base de fornecimento e, não obstante, à disponibilidade de matérias-primas. Para este autor, o desenvolvimento e a manutenção de uma negociação dependem mais da habilidade de manter um relacionamento cliente-fornecedor do que do baixo custo de uma única compra.

Nagel e Kelley (2007) indicam um dos motivos mais impactantes quando se fala de internacionalização de vendas, também no caso de compras: o aumento das opções (neste caso de fornecedores) mesmo em relação ao próprio mercado doméstico das empresas. No caso de ocorrer qualquer problema (técnico, legal, fiscal ou tributário) com a capacidade de suprir os insumos necessários por parte de um determinado fornecedor, outro pode ser acionado para manter o atendimento à empresa. Quando esta opção está localizada em outro país, amplia-se ainda mais esta vantagem, pois os fatores controláveis e, principalmente, os incontrolláveis são distintos em cada nação.

Adicionalmente, para Trent e Monczka (2003) a prática das atividades internacionais de compras promove uma melhoria dos padrões de qualidade geral da empresa. E, alinhando-se com os demais autores anteriormente citados (SMITH, 1999; MATTHYSSENS et al., 2003; STÅHL, 2000), Trent e Monczka (2003) concordam com os aspectos relativos à manutenção da competitividade das organizações envolvidas.

2.5.2 Fatores inibidores do processo de internacionalização de compras

De acordo com Matthyssens et al. (2003), existe uma série de fatores envolvidos nas atividades de compras internacionais que, por vezes, podem ser positivos ou, de outro modo, representam uma ameaça ao sucesso destas atividades. Desta forma, se as empresas não conseguem se articular a fim de superar os aspectos negativos destes fatores que afetam seus esforços no sentido de desenvolvimento de atividades de compras internacionais, estes fatores podem se tornar inibidores do processo.

Quintens, Matthyssens e Faes (2005) destacam que a falta de apoio da alta gerência e os aspectos geográficos com impacto nos custos logísticos, as diferenças culturais e barreiras alfandegárias representariam os maiores inibidores para o desenvolvimento do processo de compras internacionais. Enquanto isso, Matthyssens et al. (2003) dividem em dois grupos os fatores inibidores da atividade de compras internacionais:

- Custos adicionais, que compreendem os aspectos político-legais, além dos riscos inerentes às variações cambiais;
- Problemas específicos da estrutura de fornecimento, relacionados aos aspectos logísticos, de comunicação, além da própria estrutura dos departamentos de compras no que se refere à falta de pessoal com experiência internacional e com dificuldades de comunicação (idioma) e de conhecimento das leis dos países com os quais se está negociando.

Para Agndal (2006), outro fator importante é a pressão dos clientes por prazos de entrega cada vez menores, o que é diretamente afetado pelas distâncias desde o país dos fornecedores, associado ao complexo processo logístico de transporte e de regulamentações

aduaneiras. Ainda para este autor, a dificuldade de gerenciar os fatores incontroláveis faz com que os gestores tendam a preferir os fornecedores domésticos.

2.5.3 Medição da efetividade do processo de internacionalização de compras

Conforme Matthyssens et al. (2003), as empresas devem desenvolver um conjunto de critérios para avaliar a efetividade de seus programas de internacionalização de compras. Segundo esses autores, as organizações devem levar em consideração fatores como: evolução do custo total, desempenho de entrega, desempenho de qualidade, diminuição do número de fornecedores, entre outros.

Segundo Faes, Matthyssens e Vandembemt (2000), é necessário implementar uma formalização de processos para que seja possível avaliar o desempenho de um programa de compras internacionais, onde todos os envolvidos possam agir de forma coordenada e a comunicação seja clara entre os participantes diretos do processo.

Para Teng e Jaramillo (2005), uma métrica muito importante é o nível de melhoria contínua apresentado pelo fornecedor, pois, conforme estes autores, quanto maior for o comprometimento do fornecedor, seus investimentos em manufatura e em tecnologia de informação, maiores serão a maximização do desempenho e a redução de custos no longo prazo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos a serem utilizados para atingir os objetivos do trabalho.

Para realizar este estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa, devido a sua adequação e utilidade no estudo das organizações, pois permite um entendimento da realidade com a utilização de técnicas sistematizadas.

Além disso, este estudo é de natureza exploratória, pois visa garantir ampla compreensão do fenômeno que está sendo investigado (ACEVEDO e NOHARA, 2006), de forma a obter uma visão mais aproximada e esclarecedora acerca do tema (GIL, 2007).

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Este trabalho foi elaborado com a utilização da técnica de estudo de caso, justamente para avaliar a situação das empresas analisadas em seu meio. Tem por base um estudo de casos múltiplos como definido por Yin (2005), que ocorre quando o pesquisador pretende descrever mais de um agente, organização ou evento, bem como em situações onde o objetivo primordial persiste em realizar a análise de um processo que, desta maneira, representa o processo de internacionalização de compras nas empresas de capital nacional, aqui estudadas.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas nas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório do historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas de pessoas nele envolvidas (YIN, 2005, p. 26).

Yin (2005) afirma que um estudo de caso pode ser de caráter único ou múltiplo, sendo que um estudo de casos múltiplos, como o que será aplicado neste trabalho, possibilita utilizar

a replicação direta, onde as conclusões obtidas através de dois ou mais casos serão mais contundentes do que conclusões obtidas através de apenas um caso único. O autor comenta ainda que o ideal seria contar com, no mínimo, dois casos.

Yin (2005) sugere também que deva ser utilizado um protocolo para o estudo de caso como uma estratégia para aumentar a confiabilidade da pesquisa, já que possui os detalhes sobre a pesquisa e o instrumento a ser utilizado, evitando vícios na condução do estudo. Este protocolo foi elaborado pelo autor e auxiliou na validação do instrumento de coleta de dados junto aos especialistas consultados. Tal protocolo possui uma visão geral do estudo de caso, além de procedimentos e detalhamento do instrumento de coleta de dados.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE E DOS CASOS

De acordo com Yin (2005), a definição da unidade de análise está vinculada à forma como a questão de pesquisa foi formulada. Neste estudo, a unidade de análise é a internacionalização de compras, a qual será analisada em empresas localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, sendo de capital social predominantemente nacional, bem como participantes da cadeia de suprimentos de uma indústria de equipamentos de refrigeração instalada na região sul do Brasil.

Com base na definição de Lambert, Cooper e Pagh (1998), o processo de internacionalização de compras será analisado na relação entre empresas fornecedoras de primeiro e segundo nível em relação à empresa focal, que neste caso está representada pela empresa Springer Carrier Ltda.

No tocante à escolha das empresas, esta se baseou em uma amostra intencional não probabilística. Para a referida pesquisa, o critério de seleção dos casos foi predominantemente intencional (amostra proposital), já que se objetivava obter o entendimento de determinadas situações em profundidade (MERRIAM, 1998).

Para a realização deste estudo, foram realizadas entrevistas com gestores de três empresas, cujas características alcançam os requisitos propostos pelo autor:

- a) Ter o capital predominantemente nacional (mais de 50% do capital) – Este é o critério básico para a determinação da unidade de análise deste estudo, pois, à medida que se restringe a participação de empresas de capital predominantemente nacional, pode-se obter um resultado oriundo de estratégias escolhidas sob uma perspectiva local;
- b) Ser fornecedor de materiais produtivos da Springer Carrier Ltda.– Considerou-se apenas materiais produtivos, pois a análise deste estudo está dedicada aos arranjos produtivos e suas inter-relações, entendendo-se que “material produtivo” é tudo aquilo que se utiliza como insumo no processo produtivo de uma indústria (LAUGENI e MARTINS, 2005);
- c) Não ser um fornecedor de *commodities* (aço, alumínio, cobre ou gás) – Optou-se por não analisar as negociações de produtos considerados *commodities*, pois estes insumos não possuem diferenciações consideráveis, sendo que o ponto mais importante seria apenas o seu custo (AAKER, 2001).

3.3 DESENHO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa está representado na Figura 3, onde é apresentada, de forma gráfica, a estrutura de desenvolvimento deste estudo. Assim, busca-se demonstrar que o respectivo referencial teórico servirá como suporte para as questões levantadas e o estabelecimento das considerações finais deste trabalho.

Cabe destacar na apresentação deste desenho de pesquisa as duas fases de estudos de caso, os quais tem um encadeamento, onde no primeiro momento são obtidos elementos para as definições dos parâmetros utilizados na segunda fase do estudo.

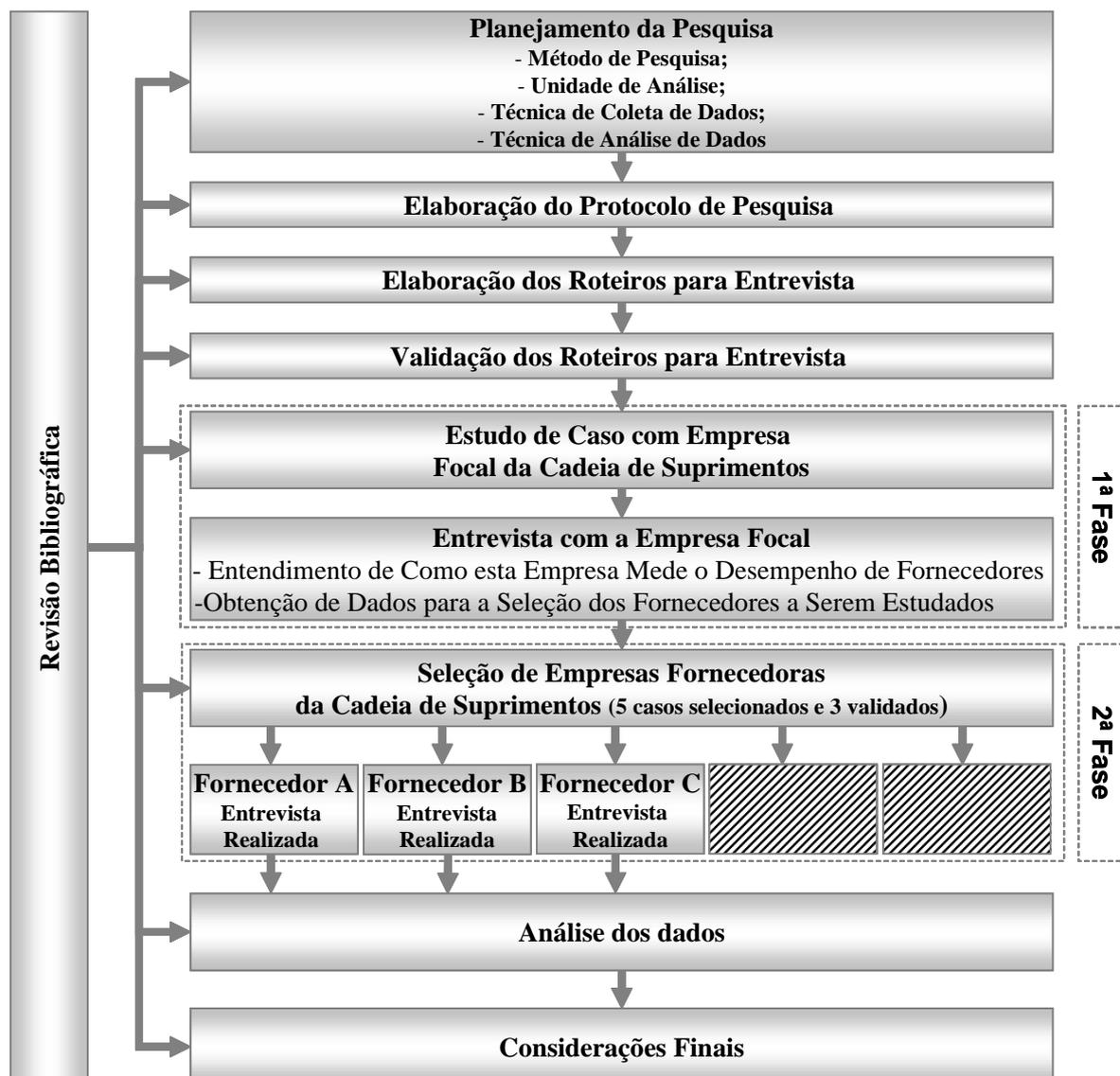


Figura 3 - Desenho de Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2005), um dos principais requisitos do uso do estudo de caso é a consulta de múltiplas fontes, salientando que o caráter complementar destas fontes assegura uma qualidade superior ao estudo. Desta forma, buscou-se utilizar neste trabalho as seguintes fontes de dados: documentação obtida junto às empresas, entrevistas semi-estruturadas e a própria revisão aprofundada da literatura pertinente.

3.4.1 Documentação

Conforme Yin (2005), o uso de documentos é uma importante fonte de evidências e proporciona o enriquecimento do estudo, observando que “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2005).

O uso de documentação teve como objetivo obter dados que possibilitassem compreender as características específicas das empresas analisadas, permitindo observar a forma como estas organizações conduzem seus relacionamentos internacionais. Durante a pesquisa, foi solicitado ao entrevistado da empresa focal a documentação referente aos critérios para avaliação de desempenho de fornecedores, bem como um detalhamento da composição de seu conjunto e fornecedores nacionais, para posteriormente servir de base para a definição dos estudos de caso.

Além disso, foram consultados também os conteúdos disponibilizados na internet por parte das empresas estudadas, a fim de observar características particulares, que pudessem ter influência em suas relações organizacionais.

3.4.2 Entrevistas semi-estruturadas

Conforme Yin (2005), as entrevistas são uma das mais valiosas fontes de evidências para um estudo de caso. O autor destaca, ainda, que as entrevistas podem assumir várias formas. No entanto, comum a todas está o fato de que devem ser consideradas como relatórios verbais, pois estão sujeitas a problemas como: preconceito, memória fraca, articulação pobre e imprecisa do entrevistado.

Neste estudo, a técnica de entrevista utilizada foi a semi-estruturada, consistindo em uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas, caso julgue necessário o esclarecimento de algum ponto durante seu transcurso.

Dois roteiros de entrevistas, apostos no Apêndice B deste trabalho, foram elaborados com base na revisão da literatura, os quais foram primeiramente submetidos à validação por

especialistas da área de Negócios e Administração de Empresas (dois doutores da PUCRS, um doutor e um doutorando da Unisinos e um doutor da UFRGS). Posteriormente, foram realizadas entrevistas com gestores das áreas responsáveis pelas compras internacionais das empresas selecionadas. Estas entrevistas foram conduzidas individualmente, para que fosse possível avaliar melhor os processos de compras internacionais das organizações.

As entrevistas foram realizadas no primeiro trimestre de 2011, tendo as mesmas uma duração aproximada de 60 minutos, foram gravadas em meio eletrônico, sendo posteriormente transcritas e complementadas por anotações dos elementos mais importantes feitas pelo entrevistador. Tanto os nomes dos entrevistados como os das empresas fornecedoras foram preservados neste estudo, devido ao caráter estratégico destas informações.

A confirmação dos participantes e a aplicação das entrevistas ocorreram em duas fases subsequentes:

Fase 1 - Foi realizada uma entrevista com o gestor de suprimentos (Gerente de *Supply Chain*) da empresa focal da cadeia ora estudada (Springer Carrier Ltda). A entrevista foi realizada no primeiro trimestre de 2011 e foi conduzida com base no roteiro de pesquisa validado pelos especialistas consultados (APÊNDICE B), onde foi possível conhecer os métodos utilizados por aquela empresa para a seleção e, principalmente, para a avaliação de seus fornecedores. Além disso, foram obtidos também junto à empresa um histórico de suas atividades e materiais indicativos da metodologia utilizada para avaliar seus fornecedores e, inclusive, alguns resultados das análises realizadas com os seus principais fornecedores nacionais no ano de 2010. Entretanto, o principal ponto desta entrevista foi a obtenção de uma lista de fornecedores cujas características permitissem que fossem enquadrados no conjunto de critérios definidos para que determinada empresa participe deste estudo. A partir desta lista, e ainda com base em informações adicionais sobre as empresas fornecedoras ali mencionadas, no que tange a sua importância para a cadeia de suprimentos da empresa Springer Carrier, foram então selecionados inicialmente entre os fornecedores de primeiro nível seis empresas a serem estudadas.

Fase 2 - As seis empresas foram contatadas, pelo pesquisador e foram consultadas sobre a sua disponibilidade em participarem deste estudo, tendo sido apresentado brevemente o seu objetivo e esclarecido sobre a possibilidade de manter os nomes dos respondentes e de suas empresas sob sigilo. Para esclarecer os possíveis entrevistados (diretores ou gerentes das

áreas de compras das empresas), uma cópia do roteiro de entrevista foi enviada por e-mail para os mesmos, para que pudessem verificar o conteúdo do questionário, certificando-se que os questionamentos não constituiriam nenhuma quebra de segredo comercial ou industrial, e desta forma promover uma maior tranquilidade por parte dos entrevistados, no momento da participação efetiva no estudo em questão. Uma das empresas contatadas, mesmo após apresentação do estudo e de todas as suas características, não se dispôs a participar do estudo por julgar o caráter das informações confidencial. As demais concordaram em participar, e então as entrevistas com as cinco empresas fornecedoras foram realizadas ainda no primeiro trimestre de 2011, através da aplicação do roteiro de pesquisa validado pelos especialistas consultados (APÊNDICE C). Destas cinco empresas, três forneceram dados suficientes para as análises propostas por este estudo (empresas A, B e C), cuja relação se encontra no Quadro 5. Já as outras duas empresas convidadas (empresas D e E) não forneceram informações suficientes para a realização dos respectivos estudos de caso, e sua participação foi desconsiderada.

Empresa	Entrevistado	Tempo de Empresa
Fornecedor A	F1	5 anos
Fornecedor B	F2	7 anos
Fornecedor C	F3	13 anos

Quadro 5 - Empresas fornecedoras efetivamente estudadas
Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação às empresas acima mencionadas, por questões de sigilo de informação, não foi permitido que fossem divulgados os percentuais de participação de cada uma delas no conjunto total de compras da Springer. Entretanto, é possível afirmar que a soma das participações das três empresas fornecedoras estudadas alcança um percentual aproximado de 17% do total de compras domésticas da Springer e, conseqüentemente, 8,5% das compras totais da empresa.

3.4.3 Roteiro para coleta de dados

Inicialmente foi realizada uma entrevista com o gestor da área de suprimentos da empresa focal da cadeia de suprimentos (Springer), a fim de determinar os critérios de avaliação que esta empresa utiliza para medir o desempenho de seus fornecedores. Além disso, o pesquisador buscou obter dados sobre a composição de seus fornecedores atuais (importância estratégica e origem das empresas e tipo de produto fornecido), o que serviu de base para a determinação das empresas fornecedoras a serem pesquisadas.

Posteriormente foram realizadas entrevistas com os gestores de compras das empresas selecionadas, a partir dos dados obtidos junto à Springer, onde foram questionadas informações que permitiriam a caracterização destas empresas para a posterior categorização dos dados obtidos nestas entrevistas. Para a realização das entrevistas, foram aplicadas questões não estruturadas (mantendo o caráter aberto das entrevistas), sem distinção ou julgamento prévio, como o intuito de obter respostas que permitissem alcançar cada um dos objetivos específicos deste estudo. As questões aplicadas nas entrevistas, com o respectivo referencial teórico no qual se basearam, bem como os objetivos de pesquisa a que se referem, são apresentadas no Quadro 6.

Objetivo específico	Detalhamento	Referencial teórico
Analisar a relação entre o estágio de internacionalização de compras e requisitos impostos pela empresa focal.	- Determinar como estão distribuídas as compras das empresas fornecedoras, dos insumos que compra, o que é importado e, deste montante, quanto é importado diretamente pela empresa, a fim de determinar qual o envolvimento direto da empresa fornecedora com atividades de compras internacionais.	Smith (1999), Matthyssens et al. (2003), Quintens et al. (2006a), Trent e Monczka (2003), Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Prahalad (1995).
	- Determinar como é o relacionamento entre fornecedor e comprador na cadeia de suprimentos estudada. Qual é o grau de dependência dos fornecedores em relação à empresa focal, como os fornecedores são influenciados pelos requisitos impostos para a sua atuação.	Porter (1992), Dornier (2000), Quintens et al. (2006a).
Identificar os fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização de compras e verificar a sua relação com os requisitos impostos pela empresa focal desta cadeia.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os fatores que motivaram a empresa a chegar ao nível de atividade de compras internacionais que tem hoje e, ao mesmo tempo, investigar porque não foi além; - Identificar qual seria o nível ideal de envolvimento com a atividade de compras internacionais, na visão da empresa fornecedora, e quais seriam as condições para alcançar este ponto. 	Trent e Monczka (2003), Rexha e Miyamoto (2000), Hong e Holweg (2005), Kaufmann e Carter (2000).
Identificar as formas de medição da efetividade do processo de internacionalização de compras das empresas fornecedoras estudadas	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar se a empresa avalia a performance de suas atividades de compras e se o desempenho da atividade internacional é medido à luz dos fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização. - Identificar o impacto desta medição, se existente, na determinação de ações futuras a respeito da atividade de compras internacionais. 	Quintens et al. (2006a), Liang e Parkhe (1997), Matthyssens et al (2003), Faes et al (2000), Teng e Jaramillo (2005).

Quadro 6 – Detalhamento dos objetivos específicos para a elaboração de roteiro de entrevista.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Conforme Richardson (2009), as análises devem ser feitas basicamente por analogia, comparando-se os resultados do estudo com outras teorias e outros casos. Para permitir esta inferência, os resultados das entrevistas foram gravados e posteriormente transcritos e seu conteúdo foi comparado com os documentos recolhidos junto às empresas estudadas e com o referencial teórico pertinente.

Os resultados foram analisados conforme as técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (2010), através da categorização dos resultados, baseadas nos elementos apresentados anteriormente no Quadro 4, efetuando a análise de conteúdo em que foram decompostos e interpretados, sendo feitas adaptações, quando necessário, para a fiel condução deste estudo, obtendo-se assim os resultados desejados. Uma vez estabelecidas às categorias de análise, após a avaliação do conteúdo das entrevistas, foi aplicada uma ferramenta de análise relacional, a Matriz de Relação (M/Re), conforme técnicas propostas por Moura (1994).

Para que fosse possível o desenvolvimento desta análise, se fez necessária a elaboração de uma matriz de relacionamento, por meio da utilização de ferramentas gerenciais através das técnicas de análise de relações de causa vs. efeito.

A ferramenta de análise gerencial denominada Matriz de Relacionamento foi desenvolvida no Japão, em meados da década de 1970, com intuito de auxiliar no entendimento de problemas complexos nas organizações e sistematizar a informação, no estímulo à criatividade, na revelação das oportunidades e dos problemas latentes, na análise multidimensional e no acompanhamento e implementação das atividades (MOURA, 1994).

A partir da implementação desta ferramenta e cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas, foi desenvolvido o modelo de relacionamento entre o processo de internacionalização de compras dos fornecedores da cadeia de suprimentos, objeto deste estudo, e a medição de desempenho de fornecedores imposta pela empresa focal. Sendo que esta relação está estabelecida em uma matriz de relacionamento, representada por símbolos que indicam o nível de relação entre os elementos sob análise: “●” para alta relação; “○” para relação (média relação); “△” para fraca relação. Para cada um destes níveis de relação é atribuída uma nota, sendo nove (9) quando a relação é alta, três (3) quando se identifica relação (média relação) e um (1) quando a relação existe, mas é fraca. Posteriormente, cada uma das relações estabelecidas é pontuada individualmente e, ao final de cada linha, é calculado um total. Desta forma, conforme Moura (1994), a simples observação dos símbolos (representando as relações, quando houver) e dos totais de cada linha permite concluir os níveis de relacionamento estabelecidos.

4 CASOS ESTUDADOS

Conforme descrito no capítulo do método, a fim de obter os dados necessários para a seleção de um conjunto de empresas com as características definidas para a participação neste estudo (fornecer materiais produtivos, não fornecer *commodities* e ter capital majoritariamente nacional), foram realizadas duas etapas de entrevistas: na primeira etapa foi realizada uma entrevista com o gestor de compras da empresa Springer Carrier Ltda, onde foram obtidos dados sobre os seus fornecedores e a forma como os mesmos tem o seu desempenho medido pela Springer, e na fase seguinte foram entrevistados os gestores de compras das empresas fornecedoras selecionadas.

A seguir serão apresentadas as empresas estudadas, inicialmente a empresa focal da cadeia, indicando detalhamento da composição de seus fornecedores e uma descrição das principais características dos mesmos. Na sequência, serão apresentadas as três empresas fornecedoras e os resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

4.1 EMPRESA FOCAL DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A empresa Springer Carrier Ltda. (neste trabalho, denominada simplesmente como Springer), surgiu através de uma *joint venture* entre a empresa brasileira Springer Refrigeração, que havia sido criada por Charles Springer em 1934, e a empresa americana Carrier Corporation, fundada em 1915 por Willis Carrier (inventor do condicionador de ar em 1902). Ambas as empresas possuíam uma história de pioneirismo e de liderança em seus mercados, durante toda a sua história.

Atualmente a Springer é controlada pela Carrier Corporation, que possui 80% de seu capital, restando os demais 20% para outros sócios brasileiros. A Carrier Corporation pertence ao grupo UTC desde 1979. Este grupo é composto também por outras empresas pioneiras em seus segmentos, como a Otis (fundada pelo inventor do elevador) e a Sikorsky (fundada pelo inventor do helicóptero com controle direcional), além de outras companhias que atuam no

segmento de propulsão a jato e aeroespacial. O grupo UTC está entre os maiores grupos econômicos do mundo, contando com 208 mil empregados e possuindo, no ano de 2010, um faturamento líquido de 54,7 bilhões de dólares, dividido conforme o Quadro 7.

Empresa	Faturamento 2010 (USD bilhão)	Faturamento 2009 (USD bilhão)	Faturamento 2008 (USD bilhão)
Carrier	11,4	11,3	14,8
Otis	11,6	11,7	12,9
UTC Fire & Security	6,5	5,5	6,5
Pratt & Whitney	12,9	12,4	13,8
Hamilton Sundstrand	5,6	5,6	6,1
Sikorsky	6,7	6,3	5,4
TOTAL	54,7	52,8	59,5

Quadro 7 - Faturamento do Grupo UTC (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor

Atualmente, a Carrier Corporation é o maior fabricante mundial de equipamentos para conforto ambiental, e no que se refere ao mercado brasileiro a Springer Carrier também é líder, tendo a mais ampla linha de equipamentos residenciais, comerciais e industriais.

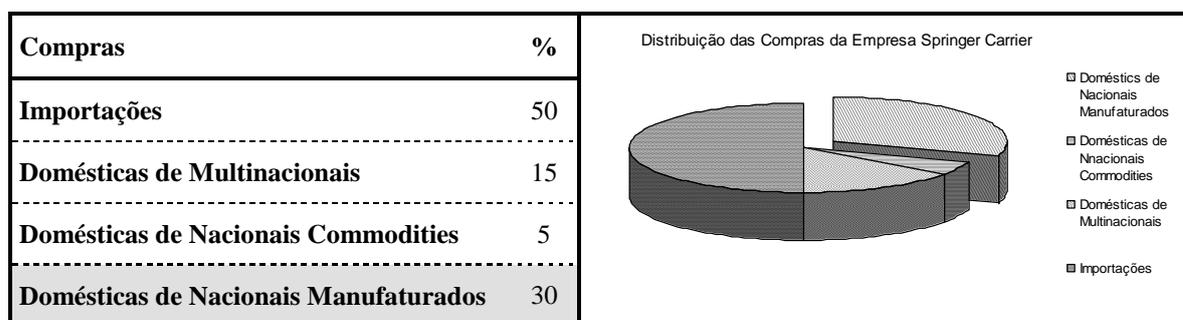
No ano de 2010, a Springer realizou um faturamento de aproximadamente 500 milhões de dólares, basicamente concentrado no mercado doméstico. Sua produção é realizada em dois parques fabris: um deles localizado em Canoas no Rio Grande do Sul, onde são fabricados principalmente equipamentos comerciais e industriais; e outro se localiza no Pólo Industrial de Manaus (maior fábrica de condicionadores de ar da América Latina), onde são produzidos aparelhos residenciais.

A empresa possui duas grandes divisões: a superintendência comercial, que é responsável pelo relacionamento com os clientes, representantes, autorizadas (*dealers*), etc., a qual está localizada em São Paulo, pois a região sudeste representa o maior mercado da empresa no Brasil; e a superintendência de operações, que está localizada em Canoas no Rio Grande do Sul, a qual é responsável por toda a operação de produção e de obtenção de suprimentos nacionais e internacionais, entre outras atividades.

No que se refere à estrutura da área de suprimentos da empresa, a mesma está localizada em Canoas/RS e é composta por um gerente (*supply chain*) e dois coordenadores, sendo um de compras de materiais produtivos e outro de materiais não produtivos. Para a realização deste estudo, o entrevistado foi o gerente de *supply chain*, que está na empresa há 11 anos, já tendo ocupado outras posições nesta organização, no Brasil e no exterior.

Com relação à composição de suas compras de materiais produtivos, a empresa Springer realizou no ano de 2010 aproximadamente 50% de suas compras diretamente do exterior (importação). Dos 50% restantes, 15% foram adquiridos no Brasil, mas através de compras realizadas de filiais locais de empresas multinacionais. Sendo os 35% restantes adquiridos no mercado doméstico de empresas com capital nacional.

Se considerarmos os critérios estabelecidos para obtenção da amostra a ser pesquisada neste estudo, temos ainda outra classificação para o material comprado de empresas nacionais, segregando a parcela de materiais considerados *commodities*, neste caso alumínio, cobre, aço e gás refrigerante, temos uma parcela de 30% do total de compras da Springer Carrier, que se enquadram nos requisitos para a seleção da amostra para esta pesquisa, conforme demonstra o Quadro 8.



Quadro 8 - Composição de compras da Springer Carrier

Fonte: Elaborado pelo autor

A atual composição do mix de fornecedores da empresa é uma consequência das estratégias de fornecimento de materiais produtivos que vem sendo implementada nos últimos três anos, e é ainda reforçada pela estrutura que a empresa matriz disponibiliza, em termos de técnicas de gestão e de recursos localizados na China, país que representa hoje uma parcela maior que 80% dos fornecedores importados. Esta estrutura refere-se à um escritório dedicado a prospecção e homologação de fornecedores que é composto por mais de 70 funcionários,

localizado em Shanghai, com o objetivo de prospectar, qualificar e acompanhar o desempenho de fornecedores locais. Estes funcionários são chineses e estão à disposição das unidades da Carrier Corporation localizadas ao redor do mundo.

Com esta estrutura disponível, a empresa consegue uma maior agilidade na prospecção e qualificação de fornecedores chineses, pois, na maioria dos casos, o desenvolvimento é compartilhado com outra unidade da Carrier, que produza equipamentos semelhantes. Assim, na maioria das vezes, quando o escritório de Shanghai é acionado, eles já possuem uma gama de fornecedores prontos para o início imediato de fornecimento. (Entrevistado A1).

No que tange à estratégia de suprimentos produtivos adotada pela empresa, existe um movimento em direção à internalização de processos que no passado haviam sido terceirizados. Conforme o entrevistado e com base em material obtido junto à empresa, é possível observar que no início da década de 2000 houve um intensivo esforço de terceirizar todos os processos produtivos que não representavam o *core business* da empresa, tendo mantido apenas a montagem final da máquina e a fabricação do trocador de calor.

Como empresa americana, o grande conceito de empresa americana nos últimos anos foi terceirizar, terceirizou tudo... E nestes últimos anos ela manteve estritamente a montagem do aparelho e a fabricação do trocador de calor que é considerado core business para a empresa. Com o crescimento da China, e com a aproximação da empresa com a China, onde o conceito é completamente diferente, é totalmente verticalizado, começaram a ser repensados alguns projetos. (Entrevistado A1).

Com a possibilidade de adquirir a matéria-prima diretamente junto aos grandes fabricantes hoje localizados na China, a empresa passa a implementar novas avaliações de suas estratégias de compras, especialmente no momento de desenvolver novos fornecedores. Não obstante, são aprimoradas as ferramentas de avaliação dos atuais fornecedores, pois existe uma pressão muito grande, por parte da empresa matriz, para que a estrutura de fornecimento global seja utilizada, no intuito de reduzir a base de fornecedores e padronizar os componentes globalmente.

Cabe ressaltar que a migração da base de fornecedores para o mercado chinês não é somente uma pressão sobre os fornecedores locais da empresa, mas sim, ocorre em âmbito global, o que pôde ser observado em relatório disponibilizado pela empresa, onde se verifica que a base de fornecedores que há cinco anos era de aproximadamente 50% China e 50% outros países (principalmente Estados Unidos), atualmente é mais de 80% chinês.

Quando se trata de medir o desempenho dos atuais fornecedores e tomar eventuais decisões de internalizar ou manter a forma de aquisição de determinado componente, a empresa avalia três critérios básicos: custo, qualidade e atendimento.

Entretanto existe uma análise mais profunda, que a empresa implantou no final de 2008, que se chama SIB. Trata-se de um conselho que se reúne a cada seis meses, onde toda a gama de fornecedores é analisada, gerando-se uma estratégia para cada uma das linhas de insumos (a empresa denomina genericamente de *commodities*) dos maiores fornecedores. Esse conselho utiliza várias metodologias de gestão de cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*), como reduzir o número de fornecedores, reduzir a dependência mútua, ter contrato de longo prazo e ter maior ganho de produtividade.

Posteriormente, os fornecedores são classificados em matrizes e com esta matriz a empresa gera uma estratégia, que pode ser:

- monitorar aquele fornecedor;
- manter aquele fornecedor;
- manter aquele tipo de fornecedor;
- consolidar aquele tipo de fornecedor;
- desenvolver novos fornecedores para aquela carteira de fornecedores.

O entrevistado relata que, com a adoção desta ferramenta, a empresa sente um incremento na parceria com os seus fornecedores. E, além disso, também internamente houve uma melhoria no relacionamento da área de suprimento com as demais áreas, pois, além do pessoal de *supply chain*, participam deste conselho outras áreas-chave e o seu comando fica a cargo do superintendente de operações.

Nós tínhamos uma abordagem muito “empresa versus fornecedor” e agora temos uma abordagem mais colaborativa, no sentido de buscar produtos mais inovadores, novas tecnologias, custos mais competitivos, etc. E aí, criamos este conselho, este conselho foi puxado por mim, quando nós implementamos, mas ele acontece a cada seis meses, o principal patrocinador é o superintendente de operações, e envolve toda a empresa em termos de gestão, nas principais áreas que tem envolvimento com este tipo de desenvolvimento. (Entrevistado A1).

Conforme o entrevistado, o SIB se baseia em quatro pilares: análise financeira, saúde e sustentabilidade financeira, performance do fornecedor (entrega, qualidade e custo) e relação sustentável e de reconhecimento. Com isso, foram geradas várias ferramentas, vários monitoramentos, que permitem à empresa criar uma matriz para acompanhar o seu desempenho.

A empresa desenvolveu este trabalho utilizando a experiência e o conhecimento de seus colaboradores, e, adicionalmente, recorreu a um recurso ligado a uma Universidade localizada na região metropolitana de Porto Alegre, para associar a prática dos negócios que está sob seu domínio às teorias de gestão, através do conhecimento acadêmico.

Nós usamos um recurso externo, um estagiário da Unisinos, que naquele momento a gente trouxe para cá, ela trabalhou quatro ou cinco meses, vendo a nossa necessidade, onde a gente dizia ‘por exemplo’, preciso monitorar o fornecedor sob o aspecto financeiro, ela ia pra universidade, trabalhava com professores, trabalhava na biblioteca, trazia o conceito, a metodologia, e nós aplicávamos dentro da nossa empresa. (Entrevistado A1).

Como explica o entrevistado, com este trabalho se gerou uma matriz onde existem em torno de quarenta perguntas. Cada pergunta que é respondida para cada um dos fornecedores, dependendo ela olha parte do fornecedor, a parte de complexidade de gerenciamento deste fornecedor, a parte de fluência nos resultados que o fornecedor atinge, a parte financeira, a parte de dependência e consolida os dados, gerando três matrizes onde se pode ver cada fornecedor em cada uma delas.

Como resultado desta análise, é possível obter uma matriz com o posicionamento estratégico de cada fornecedor e o resultado da empresa, quanto é fácil ou difícil gerenciar este fornecedor e quanto ele influencia no resultado da empresa, se é um fornecedor que vai

para uma linha de montagem, se vai parar todas as linhas de montagem, o tempo de resposta é muito alto, se é muito pequeno, se tem muito investimento, se tem pouco investimento, se envolve muitas pessoas ou poucas pessoas, etc.

Nesta matriz tu consegues verificar quais são os critérios, e eu consigo avaliar o quanto ele se posiciona estrategicamente dentro da minha carteira e quanto ele influencia na minha empresa. Depois tem uma matriz de dependência mútua, quanto eu sou dependente dele e quanto ele é dependente de mim. Eu não quero ser extremamente dependente do fornecedor e não quero que ele seja muito dependente de mim, pois sou uma empresa sazonal e se o fornecedor é extremamente dependente da Springer, quando eu entro em baixa temporada ele quebra. (Entrevistado A1).

Ao ser questionado se os fornecedores têm conhecimento dos resultados desta avaliação, o entrevistado informa que não. Segundo o entrevistado os fornecedores apenas sabem que existe uma avaliação feita pela empresa, mas no caso desta ferramenta (SIB), eles não têm acesso às avaliações.

Por outro lado os fornecedores sabem que são medidos pelo BSC³, que está baseado também nos critérios de custo qualidade e entrega e através do qual o fornecedor é classificado em quatro níveis. Esta avaliação é feita com a análise de questões específicas como o índice de entregas, o número de falhas, descontos oferecidos, etc.

A avaliação do BSC é feita mensalmente e anualmente, sendo que na avaliação mensal são analisados critérios básicos em termos de entrega e qualidade. No caso da avaliação anual, é feita uma avaliação completa onde são considerados também aspectos de negociação como taxa financeira, prazo para pagamento, e ainda a performance de atendimento das solicitações da empresa, a atuação na elaboração e execução de planos de ação indicados quando algum dos itens de avaliação está abaixo do nível aceitável.

No BSC anual são analisados aspectos de negociação também em termos de taxa financeira, prazo de pagamento, se o preço dele é competitivo ou não é, se ele trouxe proposta de redução de custo ou

³ Para este trabalho, *Balanced Scorecard* (BSC) decorre de uma metodologia de gerenciamento estratégico e medição que visa monitorar os principais indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros inseridos na estratégia de uma empresa, a fim de possibilitar o monitoramento dos processos de negócio e, com isso, aumentar a probabilidade de alcance das metas estabelecidas. (KAPLAN e NORTON, 1997).

não trouxe, se ele teve ganho de produtividade ou não teve...
(Entrevistado A1).

Tanto na avaliação anual quanto na avaliação mensal, os resultados são comunicados aos fornecedores e no caso do resultado da avaliação anual os fornecedores que estão posicionados no nível quatro (pontuação final do BSC classifica os fornecedores em quatro níveis de desempenho).

4.2 EMPRESAS FORNECEDORAS

A seguir serão apresentados os estudos de caso realizados junto às três empresas analisadas nesta pesquisa. Estas empresas são fornecedoras de primeiro nível da empresa focal da cadeia de suprimentos estudada. Cada uma das três empresas está caracterizada em detalhes e tem o seu relacionamento com a empresa focal desta cadeia de suprimentos descrito.

4.2.1 Empresa fornecedora A

O Fornecedor A é uma empresa com mais de 50 anos de atuação no mercado industrial brasileiro, especializada na estamperia de pequeno, médio e grande porte, além de montagem de conjuntos e subconjuntos para a indústria de eletro-eletrônicos e metal-mecânica. Fornece para as indústrias de refrigeração e as principais montadoras e sistemistas nacionais, peças de elevado grau de exigência. Sendo que, seus produtos estão presentes em mais de 80% de todos os veículos produzidos no Brasil.

O grupo empresarial do qual o fornecedor A faz parte é um dos maiores grupos industriais genuinamente brasileiros, fundado nos anos 60, onde iniciou suas atividades como comércio de equipamentos e máquinas para a indústria nacional.

4.2.1.1 Tamanho e localização

A partir do final dos anos 90, momento em que a empresa possuía um faturamento de R\$ 70 milhões, teve início uma mudança nas estratégias de gestão da empresa, que decidiu ampliar a sua gama de serviços e consolidar a sua posição de principal fornecedor de partes metálicas da indústria nacional. Como resultado, hoje possui quatro Unidades de Negócios Industriais, situadas em São Paulo e no Rio Grande do Sul. No ano de 2010 o grupo contava com mais de 2000 funcionários e com um faturamento de aproximadamente R\$ 1 bilhão (um bilhão de reais).

As principais mudanças foram a ampliação do parque fabril, o investimento em treinamento e qualificação dos funcionários, a concentração de alguns departamentos da empresa, o estabelecimento de parcerias com fornecedores em acordos de fornecimento e ainda a aquisição de outras empresas a fim de complementar a gama de atividades.

No que tange ao capital da empresa, não houve mudança na sua composição, se mantendo com a família do seu fundador, sendo que hoje o seu presidente é um dos herdeiros, porém todo o corpo diretivo é profissionalizado.

4.2.1.2 Relação com Springer

Em relação à empresa focal da cadeia de suprimentos estudada, esta empresa A é fornecedora de partes há mais de dez anos. Sendo que, atualmente, a empresa focal representa uma parcela de 5% de seu faturamento total

Atualmente representa em torno de 5% do total dos clientes do Grupo, até 2009 era o único e principal cliente da unidade do Rio Grande do Sul. Após iniciou fornecimento para uma montadora local. Com a Springer a intenção é manter e aumentar a quantidade de negócios e atualmente também está focada em aumentar negócios no setor automotivo. (Entrevistado F1).

A empresa A mantém um nível baixo de dependência de seus clientes, para evitar que os efeitos de eventuais crises em indústrias ou setores específicos da economia tenham um impacto em seu negócio.

4.2.1.3 Operações internacionais

Por se tratar de uma indústria de transformação de peças metálicas a sua principal matéria-prima é o aço, o qual é adquirido diretamente das usinas, devido ao volume de compras necessário para atender a totalidade da sua produção.

No que se refere à internacionalização de compras, atualmente a empresa apenas opera com esta modalidade de compras em suas aquisições de máquinas e equipamentos para o seu parque fabril (máquinas, moldes, prensas, etc.).

Atualmente não temos matéria-prima e/ou componentes importados. Em torno de 70% das compras estão na *commoditie* de aço e atualmente dependemos das usinas nacionais. Realizamos diversos estudos de importação de aço, porém não foi possível até o momento constatar uma cadeia de fornecimento e *supply chain* que garanta o abastecimento contínuo destes materiais. Atualmente os materiais produtivos não são importados. Somente realizamos a importação de máquinas e ferramentas da China e Coreia do Sul (Entrevistado F1).

A aquisição de matéria-prima é, por definição estratégica, atualmente efetuada no mercado interno. Porém, anualmente o corpo de diretores se reúne e esta estratégia é reavaliada, considerando os volumes necessários, os níveis de preços, o risco cambial, entre outros. Desta forma, é possível afirmar que no processo de internacionalização de compras, esta empresa se encontra no primeiro nível, pois a mesma avaliou a opção de realizar as suas compras em outro país, analisou os pontos positivos e negativos de tal opção, e decidiu manter as compras no âmbito doméstico.

4.2.1.4 Relação das operações internacionais vs. relacionamento com Springer

No que se refere à influência da avaliação de desempenho feita pela empresa focal, o entrevistado afirma que em geral todos os seus principais clientes influenciam nas suas tomadas de decisão. Não foi identificada nenhuma situação em que alguma decisão específica tenha sido tomada por uma influência direta da medição de desempenho realizada pela Springer.

Ao questionar o entrevistado sobre a medição do desempenho da sua atividade, realizada pela Springer, o mesmo informa que tem conhecimento de que é medido pelo BSC, em periodicidade mensal e de forma mais completa em periodicidade anual. E, informa ainda que, possui a certificação ISO TS 16949, e com isto o seu sistema da qualidade também efetua análise de desempenho de fornecimento aos clientes.

4.2.1.5 Fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras

Por se tratar de produto com baixo valor agregado e com pouco serviço adicionado à matéria-prima, os aspectos que mais se destacaram no questionamento sobre a influência das estratégias de medição de desempenho dos clientes foram: em primeiro lugar a manutenção de custo e em segundo lugar a garantia de entrega.

Atualmente a diferença de preços para importação de aço não é significativa o suficiente para irmos nesta direção, desta forma vamos seguir na direção de compra no mercado nacional. Pois acreditamos que a logística com o fornecimento local nos proporciona uma garantia de entrega que não temos com a importação. Somente vamos mudar a direção da estratégia de compras caso a diferença de preços aumentar significativamente, porém mesmo nesta condição não teremos como importar uma quantidade além de 20% de nosso consumo devido as dificuldades logísticas que teremos para este cenário. (Entrevistado F1).

Ao ser questionado mais especificamente sobre os fatores que poderiam influenciar de forma positiva e negativa a sua operação de compra do principal insumo o entrevistado declara como pontos negativos: o risco cambial; a pequena diferença em preço, observada entre as usinas brasileiras e as usinas localizadas no exterior; altos custos logísticos; falta de

experiência internacional consolidada; complexidade do processo de importação (hoje já faz importação de ferramentas e máquinas); perda do poder de negociação com os fornecedores nacionais; menor poder de barganha junto às usinas internacionais. Já do lado positivo, o entrevistado destaca apenas a redução a concentração da dependência de poucos fornecedores locais e a redução do impacto da inflação sobre os preços.

No que tange à medição do desempenho das atividades de compras, realizada pela própria empresa, o entrevistado relata que uma análise mensal é realizada com a avaliação do impacto da inflação sobre os produtos comprados. Todas as compras e volumes de produção são avaliados neste momento e são medidas as variações de custo e lucratividade de cada uma das linhas de produtos.

Quanto à reavaliação da forma com que as atividades de compras estão estabelecidas em relação à origem dos materiais produtivos, é feita uma análise periódica dos níveis de preços internacionais em relação ao nível de preços do mercado doméstico, além de uma avaliação das disponibilidades e possibilidades de estabelecimento de acordos comerciais nos volumes adequados às necessidades da empresa.

Existe uma reunião de diretoria, mensal, onde este assunto é discutido de forma mais superficial, e anualmente há uma reunião de planejamento estratégico, onde as estratégias são discutidas com maior profundidade e o tema da possibilidade de importação de matérias-primas é abordado e são trazidos os aspectos positivos e negativos desta modalidade de fornecimento, para uma decisão envolvendo todos os gestores das empresas do grupo econômico ao qual esta empresa faz parte.

4.2.1.6 Principais características do Fornecedor A

A seguir, será apresentado no Quadro 9 um resumo das principais características do fornecedor A, incluindo os principais tópicos da sua estrutura e gestão.

Informações	Fornecedor A
Idade da empresa	50 anos
Porte da empresa (BNDES)	Grande Empresa
Tipo de gestão da empresa	Familiar
Quanto tempo fornece para a Springer	10 anos
Qual é a participação (%) das vendas destinadas à empresa focal desta cadeia de suprimentos	5%
Há quantos anos faz importação	De itens produtivos não faz importação
Como teve início o processo de internacionalização	É feita uma avaliação periódica das possibilidades de importação e até o momento ainda não se mostrou vantajosa a opção de compra internacional

Quadro 9 - Principais Características do fornecedor A
Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, de forma complementar à análise, são demonstrados no Quadro 10 os principais fatores motivadores e inibidores do processo em análise neste estudo, identificados durante a entrevista com o entrevistado F1

Fatores Motivadores	Fatores Inibidores
Ampliação da base de fornecedores	Altos custos logísticos
Redução de impacto da inflação	Risco cambial
	Necessidade de estrutura interna especializada
	Baixo poder de barganha
	Complexidade da logística
	Perda de poder junto aos fornecedores nacionais

Quadro 10 - Fatores que influenciam as operações internacionais do fornecedor A
Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2 Empresa fornecedora B

O fornecedor B é uma empresa com mais de 25 anos de atuação no mercado industrial brasileiro, especializada na confecção e montagem de peças plásticas, principalmente através de injeção de termoplásticos, utilizando para isso moldes de sua própria fabricação ou de propriedade de seus clientes. A empresa fornece para as indústrias de eletro-domésticos, informática, refrigeração e as principais montadoras e sistemistas nacionais e internacionais.

A empresa, a partir de uma consolidação do conceito de suas competências e do estreitamento do relacionamento com seus principais clientes, atualmente atua no desenvolvimento de alguns componentes com estes parceiros, principalmente na indústria de refrigeração e automobilística.

4.2.2.1 Tamanho e localização

A empresa foi fundada no início dos anos 80 na serra gaúcha, e em quatro anos já possuía uma ferramentaria própria. No final da década de 1990, a empresa estava instalada em uma nova sede na mesma região e já possuía, também, uma filial na região metropolitana de Porto Alegre/RS, contando com pouco menos de 200 funcionários.

A partir de então a empresa passa por várias mudanças, tendo passado por uma reestruturação societária, e tendo obtido várias certificações de qualidade, tanto por parte de órgãos certificadores (BVQI, UL, etc.), como por parte dos seus principais clientes (programas de certificação de qualidade).

No final da década (anos 2000), a empresa já contava também com uma filial no estado de São Paulo, e chega em 2010 com mais de 750 funcionários. Atualmente, a empresa conta com 840 colaboradores em três plantas, sendo duas no Rio Grande do Sul e uma em São Paulo. Suas atividades estão divididas em duas unidades de negócio: uma de injeção e montagem de obras de plástico e outra de construção de moldes para injeção de termoplásticos.

Com relação ao resultado financeiro, o fornecedor B possui atualmente um faturamento anual maior que R\$ 100 milhões, o que representa um incremento de aproximadamente 100% em relação ao seu desempenho financeiro da metade da década passada. Outro fato relevante é que, nos últimos quatro anos, as metas de faturamento têm sido superadas, apesar das adversidades da economia local e internacional.

4.2.2.2 Relação com Springer

Em relação à empresa focal da cadeia de suprimentos estudada, esta empresa é fornecedora de partes plásticas desde 1997. Atualmente, os negócios com a empresa focal representam uma parcela de 13% de seu faturamento total.

Considerando análise anual, a Springer Carrier representa atualmente 13% do faturamento total da empresa. Esta participação já foi de 60%, o que representa um risco ao negócio. Com a estratégia de pulverização, os *drivers* estratégicos da companhia direcionam para máximo de 20% de participação de cliente e 40% de participação de segmento de mercado. Se passar de 40%, me faz tornar dependente do mercado, ou automotivo ou refrigeração ou de eletrônica ou informática, uma crise específica nesse mercado me deixaria muito dependente. (Entrevistado F2).

O entrevistado comenta a respeito do risco que a excessiva concentração do faturamento na relação com a Springer pode representar, devido às características da indústria de refrigeração, especialmente a que se dedica ao segmento de conforto ambiental, que é o principal mercado da Springer, com relação à sazonalidade de produção. Esta sazonalidade faz com que o nível de estoques dos fornecedores tenha que acompanhar os níveis de estoques da empresa focal e, conseqüentemente, afetando também as estratégias de compra da empresa.

4.2.2.3 Operações internacionais

Com relação às atividades de compras internacionais, o fornecedor B, atualmente, compra apenas 2% de seus insumos diretamente do exterior. A empresa iniciou esta atividade há oito anos, por solicitação de outro cliente que demandava componentes com características

muito específicas, cuja disponibilidade local era muito limitada e o custo de aquisição no mercado doméstico era inviável.

Naquele momento o cliente da empresa B fez a prospecção do fornecedor internacional e coube à empresa B apenas fazer a parte operacional da operação, incluindo a contratação dos serviços aduaneiros e os pagamentos ao exterior e aos prestadores de serviços envolvidos. Atualmente, a empresa conta com um funcionário dedicado à importação, e as negociações de compra são realizadas pelo diretor comercial que repassa ao funcionário as diretrizes para a condução de cada processo.

Nós fazemos importação há oito anos desde que surgiu a primeira necessidade com um cliente nacional de utilizar uma matéria que não existia no Brasil, só existia na Coreia, aí se abriu um departamento dentro do compras para importar um material específico que suportasse esse produto nosso. O Cliente indicou onde se compra e inclusive negociou preço com o fornecedor. (Entrevistado F2).

Como dito acima, a empresa iniciou, a partir daquele momento, a prospecção de matérias-primas no exterior. Conforme o relato, o volume de compras internacionais não teve um incremento muito grande, pois na avaliação das vantagens de se importar frente aos custos de compras domésticas, somando-se todos os riscos envolvidos, a burocracia, os longos *lead times*⁴, na maioria das vezes a importação não se mostrou a melhor opção, exceto nos casos em que não existe disponibilidade dos materiais no mercado doméstico. Porém, o fato importante, na avaliação do entrevistado F2 é que existe uma porta aberta para as negociações internacionais e a empresa não está limitada apenas aos fornecedores locais.

Hoje nós temos além dos fornecedores que nossos clientes nos indicarem com quem comprar, nós já temos fornecedores lá fora desenvolvidos em conjunto por causa disso, então quando surge uma necessidade agente busca lá fora nesses conhecidos. (Entrevistado F2).

Após quebrar a barreira de negociar diretamente com o exterior, a empresa ampliou a sua visão de internacionalização, e prefere realizar negociações diretamente com os fornecedores, apesar de se tratar ainda de volumes pequenos os contatos são realizados com

⁴ Lead time, neste trabalho, é considerado o tempo decorrido entre a adoção de uma providência e sua concretização (ex.: o tempo havido entre a formulação do pedido e o recebimento da mercadoria correspondente). Numa visão de processos, é o tempo que se leva para que um serviço ou operação seja completamente executado, desde sua solicitação até sua entrega. (ARNOLD, 1999, p. 56).

os próprios fabricantes, na tentativa de eliminar os custos de intermediação e comissões que porventura existiriam com as negociações através de agentes.

Vou direto no fabricante, compro direto do fabricante, eu não tenho alguém no meio que faz o caminho pra mim, não tem um intermediário ou um agente, eu faço direto a compra com eles. (Entrevistado F2).

No que se refere à estrutura que a empresa dispõe para dar suporte às operações internacionais, o seu escopo é ainda bastante operacional, porém a empresa tem como objetivo futuro avançar neste campo, desenvolvendo a área de importação, dentro do departamento de compras.

4.2.2.4 Relação das operações internacionais vs. relacionamento com Springer

No que se refere à influência da avaliação de desempenho feita pela empresa focal, o entrevistado informa que tem conhecimento da forma como a sua empresa é avaliada pela Springer. Segundo o F2, tudo está descrito no contrato existente entre as duas empresas e detalhado com profundidade em um manual que acompanha o referido contrato.

Assim como o entrevistado F1, o entrevistado F2, ao ser questionado sobre a medição do desempenho da sua atividade realizada pela Springer, informa que tem conhecimento de que é medido pelo BSC, em periodicidade mensal e de forma mais completa em periodicidade anual.

Temos um contato com formal com a Springer, temos um manual que explica como somos avaliados. A Springer avalia a qualidade, desempenho de entrega, nível de serviços e outros quesitos e atributos... e nós fomos agraciados no ano passado (2009) com o *score* REGIÃO QUATRO, que é o maior *score*... (Entrevistado F2).

Com relação aos quesitos de avaliação do BSC da Springer, o entrevistado F2 afirma que a maior dificuldade está no atendimento dos prazos de entrega. Apesar de ter um bom

desempenho neste item, o mesmo afirma que o esforço é muito grande, especialmente devido aos fatores de sazonalidade enfrentados pela indústria de refrigeração.

Neste contexto, os fornecedores têm que acompanhar todo o movimento logístico das empresas demandantes da cadeia de suprimentos da qual participam, ou seja, a matéria-prima tem que estar disponível no momento da alta temporada. Para isso, muitas vezes, os fornecedores de segundo nível não acompanham estas estratégias, fazendo com que a empresa B, neste caso, tenha que acumular estoques a fim de manter o nível de atendimento da empresa focal, conforme relato do entrevistado F2.

4.2.2.5 Fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras

O fornecedor B, apesar de possuir um nível ainda baixo de compras internacionais, já possui condições de avançar nas negociações internacionais. Segundo o entrevistado F2, a experiência acumulada até o momento permite oferecer vantagens aos seus principais clientes, seja por redução de custo ou por disponibilidade de insumos específicos.

No caso da relação com a Springer, o entrevistado afirma que o ponto que mais lhe motiva a operar internacionalmente é a possibilidade de oferecer melhores preços frente a sua meta de redução constate de custo, pois, se no *mix* de compras houver uma redução significativa no custo de aquisição dos insumos, isso pode ser repassado ao cliente. No início da atividade de importação, a empresa teve que recorrer a tal estratégia de compras devido à exigência técnica de outro cliente, porém, no caso da relação estabelecida no âmbito da cadeia avaliada, a questão de disponibilidade não é o ponto mais relevante.

Por outro lado, o entrevistado F2 aponta diversas razões que limitam sua atuação no mercado internacional, no que se refere à atividade de compras.

Um dos problemas é *forecast*⁵ que, no nosso negócio, é muito ruim. Eu preciso ter estoque muito alto pra poder suportar variações do meu cliente porque eu não tenho um acesso rápido ao insumo como eu

⁵ Neste trabalho, *forecast* (ou *forecasting*) pode ser entendido como uma forma de prever ou apontar uma tendência sobre eventos ou situações cujos efeitos ainda não foram confirmados, por exemplo, estimar um valor de interesse em alguma data futura, ou prever volume de vendas ou compras (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

tenho no Brasil... aqui entre três e sete dias e lá fora até de noventa à cento e vinte dias a depender da quantidade que eu necessito. Como tenho que pagar na frente, mesmo onde o cliente tem padrão, os meus encargos são grandes.. (Entrevistado F2).

Considerando o relato do entrevistado F2, é possível destacar três categorias de fatores “inibidores” do incremento do processo de internacionalização de compras nesta empresa, a saber:

- Primeiramente, a associação do fluxo de caixa com a capacidade de planejamento pois, como existe uma sazonalidade e o fornecedor dos seus insumos não está, muitas vezes, disposto a manter as disponibilidades de materiais de forma tão variada como seria a necessidade, existe a demanda de compras com pagamentos antecipados para estoque e faturamento a prazo;
- Segundo, a questão logística, pois os *lead times* são, geralmente, longos e com muito mais fatores incontroláveis que uma compra no mercado interno; assim, o risco de atraso no fornecimento à Springer é muito alto;
- Terceiro, a questão de qualidade, que nem sempre está no nível desejado e devido à distância (geográfica e cultural) e à dificuldade de comunicação, que se torna muito difícil de monitorar.

Outro aspecto importante apontado pelo entrevistado F2 está relacionado à possível perda de seu “poder de barganha” junto aos seus fornecedores, caso aumentasse a compra de seu principal insumo no exterior (resina termoplástica). O entrevistado F2 relata fatos que outros concorrentes seus enfrentaram em um passado recente que, ao terem a disponibilidade de material limitado pelos fornecedores internacionais, se voltaram aos fornecedores locais, os quais não atenderam suas necessidades em represália às decisões de compra (importação) tomadas anteriormente.

Somente vamos mudar a direção da estratégia de compras caso a diferença de preços aumentar significativamente. Porém mesmo nesta condição, não teremos como importar uma quantidade além de 20% de nosso consumo devido às dificuldades logísticas que teremos para este cenário. (Entrevistado F2).

Sob o ponto de vista estratégico, existe outra questão relevante: o entrevistado F2 acredita que a Springer tem conhecimento exato do custo da suas matérias-primas, quando compradas no mercado doméstico e, assim, caso as compras fossem realizadas no exterior, a empresa teria uma liberdade maior de maximizar seus lucros sem que seus clientes tivessem o conhecimento direto desta vantagem.

Ao ser questionado sobre a existência de medições formais do desempenho de suas atividades de compra e, conseqüentemente, de seus fornecedores, o entrevistado F2 relatou uma gama de medições que são aplicadas às operações de mercado interno, porém esclareceu que, como as atividades de importação são muito complexas e ainda representam muito pouco frente ao total de suas compras, estas operações não são medidas.

Além da questão do volume das compras, o entrevistado F2 salientou, de forma muito marcante, a grande dificuldade de comunicação e de imposição de padrões de relacionamento com os fornecedores internacionais, conforme relatado abaixo.

Os fornecedores internacionais são difíceis de medir porque a troca de informação com eles é uma troca absolutamente comercial, o fornecedor internacional não lê a minha medição deles, e eles não aceitam, por exemplo, ser medidos pelos mesmos critérios. (Entrevistado F2).

A única avaliação que a empresa B faz ocorre posteriormente à entrega da mercadoria na sua fábrica: é calculado o custo total da operação, incluídos todos os gastos logísticos, e são comparados com os valores que haviam sido projetados para cada operação, porém não há uma sistematização de controle desses custos em caráter longitudinal.

4.2.2.6 Principais características do Fornecedor B

A seguir, será apresentado no Quadro 11 um resumo das principais características do fornecedor B, incluindo os principais tópicos da sua estrutura e gestão.

Informações	Fornecedor B
Idade da empresa	26 anos
Porte da empresa (BNDES)	Média-grande Empresa
Tipo de gestão da empresa	Familiar
Quanto tempo fornece para a Springer	14 anos
Qual é a participação (%) das vendas destinadas à empresa focal desta cadeia de suprimentos	13%
Há quantos anos faz importação	8 anos
Como teve início o processo de internacionalização	Foi feita uma compra por exigência de outro cliente (exigência técnica)

Quadro 11 - Principais características do fornecedor B

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, de forma complementar à análise, são demonstrados no Quadro 12 os principais fatores motivadores e inibidores do processo em análise neste estudo, identificados durante a entrevista com o entrevistado F2.

Fatores Motivadores	Fatores Inibidores
Disponibilidade de materiais	Burocracia
Ampliação da base de fornecedores	<i>Lead time</i> muito longo
Redução de custos	Necessidade de estrutura interna especializada
	Baixo poder de barganha
	Fluxo de caixa desfavorável (pagamentos à vista ou antecipados)
	Relacionamento comercial com fornecedores domésticos
	Necessidade de altos estoques
	Diferenças culturais

Quadro 12 - Fatores que influenciam as operações internacionais do Fornecedor B

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Empresa Fornecedora C

O Fornecedor C é uma empresa de componentes e produtos eletrônicos com 15 anos de atuação no mercado industrial brasileiro. A empresa foi criada a partir de uma *joint venture* de quatro indústrias de equipamentos eletrônicos do Rio Grande do Sul, em meados da década de 1990. Foi constituída como uma empresa “sociedade anônima” de capital fechado, e cada uma das quatro indústrias possuíam igual participação nesta nova empresa.

Inicialmente, a empresa C atendia apenas as necessidades de componentes eletrônicos das empresas que faziam parte daquele grupo de acionistas, atuando basicamente na montagem de placas eletrônicas. Posteriormente, em 1999, a empresa passou a atender também outros clientes externos (mercado nacional, fora do grupo dos acionistas), em princípio para utilizar uma capacidade ociosa de produção, porém com um foco no incremento do seu escopo de atuação.

A empresa começou em 1996 com quatro acionistas industriais, que criaram uma sub-empresa pra conseguir ter tecnologia para montar seus próprios equipamentos, e aí, como existia uma capacidade ociosa, resolveram então abrir pro mercado externo em 1999. (Entrevistado F3).

Posteriormente, a empresa passou por mudanças no seu quadro acionário, com a saída duas das empresas fundadoras, passando a contar com a participação de uma rede de cooperação e um banco de fomento. Com esta estrutura acionária, a empresa possui hoje um conselho de administração para gerir suas atividades.

4.2.3.1 Tamanho e localização

A empresa tem, atualmente, um faturamento que permite enquadrá-la na categoria “média – grande empresa” (BNDES, 2009), porém, segundo o entrevistado F3, a projeção para o ano de 2011 alcança o nível de “grande empresa”. Este faturamento é oriundo de duas unidades de negócios, sendo uma dedicada à produção de equipamentos (eletrônicos e

informática) e outra dedicada à produção de placas e controladores eletrônicos, com foco no mercado industrial, ao qual a empresa dá o nome de “bens de capital”.

A empresa possui, atualmente, três plantas produtivas, localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Amazonas. Além disso, possui também um escritório comercial em São Paulo, onde estão localizados uma parte considerável de seus clientes, e um escritório de compras na cidade de Shenzhen, na China, origem da maioria dos componentes utilizados em suas linhas de produção. Esta estrutura vem se desenvolvendo ao longo da história da empresa, tendo iniciado suas operações, oficialmente, em 1996, no Rio Grande do Sul, e posteriormente estabelecendo uma unidade fabril no Paraná em 2001. Em 2007, a empresa C iniciou suas operações no Pólo Industrial de Manaus/AM. Por outro lado, seus escritórios comerciais foram estabelecidos em 2007, tanto o escritório comercial localizado em São Paulo quanto o escritório dedicado às compras, localizado na China.

4.2.3.2 Relação com Springer

Em relação à empresa focal da cadeia de suprimentos estudada, a empresa C é fornecedora de placas eletrônicas desde 2008, sendo que, atualmente, a empresa focal representa uma parcela de 2% de seu faturamento total, tendo as compras concentradas na planta do Pólo Industrial de Manaus.

Conforme o entrevistado F3, essa participação é pequena em termos percentuais, mas tem uma importância estratégica para a empresa, pois a Springer é um cliente do segmento de componentes industriais (bens de capital, segundo a denominação do entrevistado F3), o qual geraria maior lucratividade à empresa. Há que se considerar, ainda, que a maior parte do faturamento da empresa é proveniente da fabricação de equipamentos portáteis de informática e de eletrônicos, com destino ao varejo, onde as margens praticadas pela empresa são muito menores.

Monto notebook: nessa área de informática a gente chama...o *business* realmente é a informática, não é o *business* de bem de capital como no caso da Springer. E aí, trago o kit da China, industrializo ele e transformo num notebook, e o valor agregado dele é muito maior do

que uma placa eletrônica, enquanto que uma placa eletrônica que, digamos, vem de lá por cinquenta, cem reais, um notebook vem por mil. É dez vezes o valor agregado. Então, por isso que a Springer fica muito pouco representativo, mas agora ... se tu separar, por exemplo, bens de capital e bens de informática, o valor agregado individualmente do bem de capital é maior, a margem é maior ... Se eu pudesse escolher um negócio ou outro, eu ficaria com o bem de capital porque ele traz mais dinheiro, mas um bem capital traz mais faturamento não necessariamente representa resultado pra empresa. (Entrevistado F3).

Ao aprofundar um pouco mais o questionamento sobre a participação e a importância da Springer para o seu faturamento de Manaus/AM, o entrevistado esclareceu complementarmente que a fábrica de Manaus, onde os produtos vendidos para a Springer são produzidos, é dedicada à montagem de placas-mãe de computador, o que faz com que o baixo volume e a alta incidência de *set up*⁶ de produção dos controladores em questão não seja tão atraente como seria se esta montagem estivesse sendo feita na planta de Porto Alegre.

4.2.3.3 Operações internacionais

Com relação às compras internacionais, o entrevistado F2 informou que, neste momento, de tudo o que a empresa compra 95% é importado, sendo que, destes 95%, cerca de 90% é importado diretamente, ficando os outros 5% a cargo de compras de distribuidores no Brasil que efetuam suas importações e vendem o material já nacionalizado para a empresa C.

Ainda conforme o entrevistado F2, esta concentração de compras no mercado externo se deve à inexistência de fabricantes de componentes de eletrônica no Brasil.

Mais ou menos 90% eu importo, isso porque no Brasil não tem fábrica de eletrônica nenhuma, tirando, por exemplo, uma que fabrica os capacitores ... E muitas vezes tu compras esse eletrônico, ele já está nacionalizado. (Entrevistado F3).

A empresa já nasceu utilizando componentes importados, porém, no início de suas operações, esta importação era feita pelas quatro empresas que detinham o capital da empresa

⁶ *Set up* é o tempo decorrido para interrupção de determinada produção para que os equipamentos fabris sejam ajustados. O tempo de *set up* está diretamente relacionado com as variações do produto e o planejamento da produção realizado por uma empresa. (Arnold, 1999, p. 124).

C, sendo que a produção que utilizava tais materiais era diretamente repassada a estas empresas. Posteriormente, a empresa C passou a importar diretamente seus componentes, principalmente a partir da abertura da comercialização de seus produtos às empresas não detentoras de participação em seu quadro acionário.

Um ponto muito relevante que deve ser ressaltado no caso da empresa C é que os componentes que a empresa tem que adquirir para o seu processo produtivo são os mesmos demandados pelos grandes *players* do mercado de informática e eletro-eletrônico. Desta forma, quando a atividade econômica está em situação estável ou aquecida, ou ainda quando há o lançamento de uma nova tendência nestes mercados, há uma competição muito grande pelos componentes de eletrônica que, segundo o entrevistado F3, são fornecidos por quatro grandes corporações asiáticas.

Agora, o mundo todo está subindo e os Estados Unidos é o mais lento nessa subida. De novo apareceu a necessidade e tem um cara lá chamado Steve Jobs que é um cara que inferniza o mundo eletrônico, que ele cria tendências do nada e a pessoa não consegue viver depois sem aquilo ... E acontece que ele aloca grandes fábricas de eletrônicos com essas novas tendências, a Samsung também tem um *Tablet*, todas elas tem um *Tablet* e aí somem do mercado componentes eletrônicos, capacitor pode ter uma crise, memória pode ter crise por causa dessas ondas de inovação que tem, e aí tu, que é pequenininho, chega lá e ..."não tem pra ti". (Entrevistado F3).

Considerando a situação de disponibilidade de componentes apenas no mercado asiático, e ainda a situação de desequilíbrio de competitividade entre a empresa ora estudada e os demais clientes das fábricas de componentes básicos de eletrônica, a empresa C julgou necessário estabelecer uma filial, dedicada à homologação de fornecedores alternativos e à negociação de compras, em solo chinês. Em 2007, entrou em operação o escritório da empresa em Shenzhen, com o objetivo principal de estar mais perto dos fornecedores e poder tomar ações proativas, quando necessário, para reagir de forma rápida, com a vantagem de falar a língua do seu fornecedor e, além disso, sem sofrer os efeitos do fuso horário.

Três anos atrás, nós abrimos um escritório na China. Por que a gente abriu esse escritório na China? Porque, comprando desses grandes *players*, tu bates num certo ponto e não consegue mais, talvez porque tu não seja tão representativo pra eles. Uma coisa é chegar uma Motorola lá e dizer "eu quero isso". A Motorola aloca a fábrica, ou

seja, coloca a fábrica disponível para ela. Daí chega uma empresa pequena querendo comprar e não consegue. Então, onde está tendo esse limite, a gente pensou: vamos abrir um escritório na China. Então a gente tem há três ou quatro anos um escritório na China, com um diretor nosso lá e uma equipe ao redor de vinte pessoas que trabalham na China ... E, talvez se não tivéssemos feito isso há alguns anos atrás teríamos perdido alguns clientes. Tem alguns gaúchos lá, mas tem muito chinês, temos dois brasileiros trabalhando lá e o resto da equipe é local. Tem até alguns de intercâmbio da PUCRS, chineses que estudaram aqui na PUCRS e que hoje são funcionários lá, então de vez em quando sai um português meio quadrado assim que facilita a conversa. Começamos com os grandes *players*, e hoje, temos fornecedores locais e aí passa por uma homologação com os clientes que nós já temos ou estamos em desenvolvimento. (Entrevistado F3).

4.2.3.4 Relação das operações internacionais vs. relacionamento com Springer

No que se refere à influência da avaliação de desempenho feita pela empresa focal, o entrevistado F3 informa que tem conhecimento da forma como sua empresa é avaliada pela Springer.

Assim como os demais entrevistados, o entrevistado F3, ao ser questionado sobre a medição da performance da sua atividade, realizada pela Springer, informa que tem conhecimento de que é medido pelo BSC, em periodicidade mensal e, de forma mais completa, em periodicidade anual.

No que se refere aos critérios de análise avaliados pela empresa focal, o entrevistado F3 citou os aspectos de acuracidade de entrega com muito maior ênfase do que os outros itens que são objeto desta análise.

Sim, nós somos avaliados pela Springer. Estive na semana passada lá, nós estamos tendo alguns problemas de fornecimento na China, a gente não chegou a um denominador comum. Somos avaliados sim, e agora tivemos uma reunião onde ficamos devendo alguns produtos pra eles, e justamente nós estamos reagindo colocando uma pessoa exclusiva pra cuidar disso.. (Entrevistado F3).

Ao ser questionado sobre a forma com que atende este quesito, o entrevistado F3 cita como a principal dificuldade encontrada pela sua empresa no sentido de atender os critérios de entrega estabelecidos pela Springer, a questão da sazonalidade das compras.

Esta característica de comportamento de compras faz com o fornecedor C também enfrente variações muito grandes nas programações de pedidos de compras que são enviados para os seus fornecedores, fato que, segundo o entrevistado F3, acaba gerando um enfraquecimento nas negociações com os produtores de componentes básicos na Ásia.

Trabalhamos muito em cima de *forecast* pra poder programar as compras e programar a nossa capacidade de fábrica, então é muito importante termos uma programação. Na medida em que passam os meses, quanto mais próximo da data de entrega, mais assertividade é necessária. Se houverem variações muito grandes nas programações, a gente tem que jogar pra cima ou pra baixo. Pra cima tu és obrigado a ter matéria prima pra atender e minha capacidade de fábrica, pra baixo eu vou ter que talvez dispensar algumas pessoas, sendo que este cliente não aceita receber peças a mais para manter estoques. (Entrevistado F3).

Ao ser questionado, mais especificamente, sobre a influência da forma com que a Springer conduz os seus relacionamentos com os fornecedores e a forma como a empresa C atua nas suas atividades de compra, o entrevistado F3 afirmou que o formato de negociação e as imposições apresentadas por este cliente específico não diferem dos seus demais clientes do mesmo porte.

No relacionamento com a Springer, o fornecedor C recebeu a indicação de quais os fornecedores que deveriam ser utilizados pois, como se trata de equipamentos eletrônicos, o cliente em questão tem que homologar e certificar o produto final. Assim, caso os fornecedores fossem mudados, toda a certificação teria que ser refeita. Desta forma, apenas valeria uma mudança se a redução de custos fosse significativa.

O modelo que nós trabalhamos pra atender a Springer já é um modelo que nós exercitamos com outros clientes, no sentido de que eles desenvolveram o fornecedor e eu tenho que comprar dele. Porém, essa questão já foi deixada em aberto, que se eu quiser desenvolver produto, eu passaria a ter que homologar ele nos Estados Unidos. (Entrevistado F3).

Sendo assim, o quesito custos está diretamente ligado à eficiência como o fornecedor C gerencia suas operações, pois o impacto que pode existir sobre o custo virá da agregação de alguma despesa extraordinária no processo de importação.

No que se refere ao terceiro principal item avaliado pela Springer, isto é, a questão de qualidade, o entrevistado F3 afirma que não possui registros negativos neste item, não sendo impactado negativamente pelas avaliações de qualidade do material fornecido por sua empresa.

4.2.3.5 Fatores motivadores e inibidores da internacionalização de compras

As operações internacionais do fornecedor C já estão, de certa forma, bastante estabelecidas, e esta situação tem que ser levada em consideração no momento da análise dos fatores motivadores e inibidores do seu processo de internacionalização.

A empresa C tem, na sua essência, um motivador incondicional para as suas operações de compras internacionais: a disponibilidade dos insumos básicos necessários para a sua produção. Desta forma, com base nos relatos do entrevistado F3, é possível afirmar que, desde o início de suas operações, a empresa se utiliza da importação como uma de suas estratégias básicas de compras.

Com o estabelecimento de uma filial na China, para aproximar a empresa do seu principal mercado fornecedor, a empresa C dá um passo muito importante em direção à operação global, restando ainda um estágio que seria o de estabelecer uma operação de fabricação próxima às fontes de suprimentos mais importantes que, conforme o entrevistado F3, seria a China.

O entrevistado F3 cita como principal fator motivador para a empresa C ter chegado ao nível de internacionalização que possui no momento a “sobrevivência”, uma vez que seus principais concorrentes atuam da mesma forma, ou seja, possuem um escritório de compras e homologação de componentes na China.

O que nos motivou foi a sobrevivência. Se eu não tivesse escritório na China, já teriam morrido muitos dos meus *business*, hoje é muito difícil uma empresa competitiva brasileira desse ramo que não tenha escritório na China, nós vamos bastante pra China. Teve uma semana em que eu estava lá em uma feira e tinha dezoito mil brasileiros lá. Isso não poderia ter sido diferente, com certeza nós teríamos perdido. (Entrevistado F3).

Ainda, conforme o entrevistado F3, a disponibilidade de componentes está diretamente ligada ao fator custo, pois o fato de não existirem fabricantes nacionais não impede que outras indústrias do mesmo segmento consigam operar. Porém, nesses casos, eles compram componentes de distribuidores instalados no Brasil, o que agrega, com certeza, um custo muito maior, devido à intermediação do negócio.

O entrevistado F3 afirma que a posição que se encontra no momento é bastante confortável, porém a empresa C tem interesse em avançar em dois aspectos: o primeiro seria o estabelecimento de uma unidade de fabricação na China, o que ainda não levou adiante devido a alguns incentivos fiscais que recebe no Brasil; a segunda, e mais próxima da situação atual, seria incentivar os seus clientes atuais a se engajar em um desenvolvimento mais colaborativo de seus produtos, onde a empresa C atuaria na definição dos componentes, o que poderia trazer um ganho de escala, com reflexo na redução de custos, otimização dos estoques e das operações logísticas.

Neste segundo aspecto de desenvolvimento, o entrevistado F3 acredita que, além de obter os resultados positivos do aumento de escala de compra e produção, traria um nível maior de aproximação com o cliente e, conseqüentemente, uma maior confiança entre as partes, colaborando, assim, para a manutenção e, possivelmente, para a melhoria do posicionamento estratégico da empresa frente ao seu mercado.

Como riscos à manutenção de sua operação, o entrevistado F3 citou que o que mais o preocupa é a possibilidade de um descolamento da taxa cambial da moeda chinesa em relação ao dólar americano, o que seria fruto de um movimento de independência econômica da China em relação aos Estados Unidos.

Ao ser questionado sobre a existência de medições formais do desempenho de suas atividades de compra, e conseqüentemente de seus fornecedores, o entrevistado informa que a operação é sempre avaliada, praticamente lote a lote de compra. Os custos são todos avaliados e comparados com as projeções de gastos feitos para cada operação.

Conforme o entrevistado F3, atualmente, os custos estão sob controle, salvo alguma fatalidade no processo logístico, e na comparação com outras possibilidades de compra, especialmente no mercado interno, sempre se mostra vantajosa. Porém, já teriam ocorrido casos, quando a taxa de conversão de dólar americano para a moeda local superava os dois

reais. Naquele momento, foram compradas placas de circuito impresso de fabricantes nacionais.

Quanto à questão de reavaliação da configuração das compras da empresa, a informação é que esta avaliação é feita a cada semestre, e como o principal balizador para as decisões é a taxa de câmbio, não são propostas mudanças muito profundas. Porém, neste momento, a empresa está avaliando a possibilidade de implementar um turno diferenciado de trabalho aqui no Brasil, para que as informações possam fluir de uma forma mais direta e as negociações possam transcorrer de forma mais rápida.

4.2.3.6 Principais características do Fornecedor C

O Quadro 13 apresenta um resumo das principais características do fornecedor C, incluindo os principais tópicos da sua estrutura e gestão.

Informações	Fornecedor C
Idade da empresa	15 anos
Porte da empresa (BNDES)	Média-grande Empresa
Tipo de gestão da empresa	Profissional
Quanto tempo fornece para a Springer	3 anos
Qual é a participação (%) das vendas destinadas à empresa focal desta cadeia de suprimentos	2%
Há quantos anos faz importação	15 anos
Como teve início o processo de internacionalização	Nasceu com a empresa, devido à disponibilidade de insumos apenas no exterior

Quadro 13 - Principais características do fornecedor C

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, o Quadro 14 apresenta os principais fatores motivadores e inibidores do processo em análise neste estudo com relação ao fornecedor C, identificados durante a entrevista com o entrevistado F3.

Fatores Motivadores	Fatores Inibidores
Disponibilidade de materiais	Risco cambial
Redução de custo	
Posicionamento estratégico	
Proximidade do fornecedor	
Facilidade de negociação	

Quadro 14 - Fatores que influenciam as operações internacionais do fornecedor C
Fonte: Elaborado pelo autor

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises dos casos frente às questões estabelecidas para que seja possível alcançar os objetivos propostos.

Além da análise em profundidade realizada com base nas informações obtidas nos casos estudados, no intuito de se alcançar um dos objetivos específicos deste estudo que se refere a verificação da relação entre os fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização de compras e os requisitos impostos pela empresa focal da cadeia de suprimentos, em questão, foi realizada uma análise de conteúdo das entrevistas com o objetivo de identificar tais fatores e apontar as respectivas relações com as definições da empresa focal. Sendo que, o resultado obtido a partir da análise das entrevistas com as três empresas fornecedoras estudadas, se encontra consolidado no Quadro 15.

Para que fosse possível realizar a categorização dos resultados, para posteriormente avaliar a relação com os critérios de avaliação da empresa focal da cadeia de suprimentos estudada, foram utilizadas categorias baseadas nos elementos apresentados anteriormente no Quadro 4, com base nos conceitos de Quintens et al. (2006b).

Fatores Motivadores	Fatores Inibidores
Ampliação da base de fornecedores	Altos custos logísticos
Disponibilidade de materiais	Baixo poder de barganha
Facilidade de negociação	Burocracia
Posicionamento estratégico	Complexidade da logística
Proximidade do fornecedor	Diferenças culturais
Redução de custo	Fluxo de caixa desfavorável
Redução de impacto da inflação	Lead time muito longo
	Necessidade de altos estoques
	Necessidade de estrutura interna especializada
	Relacionamento comercial com fornecedores domésticos
	Risco cambial

Quadro 15 - Consolidação dos fatores motivadores e inibidores encontrados nos casos estudados (A, B e C)

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a consolidação dos fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização de compras, citados pelas empresas analisadas, estas informações foram categorizadas com base na utilização das definições anteriormente indicadas no Quadro 4 (página 42), onde se obteve as correlações, que se encontram representadas na Figura 4 e na Figura 5.

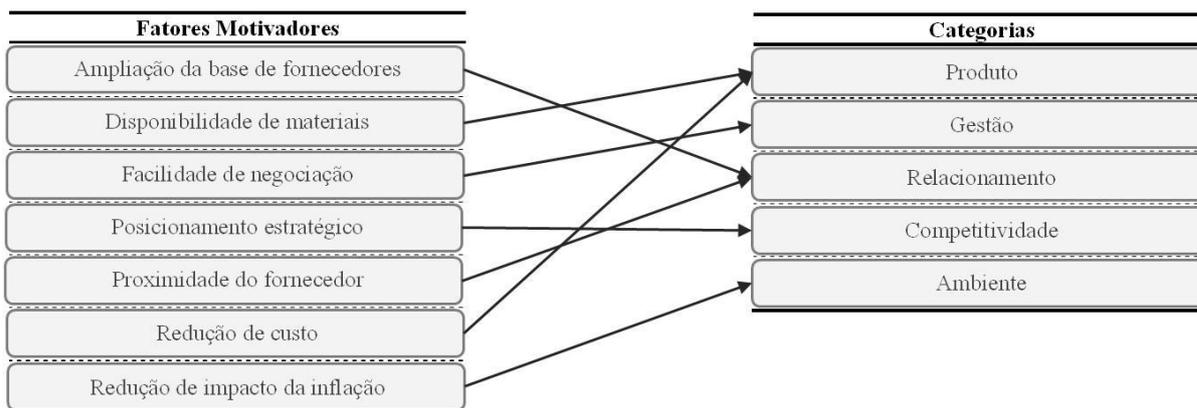


Figura 4 - Relação entre os fatores motivadores e as categorias de análise
Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, no que se refere aos fatores motivadores do processo de internacionalização de compras, quando se fala na categoria **Produto** estão sendo referidos fatores ligados à disponibilidade de materiais em fontes estrangeiras e à redução de custos totais. Ao referir **Gestão**, está sendo indicado um fator relacionado à facilidade de negociação com fornecedores internacionais. No item **Relacionamento**, estão sendo considerados fatores ligados à possibilidade de ampliação da base de fornecedores e ao fato da proximidade do mercado fornecedor ser um ponto positivo para as negociações. Para o item **Competitividade**, a ligação está sendo estabelecida com a questão de posicionamento estratégico no mercado, onde a empresa fornecedora está inserida. Por último, a categoria **Ambiente** está se referindo à possibilidade de redução dos impactos das variações da inflação dos preços dos insumos produtivos das empresas fornecedoras.

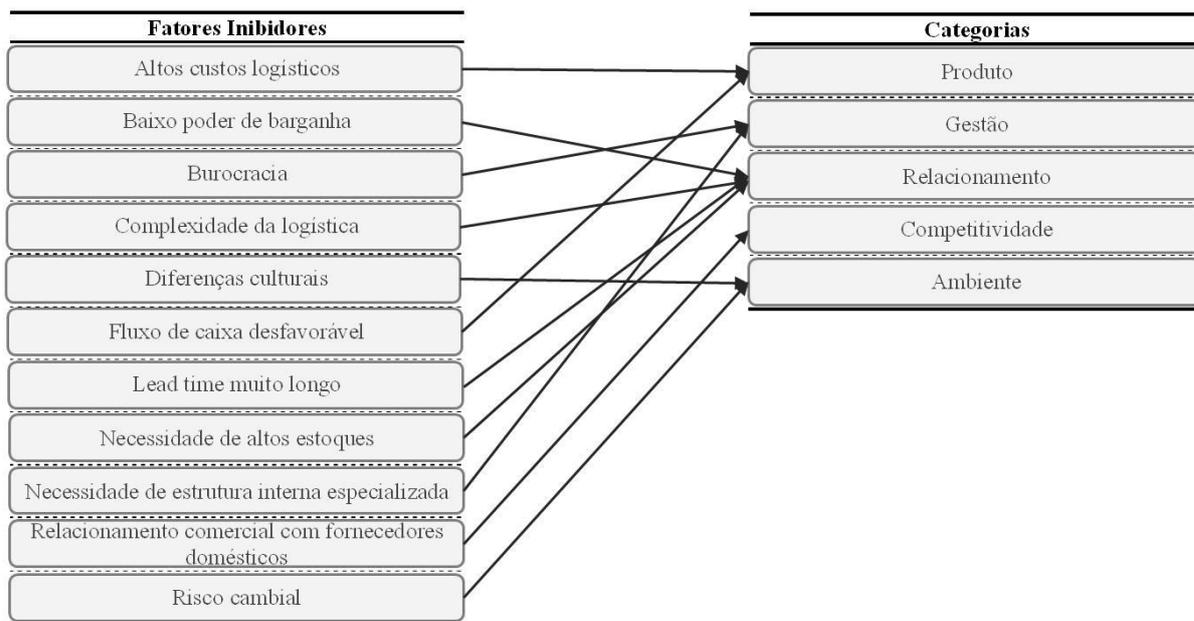


Figura 5 - Relação entre os fatores inibidores e as categorias de análise
Fonte: Elaborado pelo autor

Já no caso dos fatores inibidores do processo de internacionalização de compras, quando se fala na categoria **Produto** estão sendo referidos fatores ligados aos altos custos logísticos encontrados nas operações internacionais e a questão de fluxo de caixa das empresas fornecedoras, pois os pagamentos exigidos no comércio exterior, geralmente, são de curto prazo ou antecipados aos embarques dos materiais. Ao referir **Gestão**, estão sendo indicados fatores relacionados à burocracia peculiar às atividades internacionais e à estrutura especializada que a empresa deve manter para atender toda a complexa legislação aduaneira. No item **Relacionamento**, estão sendo considerados fatores ligados às questões logísticas, especialmente na necessidade de gestão dos altos estoques necessários para atender à sazonalidade da empresa focal e aos longos *lead times* dos fornecedores, além de se referir, também, ao baixo poder de barganha junto a fornecedores internacionais. Para o item **Competitividade**, a ligação está sendo estabelecida por parte do fornecedor da cadeia de suprimentos em análise quanto à manutenção do relacionamento que possui com os fornecedores do mercado doméstico. Por último, a categoria **Ambiente** está se referindo, de um lado, ao risco de diversidade de interpretação de padrões técnicos ou de relacionamento por parte de um fornecedor internacional, causado por diferenças culturais e, por outro lado, à questão do risco cambial pois, como as políticas econômicas de cada país são conduzidas, supostamente, de forma autônoma, decisões sobre a questão do câmbio são um risco iminente.

A categorização das respostas dos entrevistados foi feita com base nos critérios estabelecidos por Bardin (2010) e levando em consideração as definições apontadas por Quintens et al. (2006b).

Posteriormente, com base nas categorias definidas pela análise destes resultados, foi elaborada uma matriz de relacionamento (Moura, 1994), onde tais categorias são comparadas com os requisitos impostos pela empresa focal desta cadeia de suprimentos nas avaliações do desempenho de cada um de seus fornecedores, que representam critérios ligados basicamente a **Custo, Qualidade e Entrega**.

Além disso, em complemento ao conjunto de objetivos estabelecidos para esta pesquisa, o nível de internacionalização de compras das empresas foi analisado e, na sequência, foram identificadas as formas como estes fornecedores medem o desempenho da sua própria operação de compras.

5.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DO FORNECEDOR A

O fornecedor A é uma empresa bastante estruturada e é dependente basicamente de um insumo para sua produção, que é o aço. Em consequência desta dependência e das características do mercado nacional para este tipo de insumo (que apresenta uma concentração muito grande de fornecedores, fazendo com que as empresas demandantes tenham um reduzido número de opções de fornecimento), as estratégias de compras são bastantes conservadoras.

Conforme informações do entrevistado F1, neste momento as compras de materiais produtivos da empresa fornecedora A estão concentradas exclusivamente no mercado nacional. Apesar de serem realizadas avaliações periódicas para analisar a possibilidade de realizarem importações, atualmente o resultado destas análises tem sido na direção do mercado doméstico. Neste caso, é possível classificar a empresa fornecedora A no “Estágio 1” no processo de internacionalização de compras (Quadro 3), onde a opção de importar é avaliada, porém a compra doméstica ainda é mais vantajosa, dentro dos critérios utilizados pela empresa.

Cabe destacar que a empresa A já possui experiência em negociações internacionais, pois vem adquirindo, de forma direta, ferramentas e máquinas de fornecedores estrangeiros. Sendo assim, é possível afirmar que a empresa A compreende as implicações e a complexidade de uma operação de compra internacional, inclusive tendo condições de projetar despesas e avaliar os custos envolvidos nas operações, como foi comentado pelo entrevistado F1, ao se referir às compras de materiais não produtivos, já efetuadas.

O entrevistado F1 destaca que, mesmo que a compra externa fosse vantajosa neste momento, o percentual máximo de suas compras que poderia ser direcionada para um fornecedor externo seria de 20%. Esta decisão está ligada ao relacionamento com os fornecedores locais, pois o entrevistado F1 alega que tais fornecedores poderiam não garantir os níveis de fornecimento que têm hoje, caso julgassem que a empresa A estivesse transferindo parte significativa de suas aquisições para o mercado externo.

Quanto ao relacionamento com a Springer, o entrevistado F1 relata que, neste momento, seu grau de dependência das vendas para esta empresa não é preocupante, como já havia sido no passado, pois a empresa A está bastante focada no mercado automobilístico, onde os clientes são de um porte muito maior que os do segmento de refrigeração.

No que se refere aos critérios utilizados pela empresa focal desta cadeia de suprimentos para avaliar seus fornecedores, o entrevistado F1 confirma que tem conhecimento destes critérios, bem como da metodologia aplicada para sua análise, informando ainda a existência de contrato com detalhes específicos desta avaliação.

No tocante ao impacto que esta avaliação tem nas estratégias de compras da empresa fornecedora A, o entrevistado F1 afirma que é avaliado por outros clientes importantes da mesma forma, assim todas as suas decisões estratégicas estão pautadas no atendimento dos requisitos dos seus clientes e, devido às características das matérias-primas adquiridas pela empresa, os aspectos que mais se destacaram no questionamento sobre a influência das estratégias de medição de desempenho da Springer sobre a sua atuação são: em primeiro lugar, as questões ligadas ao custo e, em segundo lugar, a garantia de entrega. Não foi citado pelo entrevistado F1 nenhum aspecto ligado à qualidade do produto fornecido à empresa focal.

Do lado positivo, ou seja, influenciando positivamente a empresa A na direção do mercado externo, o entrevistado F1 destaca a possível redução de custo, a diminuição da concentração da dependência de poucos fornecedores locais, e com maior destaque, a redução do impacto da inflação sobre os preços por ele praticados, como repasse de aumentos impostos pelo mercado doméstico.

Na análise realizada, com intuito de obter a relação dos fatores que influenciariam a empresa A a expandir as suas fronteiras e passar a atuar internacionalmente (Quadro 16), foi possível observar que o entrevistado F1 cita apenas aspectos ligados ao custo, ou seja, na sua visão na hipótese de importação poderia melhorar a sua performance no quesito custo da avaliação realizada pela Springer, não sendo citado, em nenhum momento, o impacto de melhoria de qualidade ou de incremento na performance de entrega.

Categorias de análise	Custo	Qualidade	Entrega	Total
Produto				
Gestão				
Relacionamento	Δ			1
Competitividade				
Ambiente	●			9
Total	10			
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); Δ fraca relação (1)				

Quadro 16 - Matriz de relacionamento dos fatores motivadores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor A

Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange, mais especificamente ao relacionamento dos fatores que poderiam influenciar de forma negativa a sua operação de compra e os critérios de avaliação que a empresa está submetida (Quadro 17), o entrevistado F1 novamente concentra seus comentários mais intensamente nos aspectos ligados ao custo. Tendo sido apontado maior relevância na categoria “Produto”, o entrevistado F1 cita com mais força os fatores ligados ao custo logístico elevado e o fluxo de caixa que seria impactado pelas condições de pagamento de características de curto prazo em oposição ao *transit time*⁷ longo, que tornaria o fluxo financeiro desfavorável. Não obstante, os critérios de entrega também estão presentes na análise, com destaque para complexidade da operação logística.

⁷ *Transit time* (ou tempo de transporte), é o tempo transcorrido entre a data de entrega do produto ao transportador até a chegada do mesmo para o requisitante (destino). Geralmente, é estabelecido um tempo-padrão permitido, sendo considerado em qualquer pedido, para as movimentações de produtos de uma operação até a outra. (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p. 63).

Categorias de análise	Custo	Qualidade	Entrega	Total
Produto	●			9
Gestão	○		Δ	4
Relacionamento	○		○	6
Competitividade	○		Δ	4
Ambiente	○		Δ	4
Total	21		6	
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); Δ fraca relação (1)				

Quadro 17 - Matriz de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor A

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação à medição do desempenho das atividades de compras realizada pela empresa A e as análises periódicas para aventar a possibilidade de fazer ou não um ajuste na estratégia de compras, passando a fazer importações, não houve evidência de uma padronização desta atividade, nem tão pouco do estabelecimento de padrões de análise, métricas de acompanhamento, ou outro critério formal. De acordo com o entrevistado F1, nas reuniões de diretoria são apenas apresentadas informações sobre preços e comparados com os praticados no mercado doméstico. Pelo que ficou evidenciado, as análises realizadas pela empresa A neste sentido são isoladas, ou seja, as informações são avaliadas isoladamente a cada evento, não havendo um acompanhamento de forma longitudinal com padrões claros.

De forma geral, é possível inferir que o fornecedor A possui os elementos necessários para a sua inserção no processo de internacionalização de compras e seus gestores têm uma noção bastante considerável sobre este processo, porém agem de forma conservadora nas suas decisões de compras. Como o desempenho de sua atividade de fornecimento é avaliado de forma positiva por seus principais clientes, com destaque para a empresa focal da cadeia ora estudada, seus gestores não estão suscetíveis a assumir riscos de implementar novas composições do *mix* de compras para obter vantagens que não teriam impacto muito significativo no seu negócio

5.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DO FORNECEDOR B

A empresa B já atua diretamente na importação de insumos para sua produção, porém o percentual de participação desta modalidade de compra ainda é bastante restrito, ficando este montante na ordem de 2% do total das compras da empresa. Porém, apesar da reduzida participação das importações nas compras da empresa B, o processo de internacionalização propriamente dito já teve início há quase uma década, sendo que a empresa B vem adquirindo experiência em negociações diretas com os fornecedores em vários países, especialmente na Ásia.

Com base nas descrições das etapas do processo de internacionalização de compras, descritas no Quadro 3, é possível afirmar que a empresa B se encontra no “Estágio 2” de evolução. Tal afirmação é baseada na descrição do processo feita pelo entrevistado F2, onde relata que as compras são feitas com base em necessidade e com um objetivo primordial de redução de custos. Por outro lado, não seria possível afirmar que a empresa se enquadraria já no “Estágio 3” de desenvolvimento do processo de internacionalização de compras, onde o principal avanço seria considerar esta modalidade de compra como uma questão estratégica e geradora de vantagem competitiva consistente e sustentável, não apenas como uma fonte eventual de insumos específicos ou de custo menor.

A empresa B possui uma parcela de 13% de seu faturamento dedicado à empresa focal desta cadeia de suprimentos, o que, na sua visão, não caracteriza concentração excessiva, pois no passado esse percentual já teria superado os 50%.

Observa-se que a empresa B é fortemente impactada pelas características de sazonalidade apresentada pela Springer, com grande concentração de produção no período imediatamente anterior ao verão. Devido a estas características do negócio, o fornecedor B se vê obrigado a constituir estoques para manter o nível de atendimento de entregas da Springer, critério pelo qual é cobrado de forma veemente.

Com relação à influência da avaliação de desempenho feita pela empresa focal, o fornecedor B tem conhecimento do formato como a sua empresa é avaliada, e o entrevistado F2 informa que todos os pontos estão detalhados com profundidade em um manual que acompanha o contrato de fornecimento.

O entrevistado F2 informa que tem conhecimento de que é medido pelo BSC em periodicidade mensal e, de forma mais completa, em periodicidade anual, inclusive tendo sido agraciado com o nível máximo de desempenho no ano de 2010 (nível quatro, sendo uma escala de um a quatro). Mesmo tendo obtido sucesso nas avaliações completas, a empresa B teve bastante dificuldade de cumprir com os padrões de entrega, em grande parte devido às características de sazonalidade apresentadas pela empresa focal.

Sob estas condições, a empresa B se sente muito pressionada a manter altos estoques e, considerando que no mercado internacional as condições de pagamento são geralmente de curto prazo ou até mesmo antecipadas, além de, no mercado doméstico, tais condições serem mais flexíveis (muitas vezes com disponibilidade de créditos bancário com maior facilidade), inevitavelmente a preferência tende a ser pelo fornecimento local.

Mesmo com um nível ainda baixo de compras internacionais, o fornecedor B possui condições de avançar nas negociações internacionais com base na experiência acumulada nos últimos oito anos.

No que se refere à relação com a Springer, o ponto que mais o motiva a operar internacionalmente é a possibilidade de oferecer melhores preços aos seus clientes (Quadro 18), pois, se no *mix* de compras houver uma redução significativa no custo de aquisição dos insumos, isso pode ser repassado ao cliente. O entrevistado F2 cita, ainda, uma questão relacionada à categoria de “relacionamento”, que se refere à ampliação da sua base de fornecedores, que se configuraria como um fator motivador, na medida em que, com a internacionalização de compras, seus horizontes estariam se expandindo, não ficando sujeito apenas aos fornecedores locais.

Categorias de análise	Custo	Qualidade	Entrega	Total
Produto	●			9
Gestão				
Relacionamento	○		○	6
Competitividade				
Ambiente				
Total	12		3	
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); △ fraca relação (1)				

Quadro 18 - Matriz de relacionamento dos fatores motivadores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor B
Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange aos fatores que influenciam negativamente o incremento das atividades de importação (Quadro 19), são apontadas diversas razões que limitam sua atuação no mercado internacional, com destaque para três categorias de fatores inibidores do desenvolvimento do processo de internacionalização de compras nesta empresa: primeiro, a associação do fluxo de caixa com a capacidade de planejamento, pois, como existe uma sazonalidade na demanda já que há necessidade de compras com pagamentos de curto prazo ou mesmo antecipados, para estoque e faturamento a prazo; segundo, a questão complexidade logística; terceiro, a questão de qualidade, que nem sempre está no nível desejado (diferenças de padrões), pela distância (geográfica e cultural) e dificuldade de comunicação, que torna muito difícil o relacionamento comercial. Além disso, há um temor pela possível perda de seu poder de barganha junto aos seus fornecedores locais, caso aumente a compra de seu principal insumo no exterior (resina termoplástica). Tal temor se deve ao fato de já terem ocorrido situações com concorrentes que optaram por compras internacionais e, quando houve a necessidade de retornarem às fontes locais de matérias primas, não tiveram seus pedidos atendidos em represália às decisões passadas de trocas de fornecimento local pelo externo.

Categorias de análise	Custo	Qualidade	Entrega	Total
Produto	●			9
Gestão	○		○	6
Relacionamento	●		○	12
Competitividade	△		○	4
Ambiente	△	○	○	7
Total	23	3	12	
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); △ fraca relação (1)				

Quadro 19 - Matriz de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor B

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere a medições formais do desempenho de suas atividades de compra, se observou que existe uma gama de medições aplicadas às operações de mercado interno, porém, como a atividade de importação ainda representa muito pouco, frente ao total das suas compras, estas operações não são medidas.

A única avaliação que a empresa B faz é posteriormente à entrega da mercadoria na sua fábrica, que é calcular o custo total da operação, incluídos todos os gastos logísticos, e comparar com os valores que haviam sido projetados para cada operação.

Desta forma, é possível inferir que a empresa B avalia suas operações internacionais muito mais em termos de custo, avaliando os gastos efetuados no processo logístico de transporte, do que em termos estratégicos no que se refere ao posicionamento de mercado, ou mesmo com a diversificação de riscos com a ampliação de base de fornecedores.

5.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DO FORNECEDOR C

Esta empresa, ao contrário das duas anteriormente analisadas, possui um envolvimento muito grande com as atividades de compras internacionais, sobretudo pela questão de disponibilidade de seus insumos produtivos. Tais insumos poderiam ser obtidos no mercado interno através de distribuidores locais, porém, como a empresa C já possui um porte significativo de produção de equipamentos e componentes eletrônicos, o caminho natural é de recorrer às fontes de suprimentos de forma direta, evitando intermediários e representantes, o que a levou às fontes externas, que basicamente estão localizadas na China e na Índia.

A empresa C projeta para o ano de 2011 um faturamento que poderá enquadrá-la no nível de “grande empresa”, segundo classificação do BNDES (2009) e possui atualmente três plantas produtivas, sendo um escritório comercial no sudeste do Brasil e um escritório de compras na cidade de Shenzhen, na China, que é origem da maioria dos componentes utilizados em suas linhas de produção.

Na relação com a empresa focal da cadeia de suprimentos estudada, esta empresa C é fornecedora de placas eletrônicas desde 2008, sendo que, atualmente, a empresa focal representa uma parcela de 2% de seu faturamento total, sendo um percentual pequeno, em termos globais, porém na linha em que se enquadram os componentes eletrônicos fornecidos para a Springer, a participação deste faturamento é mais significativa e, conforme o entrevistado F3, com margem de lucro satisfatória. Cabe destacar, ainda, que a empresa C está em grande parte focada no segmento de varejo (informática e equipamentos eletrônicos), onde os volumes são altos e as margens são baixas e, em contrapartida, a Springer é um cliente do

segmento industrial (placas eletrônicas e controles remotos), onde estes elementos se comportam de forma oposta.

Com base nos percentuais de faturamento e nas características da empresa C, é possível afirmar que seu grau de dependência da empresa focal da cadeia de suprimentos ora estudada é bastante baixo. E, com relação à influência das avaliações de desempenho da empresa focal, nas estratégias de compras da empresa C, fica evidente que não há qualquer influência, pois toda a estratégia de abastecimento deste fornecedor está baseada na obtenção de componentes onde os mesmos são produzidos. Sendo assim, independentemente dos critérios de preço, qualidade e entrega impostos pela Springer, a empresa C manterá a sua estratégia.

Falando especificamente sobre a medição de desempenho da empresa C, pela Springer, foi possível observar que o fornecedor tem conhecimento dos critérios utilizados nestas avaliações periódicas as quais é submetido. Os quesitos básicos são da mesma forma, conhecidos, porém não fazem com que a empresa fornecedora compre mais ou menos produtos importados.

Com relação às operações internacionais, é possível afirmar que a empresa C pode ser classificada no estágio 4 do processo de internacionalização de compras (conforme classificação no Quadro 3 deste trabalho) pois, além deste processo representar um ativo estratégico para a empresa, o mesmo se encontra em um nível de integração e coordenação de operações de âmbito global, como o apontado por Quintens et al. (2006b). Esta classificação está baseada no fato de a empresa C ter uma filial em território chinês, contando com mais de 20 colaboradores (chineses e brasileiros), atuando na prospecção, negociação e acompanhamentos de fornecedores com o intuito de obter as melhores condições possíveis neste mercado.

Com relação às compras internacionais, a empresa C importa 95% de seu material, sendo que, deste percentual, 90% é importado diretamente, ficando os outros 5% a cargo de distribuidores no Brasil que efetuam suas importações e vendem o material já nacionalizado. A empresa C já nasceu utilizando componentes importados, porém, no início de suas operações, esta importação era feita pelas quatro empresas que detinham o seu capital, sendo que a produção que utilizava tais materiais era diretamente repassada a estas empresas. Posteriormente, a empresa C passou a importar diretamente seus componentes,

principalmente a partir da abertura da comercialização de seus produtos às empresas não detentoras de participação em seu quadro acionário.

Um ponto muito importante que vem corroborar com a estratégia adotada pela empresa C, reforçando a necessidade de se aproximar de seus fornecedores, é o fato de que os insumos utilizados por ela também são consumidos por todos os fabricantes dos grandes *players* da indústria de TI (Apple, Samsung, Sony, etc.). Desta forma, quando a atividade econômica está em situação estável ou aquecida, ou ainda quando há o lançamento de uma nova tendência nestes mercados, há uma competição muito grande pelos componentes eletrônicos que, segundo o entrevistado F3, são fornecidos por apenas quatro grandes corporações asiáticas.

Quanto à relação entre o estágio de internacionalização de compras e a relação comercial com a empresa focal da cadeia de suprimentos em questão, também fica evidente que não houve influência na situação em que a empresa C se encontra no momento, sendo que o grau de desenvolvimento da participação da empresa C no comércio internacional está diretamente ligado às características do mercado em que atua e da necessidade de manutenção e maximização de sua posição competitiva.

Pode-se considerar que o fornecedor C está em um nível bastante elevado de internacionalização e esta situação tem que ser levada em consideração no momento da análise dos fatores motivadores e inibidores deste processo. Esta empresa tem, na sua essência, um motivador incondicional para as suas operações de compras internacionais: a disponibilidade dos insumos básicos, necessários para a sua produção. E, desde o início de suas operações, a empresa C se utiliza da importação como uma de suas estratégias básicas de compras.

O principal motivador para a empresa C ter chegado ao nível de internacionalização que possui no momento é a “sobrevivência”, na opinião do entrevistado F3, uma vez que seus principais concorrentes atuam da mesma forma, ou seja, possuem um escritório de compras e homologação de componentes na China.

No tocante aos fatores motivadores do processo de internacionalização, da forma como estão estabelecidas as categorias de análise neste trabalho (Quadro 4), podemos destacar com base no que consta o Quadro 20, dois pontos com maior relevância que, de acordo com o

entrevistado F3, seriam os fatores “produto” (que, neste caso, se referem ao custo e à disponibilidade de insumos, influenciado pelas características desta indústria) e “competitividade” (que se refere, neste caso, ao posicionamento estratégico da empresa, frente a seus clientes e fornecedores).

Categorias de análise	Custo	Qualidade	Entrega	Total
Produto	●		○	12
Gestão	○		○	6
Relacionamento	○		●	12
Competitividade	●			9
Ambiente				
Total	24		15	
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); △ fraca relação (1)				

Quadro 20 - Matriz de relacionamento dos fatores motivadores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor C
Fonte: Elaborado pelo autor

No intuito de consolidar a sua posição no seu mercado e obter ainda mais benefícios de sua experiência adquirida, a empresa C considera que as possíveis evoluções nas suas estratégias de suprimentos seriam o incremento da sua participação nos desenvolvimentos de produtos de seus clientes, onde poderia obter ainda mais escala de produção e, ainda, a implementação de uma unidade produtiva na China, onde seria realizada a pré-montagem ou a montagem total de componentes e equipamentos.

Observa-se que, por a empresa C já estar em um patamar mais avançado no processo de internacionalização, não são exaltados muitos fatores inibidores do processo de internacionalização (Quadro 21). Sendo que, mais especificamente o entrevistado F3 se refere ao risco cambial relacionado ao posicionamento da moeda chinesa frente ao dólar dos Estados Unidos. Tal risco teria impacto na operação atual da empresa C e, principalmente, em seus planos futuros de investir em produção de componentes eletrônicos em uma eventual unidade fabril a ser instalada na Ásia.

Categorias de análise	Custo	Qualidade	Entrega	Total
Produto				
Gestão				
Relacionamento				
Competitividade				
Ambiente	●			9
Total	9			
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); Δ fraca relação (1)				

Quadro 21 - Matriz de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer para o fornecedor C

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere à existência de medições formais do desempenho de suas atividades de compra e de seus fornecedores, a indicação é de que a operação da empresa C é sempre avaliada, praticamente lote a lote de compra. Os custos são todos avaliados e comparados com as projeções de gastos feitos para cada operação. Desta forma, a empresa C julga que os custos estão sob controle, salvo alguma fatalidade no processo logístico, e na comparação com outras possibilidades de compra, especialmente no mercado interno, que sempre se mostra vantajosa. Porém, já teriam ocorrido casos em que, após a avaliação prévia da operação, se optou por compras nacionais, especialmente quando a taxa cambial flutuava em patamar mais elevado, superando os R\$ 2,00 (dois reais).

Quanto à questão de reavaliação da configuração das compras da empresa C, as avaliações são feitas, segundo o entrevistado F3, em periodicidade semestral. Entretanto, não se têm obtido resultados que permitam sugerir mudanças expressivas na condução das políticas de compra da empresa C.

5.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS RESULTADOS

Após a análise individual de cada uma das empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos estudada, a realização de uma análise comparativa pode contribuir para o melhor entendimento do cenário encontrado nesta pesquisa, no que se refere ao processo de internacionalização de compras.

Ao observarmos as características das empresas A, B e C, nos deparamos com empresas de um porte semelhante, no que se refere a faturamento, porém, em diferentes

mercados, cada uma delas sendo impactadas por diferentes fatores do seu ambiente. No caso da empresa A, a matéria-prima requer uma logística complexa e as diferenças de preços dos seus insumos entre o mercado interno e externo não são significativas o suficiente para fazer com que a empresa A se dedique às operações internacionais. Somando-se a isto, a excessiva concentração que se apresenta na quantidade de fornecedores domésticos causa uma pressão quase que inconsciente na empresa A, que evita a busca de novos fornecedores temendo represálias comerciais de suas fontes locais de suprimentos.

Enquanto isso, a empresa B já efetua algumas operações, mas também sofre de certa forma, a pressão dos fornecedores nacionais que, apesar de serem de um segmento totalmente diverso dos fornecedores da empresa A, também apresentam uma grande concentração da oferta dos insumos que produzem. Já a empresa C possui uma lógica completamente diferente de compras devido à disponibilidade de insumos e concentra suas compras no exterior, justamente por não existir produção no Brasil - apenas distribuidores e revendedores dos insumos que necessita para sua produção.

Em termos de dependência econômica da empresa focal desta cadeia de suprimentos, não se observa em nenhuma destas empresas um impacto muito grande neste quesito. Apesar de a empresa B ter um grau um pouco maior de dependência que as outras (13% das vendas são destinadas à Springer, contra 5% da empresa A e 2% da empresa C), não se observa uma influência da empresa focal na determinação das estratégias desta empresa. Existe, sim, uma grande preocupação em atender as métricas estabelecidas para a condução da operação, mas a importância da Springer não é maior que a dos demais fornecedores com participação significativa na composição de seu faturamento.

No que se refere aos fatores motivadores do processo de internacionalização de compras é que são encontradas as maiores diferenças, principalmente entre as empresa A e B e a empresa C (Quadro 22). É possível encontrar um paralelo entre as empresas A e B, mesmo que a empresa A não efetive suas operações internacionais, nos pontos relativos à motivação para fazê-lo, onde A e B mencionam fatores relativos a apenas duas das cinco categorias de análise, enquanto a empresa C cita fatores motivadores concentrados em quatro das cinco categorias de análise.

Categorias de análise	Custo			Qualidade			Entrega			Total
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Produto		●	●						○	21
Gestão			○						○	6
Relacionamento	Δ	○	○					○	●	19
Competitividade			●							9
Ambiente	●									9
Total	10	12	24	0	0	0	0	3	15	
Total geral	46			0			18			
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); Δ fraca relação (1)										

Quadro 22 - Matriz consolidada de relacionamento dos fatores motivadores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer

Fonte: Elaborado pelo autor

Na comparação entre os fatores motivadores do processo de internacionalização e os critérios impostos pela Springer para a avaliação do desempenho destes três fornecedores, observou-se uma preocupação muito maior no quesito “custo”, com alguma participação do quesito “entrega”, na explanação dos entrevistados. E cabe destacar que nenhuma das empresas citou qualquer motivação ligada à questão da qualidade.

No que se refere aos fatores inibidores do processo de internacionalização, se observa um comportamento semelhante entre as empresas A e B, enquanto que a empresa C destoa da interpretação dos elementos que podem influenciar negativamente no incremento das suas participações nas atividades de compras internacionais (Quadro 23). Neste aspecto, as empresas A e B citam fatores que se enquadram nas cinco categorias de análise, com destaque para os itens “produto” (custos logísticos e fluxo de caixa desfavorável) e “relacionamento” (baixo poder de barganha com fornecedores, complexidade logística, *lead time* muito longo e necessidade de altos estoques). Enquanto isso, a empresa C cita apenas o fator da categoria “ambiente”, o qual se refere ao risco cambial relativo à possível modificação na paridade entre a moeda norte-americana e a moeda chinesa como sendo inibidor no seu processo de internacionalização de compras.

Além disso, entre os fatores inibidores do processo de internacionalização e os critérios impostos pela Springer para a avaliação do desempenho destes três fornecedores, também se observou uma preocupação muito maior no quesito “custo”, com alguma participação do quesito “entrega”, na proporção semelhante ao encontrado na análise anterior. Neste caso, apenas a empresa B citou um fator que se relacionava à questão da qualidade, que se refere a uma possível diferença no entendimento de alguns padrões de qualidade relevantes para a empresa, por parte de fornecedores estrangeiros.

Categorias de análise	Custo			Qualidade			Entrega			Total
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Produto	●	●								18
Gestão	○	○					Δ	○		10
Relacionamento	○	●					○	○		18
Competitividade	○	Δ					Δ	○		8
Ambiente	○	Δ	●		○		Δ	○		20
Total	21	23	9		3		6	12		
Total geral	53			3			18			
Legenda: ● alta relação (9); ○ relação (3); Δ fraca relação (1)										

Quadro 23 - Matriz consolidada de relacionamento dos fatores inibidores da internacionalização de compras e quesitos de avaliação de fornecedores usados pela Springer

Fonte: Elaborado pelo autor

A comparação entre as três empresas fornecedoras estudadas permitiu ainda observar que a medição de desempenho de suas próprias atividades internas não é um ponto de destaque. No caso da empresa A, a avaliação da atividade de compras é feita com certa periodicidade para permitir à diretoria da empresa avaliar se mantém ou altera a estratégia de fornecimento que adota até o momento. A empresa B, por sua vez, avalia apenas se os custos realizados das operações de importação de material produtivo que realiza estão de acordo com uma projeção feita antes da operação efetiva. Já a empresa C comentou que teria tantas análises das suas compras que ficaria difícil, por vezes, obter uma informação gerencial adequada. Desta forma, o entrevistado F3 informou que as avaliações de desempenho das compras estava em fase de reformulação, com o objetivo de simplificar a elaboração de relatórios e dar maior agilidade na tomada de decisão quanto a estas atividades.

No tocante à utilização das análises de desempenho para uma avaliação da influência dos fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização de compras nas modificações das estratégias de compras destas três empresas, é possível considerar que, a sua maneira, e dentro das características inerentes a cada uma destas organizações, esta tarefa é realizada, pois é possível notar que a empresa A avalia a situação econômica local e os preços internacionais; a empresa B avalia o resultado de cada processo e aplica ações corretivas para o que não está de acordo com o planejado, e a empresa C mede as operações de compras, avalia os cenários e traça ações em cima do resultado destas análises.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem a função de apresentar as conclusões a respeito dos temas abordados por este estudo, tendo como base a questão de pesquisa, e tendo sido conduzido de acordo com os objetivos propostos no primeiro capítulo deste trabalho.

6.1 CONCLUSÃO

Ao se analisar o resultado dos estudos de caso realizados neste trabalho, pode-se afirmar que se obteve resposta para a questão de pesquisa, ou seja, foi possível verificar como se dá o processo de internacionalização de compras em empresas brasileiras participantes de uma cadeia de suprimentos, dentro do contexto analisado. Além disso, também foi possível alcançar o objetivo geral do estudo, que representava a análise do processo de internacionalização de compras em empresas indústrias brasileiras participantes de uma determinada cadeia de suprimentos. Com relação aos objetivos específicos propostos neste estudo, o fato de terem sido estudadas três empresas com características distintas trouxe uma diversidade maior de resultados para as proposições estabelecidas. A seguir, será realizada uma análise de cada um dos objetivos específicos deste trabalho e os resultados obtidos com este estudo.

Com relação ao nível de internacionalização de compras e ao relacionamento com a empresa focal da cadeia de suprimentos estudada, inicialmente é importante destacar que as três empresas analisadas como fornecedoras da referida cadeia de suprimentos não possuíam apenas a empresa focal como cliente, nem tinham um alto grau de dependência de seus faturamentos para a mesma (5%, 13% e 2% de vendas dedicadas à Springer, respectivamente para as empresas A, B e C); desta forma, não se observou especificamente relevância dos requisitos de avaliação da empresa focal desta cadeia, nas estratégias de fazer ou não compras internacionais. O que se destacou nas análises realizadas foi uma preocupação com a manutenção das posições competitivas destas empresas em relação ao mercado como um

todo. Assim, foi possível concluir que talvez em arranjos organizacionais, onde houvesse maior dependência das empresas-foco por parte das empresas fornecedoras, haveria uma influência maior da empresa focal nas estratégias de suprimentos de seus fornecedores, o que estaria alinhado com as proposições básicas das forças competitivas de Porter (1991), onde se poderia inferir que quanto maior o “poder de barganha” dos compradores, dentro uma cadeia de suprimentos, maior seria a implicação das estratégias dos compradores sobre os fornecedores.

Ainda em relação ao nível de internacionalização de compras das empresas estudadas, é fato que cada uma delas está em um nível diferente deste processo: uma delas ainda se encontra no nível inicial do processo, que seria a avaliação das possibilidades de fazê-lo; outra já realiza algumas operações, mas não como uma de suas principais estratégia de suprimentos; enquanto a terceira está totalmente inserida no processo de compras internacionais, possuindo inclusive uma filial na China, onde estão seus maiores fornecedores. Ao se analisar as características destas empresas, observou-se que as empresas A e B têm como semelhança dois fatores: serem empresas familiares e dependerem de insumos com fontes muito concentradas no Brasil (aço e resina termoplástica). Por outro lado, a empresa C é uma empresa profissionalizada, administrada por um conselho de administração, que depende de insumos com disponibilidade limitada no mercado doméstico.

Apesar de não ser objeto deste estudo a avaliação da constituição e da administração das empresas estudadas, a análise dos resultados indicou que haveria um conservadorismo maior nas empresas “familiares” (A e B), com uma reatividade a assumir riscos, a não ser que fosse com uma contrapartida muito expressiva. Já a empresa “profissional” (C) não encontrava empecilhos em nenhum dos fatores citados pelas duas primeiras como inibidores do processo de internacionalização.

No que tange aos fatores motivadores e inibidores, houve também uma clara oposição à interpretação dos mesmos pelas empresas, sendo, de um lado, as empresas A e B e, de outro, a empresa C, muitas vezes interpretando a mesma situação de formas praticamente opostas: para as primeiras, inibe e, para a última, motiva. Na avaliação deste objetivo específico, ficou evidente que o nível de envolvimento no processo de negócios internacionais tem uma grande relevância na forma como uma empresa avalia os cenários quando toma suas decisões de efetuar compras locais ou internacionais. A despeito do tipo de administração que possuem, o

fato de terem maior ou menor experiência redundou em grande impacto nos resultados obtidos. Não se pode desconsiderar que a empresa C tem um motivador incondicional para desenvolver as atividades de compras internacionais (disponibilidade de componentes eletrônicos básicos), porém isto não significaria que não deveria temer os fatores incontrolláveis do processo de compras internacionais, sendo que o que se observou foi uma consciência das implicações e dificuldades do complexo campo de negócios internacionais (questões logísticas, financeiras e de negociação), porém sem impacto negativo nas suas estratégias de compras. Isto demonstra que, na medida em que a experiência obtida nos negócios internacionais vai se consolidando, a empresa passa a ter uma visão mais descomplicada dos fatores intervenientes neste processo. Esta situação estaria alinhada com os preceitos da análise do processo de internacionalização de empresas proposto pela “escola nórdica” (Universidade de Uppsala), que defende o fato de que, na medida em que uma organização obtém experiência, a mesma evolui nos estágios de internacionalização.

Falando ainda sobre os fatores motivadores e inibidores, agora destacando o aspecto da relação entre os fatores identificados nas entrevistas e a interpretação da influência das medições de desempenho realizadas pela empresa focal desta cadeia de suprimentos, é possível afirmar que, sob o ponto de vista das empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos estudada, o quesito mais relevante é o de **custos**. Desta forma podemos inferir que, quando os fornecedores analisam os cenários nos quais estão inseridos e identificam fatores que os motivam a fazer ou não compras internacionais, o fazem considerando que os critérios relacionados a **custo** são os mais importantes no seu relacionamento com a empresa focal. Em segundo lugar, com uma pontuação que representa a metade do observado no quesito **custo**, dentro da metodologia empregada neste estudo, encontra-se o quesito **entrega**, em que apenas uma das empresas faz uma pequena referência ao quesito **qualidade** como impactante na identificação de um de seus fatores inibidores do processo de internacionalização de compras. Este comportamento (maior relevância para **custos**) pode ser explicado pela histórica pressão em preços, imposta nas negociações, mesmo dentro de uma cadeia de suprimentos. Na questão de qualidade, como as empresas A, B e C possuem certificações de qualidade, a manutenção de altos níveis de controle já é uma realidade. Assim, considerando que um fornecedor internacional seja selecionado e homologado, os critérios impostos já garantiriam o nível de qualidade a que a empresa fornecedora se propõe.

Finalmente, com relação ao terceiro objetivo específico, relativo à medição de desempenho das atividades de compras, em especial às compras internacionais, novamente se encontra uma diversidade de situações relacionadas, mais uma vez, à experiência das empresas nos negócios internacionais. No entanto, neste quesito, as variações vão da inexistência de medição até medições de desempenho pouco estruturadas e feitas de forma não-contínua e sem visar à avaliação longitudinal das atividades em questão. A empresa C, que seria o caso onde este ponto estaria mais desenvolvido, possui mais controles e um conjunto de métricas um pouco mais estruturado, porém, conforme seu gestor de compras, tais controles não estão alcançando os objetivos aos quais se destinavam e tomaram uma proporção tão grande na área, que tiveram sua acuracidade e eficiência comprometidos. Desta forma, pode-se afirmar que a medição da performance das atividades de compras e, em especial, de compras internacionais não representa um ponto forte entre as empresas estudadas.

Em face dos resultados obtidos durante este estudo, se pode concluir que o tema da internacionalização de compras é bastante relevante, ainda mais se observado sob a ótica das relações estabelecidas em uma cadeia de suprimentos. Muito se fala, na literatura, sobre a cadeia de suprimentos como a exposta por Lambert, Cooper e Pagh (1998), porém não são feitas as devidas considerações sobre o posicionamento dos fornecedores, pois nos mesmos níveis de fornecimento poderão estar, ao mesmo tempo, empresas brasileiras, chinesas, indianas, americanas, etc. No entanto, como foi possível observar neste estudo, não se pode esperar que empresas com características distintas tenham um mesmo comportamento.

Não obstante, é importante ressaltar o fato de que a observação dos resultados deste estudo traz impressões muito importantes para os dois sentidos da cadeia, ou seja, em direção à empresa focal e na direção das empresas fornecedoras. Do lado da empresa focal da cadeia, apresenta o entendimento de como seus fornecedores de primeiro nível estabelecem seus relacionamentos de compras, em especial no entender de como estes fornecedores se comportam frente ao mercado externo, pois isto pode representar um ganho ou uma perda de vantagem competitiva para a cadeia como um todo, principalmente no que se refere à redução de custos e disponibilidade de materiais. Já pelo lado do fornecedor, é fundamental que se tenha um entendimento das implicações deste processo de internacionalização,

fundamentalmente para as empresas que se encontram ainda em um estágio insipiente deste processo, pois poderão conhecer os anseios de outras organizações em situação semelhante.

Outro fato, que merece destaque, se refere à forma como estão distribuídas as compras da empresa focal nesta cadeia de suprimentos, pois, como foi possível observar nas atividades de compras desta empresa, não há distinção da nacionalidade dos fornecedores. Assim pode-se entender que, quando esta empresa decide comprar 50% de seus insumos de empresas localizadas no Brasil, o faz, pois existe vantagem nesta opção de compras. Entretanto, também é possível supor que, se os seus fornecedores locais forem reticentes às estratégias de compras internacionais, e isto representar uma perda de competitividade frente a outras opção disponíveis para a empresa focal, estas empresas correm grande risco de serem substituídas por outro fornecedor que esteja disposto a assumir riscos na busca por suprimentos em escala global, ou mesmo ainda por outros fornecedores de primeiro nível que estejam localizados fora do Brasil.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O caráter qualitativo deste estudo se propôs ao aprofundamento da pesquisa em determinada situação. Porém, neste estudo foram encontradas empresas com uma variada gama de características que, apesar de trazerem um enriquecimento em termos de informações, de certa forma, podem dificultar a comparação entre elas.

Apesar de se ter alcançado o objetivo proposto neste estudo, caso houvesse um alinhamento maior entre as características das empresas estudadas, seria possível obter um resultado com uma indicação mais próxima de padrões de comportamento de determinado tipo de empresa, na situação específica do processo de internacionalização de compras no âmbito de uma cadeia de suprimentos.

6.3 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Em termos acadêmicos, este estudo tem como maior contribuição trazer à tona o tema da internacionalização de compras, cuja investigação científica não tem uma amplitude compatível com a importância que possui, como ficou evidente na literatura utilizada nesta pesquisa. E, quando se trata dos estudos acadêmicos realizados em nosso país, esta restrição é ainda maior. Assim sendo, mesmo com o caráter restrito dos resultados desta pesquisa, o presente estudo colabora com o aperfeiçoamento do entendimento sobre o tema investigado e representa um ponto o qual deverá ser mais aprofundado futuramente, tanto em estudos qualitativos quanto em estudos quantitativos.

Em termos gerenciais, há uma contribuição muito importante no sentido de apresentar às indústrias, principalmente as que se colocam no ponto central de uma cadeia de suprimentos, a forma como seus fornecedores se comportam com relação às compras internacionais. Muitas vezes, as empresas focais definem suas estratégias norteadas pelas estratégias corporativas transnacionais e esperam que o entendimento dos desdobramentos de tais estratégias permeie toda a sua cadeia de fornecedores e, ao contrário o que pode ser encontrado, é uma reticência aos riscos inerentes às atividades de compras internacionais. Assim, na medida em que o entendimento do comportamento das empresas nacionais frente ao ambiente externo vai se tornando mais robusto, as relações inter-organizacionais vão obtendo um maior alinhamento estratégico, o que resulta em um melhor desempenho da cadeia como um todo.

6.4 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que futuros estudos sobre este tema devam seguir dois caminhos: um no sentido qualitativo e outro no sentido quantitativo:

No sentido qualitativo, sugere-se que sejam estudados conjuntos de empresas com características semelhantes (ex. afinidade por tipo de administração, segmento de produto, localização geográfica, entre outros), tanto no âmbito de uma cadeia de suprimentos estabelecida, como na atuação individual no seu mercado. Desta forma, será possível entender

com maior propriedade as implicações das tais características no comportamento destas empresas frente ao processo de internacionalização de compras, e como as pressões impostas por uma cadeia de suprimentos pode representar um impulso à atividade internacional.

No sentido quantitativo, sugere-se que sejam conduzidos estudos mais amplos com empresas nacionais e multinacionais estabelecidas no Brasil, para que se possa avaliar a implicação das características específicas de cada tipo de empresa no seu comportamento frente à obtenção de seus insumos produtivos.

Por fim, com o desenvolvimento deste campo de estudos no Brasil, será possível se fazer mais comparações com outros estudos já conduzidos em países desenvolvidos (Europa e Estados Unidos), o que permitirá um melhor entendimento das implicações das diferenças culturais na condução dos negócios internacionais, podendo facilitar o gerenciamento de cadeias de suprimentos em âmbito global.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2006.

AGNDAL, H. The purchasing market entry process: A study of 10 Swedish industrial small and medium-sized enterprises. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 12, pp. 182-196, 2006.

ANTRÀS, P.; HELPMAN, E. Global Sourcing. **Journal of Political Economy**, n. 112, v.3, pp. 552-580, 2004.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. (org). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. 1a. Ed. Rio de Janeiro. 2003.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BNDES. **Porte de empresas**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em 25 jan.2009.

BOND, E. **Medição de desempenho para gestão de produção em um cenário de cadeia de suprimentos**. 2002. 125f. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVES, R. E., FRANKEL, J. A., JONES, R. W. **Economia internacional: comércio e transações globais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

DELLAGNERO, E. H. L., HOMEM, I. D. Novas Formas Organizacionais e os Desafios para os Expatriados. **Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

DORNIER, P.P; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: Texto e Casos**. São Paulo: Atlas; 2000.

FAES, W; MATTHYSSENS, P; VANDENBEMPT, K. **Industrial Marketing Management**, 29, 539–553. New York, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, p. 129-144, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. Understanding late-movers: insights from the Brazilian experience. **Proceeding of the Academy of International Business Conference**, Benjing, June 2006.

FLEURY, P. F. Logística e transportes. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, ano 7, nº1673, p. A8, 9 jan. 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZALEZ-BENITO, J. **A theory of purchasing's contribution to business performance**. Dpto. Administracion y Economia de la Empresa, Universidad de Salamanca, Salamanca, Spain, 2007.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K., **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HONG, E.; HOLWEG, M. **Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Global Sourcing Strategies: A Conceptual Note**. University of Cambridge, 2005.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUFMANN, L.; CARTER, C.R. **International purchasing and Supply Management: A comparison of U.S. and German practices**. Center for Advanced Purchasing Studies, Maryland – USA, 2000.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KNUDSEN, M.P.; SERVAIS, P. Analyzing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 13, n. 2, pp. 137-151, 2007.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIANG, N.; PARKHE, A. Importer behavior: The neglected counterpart of international exchange. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 3, pp. 495-530, 1997.

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

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

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração da produção**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing – uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MATTHYSSENS, P.; QUINTENS, L.; FAES, W. The process of global purchasing: critical success factors and supplier impact. **Proceeding of the Annual IMP Conference**, Lugano, 19, 2003.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J. Global Sourcing; A Development Approach. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 27 (2): 2-8, 1991.

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

NAGEL, T. W.; KELLEY, E. M. The impact of globalization on structuring, implementing, and advising on sourcing arrangements. **Georgetown Journal of International Law**, pp 619, Spring 2007.

NAGHSHPOUR, S. Globalization: Is It Good or Bad? **Globalization**. The University of Southern Mississippi, Long Beach, 2008.

NAÍN, M. **Globalization. Foreign Policy**. ABI/INFORM Global, Mar/Apr 2009.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, pp. 95-117, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

QUINTENS, L.; MATTHYSSENS, P.; FAES, W. Purchasing internationalisation on both sides of the Atlantic. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 11, pp. 57-71, 2005.

QUINTENS, L.; PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. A globalizing perspective on purchasing strategies. **Proceeding of the Annual IMP Conference**, Rotterdam, 21, 2005.

QUINTENS, L.; PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. Global purchasing strategy: conceptualization and measurement. **Industrial Marketing Management**, v. 35, pp. 881-891, 2006a.

QUINTENS, L.; PAUWELS, P.; MATTHYSSENS, P. Global purchasing: state of the art and research directions. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 12, pp. 170-181, 2006b.

REXHA, N.; MIYAMOTO, T. International Sourcing: An Australian Perspective. **Journal of Supply Chain Management**, 36: 27-34, 2000

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, J. U. (Org.) **Gestão de Relações Econômicas Internacionais e Comércio Exterior**. 1a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SILVA, S. H. **Estruturação e implementação de um Departamento de Compras: um estudo de caso numa empresa de serviços**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SMITH, J.M. Item Selection for Global Purchasing. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 5, n. 3, pp. 117-127, sep. 1999.

STÅHL, B. **Buying abroad: the case of inward internationalisation processes.** **Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet**, Uppsala University, Department of Business Studies, Uppsala, 2000.

SWAMIDASS, P.M.; KOTABE, M. Component Sourcing Strategies of Multinationals: An Empirical Study of European and Japanese Multinationals. **Journal of International Business Studies**, Vol. 24(1), First Quarter, 1993.

TENG, S. G.; JARAMILLO, H. A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 35 7/8, pp 503, 2005.

TRENT, R. J.; MONCZKA, R. M. International purchasing and global sourcing - what are the differences? **Journal of Supply Chain Management**, pp26, fall 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARPELÃO, S. H. M. A História do Comércio Exterior Brasileiro (1953-2007). **Revista do Direito Privado da UEL**, v. 2, n. 1, pp. 1-13, 2008.

APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

1.1 Questão de pesquisa:

Como ocorre a internacionalização de compras em empresas industriais brasileiras participantes de cadeias de suprimentos na região sul do Brasil?

1.2 Objetivo geral:

Analisar a internacionalização de compras em empresas industriais brasileiras fornecedoras da cadeia de suprimentos de uma indústria de equipamentos de refrigeração instalada na região sul do Brasil.

1.2.1 Objetivos específicos:

- a) Analisar a relação entre o estágio de internacionalização de compras das empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos estudada e os requisitos impostos pela empresa focal desta cadeia;
- b) Identificar os fatores motivadores e inibidores do processo de internacionalização de compras nas empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos estudada e verificar a sua relação com os requisitos impostos pela empresa focal desta cadeia;
- c) Identificar as formas de medição da efetividade do processo de internacionalização de compras das empresas fornecedoras estudadas.

1.3 Base conceitual:

a) Cadeias de suprimentos

b) Globalização

c) Internacionalização de empresas

d) Compras

e) Internacionalização de compras

1.4 Fontes de informação:

Entrevista individual realizada com gestor da área de suprimentos da empresa focal da cadeia de suprimentos (Springer Carrier), a fim de obter material para a seleção dos casos e para sua caracterização e avaliação.

Entrevistas individuais com roteiro semi-estruturado, realizadas com funcionários (principal executivo ou gestor responsável pela área de compras/suprimentos) das empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos da Springer Carrier. A duração das entrevistas será de aproximadamente uma hora.

1.5 Atividades:

a) Revisão bibliográfica;

b) Elaboração dos instrumentos de pesquisa;

c) Validação destes instrumentos com especialistas;

d) Realização de entrevista com a empresa focal;

e) Análise de dados obtidos;

f) Seleção das empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos;

g) Realização de entrevistas com as empresas selecionadas;

h) Análise dos dados, através da análise de conteúdo, do cruzamento de dados entre as informações obtidas na entrevista com a empresa focal e seus fornecedores e comparação destes dados com o referencial teórico;

i) Elaboração das conclusões.

2. PROCEDIMENTOS

2.1 Selecionar as empresas:

- a) Ser fornecedor de materiais produtivos da Springer Carrier;
- b) Não ser um fornecedor de commodities (aço, alumínio, cobre ou gás);
- c) Ter o capital predominantemente nacional (mais de 50% do capital).

2.2 Marcar as entrevistas:

- a) Identificação dos respondentes;
- b) Apresentação dos objetivos do trabalho;
- c) Marcação das entrevistas.

2.3 Realizar entrevistas:

- a) Apresentação do pesquisador;
- b) Apresentação da proposta de estudo;
- c) Esclarecer que os dados obtidos nas entrevistas não serão publicados individualmente e que o nome da empresa e dos respondentes será mantido em sigilo, se assim desejarem;
- d) Pedir autorização para gravar as entrevistas;
- e) Utilizar o roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de dados;
- f) Fazer anotações pertinentes sobre assuntos destacados pelo entrevistado.

2.4 Analisar os dados:

- a) Transcrever as gravações;
- b) Categorizar as informações (análise de conteúdo);
- c) Comparar os dados com o referencial teórico.

3. GUIA PARA RELATÓRIO

- a) Revisar o referencial teórico;
- b) Revisar a metodologia;
- c) Associar os resultados obtidos com as questões teóricas;
- d) Analisar os resultados;
- e) Redigir o relatório.

APÊNDICE B - Instrumento de Pesquisa - Empresa Focal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Mestrado em Administração e Negócios – MAN

**PESQUISA ACADÊMICA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPRAS EM
EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS**

Mestrando: Marcio Costa Moreno
Orientadora: Prof. Dra. Grace Vieira Becker
e-mail: grace.becker@pucrs.br
Telefone: + 55 51 3320 35 24 (PUCRS/MAN)

Entrevista com a empresa Springer Carrier

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- a) Agradecer inicialmente pela disponibilidade e contribuição para a pesquisa;
- b) Explicar em linhas gerais os objetivos e a forma de condução da pesquisa;
- c) Informar que, se a empresa desejar, o conteúdo da entrevista poderá ser mantido sob sigilo, e que as informações coletadas não serão publicadas individualmente;
- d) Solicitar autorização para gravação da entrevista.

A - IDENTIFICAÇÃO

Local: _____ Data: _____

Nome da Empresa: _____

Nome do Entrevistado: _____

Cargo do Entrevistado: _____

Tempo na Empresa: _____

Duração da Entrevista: _____

Entrevistador: _____

B – DADOS GERAIS

1 Poderia informar como é a constituição do capital de sua empresa.

___% Nacional ___% Estrangeiro

2 Considerando a escala de porte de empresa por faturamento anual bruto (BNDES, 2010), como a sua empresa se enquadraria?

Até R\$ 2,4 milhões – Microempresa

Até R\$ 16 milhões – Pequena Empresa

Até R\$ 90 milhões – Média Empresa

Até R\$ 300 milhões – Média-grande Empresa

Acima de R\$ 300 milhões – Grande Empresa

3 Qual o principal ramo de atividade de sua empresa?

4 Como estão divididas (%) as compras de materiais produtivos de sua empresa?

___% Compras domésticas

___% Compras importadas

5 Da parcela de compras domésticas, você poderia estimar qual o percentual comprado de empresas cujo capital é majoritariamente nacional?

___%

C – CONFIGURAÇÃO DAS ATIVIDADES DE COMPRAS

6 Como a sua empresa avalia a estratégia de “fazer” ou “comprar”? Como são tomadas as decisões no que se refere à internalização ou terceirização de determinadas atividades ligadas diretamente à materiais produtivos?

- 7 Considerando a questão “comprar”, quais são os critérios básicos para a seleção de fornecedores?

- 8 Como é medida a performance destes fornecedores? Esta medição é periódica? É formal? É dado feedback para os fornecedores?

- 9 Existem critérios diferenciados de avaliação de performance de fornecedores de nacionalidades distintas? Caso positivo, explique como é conduzido este processo.

- 10 Além dos critérios já impostos no momento da seleção dos seus fornecedores, sua empresa intervém nas políticas de compra de seus fornecedores nacionais, com relação à origem dos componentes/produtos adquiridos para posterior fornecimento a sua empresa?

- 11 Poderia indicar (nome e produto que fornece) dentre estas empresas de capital nacional, as que não fornecem produtos tidos como *commodities*. E, ainda, poderia indicar o nível de criticidade destas empresas em suas compras, de acordo com os

APÊNDICE C - Instrumento de Pesquisa - Empresas Fornecedoras**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL****Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia – FACE****Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd****Mestrado em Administração e Negócios – MAN****PESQUISA ACADÊMICA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPRAS EM
EMPRESAS INDUSTRIAIS BRASILEIRAS**

Mestrando: Marcio Costa Moreno

Orientadora: Prof. Dra. Grace Vieira Becker

E-mail: grace.becker@pucrs.br

Telefone: + 55 51 3320 35 24 (PUCRS/MAN)

**Entrevista com as Empresas Fornecedoras da Cadeia de Suprimentos da Empresa
Springer Carrier*****ROTEIRO DE ENTREVISTA***

- a) Agradecer inicialmente pela disponibilidade e contribuição para a pesquisa;
- b) Explicar em linhas gerais os objetivos e a forma de condução da pesquisa;
- c) Informar que, se a empresa desejar, o conteúdo da entrevista poderá ser mantido sob sigilo, e que as informações coletadas não serão publicadas individualmente;
- d) Solicitar autorização para gravação da entrevista.

A - IDENTIFICAÇÃO

Local: _____ Data: _____

Nome da Empresa: _____

Nome do Entrevistado: _____

Cargo do Entrevistado: _____

Tempo na Empresa: _____

Duração da Entrevista: _____

Entrevistador: _____

B – DADOS GERAIS

Nesta etapa serão feitas perguntas a fim de caracterizar a empresa entrevistada, e também para confirmar o seu enquadramento nas condições impostas para a sua participação deste estudo

- 12 Este estudo está sendo realizado apenas com empresas que possuem a parcela majoritária de seu capital nacional. Assim, gostaria que confirmasse a composição do capital de sua empresa, considerando parcela pertencente a acionistas/proprietários brasileiros e estrangeiros. Favor detalhar.

- 13 Considerando que sua empresa possui a parcela majoritária de capital nacional, por favor indique qual é o tipo de gestão de sua empresa (familiar, profissional ou mista). Explique.

- 14 Considerando a escala de porte de empresa por faturamento anual bruto (BNDES), como a sua empresa se enquadraria?

- Até R\$ 2,4 milhões – Microempresa
 Até R\$ 16 milhões – Pequena Empresa
 Até R\$ 90 milhões – Média Empresa
 Até R\$ 300 milhões – Média-grande Empresa
 Acima de R\$ 300 milhões – Grande Empresa

- 15 Poderia relatar um breve histórico de sua empresa (fundação, principais alterações societárias, principais produtos desenvolvidos, casos de sucesso), e informar há

quanto tempo a sua empresa mantém relação comercial com a empresa Springer Carrier?

16 Qual o principal ramo de atividade de sua empresa?

17 Quais são as linhas de produtos que sua empresa fornece para a Springer Carrier?

18 Em termos de faturamento bruto, considerando a totalidade de seus clientes, quanto (%) representa a parcela que hoje é fornecida para a Springer Carrier? Qual seria, na sua opinião, o percentual de dependência adequado para este negócio (aumentar / diminuir)? Por que?

19 A performance de sua empresa é de alguma forma avaliada formalmente pela Springer Carrier (itens de controle de qualidade, tempo de entrega, manutenção de custo, outros)? Caso positivo, por favor, indique os critérios utilizados nesta avaliação e comente cada um deles, informando os problemas e dificuldades que a sua empresa tem no seu atendimento.

- 20 Com relação aos produtos que sua empresa fornece para a Springer Carrier, poderia informar se os mesmos são produzidos pela sua empresa ou se são comprados prontos (manufaturados por outra empresa) e apenas revendidos à Springer Carrier. Qual a razão para este procedimento? Explique.

- 21 No que se refere aos produtos fornecidos e/ou os componentes necessários para a sua produção, poderia informar se algum deles é importado? Caso positivo, informe quais (genericamente). Qual a razão para a sua aquisição? Explique.

C – ATIVIDADES INTERNACIONAIS

A partir desta etapa do questionário, serão tratados aspectos relativos aos negócios internacionais, e serão feitos questionamentos sobre as atividades realizadas diretamente por sua empresa ou por seus subcontratados/fornecedores de produtos e componentes.

- 22 Considerando os produtos vendidos e/ou os componentes utilizados em sua linha de produção, cuja origem não é nacional, poderia informar se os mesmos são adquiridos no Brasil (de representantes) ou se são comprados diretamente do exterior (importação).

- 23 Se considerarmos estes itens nacionais e importados, poderia informar: de tudo que sua empresa compra hoje, que percentual do volume de compras é possível classificar como produto importado.

_____ % Itens nacionais _____ % Itens importados

- 24 Agora falando especificamente sobre importação, qual é atualmente a parcela (%) de suas compras (total de itens comprados) que é adquirida diretamente do exterior? Quanto representam estas compras (%) no valor total das compras da empresa?

_____ % Compras doméstica;

_____ % Compras de importação.

- 25 Há quanto tempo a sua empresa faz compras internacionais? Poderia comentar como este processo teve início, e ainda, informar se naquele momento a sua empresa já era fornecedora da Springer Carrier.

- 26 Poderia descrever qual o nível de envolvimento da empresa em negociações internacionais de compra (negocia diretamente com o fornecedor, utiliza algum agente ou intermediário). Como é o processo?

- 27 Por que a empresa chegou a este nível de envolvimento com a atividade internacional e porque não avançou mais (pontos positivos e pontos negativos)? Na visão da empresa quais são as vantagens e desvantagens desta forma de atuação?

- 28 Seria possível afirmar se houve alguma influência das avaliações de performance impostas pela Springer Carrier nas decisões de sua empresa sobre a forma como deveria estruturar as suas atividades de compras, tal como: escolha de

fornecedores, escolha de origens ou mesmo definição de algum fornecedor específico?

- 29 Pensando no futuro, em termos econômicos, qual seria a melhor configuração das atividades de compra na sua empresa (o ideal)?

- 30 Agora cite e comente quais os fatores que motivam sua empresa a seguir nesta direção (configuração de compras). Algum destes fatores tem relação com a forma como a performance de sua empresa é medida pela empresa Springer Carrier? Explique.

- 31 E, por outro lado, cite e comente quais fatores poderiam inibir sua empresa a seguir nesta direção (configuração de compras). Algum destes fatores tem relação com a forma como a performance de sua empresa é medida pela empresa Springer Carrier? Explique.

- 32 Sua empresa possui alguma forma de medir a performance das atividades de compras, como por exemplo: evolução de custos, desempenho de entregas na fábrica, horas de linha de produção parada? Detalhe o processo e indique com que periodicidade isto é feito.

-
-
-
- 33 Falando especificamente das atividades de compras internacionais: Existe alguma avaliação da performance desta forma de compra, como, por exemplo, comparação periódica entre fazer ou comprar, com outras opções de fornecimento doméstico, reavaliação de custos de aquisição, etc? É avaliada a relação entre estas atividades e a performance geral da sua empresa (lucratividade, eficiência, faturamento, satisfação de seus clientes)?
-
-
-

- 34 Em algum momento sua empresa reavalia a configuração de suas atividades de compras, reconsiderando os principais pontos que influenciaram as suas decisões de fazer ou comprar, insumos domésticos ou importados, compras domésticas ou importação, etc? Qual a periodicidade? Como isso é feito? Explique.
-
-
-

APÊNDICE D – Scorecard Empresa Focal (2010)

Avaliação: Q4/10

Metas	Prazo de pagamento:	45 dd	Nome do Fornecedor:	XXXXXXXXXX
	Taxa financeira (período: Selic + 1,5%):	1,43%	Número do Fornecedor:	XXXXXXXXXX
Cronograma	Avaliação Springer:	Q4 2010	Commodity Manager:	XXXXXXXXXX
	Divulgação dos resultados:	Q4/Q1 2011	Inbound Analyst:	XXXXXXXXXX
	Apresentação plano de ação (fornecedor):	Q1/Q2 2011	Supply Quality Engineer:	XXXXXXXXXX
	Próxima avaliação:	*	Industrial Planner:	XXXXXXXXXX

SUPPLY MANAGEMENT - 40 pontos

	Critério	Peso	Escala	Pontos	Avaliação	Avaliador
Financeiro	Taxa financeira disponibilizada no período.	3,4	Atende	3,4	3,4	Commodity Manager
			Não atende	0,0		
	Prazo de pagamento disponível.	3,4	Conforme negociação especial	1,7	1,7	Commodity Manager
			Atende	3,4		
Classificação/Nível no SOTS (supplier on the spot).	3,3	Não atende	0,0	3,3	Commodity Manager	
		Conforme negociação especial	1,7			
	Acordo de transferência de créditos de ICMS.		Estável	3,3	NA	Commodity Manager
			Alerta	1,7		
			Crítico	0,0		
			O acordo atende a expectativa da Springer	0,0		
Custos	Habilidade da empresa em apresentar propostas de redução de custos efetivas com aplicação de novas tecnologias ou novos processos (manufatura, logística, ganhos de produtividade, etc)	3,0	O acordo está abaixo da expectativa da Springer	0,0	3,0	Commodity Manager
			Não aceita acordo	0,0		
			Não se aplica	0,0		
	Capacidade da empresa em administrar (com ganhos internos e de produtividade) inflações e aumentos no geral.	3,0	Frequentemente	3,0	1,5	Commodity Manager
			Eventualmente	1,5		
			Raramente	0,0		
	Preço competitivo em comparação ao mercado.	3,0	Frequentemente	3,0	1,5	Commodity Manager
			Eventualmente	1,5		
			Raramente	0,0		
	Estrutura aberta de preço.	3,0	Frequentemente	3,0	3,0	Commodity Manager
			Eventualmente	1,5		
			Não atende	0,0		
Relacionamento	Excelência no atendimento e comunicação entre as empresas (pro - atividade da empresa nas comunicações em geral, follow-up, avisos com antecedência, etc.)	3,0	Frequentemente	3,0	3,0	Commodity Manager
			Eventualmente	1,5		
			Raramente	0,0		
	Interesse e comprometimento com os processos, programas e ferramentas propostas pela Springer Carrier (Scorecard, Q+, SPPM, SOTD, etc.)	3,0	Frequentemente	3,0	3,0	Commodity Manager
			Eventualmente	1,5		
			Raramente	0,0		
	Tempo de resposta adequado, agilidade e consistência em atender os pleitos e questionamentos da Springer Carrier.	3,0	Frequentemente	3,0	3,0	Commodity Manager
			Eventualmente	1,5		
			Raramente	0,0		
	Condicional/vínculo do abastecimento à negociação comercial.	3,0	Frequentemente	0,0	3,0	Commodity Manager
			Eventualmente	1,5		
			Raramente	3,0		
Geral	Contrato de fornecimento válido.	3,0	Possui	3,0	3,0	Commodity Manager
			Não Possui	0,0		
			Não se aplica	0,0		
	Índice de divergências de recebimento (SDR) - divergência entre os preços recebidos pela Springer Carrier e os negociados	3,0	≤ 3%	3,0	3,0	Inbound Analyst
> 3 e ≤ 5%			1,5			
> 5%			0,0			

QUALIDADE - 30 pontos

	Critério	Peso	Escala	Pontos	Avaliação	Avaliador	
Geral	Nível de PPM.	7,5	≤ 500 PPM	7,5	7,5	Supply Quality Engineer	
			> 500 e ≤ 1000 PPM	3,8			
			> 1000 PPM	0,0			
	Nível de Q+	7,5		Nível 4	7,5	7,5	Supply Quality Engineer
				Nível 3	5,6		
				Nível 2	3,8		
				Nível 1	0,0		
				Não se aplica	0,0		
	Tempo de resposta ao relatório de ação corretiva - RAC.	7,5		≤ 3 dias	7,5	7,5	Supply Quality Engineer
				> 4 e ≤ 7 dias	3,8		
				> 8 dias	0,0		
	Habilidade da empresa em apresentar propostas e alternativas de melhoria de qualidade.	7,5		Frequentemente	7,5	7,5	Supply Quality Engineer
Eventualmente				3,8			
Raramente				0,0			

