

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

MAURÍCIO FOLLI CONCEIÇÃO

**A CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA FOCAL NO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS
INTERORGANIZACIONAIS DE UMA
CADEIA DE SUPRIMENTOS NA
INDÚSTRIA AUTOMOTIVA**

Porto Alegre
2013

MAURÍCIO FOLLI CONCEIÇÃO

**A CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA FOCAL NO DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS INTERORGANIZACIONAIS DE UMA CADEIA
DE SUPRIMENTOS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração e Negócios do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C744c Conceição, Maurício Folli
A contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos na indústria automotiva / Maurício Folli Conceição. – Porto Alegre, 2013.
122 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – FACE, PUCRS.
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Grace Vieira Becker.

1. Administração de Empresas. 2. Competência (Administração).
3. Logística (Administração). I. Becker, Grace Vieira. II. Título.

CDD 658.4

**Ficha Catalográfica elaborada por
Vanessa Pinent
CRB 10/1297**

Maurício Folli Conceição

A Contribuição da Empresa Focal no Desenvolvimento de
Competências Interorganizacionais de uma Cadeia de Suprimentos
na Indústria Automotiva

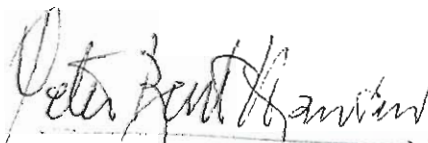
Dissertação apresentada como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Administração,
pelo Mestrado em Administração e
Negócios da Faculdade de
Administração, Contabilidade e
Economia da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 27 de maio de 2013, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Grace Vieira Becker
Orientadora e Presidente da sessão



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Profa. Dra. Maira Petrini



Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Dedico este trabalho:
*À minha esposa, **Denise**, que sempre foi meu porto seguro.*
*À minha filha, **Antonella**, que nasceu e cresceu juntamente*
com o meu mestrado e, que é a minha maior fonte de inspiração.
*E aos **meus pais** por nunca terem medido esforços na minha formação*
tanto acadêmica quanto como ser humano, serão eternos exemplos na minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus primeiramente, por ter me dado saúde e a oportunidade de concretizar mais um objetivo de vida e por me fazer persistir e me tranquilizar nos momentos de fraqueza.

Meu especial agradecimento à minha família que sempre esteve presente, mesmo quando eu estava ausente, e que me apoiou do início ao final dessa jornada. À minha esposa que assumiu os cuidados da nossa filha, Antonella, que nasceu alguns meses antes do início do mestrado, que me orientou e ouviu minhas angústias por diversas vezes. À Antonella (Tontom) pelos ensinamentos diários e pelos constantes questionamentos: “Já estudou papai?”, “Já trabalhou papai?”, certamente estes questionamentos foram estímulos para que eu conseguisse vencer esta etapa.

Aos meus pais, Orlando pelo exemplo de profissional e de ser humano que sempre busca enxergar a lado bom das coisas e Maria, que mesmo tendo nos deixado em meio ao mestrado, sempre me apoiou e foi um exemplo de doação aos outros, exemplo esse que tento seguir todos os dias, Mãe esse trabalho e esta vitória é pra ti!

Em especial à minha orientadora, Dra. Grace Vieira Becker pela dedicação, parceria e amizade nesses dois anos de convivência.

Aos professores do mestrado que auxiliaram na minha formação, em especial os professores Peter, Maira e Aurora, por contribuírem com a construção deste trabalho.

À DHB Componentes Automotivos, que foi a empresa objeto de estudo deste trabalho. Em especial agradeço aos diretores que sempre estiveram disponíveis para troca de informações, aos colegas que participaram das entrevistas, à minha gestora Cristine e ao colega e amigo Evaldo por todos os momentos de incentivo e apoio. Agradeço também às empresas fornecedoras da DHB que estiveram disponíveis para a realização das entrevistas.

Aos meus amigos que souberam entender os motivos pelos quais acabei ficando longe do nosso convívio quase que diário.

Por fim, ao Prof. Luis Schneider que me incentivou a iniciar o mestrado, aos meus alunos e a todos que direta ou indiretamente influenciaram minha trajetória até esse momento.

Muito obrigado!

RESUMO

O estudo das estratégias adotadas pelas empresas na busca de vantagem competitiva tem sido o foco de diversos estudos na Administração, tendo o tema Competências Organizacionais como uma das bases para estes estudos. Devido à competitividade existente no mercado, cada vez mais as empresas estão atuando junto aos seus fornecedores e clientes na identificação de formas de geração de vantagem competitiva, ou seja, a partir das relações interorganizacionais as empresas buscam obter um ganho de vantagem competitiva. Partindo deste novo contexto é que autores têm discutido sobre uma nova abordagem de competências, as competências interorganizacionais, que são fruto das relações entre as empresas e que geram ganhos para todos os envolvidos neste agrupamento de empresas. Como forma de contribuição acerca do tema competências interorganizacionais, foi realizada uma pesquisa aplicada com enfoque qualitativo e exploratório por meio de um estudo de caso único em uma cadeia de suprimentos do segmento automotivo. Esta pesquisa buscou identificar como a empresa focal, aquela que está entre o fornecedor e os clientes, pode contribuir no desenvolvimento de competências em toda a sua cadeia de suprimentos. A escolha do setor automotivo se deu por este ser um mercado consolidado e que apresenta um alto grau de competitividade entre seus *players*. Para embasar a presente pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre cadeia de suprimentos, formas de relacionamentos interorganizacionais e seus processos-chave, bem como sobre as competências organizacionais e interorganizacionais. Como resultado desta pesquisa, identificou-se uma estrutura conceitual de desenvolvimento de competências interorganizacionais, as três competências interorganizacionais existentes na cadeia de suprimentos, a relação entre estas competências, e formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento destas competências. Além disto, a pesquisa possibilitou a proposição de um conceito para o tema competências interorganizacionais.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos. Processos-chave. Desenvolvimento de competências. Competências organizacionais. Competências interorganizacionais.

ABSTRACT

The study of strategies adopted by companies in the search for competitive advantage has been the focus of several pieces of work in the area of administration having the theme organizational competences as one of the basis for these studies. Due to the existing competition in the market, companies have been acting along with their suppliers and customers upon the identification of forms of generation of competitive advantage, that is, attempting to obtain gain in competitive advantage through interorganizational relationships. Bearing this new context in mind, authors have discussed a new approach to competences, the interorganizational competences, those which are stemmed from the relationships among companies and that generate gain to all the parties involved. Aiming at contributing to the theme interorganizational competences, an applied research has been carried out presenting an exploratory qualitative focus through a single case study of a supply chain in the automotive segment. The research aimed at identifying how the focal company, the one that is between the supplier and the customer, can contribute to the development of competences in all its supply chain. The choice for the automotive sector has been made taking into account that this is a consolidated market which also presents a high degree of competition among its players. In order to lay the foundation of this research, there has been a bibliographical review about supply chain, forms of interorganizational relationships and their key processes as well as organizational and interorganizational competences. As a result of the research, there has been the identification of a conceptual structure of development of interorganizational competences, the three existing interorganizational competences in the supply chain, the relationship among these competences and forms of contribution on the part of the focal company in the development of these competences. In addition to this, the research has enabled the proposition of a concept for the theme interorganizational competences.

Key-words: Supply chain. Key-process. Development of competences. Organizational competences. Interorganizational competences.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características das relações interorganizacionais na cadeia de suprimentos	30
Quadro 2: Agrupamento por similaridade das formas de relações interorganizacionais	32
Quadro 3: Dimensões da formação de competências organizacionais.....	39
Quadro 4: Mudança de posicionamento das competências organizacionais	43
Quadro 5: Formas de constituição das competências interorganizacionais	44
Quadro 6: Validação das competências interorganizacionais	56
Quadro 7: Fontes de coleta de dados, seus pontos fortes e fracos.....	58
Quadro 8: Coleta de dados - Fase 2.....	59
Quadro 9: Coleta de dados - Fase 3.....	60
Quadro 10: Estrutura para análise dos dados de pesquisa.....	63
Quadro 11: Principais concorrentes no Mercado OEM.....	66
Quadro 12: Principais Clientes Mercado OEM.....	66
Quadro 13: Principais Clientes Mercado <i>Aftermarket</i>	67
Quadro 14: Principais fornecedores indiretos	68
Quadro 15: Motivos de proximidade com clientes e fornecedores	71
Quadro 16: Competência Interorganizacional 1: disponibilidade de informações	88
Quadro 17: Competência Interorganizacional 2: agilidade no atendimento das demandas	88
Quadro 18: Competência Interorganizacional 3: visão integrada da produção.....	88
Quadro 19: Formas de contribuição no desenvolvimento da CI: disponibilidade de informações	94
Quadro 20: Formas de contribuição no desenvolvimento da CI: agilidade no atendimento das demandas.....	98
Quadro 21: Formas de contribuição no desenvolvimento da CI: visão integrada da produção ...	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura de uma cadeia de suprimentos.....	21
Figura 2: Ligações entre empresas numa cadeia de suprimentos.....	22
Figura 3: Inter-relação entre os elementos	24
Figura 4: Hierarquia das competências	35
Figura 5: Níveis de competências organizacionais	37
Figura 6: Síntese dos conceitos de competências organizacionais.....	38
Figura 7: Relação entre estratégia, aprendizagem e competência.....	38
Figura 8: Reconhecimento e aplicação das competências.....	40
Figura 9: Estrutura conceitual de identificação de competências organizacionais	41
Figura 10: Constituição de competências interorganizacionais	44
Figura 11: Modelo de estudo de transferência de competências	46
Figura 12: Desenvolvimento de competências através de relações em rede.....	47
Figura 13: Elementos das competências de rede.....	48
Figura 14: Estrutura conceitual de alavancagem de competências interorganizacionais.....	49
Figura 15: Estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais	50
Figura 16: Desenho de pesquisa	54
Figura 17: Mapa de processos DHB.....	69
Figura 18: Posicionamento Estratégico OEM	70
Figura 19: Indicador de Satisfação de Clientes OEM	72
Figura 20: Indicador de fornecedores com baixo desempenho	73
Figura 21: IDGF - Índice de desempenho global de fornecimento	74
Figura 22: Elementos constitutivos da Gestão de Relacionamento com Cliente	76
Figura 23: Elementos constitutivos da Gestão de Atendimento ao Cliente	77
Figura 24: Elementos constitutivos da Gestão da Demanda	77
Figura 25: Elementos constitutivos da Gestão de Ordens	77
Figura 26: Elementos constitutivos da Gestão do Fluxo de Produção	78
Figura 27: Elementos constitutivos da Gestão de Contratos	78
Figura 28: Elementos constitutivos do Desenvolvimento e Comercialização de Produtos	79
Figura 29: Elementos constitutivos da Devolução	79
Figura 30: Processo-chave e os elementos constitutivos.....	81
Figura 31: Processo de contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais fornecedores diretos.....	68
Tabela 2: Frequência de citação dos elementos constitutivos	80

LISTA DE SIGLAS

ANFAVEA	- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
BSC	- <i>Balanced Score Card</i>
CI	- Competência Interorganizacional
EDI	- <i>Eletronic Data Interchange</i>
EQF	- Engenharia de Qualidade de Fornecedores
ERP	- <i>Enterprise Resources Planning</i>
GATE	- Gestão de Atendimento
GORD	- Gestão de Ordens
IDGF	- Índice de Desempenho Global de Fornecimento
ISO TS 16949	- <i>Interorganizational Organization for Standardization – Technical Specification</i>
MQA-F	- Manual de Qualidade Assegurada - Fornecedores
OEM	- <i>Original Equipment Manufacturer</i>
P&D	- Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	- Produto Interno Bruto
PIVO	- Planejamento Integrado de Vendas e Operações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E O PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS	18
2.1.1 Cadeia de suprimentos	19
2.1.2 Estrutura de uma cadeia de suprimentos	20
2.1.3 O papel da empresa focal na cadeia de suprimentos	23
2.1.4 Processos-chave na cadeia de suprimentos	23
2.1.5 Relações interorganizacionais na cadeia de suprimentos	25
2.2 COMPETÊNCIAS	33
2.2.1 Competências organizacionais	34
2.2.2 Competências interorganizacionais	42
3 MÉTODO DE PESQUISA	52
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	52
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	53
3.3 DESENHO DE PESQUISA	54
3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	57
3.4.1 Entrevistas	58
3.4.2 Observação participante	60
3.4.3 Documentação	61
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	62
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	65
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FOCAL	65
4.1.1 Posicionamento estratégico da empresa focal	68
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	75

4.3 CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA FOCAL NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	89
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	106
5.2 PESQUISAS FUTURAS.....	107
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICES	112
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada - Fase 2.....	113
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada - Fase3 (fornecedores).....	116
APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semiestruturada - Fase 3 (profissionais DHB).....	120

1 INTRODUÇÃO

A busca por modelos que auxiliem as empresas a gerarem vantagem competitiva não é assunto novo no campo de estudos da administração, principalmente em relação ao tema estratégia. Segundo Barney e Hesterly (2007) este tema, está vinculado com a forma como uma empresa busca diferenciar-se no mercado, visando ter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Conforme Fleury e Fleury (2010), essa busca por diferenciação no mercado torna-se cada vez mais acirrada, devido a fenômenos como, por exemplo, a existência de um mercado globalizado, o constante avanço das tecnologias e o fácil acesso às informações.

Bengtsson e Kock (2002) e Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008), relatam que essas mudanças no ambiente têm refletido diretamente na forma como as empresas se relacionam em que, cada vez mais, o modelo de competição é pautado por ações entre aglomerados de empresas e não somente pelas empresas de forma individual. Esses aglomerados de empresas são verificados nos mais diversos tipos de arranjos existentes, tais como: arranjos produtivos locais, *clusters*, alianças estratégicas e nas cadeias de suprimentos.

A atuação de empresas em aglomerados tem despertado o interesse de acadêmicos como Awuah (1997; 2001), Ritter e Gemünden (2003), Prevot (2005; 2008) e Guallino e Prevot (2008), e no sentido de analisarem as competências no âmbito das relações interorganizacionais. O estudo das competências se apresenta como uma das formas de análise e aplicação da estratégia no âmbito organizacional, principalmente a partir dos estudos de Prahalad e Hamel (1990) sobre as competências essenciais. A análise das competências nos arranjos de empresas faz com que uma nova forma de busca por vantagem competitiva se estabeleça.

Begniss, Pedrozo e Estivaleta (2008) afirmam que, neste contexto, as empresas estão identificando em seus fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes possíveis parceiros de negócios, como apontado por Lambert, Cooper e Pagh (1997; 1998), Pires (1998) e Lambert e Cooper (2000) ao mencionarem as cadeias de suprimentos. Ainda os autores Lambert, Cooper e Pagh (1998), Awuah (2001), Ritter e Gemünden (2003) e Prevot (2008) afirmam que, em maior ou menor intensidade, todas as empresas estão envolvidas em alguma forma de relação interorganizacional, o que demonstra a importância do assunto.

Considerando os elementos iniciais apresentados referentes à forma de atuação das empresas no mercado, essa pesquisa buscou contribuir para o debate acerca do assunto competências interorganizacionais, por meio de um estudo numa cadeia de suprimentos do

segmento automotivo, a partir da visão de sua empresa focal que é aquela que mantém relação direta com um grupo de fornecedores à montante e com seus clientes à jusante (LAMBERT; COOPER, 2000; PIRES, 2007).

O referencial teórico possibilitou a caracterização de processos-chave de uma cadeia de suprimentos que serviram como base para a identificação das competências interorganizacionais. Além disso, auxiliou também na elaboração de uma estrutura conceitual de identificação e desenvolvimento de competências interorganizacionais, assim como na reflexão e proposição de um conceito para as mesmas.

Por fim, foram realizadas entrevistas com profissionais da empresa focal e de seus fornecedores, além da análise de documentos internos e da observação participante, que auxiliaram na identificação de três competências interorganizacionais e formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento destas competências.

Esta pesquisa foi estruturada a partir desse capítulo introdutório, seguido do referencial teórico que representa a sustentação conceitual desse estudo, a metodologia aplicada para atingir os objetivos propostos no capítulo inicial, a análise dos dados e resultados obtidos e, por fim, as conclusões, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E O PROBLEMA DE PESQUISA

Ao analisar o tema competitividade, percebe-se a existência de pelo menos duas abordagens, constituídas pela “Escola de Posicionamento” e pela “Visão Baseada em Recursos”. A abordagem da “Escola de Posicionamento” analisa a competitividade como algo que acontece do ambiente para a organização (de fora para dentro) e tem Michael E. Porter como um de seus principais estudiosos. Já a segunda abordagem, da “Visão Baseada em Recursos”, analisa a competitividade como resultado de uma ação da empresa em direção ao ambiente no qual ela está inserida (de dentro para fora), e tem como origem os estudos de Edith Penrose, e a sua disseminação principalmente pelos estudos de Biger Wernerfelt e Jay B. Barney.

Embasados na corrente da “Visão Baseada em Recursos”, Prahalad e Hamel (1990) buscam identificar aspectos que diferenciam as empresas umas das outras, concluindo em seus estudos que esses aspectos, podem ser identificados como competências essenciais, ou seja, competências da organização que a diferenciam no mercado e a remetem para uma posição de vantagem competitiva. Motivados por esse estudo, diversos pesquisadores têm discutido o papel das competências organizacionais para agregação de valor ao negócio e,

consequentemente, para a geração ou manutenção de sua vantagem competitiva (JAVIDAN, 1998; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SPEAKMAN; SPEAR; KAMAUFF, 2002; RUAS, 2005).

O anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2011 reforça essa preocupação com a competitividade, tanto da cadeia automotiva como da economia brasileira como um todo, e nesse sentido a ANFAVEA (2011, p. 12) esclarece:

Torna-se necessário agregar valor e competências ao parque industrial, com políticas dirigidas e eficazes, de modo a estruturar a indústria para os novos tempos, fortalecendo-a e criando diferenciais de vantagens comparativas, expandindo a inovação, a tecnologia e a engenharia, de modo a nos elevarmos à condição de eficientes geradores de inteligência automotiva. A competitividade é fator determinante para nosso futuro como produtor global e deve ser tratada em toda a sua dimensão. Não será demais afirmar que competitividade é a senha para o futuro.

Partindo das descobertas de Prahalad e Hamel (1990) identificam-se na literatura autores como Collis e Montgomery (1995), Quélin (1997), Javidan (1998) que abordam a relação entre os recursos, capacidades e competências, assim como Teece, Pisano e Shuen (1997), Spekman, Spear e Kamauff (2002) e Ruas (2005) que focam o desenvolvimento e formação de competências, e recentemente Awuah (1997/2001), Ritter e Gemünden (2003), Prevot (2005/2008), Guallino e Prevot (2008), Vinhas (2008) e Pereira (2010) que analisam as mesmas, sob a ótica das relações interorganizacionais.

Para Fleury e Fleury (2010) os estudos sobre competências nas relações interorganizacionais vêm ganhando espaço tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional. Autores como Awuah (1997) e Prevot (2005) pautaram seus estudos na transferência de competências no ambiente de empresas multinacionais, enquanto que Awuah (2001), Prevot (2008), Ritter e Gemünden (2003) e Vinhas (2008) abordaram o tema sob a ótica do desenvolvimento de competências entre empresas que atuam em redes.

Estudos também foram realizados por Prevot (2008) que analisou as formas de proteção de competências nas relações entre empresas, Guallino e Prevot (2008) identificando o desenvolvimento de competências em processos de aquisição e fusão de empresas, assim como Pereira (2010) ao analisar o papel dos fornecedores no desenvolvimento de competências em uma cadeia de suprimentos.

Desta maneira, buscando adicionar conhecimento aos estudos realizados até então, essa pesquisa buscou analisar a contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos. A análise de como uma

empresa pode auxiliar no desenvolvimento de competências interorganizacionais de um agrupamento de empresas foi identificada pelo pesquisador como uma lacuna teórica.

A existência de uma lacuna teórica se dá principalmente devido ao fato de os autores terem centrado seus esforços na análise das competências organizacionais na relação entre empresas, como devido à existência de poucos estudos que busquem identificar competências que sejam dos agrupamentos de empresas, assim como uma análise, propriamente dita, do desenvolvimento de competências interorganizacionais. Buscar identificar a forma, como isso ocorre, e quais os elementos e relações envolvidas reforçam o problema de pesquisa de: **“Como ocorre a contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos na indústria automotiva?”**

Esta pesquisa representa para a empresa a possibilidade de análise das competências interorganizacionais existentes na relação com sua cadeia de suprimentos, bem como dos seus processos de relacionamento com seus fornecedores, o que se torna ainda mais relevante frente ao processo de redefinição da gestão da cadeia de suprimentos realizado pela empresa durante o ano de 2010. Além disso, a escolha por uma cadeia do segmento automotivo se deu justamente, por este ser um segmento já consolidado no mercado e, por apresentar um elevado nível de competitividade.

O tema competências tem sido o foco de diversos estudos, seja na perspectiva individual, seja na organizacional. Assim, esta pesquisa buscou contribuir com a evolução do tema, analisando-o sob a ótica das relações interorganizacionais.

Como forma de contribuição, a pesquisa apresenta os seguintes aspectos:

- a) conceito de competências interorganizacionais;
- b) proposição de estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais;
- c) processo de identificação de elementos constitutivos por meio da análise de processos-chave; e
- d) a definição das competências interorganizacionais e formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento destas.

1.2 OBJETIVOS

Como forma de orientar e responder ao problema de pesquisa apresentado anteriormente foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como ocorre a contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos na indústria automotiva.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a cadeia de suprimentos estudada e seus processos-chave;
- b) desenvolver uma estrutura conceitual que auxilie na identificação de formas de desenvolvimento das competências interorganizacionais;
- c) identificar as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos;
- d) verificar as formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta uma breve contextualização sobre as relações interorganizacionais de forma geral, aprofundando-os sobre os temas cadeia de suprimentos e competências, os quais são a base teórica para essa pesquisa.

2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Segundo Bengtsson e Kock (2002), Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008), a forma de relação entre as empresas vem se transformando de um modelo de competição interfirmas em que prevalece a lógica ganha-perde, em que a competição é um jogo de soma zero e, até mesmo de soma negativa, para um modelo inovador de competição e estratégias de relacionamento, em que prevalece a lógica ganha-ganha. No mesmo sentido Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008) reforçam que esse novo contexto traz consigo alterações na forma como as empresas competem, na qual até mesmo antigos rivais podem ser vistos como potenciais parceiros.

De acordo com Fleury e Fleury (2010), a possibilidade de uma nova forma de relacionamento entre empresas faz com que a organização repense sua forma de atuação, tanto no nível estratégico, quanto no nível tático. As relações interorganizacionais tornam-se um novo paradigma para as organizações, e a busca por alianças estratégicas e formação de cadeias globais de fornecimento e distribuição surge como alternativa para manterem-se competitivas. Nesse sentido Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2008, p. 98) identificam que esse novo ambiente “passa a requerer uma forma diferenciada de se pensar a competição. Mesmo as grandes corporações se tornaram pequenas frente ao desafio de continuar crescendo ou, até mesmo, de sobreviver sob essas condições dos mercados”.

Sob essa perspectiva Spekman, Spear e Kamauff (2002) mencionam que, as empresas passam a atuar em aglomerados, agregando valor umas às outras, contribuindo assim para o desenvolvimento de competências, capacidades e experiências para atingir objetivos que dificilmente seriam alcançados de forma individual. Da mesma forma Fleury e Fleury (2010) identificam que no processo de formação de relações interorganizacionais, cada empresa irá contribuir com suas competências para o desenvolvimento das competências da cadeia e, desta forma, garantir a eficiência coletiva.

Tendo em vista que a configuração das empresas seja a de atuarem conjuntamente, as relações interorganizacionais podem ser classificadas em horizontais como redes, *clusters*, alianças, fusões e *joint ventures*; ou verticais, caracterizadas pelas cadeias de fornecimentos,

cadeias de valor e cadeias de suprimentos, sendo papel da empresa identificar as vantagens e desvantagens de ingressar nessas relações (FLEURY; FLEURY, 2010).

Dessa forma, dentre as diferentes classificações de relações interorganizacionais existentes, essa pesquisa será focada na cadeia de suprimentos que, conforme Lambert e Cooper (2000), representa um paradigma na forma de competição no mercado.

2.1.1 Cadeia de Suprimentos

Segundo Christopher (2005) a cadeia de suprimentos é uma rede de empresas envolvidas nos processos de agregação de valor aos produtos e serviços, desde o fornecedor primário até o cliente final. De acordo com Lummus e Vokurka (1999), esse processo envolve as atividades de abastecimento de matérias-primas, produção, controle de estoque, entrada de pedidos, distribuição, entrega ao cliente final propriamente dito e sistemas de informação necessários para monitorar todas as atividades.

Para Simchi-Levi, Kaminski e Simchi-Levi (2003) a cadeia de suprimentos é composta pelos fornecedores, manufatura, depósitos, centros de distribuição e varejo, e a interação entre os níveis da cadeia é que auxilia na redução de custos e no aumento do valor percebido pelo cliente. Já para Bowersox, Closs e Cooper (2006), a cadeia de suprimentos é uma estrutura estratégica definida conforme as necessidades logísticas, cujos processos perpassam as áreas da empresa, conectando-se aos parceiros comerciais e aos clientes finais. Para Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) esses processos, que perpassam as áreas da empresa representam o fluxo de produtos e serviços que sofrem uma transformação contínua, desde as fontes de matérias-primas até o cliente final.

Diversos autores como Cooper, Lambert e Pagh (1997), Lummus e Vokurka (1999) e Mentzer (2001), tem buscado distinguir os conceitos de logística e cadeia de suprimentos em seus estudos. Assim, aqui se faz necessário contextualizar brevemente o entendimento sobre logística e cadeia de suprimentos. Conforme Cooper, Lambert e Pagh (1997), a logística está inserida na cadeia de suprimentos e representa o processo de planejamento, acompanhamento, controle do fluxo e de armazenagem de mercadorias, serviços e informações desde os fornecedores até o cliente final. Enquanto que, Lummus e Vokurka (1999) afirmam que, a cadeia de suprimentos representa um processo mais amplo, envolvendo além da logística, a produção, a gestão de pedidos, a gestão financeira e os sistemas de informação. Para Cooper; Lambert e Pagh (1997), a confusão de entendimento provavelmente ocorra pelo fato da

logística representar muitas vezes uma área das empresas e por ser um importante processo dentro da cadeia de suprimentos.

Voltando ao conceito de cadeia de suprimentos, Cox, Sanderson e Watson (2001) inserem mais um componente na construção e entendimento desse conceito ao reforçarem que, em cada estágio do processo de troca entre as empresas, ocorre alguma transformação ou intermediação que agrega valor ao produto/serviço, que é percebido, tanto pela própria cadeia quanto pelo cliente final. No mesmo sentido, Alves Filho, Cerra e Maia (2004) reforçam que, a integração entre os elos da cadeia por meio dos processos de fornecimento, produção, materiais e tecnologias auxiliam na maximização da eficácia percebida pelo cliente.

Buscando uma visão macro de acordo com Lambert, Cooper e Pagh (1998) a cadeia de suprimentos não se trata exclusivamente de uma cadeia de empresas com relações singulares, mas sim, de uma rede de negócios e de relacionamentos entre empresas. Tendo em vista esta configuração em rede, percebe-se uma consonância entre os conceitos apresentados pelos diversos autores sobre cadeia de suprimentos.

Assim, para esse trabalho, embasado nos autores Lambert, Cooper e Pagh (1998), Lummus e Vokurka (1999), Cox, Sanderson e Watson (2001), Simchi-Levi, Kaminski e Simchi-Levi (2003), Bowersox, Closs e Cooper (2006), assume-se que cadeia de suprimentos é uma rede de empresas interligadas, que envolve todo o processo de desenvolvimento, produção e entrega de produtos/serviços onde cada elo dessa rede tem o potencial de agregar valor desde os insumos até a entrega ao cliente final.

2.1.2 Estrutura de uma cadeia de suprimentos

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), a estrutura de uma cadeia de suprimentos resulta dos esforços em integrar as operações desde a aquisição de matérias-primas até a entrega do produto ao cliente final, visando obter vantagem competitiva.

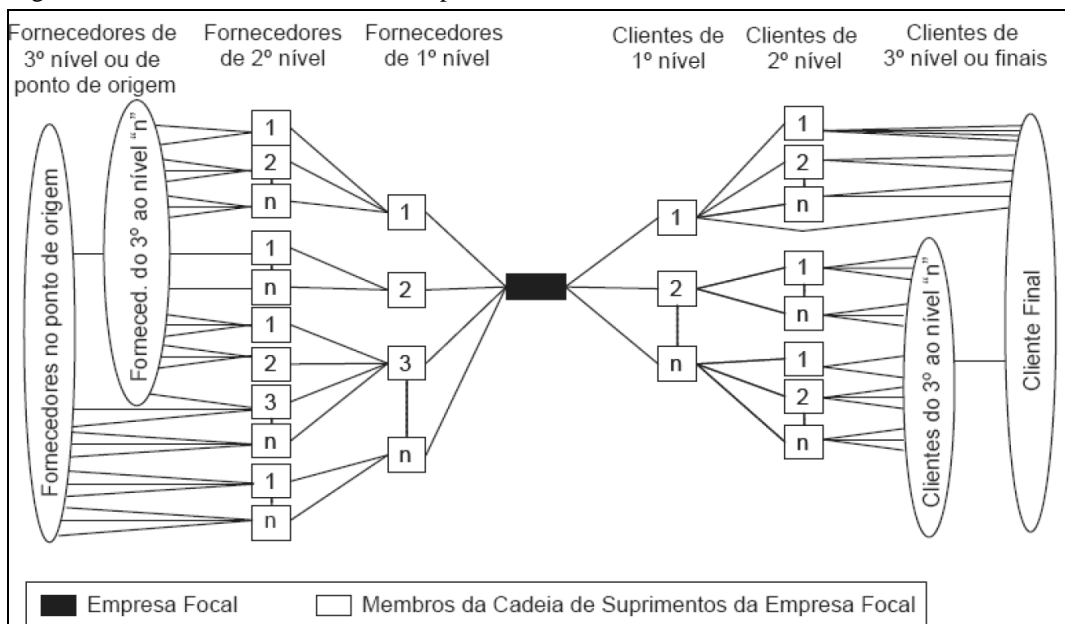
Segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998) existem três dimensões estruturais da rede de empresas que são essenciais para a integração de uma cadeia de suprimentos:

- estrutura horizontal: representada pelo número de níveis existentes na cadeia de suprimentos, tanto de fornecedores como de clientes;
- estrutura vertical: representa o número de empresas, fornecedores ou clientes, em cada nível da cadeia de suprimentos;
- posição da empresa focal na estrutura horizontal: refere-se à posição que a empresa focal pode assumir, podendo ser mais próxima de seus fornecedores, mais próxima

de seus clientes ou entre esses pontos da cadeia de suprimentos.

Nesse sentido Cooper, Lambert e Pagh (1997), Lambert e Cooper (2000) afirmam que, todas as empresas participam de alguma forma de, no mínimo, uma cadeia de suprimentos e a estrutura dessa cadeia, conforme é demonstrado na Figura 1, será determinada pela complexidade do produto, pela disponibilidade de fornecedores e de matérias-primas, pelo número de fornecedores e clientes envolvidos e pela identificação de quais etapas necessitam ser gerenciadas.

Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Lambert e Cooper (2000).

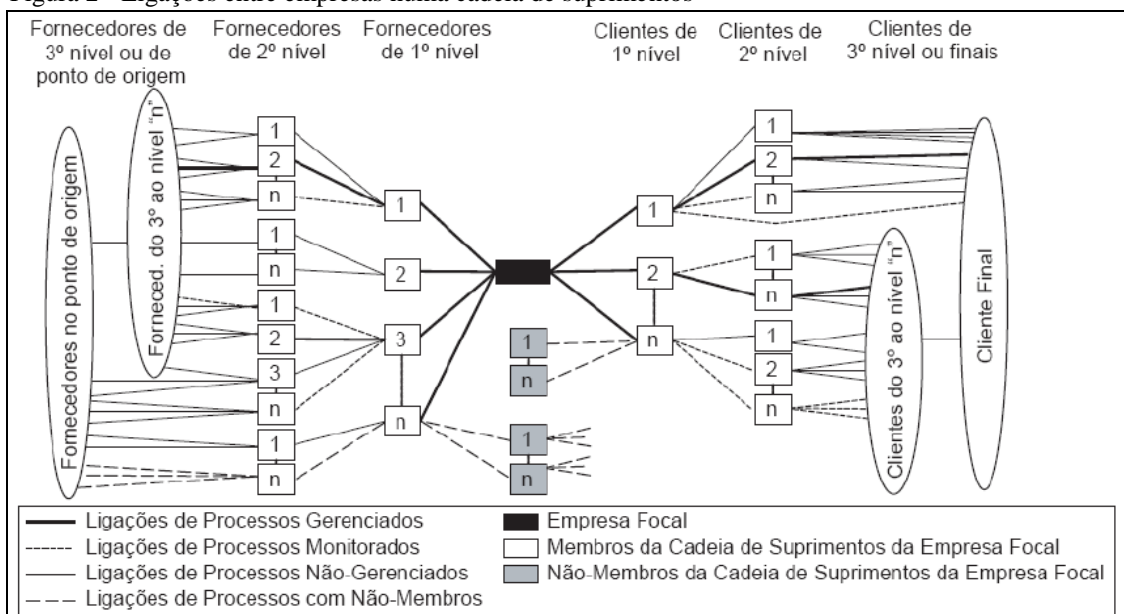
As inter-relações representam os elos que unem os processos e atividades da cadeia de suprimentos. Conforme Lambert e Cooper (2000) é muito difícil integrar de forma uniforme todos os processos existentes na cadeia de suprimentos. Assim, os esforços devem ser focados na identificação e integração daquelas atividades críticas que podem colocar em risco o alcance dos objetivos da cadeia. Para essa integração, Lambert e Cooper (2000) propõem quatro tipos de ligações entre as empresas:

- ligações de processos gerenciados: representam os processos críticos nos quais a empresa focal possui relação direta de gestão, seja ligado aos seus fornecedores ou clientes;
- ligações de processos monitorados: alguns processos, mesmo não sendo considerados críticos, necessitam de monitoramento e acompanhamento pela empresa focal para que estejam integrados de forma adequada;

- ligações de processos não gerenciados: referem-se aos processos com os quais a empresa focal não está diretamente envolvida, e não são críticos o suficiente para exigirem um monitoramento. Esses processos são geridos e monitorados por outras empresas da cadeia;
- ligações de processos com não-membros: representam as ligações entre empresas ligadas à empresa focal e outras empresas que não pertencem à cadeia de suprimentos. Apesar de não representarem uma ligação com a empresa focal, as empresas não-membros podem afetar o desempenho da empresa focal ou da cadeia de suprimentos como um todo.

A Figura 2 ilustra a relação da empresa focal com as demais empresas da cadeia, em que as ligações de processos gerenciados são representadas pelas linhas contínuas de maior espessura, as ligações de processos monitorados são representadas por linhas pontilhadas, as ligações de processos não gerenciados por linhas contínuas e, por fim, as ligações de processos com não-membros representadas por linhas tracejadas.

Figura 2 - Ligações entre empresas numa cadeia de suprimentos



De acordo com Lambert, Cooper e Pagh (1998) não existe um modelo ideal de estrutura. Porém, cada empresa deve identificar seu papel em cada cadeia de suprimentos em que está inserida e as inter-relações existentes. Dessa forma, será discutido a seguir, o papel da empresa focal na cadeia de suprimentos.

2.1.3 O papel da empresa focal na cadeia de suprimentos

Para Lambert e Cooper (2000), a empresa focal é apresentada como aquela que tem relação direta com os fornecedores e clientes, em que quanto maior a complexidade da cadeia de suprimentos, maior será a dificuldade em integrar e gerenciar todos os elos dessa rede.

Pires (2007) identifica que a empresa focal é aquela que possui um grupo de fornecedores que interagem diretamente com ela (de primeiro nível) e fornecedores dos seus fornecedores (de segundo nível), sendo essa relação à montante. Os clientes representam a relação à jusante, cujos clientes com quem mantém uma relação direta são identificados como clientes de primeiro nível, e clientes dos clientes como segundo nível. A utilização dos termos montante e jusante é uma analogia ao fluxo de um rio, onde à montante é o fluxo rio acima e à jusante é o fluxo rio abaixo. Esse fluxo representa o direcionamento de materiais, informações e produtos/serviços.

Para Lambert, Cooper e Pagh (1998) e Lambert e Cooper (2000) outra classificação importante, se refere aos membros da cadeia de suprimentos, cujos membros primários são aqueles que realizam algum processo que agrega valor ao produto final, e os de apoio são os que dão suporte aos membros primários e que não agregam valor diretamente ao produto. Para Pires (2007) essa definição é importante para que se possa verificar os limites horizontais de uma cadeia de suprimentos, tendo como início o ponto onde não existem membros primários e seu término o ponto onde não se agrega nenhum valor adicional, ou seja, o cliente final.

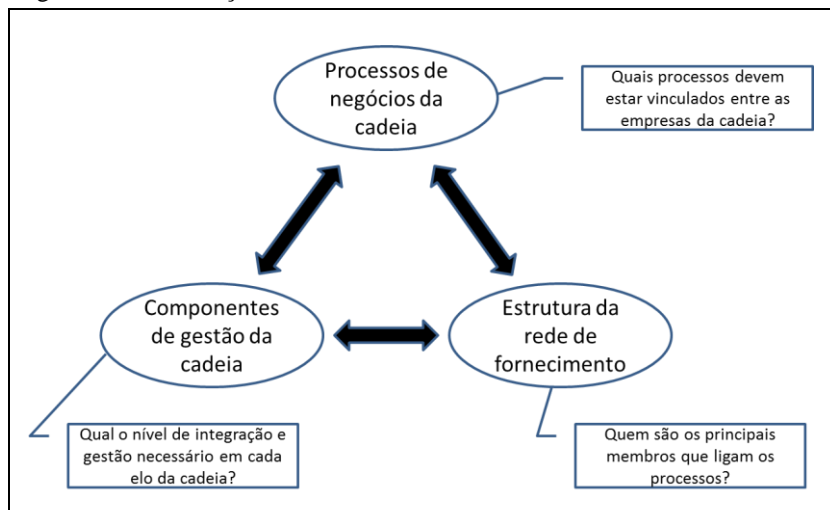
Assim, Talamini, Pedrozo e Silva (2005) percebem que a cadeia de suprimentos só existe e tem sentido a partir da definição de sua empresa focal, sendo ela o ponto de referência pelo qual a cadeia de suprimentos é analisada, considerando a sua relação com os fornecedores e clientes. A integração e o gerenciamento dos elos da rede se dão por meio dos processos-chave que permeiam a cadeia.

2.1.4 Processos-chave na cadeia de suprimentos

Segundo Lambert e Cooper (2000), pouco esforço está sendo destinado para tentar definir quais são os processos-chave que necessitam de integração e gestão para o sucesso de uma cadeia de suprimentos. De acordo com Lummus e Vokurka (1999) para que a estratégia da cadeia de suprimentos esteja vinculada à estratégia do negócio, é necessária a definição dos principais processos envolvidos na produção de um produto ou serviço.

Lambert e Cooper (2000) propõem um modelo conceitual que reforça o princípio de inter-relação existente, bem como as etapas necessárias para projetar e gerenciar com sucesso a cadeia de suprimentos. O modelo apresenta três elementos inter-relacionados, conforme é demonstrado na Figura 3, em que a “Estrutura da Rede de Fornecimento” consiste na identificação das empresas e suas interligações; os “Processos de Negócios da Cadeia” são os processos-chave que agregam valor e são percebidos pelo cliente final; e os “Componentes de Gestão da Cadeia” são as variáveis existentes na gestão dos elos da cadeia e sua integração com os processos de negócio.

Figura 3 - Inter-relação entre os elementos



Fonte: Adaptado de Lambert e Cooper (2000)

Lambert e Cooper (2000) complementam afirmando que, o êxito de uma cadeia de suprimentos está diretamente ligado à integração de atividades de seus processos-chave. Para que isso ocorra, são necessários fluxos de informação contínua que, por consequência, ajudam a criar melhores fluxos de produtos. As informações necessitam ser precisas e em tempo hábil para que as flutuações de demanda dos clientes possam ser assimiladas. Os processos-chave identificados são:

- gestão de relacionamento com cliente: identificar quais são os principais clientes, suas demandas, qual o desempenho esperado e manter uma equipe de atendimento atuando na identificação e eliminação de fontes de variabilidade da demanda;
- gestão de atendimento ao cliente: através de um canal específico, o cliente tem acesso, em tempo real, a informações de seu contrato, bem como às datas de envio de produtos e disponibilidade de produção;
- gestão da demanda: é o processo responsável por equilibrar as necessidades do

cliente frente às capacidades da cadeia. Um bom sistema de gestão da demanda auxilia a reduzir a incerteza e fornecer fluxos eficientes em toda a cadeia de suprimentos;

- gestão de ordens: atender 100% dos pedidos de clientes exige da cadeia de suprimentos uma excelente integração entre a manufatura, distribuição e transporte. O objetivo é desenvolver um fluxo contínuo desde o fornecedor, passando pela empresa focal e chegando até os consumidores finais;
- gestão do fluxo de produção: o processo de produção deve ser flexível o suficiente para responder às mudanças do mercado. Revisões no fluxo de produção podem resultar em ciclos de produção mais curtos, o que melhora o tempo de resposta aos clientes;
- gestão de contratos: os fornecedores podem ser classificados de diversas formas, tais como por sua contribuição, criticidade, entre outras. Podem existir diversos tipos de contratos, sendo que os de longo prazo são desenvolvidos com um número reduzido de fornecedores e têm como resultado desejado uma relação ganha-ganha na qual ambas as partes se beneficiam;
- desenvolvimento e comercialização de produtos: a integração entre clientes e fornecedores é fator determinante no desenvolvimento e comercialização de produtos. O tempo de resposta deve ser cada vez menor para que as empresas possam se manter competitivas;
- devolução: o processo de devolução, principalmente em caso de falha, em muitos países é percebido como uma questão ambiental, mas, além disso, é uma possibilidade de identificação de melhorias e de novos projetos.

Segundo Lambert e Cooper (2000), com a tendência de cada vez mais as empresas competirem em redes, o êxito na integração e nas inter-relações dos processos-chave com as empresas é que determinará o sucesso da cadeia de suprimentos.

2.1.5 Relações interorganizacionais na cadeia de suprimentos

De acordo com Spekman, Spear e Kamauff (2002) as empresas numa cadeia de suprimentos devem buscar alavancar seus ativos tangíveis e principalmente os intangíveis, como o conhecimento dos empregados, a cultura e a reputação para diferenciar-se das demais cadeias e manterem-se competitivas.

Ao analisar as relações na cadeia de suprimentos, Alves Filho, Cerra e Maia (2004) sugerem pressupostos que devem ser considerados:

- a competição ocorre entre cadeias e não mais entre empresas de forma isolada;
- os ganhos obtidos da cadeia devem ser distribuídos entre todos os integrantes;
- deve haver alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas participantes;
- redução no número de fornecedores de cada nível da cadeia;
- integração dos processos e atividades das empresas à cadeia de suprimentos;
- a busca por eficiência operacional deve ser constante em cada elo da cadeia;
- a relação entre empresas deve ser cooperativa e de longo prazo.

Para Christopher (2005), a competição entre cadeias de suprimentos surge da incapacidade das empresas de atuarem de forma isolada no atual cenário mercadológico, e reforça ainda que, é necessário estruturar cadeias de suprimentos que tenham valor agregado, que possam responder de forma rápida e robusta às transformações dos mercados. As empresas que conseguirem melhor estruturar, coordenar e gerenciar os relacionamentos entre os envolvidos, fornecedores, empresa focal e clientes, buscando entregar valor superior ao mercado final é que conseguirão manter uma vantagem competitiva de longo prazo.

Nessa perspectiva Pires (1998) afirma que, cada empresa inserida na cadeia de suprimentos deve preocupar-se com o desempenho da cadeia como um todo e com a competitividade do produto final. Na busca por essa competitividade, as empresas têm procurado reduzir custos, adicionar valor ao produto final através da agregação de bens e serviços e desenvolver competências na cadeia de suprimentos, bem como identificado por Spekman, Spear e Kamauff (2002) no aperfeiçoamento dos processos visando melhorar a qualidade.

Pires (1998) identifica que os principais resultados positivos para uma empresa inserida numa cadeia de suprimentos são:

- o aprofundamento das relações visando desenvolver relacionamentos colaborativos com resultados sinérgicos;
- a disseminação de informações e a integração de infraestrutura que permite maior interação e conseqüentemente a redução de estoques;
- o envolvimento dos fornecedores desde os estágios iniciais de desenvolvimento de novos produtos; e
- o alinhamento da estratégia e das medidas de desempenho à realidade da cadeia.

Para Cerra, Maia e Alves Filho (2007), os pressupostos que sintetizam as relações interorganizacionais na cadeia de suprimentos são:

- a) coordenação da cadeia de suprimentos;
- b) alinhamento das estratégias das empresas;
- c) cooperação entre as empresas;
- d) processo de terceirização;
- e) fluxo bidirecional de produtos e informações;
- f) redução do número de fornecedores;
- g) relações de longo prazo e baseadas em confiança;
- h) desenvolvimento de fornecedores; e
- i) pesquisa e desenvolvimento de produtos em conjunto.

Para que se possam obter resultados positivos, bem como atender aos pressupostos apresentados por Cerra, Maia e Alves Filho (2007), é necessário que haja uma integração e gerenciamento das atividades numa cadeia de suprimentos, que é identificada como a gestão da cadeia de suprimentos (*Suplly Chain Management*) a qual ocorre por meio da integração dos processos internos da empresa focal, incluindo *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, manufatura, logística e finanças com seus fornecedores, provendo produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e demais partes interessadas.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos ocorre a partir do momento em que as empresas percebem que a atuação em conjunto pode trazer mais resultados do que cada empresa atuando de forma isolada. Assim, a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão das relações estabelecida com os fornecedores e com os clientes, buscando dessa forma, agregar valor ao cliente e custos menores para a cadeia de suprimentos como um todo (CHRISTOPHER, 2005).

Para Alves Filho, Cerra e Maia (2004), o objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é potencializar a sinergia entre os elos da cadeia, buscando atender a necessidade do cliente final de forma eficaz. Para que a mesma ocorra, Lummus e Vokurka (1999) reforçam que é necessário perceber a gestão da cadeia de suprimentos como um sistema, e todas as potenciais ineficiências devem ser avaliadas para determinar a real capacidade do processo.

Nesse sentido Lambert, Emmelhainz, Gardner (1996) afirmam que, para a cadeia de suprimentos atuar como um sistema, é necessário que se estabeleçam mecanismos que auxiliem na mensuração e distribuição não somente dos benefícios e vantagens, mas também dos custos e riscos existentes. Ao analisar as ineficiências sob a ótica de custo, Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) identificam três dimensões de relacionamentos que devem ser observadas, sendo diferenciadas conforme a complexidade e necessidade de controle existente em cada fluxo:

- integração intrafuncional: que ocorre por meio da administração dos processos e atividades do canal logístico;
- integração interfuncional: ocorre através da relação entre as áreas da empresa focal;
- integração interorganizacional: que representa a relação entre as empresas de uma cadeia de suprimentos.

O processo de integração intrafuncional representa principalmente o controle de custos existente no fluxo de atividades do canal logístico, devendo esse processo estar sob responsabilidade do gestor do canal, evitando, dessa forma, possíveis conflitos de custos, como por exemplo, entre o transporte e estocagem.

Além da integração do canal logístico, a empresa necessita estar atenta à dimensão interfuncional, ou seja, o relacionamento entre as áreas, uma vez que a redução de custos pode ter impacto nos processos de *marketing*, produção ou financeiro. Um nível maior de produção pode gerar um custo maior de estocagem ou necessidades financeiras da compra de matérias-primas, assim como, optar por um serviço de transporte de menor custo pode acarretar atrasos nas entregas ao cliente e, conseqüentemente, a redução nas receitas. Desta forma, a busca por redução e/ ou otimização de custos perpassa a empresa como um todo e não somente o canal logístico.

Juntamente com a análise e atuação nos custos envolvidos nos processos intrafuncional e interfuncional, a empresa focal deve canalizar seus esforços nas relações existentes na dimensão interorganizacional, atuando na cadeia de forma integrada, em que cada uma das empresas envolvidas não teria capacidade de ação individual. Nesse processo, é importante transformar as oportunidades em benefícios tangíveis. Por vezes, o resultado será que todas as empresas da cadeia serão beneficiadas, o que não gera impacto no processo de parceria entre elas. Porém, em outros momentos, os benefícios podem ocorrer à custa de outras empresas da cadeia, o que pode gerar uma fragilidade no processo de cooperação e parceria. Nesses casos, é necessário que os ganhos sejam redistribuídos. Para isso, Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) sugerem o desenvolvimento de:

- métricas que facilitem a análise dos benefícios gerados;
- mecanismos de compartilhamento de informações para disseminação dos benefícios da cooperação entre as empresas;
- um método de alocação de recursos capaz de redistribuir os ganhos da cooperação entre todos os membros da cadeia.

Ao analisar a cadeia de suprimentos sob a ótica da cooperação, Bowersox e Closs (2001) identificam que a cooperação na cadeia de suprimentos tem como objetivo o aumento de competitividade, conforme os princípios básicos:

- compartilhamento de informações: compartilhar informações de compra, venda e principalmente informações estratégicas de modo que as empresas possam juntas identificar e planejar as melhores maneiras de atender as necessidades dos clientes;
- eliminação de trabalhos duplicados: por meio do planejamento conjunto e da troca constante de informações, é possível reduzir ou até mesmo eliminar o risco existente em relação aos estoques intermediários da cadeia, o que impacta significativamente na agilidade e custo do processo.

No mesmo sentido, Christopher (2005) reforça que, para que uma cadeia atenda as necessidades do cliente final, é necessário que haja um alto nível de cooperação entre as empresas onde exista um beneficiamento mútuo. Outro aspecto importante é a troca de informações entre as empresas, tornando as demandas do cliente visíveis para todas as empresas da cadeia, o que facilitará que a demanda seja orientada pela demanda real e não somente por uma previsão.

Para Alves Filho, Cerra e Maia (2004) uma gestão da cadeia de suprimentos torna-se eficaz, quando consegue alinhar e integrar as atividades, informações e o fluxo de processos e de materiais com as necessidades dos clientes finais, assim agregando valor aos produtos e serviços. Para que essa gestão eficaz ocorra, Cooper, Lambert e Pagh (1997) reforçam que as empresas devem buscar reduzir, sempre que possível, a quantidade de recursos necessários para atender a demanda dos clientes. Isso inclui ajustar o fluxo de fornecimento com a demanda dos clientes, reduzir os estoques em toda a cadeia e qualificar o atendimento ao cliente, agregando valor aos envolvidos no processo.

Ao analisar as informações e fluxos dos processos, Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) reforçam que, as trocas de informações devem percorrer desde o nível estratégico até o nível operacional das empresas da cadeia, sendo que essas trocas podem ocorrer através de *e-mails*, telefonemas, reuniões regulares e sistemas de comunicação, como o *EDI (Electronic Data Interchange)* ou troca eletrônica de dados.

Alguns pontos de alerta são apresentados por Lummus e Vokurka (1999) para o processo de inter-relação, conforme segue:

- definição de diretrizes para a criação de alianças com as demais empresas da cadeia de suprimentos;
- desenvolvimento de métodos de controle e acompanhamento;
- ampliação da visão da cadeia de suprimentos, fazendo com que as empresas identifiquem potenciais negócios;
- integração de processos internos da empresa;

- construção de processo de confiança entre as organizações;
- resistência organizacional para o modelo de gestão da cadeia de suprimentos;
- definição de sistemas integrados de informação.

Para uma efetiva integração e gerenciamento de uma cadeia de suprimentos, Mentzer, Dewitt e Keebler (2001) propõem sete atividades que auxiliam na implementação de uma filosofia de gerenciamento da cadeia de suprimentos:

- comportamento integrado;
- compartilhamento de informações;
- divisão de riscos e ganhos;
- cooperação;
- estabelecimento de metas e foco no cliente final;
- integração de processos;
- construção e manutenção de relações de longo prazo.

A relação interorganizacional na cadeia de suprimentos é composta por uma série de elementos que devem estar alinhados para que se obtenha um ganho conjunto para as empresas que compõem essa rede. No Quadro 1, é apresentada uma síntese das características das relações interorganizacionais identificadas com base nos achados dos autores utilizados nesse subcapítulo.

Quadro 1 - Características das relações interorganizacionais na cadeia de suprimentos

Autores	Características das Relações Interorganizacionais
Cooper, Lambert e Pagh (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - Integração dos processos internos - Otimização de recursos - Ajuste do fluxo de fornecimento - Redução dos níveis de estoques - Qualificação do atendimento ao cliente
Pires (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminação de informações - Definição de canais de comunicação - Visão integrada da cadeia - Sinergia - Relacionamentos colaborativos
Lummus e Vokurka (1999)	<ul style="list-style-type: none"> - Sinergia entre os elos da cadeia - Definição de diretrizes - Desenvolvimento de métodos de controle - Integração dos processos internos - Confiança - Sistema integrado de informação
Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Visão sistêmica da cadeia - Controle de custos - Integração de áreas/empresas - Compartilhamento de informações - Métricas de controle e divisão de benefícios

(continua)

Autores	Características das Relações Interorganizacionais
Mentzer, Dewitt e Keebler (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Integração de processos - Compartilhamento de informações - Distribuição dos ganhos e perdas - Cooperação - Estabelecimento de metas - Parcerias de longo prazo
Alves Filho, Cerra e Maia (2004)	<ul style="list-style-type: none"> - Sinergia entre os elos da cadeia - Integração de atividades e fluxo de processos - Integração de informações - Distribuição dos ganhos - Alinhamento entre as estratégias - Redução no número de fornecedores - Integração de processos - Busca por eficiência operacional - Cooperação - Parcerias de longo prazo
Christopher (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhamento de informações - Benefício mútuo - Gestão de relacionamento - Cooperação - Parcerias de longo prazo - Controle de custos
Cerra, Maia e Alves Filho (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação da cadeia de suprimentos - Alinhamento das estratégias das empresas - Ações de cooperação - Processo de <i>outsourcing</i> - Compartilhamento de informações - Número reduzido de fornecedores - Relações de longo prazo baseadas em confiança - Desenvolvimento de fornecedores - P&D de produtos em conjunto

Fonte: O autor (2013).

A existência de diversas características das relações interorganizacionais, conforme apresentado no Quadro 1, reforça a complexidade de uma cadeia de suprimentos e o real esforço necessário para integrar e gerenciar seus membros. Partindo dos conceitos apresentados por cada autor foi proposto um agrupamento das características por similaridade de assunto, visando à redução de variáveis, conforme apresentado no Quadro 2.

Para que o processo-chave ocorra, é necessário que haja a ação conjunta de uma ou mais empresas que constituem a cadeia de suprimentos, sejam estas a empresa focal, o fornecedor ou até mesmo o cliente. Essa ação conjunta se dá por meio das relações interorganizacionais, uma vez que os processos-chave permeiam toda a cadeia de suprimentos.

Quadro 2 - Agrupamento por similaridade das formas de relações interorganizacionais

Relacionamento Interorganizacional	Agrupamento	Referencial
<ul style="list-style-type: none"> - Sinergia entre os elos da cadeia - Integração de atividades e fluxo de processos - Integração dos processos internos - Visão integrada da cadeia - Sinergia - Visão sistêmica da cadeia - Integração de processos - Integração de áreas/empresas - Alinhamento entre as estratégias - Alinhamento das estratégias das empresas 	Visão integrada da cadeia	<p>Cooper, Lambert e Pagh (1997) Lummus e Vokurka (1999) Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) Mentzer, Dewitt e Keebler (2001) Alves Filho, Cerra e Maia (2004) Christopher (2005) Cerra, Maia e Alves Filho (2007)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Redução no número de fornecedores - Busca por eficiência operacional - Otimização de recursos - Número reduzido de fornecedores - Ajuste do fluxo de fornecimento - Redução dos níveis de estoques 	Otimização de recursos	<p>Cooper, Lambert e Pagh (1997) Alves Filho, Cerra e Maia (2004) Cerra, Maia e Alves Filho (2007)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Integração de informações - Disseminação de informações - Definição de canais de comunicação - Compartilhamento de informações - Sistema integrado de informação 	Sistema integrado de informações	<p>Lummus e Vokurka (1999) Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) Mentzer, Dewitt e Keebler (2001) Alves Filho, Cerra e Maia (2004) Christopher (2005) Cerra, Maia e Alves Filho (2007)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ações de cooperação - Relacionamentos colaborativos 	Ações de cooperação	<p>Mentzer, Dewitt e Keebler (2001) Alves Filho, Cerra e Maia (2004) Christopher (2005) Cerra, Maia e Alves Filho (2007)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias de longo prazo - Relações de longo prazo baseadas em confiança - Confiança 	Parcerias de longo prazo	<p>Lummus e Vokurka (1999) Mentzer, Dewitt e Keebler (2001) Alves Filho, Cerra e Maia (2004) Christopher (2005) Cerra, Maia e Alves Filho (2007)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de métodos de controle - Controle de custos - Métricas de controle - Definição de diretrizes - Estabelecimento de metas - Gestão de relacionamento - Coordenação da cadeia de suprimentos 	Governança da cadeia	<p>Lummus e Vokurka (1999) Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) Christopher (2005) Cerra, Maia e Alves Filho (2007)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição dos ganhos - Distribuição dos ganhos e perdas - Divisão de benefícios - Benefícios mútuos 	Distribuição de ganhos e perdas	<p>Ballou, Gilbert e Mukherjee (2000) Mentzer, Dewitt e Keebler (2001) Alves Filho, Cerra e Maia (2004) Christopher (2005)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de fornecedores - Processo de <i>outsourcing</i> 	Desenvolvimento de fornecedores	Cerra, Maia e Alves Filho (2007)
<ul style="list-style-type: none"> - P&D de produtos em conjunto 	P&D de produtos em conjunto	Cerra, Maia e Alves Filho (2007)
<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação do atendimento ao cliente 	Qualificação do atendimento ao cliente	Cooper, Lambert e Pagh (1997)

Fonte: O autor (2013).

Para Bowersox e Closs (2001), devido à variedade e complexidade de tarefas dentro de uma cadeia de suprimentos, cada empresa é percebida pelas demais, como detentora de competências específicas em que a cooperação entre empresas é fator determinante para o desempenho da cadeia. De acordo com Fleury e Fleury (2010, p. 88): “A busca de eficiência coletiva traz novos contornos para o entendimento da questão da formação de competências e da escolha de estratégias”.

2.2 COMPETÊNCIAS

Conforme Silva (2005), o conceito de competência na Idade Média, estava associado à linguagem jurídica e, dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou alguma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo começou a ser utilizado como reconhecimento sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, posteriormente, passou a qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho.

Conforme Dias, Becker e Ruas (2010) no contexto organizacional, a expressão competência tem sido desenvolvida em pelo menos duas perspectivas: competências individuais, aquelas focadas no indivíduo e na sua capacidade de contribuir com os objetivos e metas da organização; as competências organizacionais focada na organização e na identificação de quais competências agregam valor ao negócio e, conseqüentemente, geram vantagem competitiva.

Segundo Fleury e Fleury (2004), o conceito de competências individuais foi introduzido no contexto organizacional por David C. McClelland, em 1973, por meio de uma pesquisa, visando identificar aspectos de desempenho que não estavam ligados à inteligência do profissional, nem ao seu grau de conhecimento ou habilidade. No artigo intitulado: *Testing for Competence Rather than Intelligence*, McClelland (1973) identifica a competência como uma característica do indivíduo que pode ser relacionada a um desempenho superior em determinada tarefa ou situação.

A abordagem das competências individuais é comumente identificada na literatura focada na área de gestão de pessoas, por meio da análise dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e sua interação com a sua função e com suas entregas, tendo como base autores como Zarifian (2001), Resende (2004) e Dutra (2004).

Já a noção de competência organizacional, tem como um dos seus principais marcos, apresentado por Prahalad e Hamel (1990), “As competências essenciais da corporação” (*The core competence of the Corporation*), que tem sua origem nos conceitos da Visão Baseada em

Recursos (VBR) de Wernerfelt (1984). A mesma, define os recursos como o conjunto das forças e fraquezas de uma organização que, ao serem identificados e desenvolvidos, podem gerar uma posição competitiva de difícil alcance pelos concorrentes.

Barney e Hesterly (2007) corroboram o ponto de vista de que a (VBR) foca seus estudos nos recursos existentes na organização e na sua capacidade de utilizá-los para obter vantagem competitiva. A partir da identificação dos recursos existentes, a empresa poderá utilizá-los de forma individual ou combinada para a produção de um ou mais produtos e serviços, criando, desta forma uma barreira frente à concorrência. Javidan (1998) reforça que por meio da análise detalhada de seus recursos, capacidades e competências é possível para a firma entender a fonte de suas vantagens competitivas.

Embasados nos achados de Prahalad e Hamel (1990), diversos autores como Quélin (1997), Teece, Pisano e Shuen (1997), Javidan (1998), Speakman, Spear e Kamauff (2002), Ruas (2005) e Fleury e Fleury (2010) têm focado seus esforços no tema competências organizacionais. Recentemente, uma nova abordagem tem sido proposta com foco nas estratégias das organizações, por autores como Awuah (1997; 2001), Ritter e Gemünden (2003), Prevot (2005; 2008) e Guallino e Prevot (2008) ao analisarem o tema competência no contexto interorganizacional.

Dessa forma, visando a atender aos objetivos propostos nesse trabalho, o desenvolvimento da revisão bibliográfica buscou analisar em profundidade, as abordagens de competência organizacional e interorganizacional.

2.2.1 Competências organizacionais

Conforme visto previamente, o conceito de competências organizacionais tem sua origem na Visão Baseada em Recursos que, por sua vez, segundo Wernerfelt (1984), auxilia a empresa a definir suas estratégias através do questionamento de quais recursos devem ser diferenciados e quais são necessários para desenvolver e atingir a diversificação, em quais mercados ingressar e, em que sequência desenvolvê-los.

A mobilização dos recursos auxilia na compreensão e realização das ações estratégicas e quando colocadas em prática ajudam no aumento da eficiência na empresa. Os recursos englobam as capacidades, conhecimentos e processos da empresa, podendo ainda, serem classificados em recursos físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1991). Complementarmente à visão apresentada por Barney (1991), Fleury e Fleury (2004)

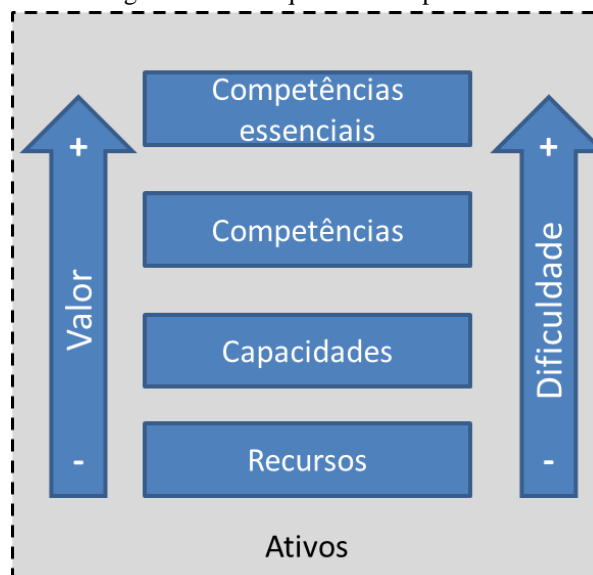
identificam que os recursos podem ser tangíveis, como os prédios e equipamentos, ou intangíveis, como a marca e a cultura organizacional.

Ainda sobre recursos, mas analisando-os não apenas com foco no ambiente interno, Collis e Montgomery (1995) reforçam o caráter dinâmico dos mesmos ao identificarem que eles não devem ser avaliados de forma isolada, uma vez que seu valor está vinculado às forças do mercado. Um recurso pode ser valioso para uma organização em determinado mercado e momento, mas pode não ter o mesmo valor em outras organizações ou com o passar dos anos. Assim, os autores sugerem que os recursos sejam testados por meio de cinco questionamentos, em que, se as respostas aos mesmos forem positivas, então esses serão recursos que irão auxiliar a empresa na realização de sua estratégia e na diferenciação de seus produtos/serviços:

- a) Teste de imitação: O recurso é de difícil imitação?
- b) Teste de durabilidade: Qual a velocidade de depreciação do recurso?
- c) Teste de apropriação: Quem captura o valor criado pelo recurso?
- d) Teste de substituição: O recurso pode ser substituído por outro recurso?
- e) Teste de superioridade competitiva: Quais são realmente os melhores recursos?

Percebe-se na literatura um vínculo estreito entre a mobilização de recursos e capacidades da empresa e o conceito de competências organizacionais. Esse vínculo é verificado na proposição de Javidan (1998) por meio de uma hierarquia que, se inicia nos recursos, que podem ser considerados ativos de entrada na cadeia de valor da organização, até as competências essenciais que são o nível mais alto na hierarquia. Cada nível hierárquico representa uma influência no nível seguinte, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 - Hierarquia das competências



Fonte: Adaptado de Javidan (1998)

Ao analisar cada um dos níveis, Javidan (1998) identifica que os recursos são a base para o desenvolvimento das competências. As capacidades estão vinculadas à habilidade de mobilizar e explorar os recursos, transformando entradas em saídas nas diversas atividades da organização, enquanto que, as competências representam a integração e a coordenação das capacidades existentes nas unidades de negócio. No topo da hierarquia, encontram-se as competências essenciais que são o resultado da integração das competências existentes nas unidades de negócios.

De acordo com Quélin (1997) as capacidades e as competências têm papel fundamental no desenvolvimento e gestão desses recursos, auxiliando a empresa na adaptação ao ambiente, bem como, encorajando o desenvolvimento e crescimento da empresa através da integração de novos recursos e a readaptação dos recursos existentes.

Javidan (1998) identifica que os recursos são a base para o desenvolvimento das competências e complementarmente Quélin (1997), indica que esses recursos auxiliam no crescimento e na adaptação da empresa ao ambiente. Estas afirmativas estão alinhadas aos pressupostos apresentados por Prahalad e Hamel (1990), ao identificarem as competências essenciais como as raízes da estratégia competitiva que, quando bem desenvolvidas, agregam valor para o cliente; são difíceis de serem imitadas; geram potencial acesso a novos mercados e garantem uma vantagem competitiva à organização.

No mesmo sentido Teece, Pisano e Shuen (1997), Spekman, Spear e Kamauff (2002) e Ruas (2005) conceituam competência essencial como a combinação de tecnologias, conhecimentos e habilidades que uma empresa possui frente ao mercado e, que servem como base para o desenvolvimento de produtos e serviços tanto no presente quanto no futuro. Além disso, proporcionam aos usuários finais desses produtos e serviços a capacidade de sua apropriação. Essas competências apresentam como atributos a complexidade, invisibilidade, durabilidade, superioridade e a difícil substituição ou cópia pelos concorrentes. As competências essenciais representam uma barreira de entrada para novos concorrentes e, por esse motivo, envolvem todas as áreas da empresa, influenciando na visão, missão e estratégia (RUAS, 2005).

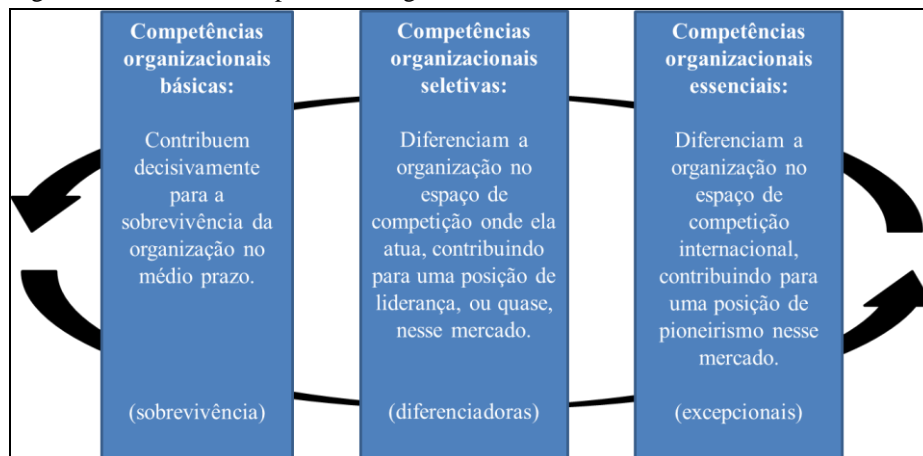
Conforme Fleury e Fleury (2004) a empresa pode possuir diversas competências, porém, apenas algumas dessas é que serão essenciais, já que as diferem dos concorrentes e garantem uma vantagem competitiva sustentável, sendo as demais classificadas como organizacionais. A sustentabilidade dessa vantagem está diretamente ligada ao processo de aprendizagem organizacional que, por sua vez, é responsável por promover o desenvolvimento das competências organizacionais.

Segundo Ruas (2005), as competências organizacionais podem ser agrupadas em seletivas e em básicas, conforme segue:

- competências organizacionais seletivas: são as competências que viabilizam a diferenciação da empresa frente a seus concorrentes no seu ambiente de atuação;
- competências organizacionais básicas: são as competências necessárias para a sobrevivência da organização no seu mercado de atuação.

Agregando os conceitos de competências organizacionais seletivas e básicas ao conceito de competências essenciais proposto por Prahalad e Hamel (1990), Ruas (2005) identifica três níveis de competências organizacionais conforme a Figura 5, reforça ainda que as competências podem migrar de um nível para o outro conforme ocorram mudanças na organização ou no ambiente na qual está inserida.

Figura 5 - Níveis de competências organizacionais



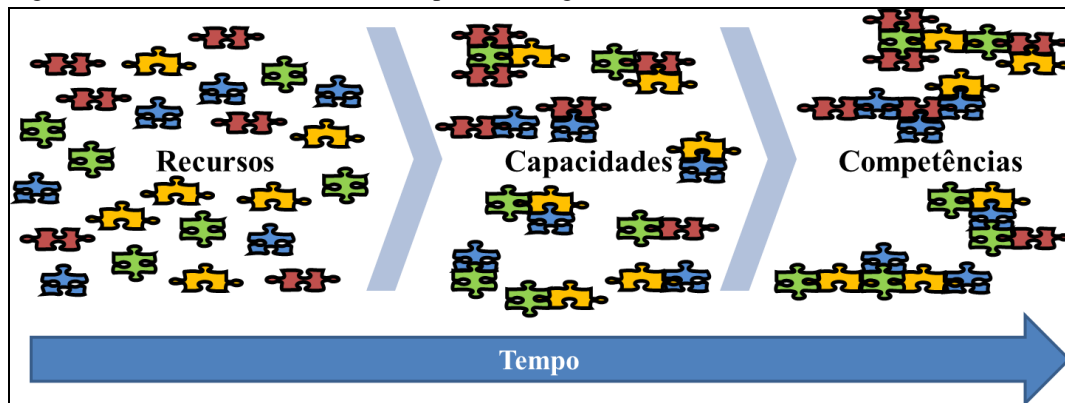
Fonte: Adaptado de Ruas (2005).

Para Prahalad e Hamel (1990) a competência organizacional está relacionada à capacidade de aprendizagem coletiva da organização, principalmente em coordenar esforços na condução de diferentes competências produtivas e na integração das correntes múltiplas de tecnologia. Nesse sentido Fleury e Fleury (2010) e Javidan (1998) declaram que, este desenvolvimento deve ocorrer em longo prazo por meio de um processo de integração, comunicação e cooperação entre todas as áreas da empresa.

Para atender os objetivos propostos nesse trabalho, buscou-se sintetizar os conceitos apresentados, conforme a Figura 6, na qual se entende por competência organizacional os recursos e capacidades que, desenvolvidos e aplicados de forma integrada geram para a organização um diferencial competitivo. De forma análoga, os recursos são como peças

isoladas de um quebra-cabeça que, a partir da união formam as capacidades que de forma integrada constituem as competências organizacionais.

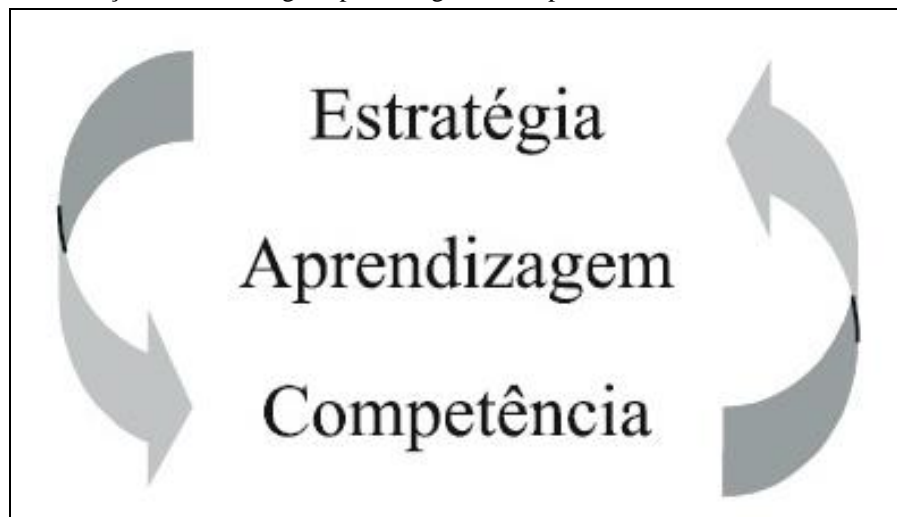
Figura 6 - Síntese dos conceitos de competências organizacionais



Fonte: O autor (2013).

Para Fleury e Fleury (2001), o desenvolvimento de competências é o resultado do aprendizado resultante da interação entre as estratégias e as competências necessárias para a efetivação de tais estratégias. Através desse fluxo contínuo é que se dá o desenvolvimento das competências conforme a Figura 7.

Figura 7 - Relação entre estratégia, aprendizagem e competência



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 33).

Para determinar o valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva, King, Fowler e Zethaml (2002) sugerem que, quatro itens sejam analisados:

- a) o Caráter Tácito: reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação, pois uma competência pode

estar em algum ponto entre o explícito e o tácito. O caráter explícito refere-se à possibilidade de divisão em partes ou codificação em grupos de regras que, por sua vez, podem ser divulgados verbalmente ou na forma escrita. Por outro lado, o caráter tácito refere-se aos conhecimentos mais intuitivos, que não podem ser totalmente expressos;

- b) a Robustez: caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. Competências robustas não dependem de um conjunto determinado de circunstâncias externas, apresentam, portanto, mais chances de manterem seu valor diante de mudanças no ambiente externo;
- c) a Fixação: compreende a possibilidade de a competência ser transferida para outra empresa. A mobilidade de uma competência pode ser medida de fixa até móvel. A fixação é determinada pela localização da competência na organização. As competências podem estar vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários-chave aos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas de *software*; aos sistemas gerenciais, tais como programas de incentivo e estruturas de premiação; e à missão, à cultura ou aos valores que promovem e incentivam certos tipos de conhecimento;
- d) o Consenso: reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo. O consenso relacionado à competência ocorre quando os gerentes possuem a mesma opinião sobre a vantagem competitiva de sua empresa, no que diz respeito ao conhecimento e às qualificações relevantes.

Segundo Guallino e Prevot (2008), o conhecimento e as competências são o coração da gestão estratégica e, as organizações muitas vezes têm dificuldade em entender como a criação e o desenvolvimento das competências pode gerar vantagem competitiva. Dessa forma, visando estreitar a relação entre o desenvolvimento de competências e a vantagem competitiva, Fleury e Fleury (2010) sugerem que, para a formação de competências organizacionais, visando à agregação de valor, sejam consideradas as dimensões: saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. No Quadro 3, identificam-se as seis dimensões e seus conceitos.

Quadro 3 - Dimensões da formação de competências organizacionais

Dimensões	Conceitos
Saber agir	Saber tratar a complexidade e a diversidade; Saber prospectar para poder antecipar-se; Agir em tempo certo com visão sistêmica.

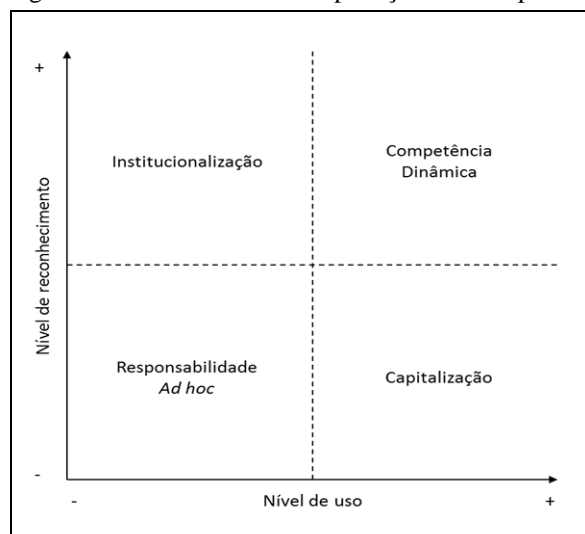
(continua)

Dimensões	Conceitos
Saber mobilizar	Entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos; Saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
Saber comunicar	Conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; Saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i> .
Saber aprender	Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
Saber assumir responsabilidades	Saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da empresa quanto no nível externo da sociedade.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Fonte: Fleury e Fleury (2010, p. 69).

Partindo da afirmação de que o conhecimento e as competências são o coração da gestão estratégica, e a dificuldade que as organizações têm de entender como ocorre o desenvolvimento de conhecimento e das competências visando a uma vantagem competitiva, Guallino e Prevot (2008) propõem um modelo para análise da construção de competências no qual são definidas duas dimensões: a) “aplicação” que se refere ao nível de uso da competência, e b) “reconhecimento” que se refere à percepção por parte da organização, da importância de desenvolver certa competência e o investimento nesse desenvolvimento. Com base nessas duas dimensões, é proposta uma matriz cruzada, conforme a Figura 8, onde cada quadrante possui suas características de aprendizagem organizacional.

Figura 8 - Reconhecimento e aplicação das competências



Fonte: Guallino e Prevot (2008, p. 73).

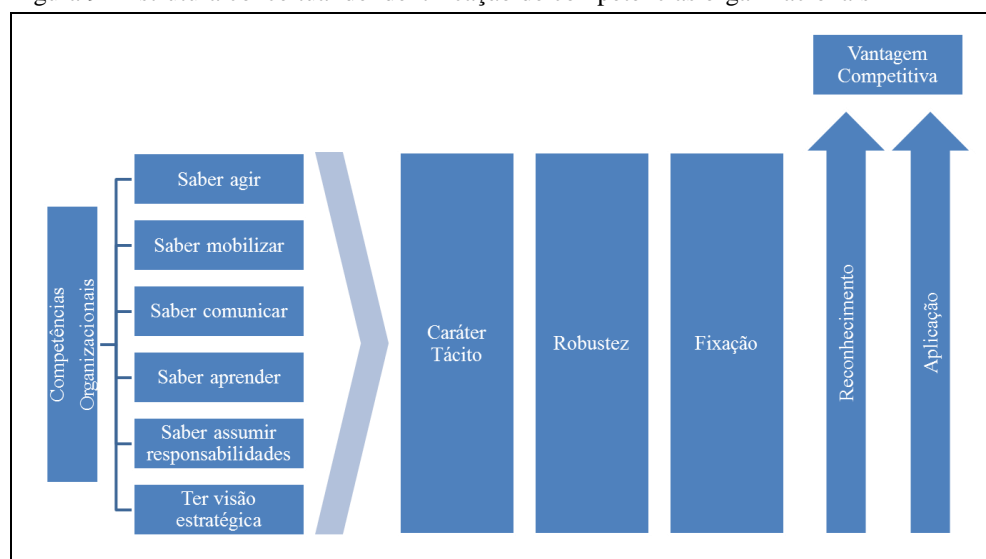
Cada quadrante da figura representa uma relação entre o nível de reconhecimento de uma competência e o seu nível de uso, conforme segue:

- baixo nível de uso e de reconhecimento (responsabilidade *Ad hoc*): a competência praticamente não existe, sendo utilizada somente em determinadas situações e sem que a empresa aproveite essa experiência em outras situações;
- alto nível de uso e baixo nível de reconhecimento (capitalização): a empresa investe no desenvolvimento da competência muito mais pela necessidade de utilização do que pelo valor percebido pela organização;
- baixo nível de uso e alto nível de reconhecimento (institucionalização): a competência tem significância na organização mesmo que o seu uso seja esporádico;
- alto nível de uso e de reconhecimento (competência dinâmica): a competência tem seu valor reconhecido e é utilizada por diversas áreas da organização usualmente. A competência dinâmica representa a principal fonte de investimento por parte da organização.

Assim, a estrutura de análise apresenta dois eixos, sendo um representado pelo nível de reconhecimento, em que quanto maior a percepção pela organização da importância da competência, maior será o investimento no seu desenvolvimento; e o outro representado pelo nível de uso da competência, em que quanto maior a aplicação, mais se capitalizará e reforçará a competência (GUALLINO; PREVOT, 2008).

Buscando um entendimento e uma unificação sobre as considerações realizadas por cada um dos autores, King, Fowler e Zethaml (2002), Guallino e Prevot (2008) e Fleury e Fleury (2001, 2004 e 2010), elaborou-se a Figura 9 que representa uma estrutura conceitual de identificação de competências organizacionais.

Figura 9 - Estrutura conceitual de identificação de competências organizacionais



Fonte: O autor (2013).

Essa estrutura conceitual visa auxiliar no entendimento do processo de identificação e de validação de uma competência como sendo organizacional. A partir da aplicação da competência organizacional nas dimensões, inicia-se o processo de identificação e, após essa etapa, será analisado seu caráter tácito, que se refere ao nível de resistência à codificação, sua robustez, ou seja, sua manutenção frente às mudanças no ambiente interno/externo e sua fixação que reflete a capacidade de transferência dessa competência. O reconhecimento diz respeito à percepção da organização em relação à existência da competência, enquanto a aplicação reflete o seu uso nas atividades e processos da organização.

Esta subseção buscou identificar na literatura os conceitos apresentados para o termo competências organizacionais e a proposição de um conceito próprio para essa pesquisa, assim como, a apresentação de alguns modelos de identificação e desenvolvimento de competências organizacionais que culminaram em uma estrutura conceitual e, que servirá como base para a proposição de uma estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais. Na próxima subseção, as competências serão analisadas sob a ótica das relações interorganizacionais.

2.2.2 Competências interorganizacionais

Conforme os conceitos apresentados por Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais são a base da estratégia competitiva de uma organização, porém, nenhuma organização sobrevive sozinha no seu ambiente. Dessa forma, segundo Fleury e Fleury (2010), a eficiência coletiva traz novos elementos para a escolha da estratégia e para a formação das competências organizacionais, e cada empresa através do processo de formação de redes e cadeias, irá utilizar suas competências para o desenvolvimento daquelas necessárias para garantir a eficiência coletiva. Ritter e Gemünden (2003) corroboram reforçando que toda a empresa está inserida numa rede e, desta forma, deverá desenvolver suas competências interorganizacionais visando agregar vantagem competitiva, tanto individualmente, quanto para a rede.

Para Prahalad e Ramaswamy (2000), essas mudanças verificadas nas relações entre empresas, em que se busca uma atuação cada vez mais conjunta, representam também mudanças em relação às competências, sua aplicação e desenvolvimento nas organizações, bem como, a busca pelo aproveitamento das competências dos parceiros e clientes. O Quadro 4 representa a caracterização das mudanças identificadas pelos autores.

Quadro 4 - Mudança de posicionamento das competências organizacionais

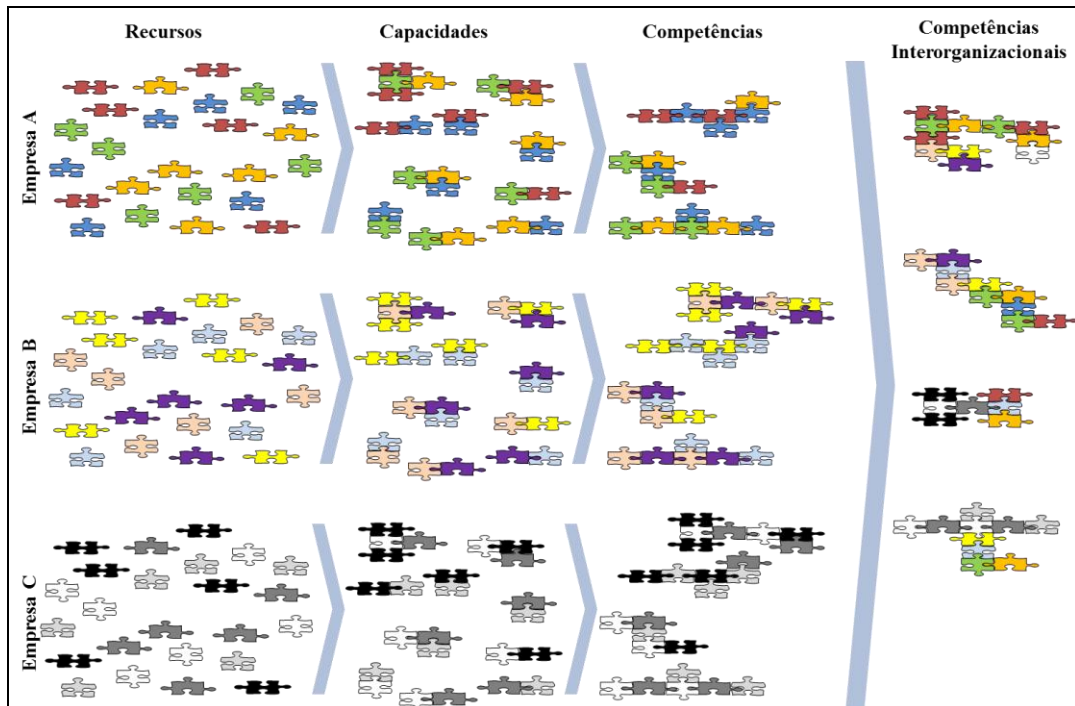
Tópicos	A empresa	Grupo de empresas	Rede de empresas
Unidade de análise	A empresa	A empresa, seus parceiros e fornecedores.	A empresa, seus parceiros, fornecedores e clientes.
Recursos	O que está disponível na empresa	Competências e investimentos de outras empresas	Competências e investimentos de outras empresas e dos clientes
Base de acesso às competências	Processos internos	Acesso privilegiado às empresas da rede	Fluxo de informações contínuo com os clientes
Valor agregado pelos gestores	Desenvolvimento de competências	Gerenciar as parcerias colaborativas	Aproveitar as competências dos clientes, gerir experiências personalizadas e ajustar as expectativas dos clientes.
Criação de valor	Autônomo	Colaborativo com as empresas parceiras	Colaborativo com as empresas parceiras e os clientes ativos

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2000).

Nessa nova perspectiva, a competência pode ser conceituada como a habilidade de atender as demandas dos clientes, sendo essa habilidade amparada pelos recursos e capacidades internos, vinculados aos recursos e capacidades da rede na qual a empresa está inserida. A interação entre empresas da rede visa melhorar o uso de recursos inter-relacionados e o desempenho em atividades interdependentes, a troca de informações e a redução de incertezas presente na relação interorganizacional (AWUAH, 2001). Com o objetivo de conceituar a interação entre empresas, Ritter e Gemünden (2003) propõem o conceito de competências de rede (*network competence*), em que a gestão dessas competências ocorre por meio do gerenciamento das tarefas (planejar, organizar, suprir mão de obra e controlar) e das qualificações (capacidades técnicas e sociais) no processo de inter-relação das empresas.

Dessa forma, para essa pesquisa, a competência interorganizacional é entendida como a inter-relação dos recursos, capacidades e competências internos das empresas que constituem a rede, agregando valor de forma individual e coletiva às empresas, bem como ao cliente final. Essa inter-relação auxilia também na diferenciação de uma rede de empresas para outra. Através da Figura 10, novamente utilizando a analogia às peças de um quebra-cabeça, buscou-se ilustrar o resultado dessa inter-relação na constituição das competências interorganizacionais.

Figura 10 - Constituição de competências interorganizacionais



Fonte: O autor (2013).

Analisando a literatura sobre competências interorganizacionais, nota-se que a constituição dessas competências ocorre principalmente por meio dos processos de desenvolvimento, transferência e integração. O Quadro 5 apresenta um resumo dos autores utilizados, identificando-se o objetivo de estudo e os processos que foram abordados.

Quadro 5 - Formas de constituição das competências interorganizacionais

Autores	Objetivo do estudo	Processos abordados
Awuah (1997)	Entender como se dá o processo de transferência de competências entre unidades de empresas multinacionais.	Transferência
Awuah (2001)	Identificar como ocorre o desenvolvimento de competências em redes de empresas.	Desenvolvimento Aprendizado Adaptação Troca
Ritter e Gemünden (2003)	Propor o conceito de competência de rede.	Desenvolvimento Integração Aprendizado
Prevot (2005)	Propor um modelo para transferência de competências em empresas multinacionais.	Transferência
Vinhas (2008)	Identificar o nível de contribuição das empresas de uma rede de cooperação na agregação de valor às competências.	Desenvolvimento Troca Integração Proteção

(continua)

Autores	Objetivo do estudo	Processos abordados
Guallino e Prevot (2008)	Propor um modelo para análise do desenvolvimento de competências para processos de aquisição e fusão de empresas.	Desenvolvimento Integração
Prevot (2008)	Propor um modelo de gestão de competências com base nas dimensões: natureza dos relacionamentos e o impacto dos relacionamentos nas competências.	Compartilhamento Proteção Aquisição Criação
Pereira (2010)	Analisar a contribuição dos fornecedores na agregação de valor das competências de uma cadeia de suprimentos	Desenvolvimento Transferência

Fonte: O autor (2013).

Partindo da afirmação de que uma organização não pode ser vista de forma isolada no ambiente no qual está inserida, Prevot (2008) afirma que a construção de competências deve incluir uma perspectiva de gestão interorganizacional. Nesse sentido, a gestão de competências nas relações interorganizacionais se dá por meio de quatro aspectos, que são: a) compartilhamento de competências; b) proteção de competências; c) aquisição de competências; e d) criação de competências.

Ao analisar unidades de negócios de empresas multinacionais, Javidan (1998) identifica que a sinergia/cooperação entre as unidades estratégicas de negócios em relação às suas competências essenciais podem facilitar o aprendizado organizacional e, melhorar a capacidade de alavancar os recursos organizacionais. Esse processo de cooperação necessita de uma coordenação única em relação às unidades de negócios, o que é bastante difícil devido à necessidade de se ter canais de comunicação abertos, sistemas de recompensa, comprometimento dos gestores e uma cultura organizacional única entre as unidades.

Ainda abordando a cooperação, Quélin (1997) identifica que o desenvolvimento de competências interorganizacionais pode ocorrer por meio dos processos de: a) cooperação para acessar competências existentes, caracterizado pela cooperação entre empresas para acessar e desenvolver uma competência existente; b) cooperação para combinar recursos complementares, havendo a especialização das empresas em relação a determinados recursos; c) criação de novas capacidades através da cooperação, em que, individualmente, as empresas não teriam capacidade de construir e internalizar tais competências.

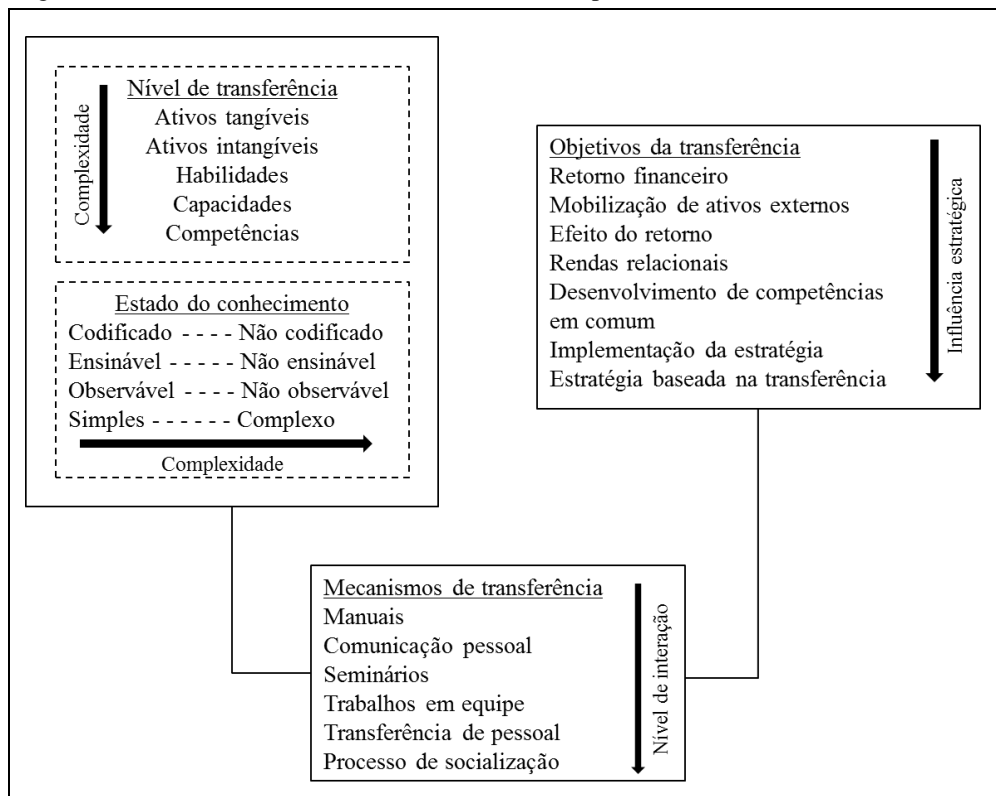
Já sob a perspectiva de transferência Prevot (2005), identifica sete objetivos estratégicos da transferência de competências entre as organizações e classifica-os em três níveis, conforme segue.

- a) objetivos relacionados aos efeitos diretos da transferência:

- retorno financeiro para a empresa cedente;
 - mobilização de ativos externos;
- b) objetivos relacionados aos efeitos indiretos do desenvolvimento de competências:
- efeito de retorno;
 - rendas relacionais;
 - desenvolvimento de competências em comum;
- c) objetivos indiretos relacionados a manobras estratégicas:
- implementação da estratégia;
 - desenvolvimento de estratégias baseado na transferência.

O modelo do estudo de transferência de competência apresentado por Prevot (2005) demonstrado na Figura 11, é composto ainda por: níveis de transferências e estado do conhecimento, que são definidos conforme sua complexidade; e os mecanismos de transferência que estão vinculados ao processo de interação entre as organizações.

Figura 11 - Modelo de estudo de transferência de competências



Fonte: Adaptado de Prevot (2005).

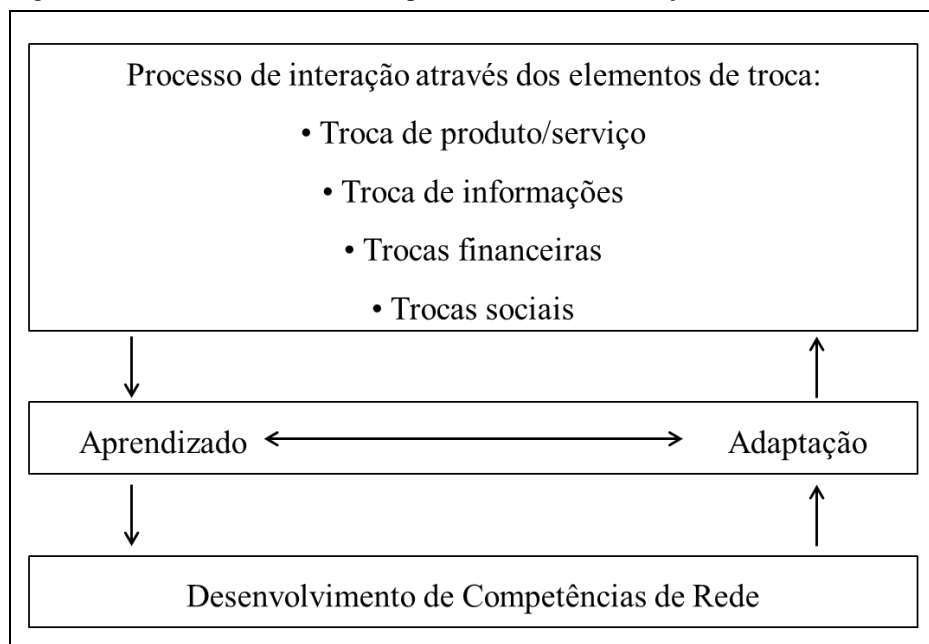
Adicionando um caráter de aprendizagem, Awuah (2001) identifica que o desenvolvimento de competências interorganizacionais ocorre por meio da experiência e da aprendizagem advinda da interação entre empresas na rede. A influência das relações com

outras empresas no desenvolvimento de competências, segundo Awuah (1997), ocorre principalmente por três fatores básicos:

- a transferência de produtos, serviços, informação financeira e/ou social entre as empresas;
- o aprendizado mútuo percebido pelas partes;
- as adaptações realizadas pelas partes no processo de inter-relação.

Conforme Awuah (1997) a interação e o processo de troca entre as empresas envolvidas na rede, demonstrados na Figura 12, auxiliam no aprendizado em como utilizar de forma conjunta os recursos de ambas, adaptando-se rapidamente às ameaças e oportunidades que podem ter impacto nessa relação.

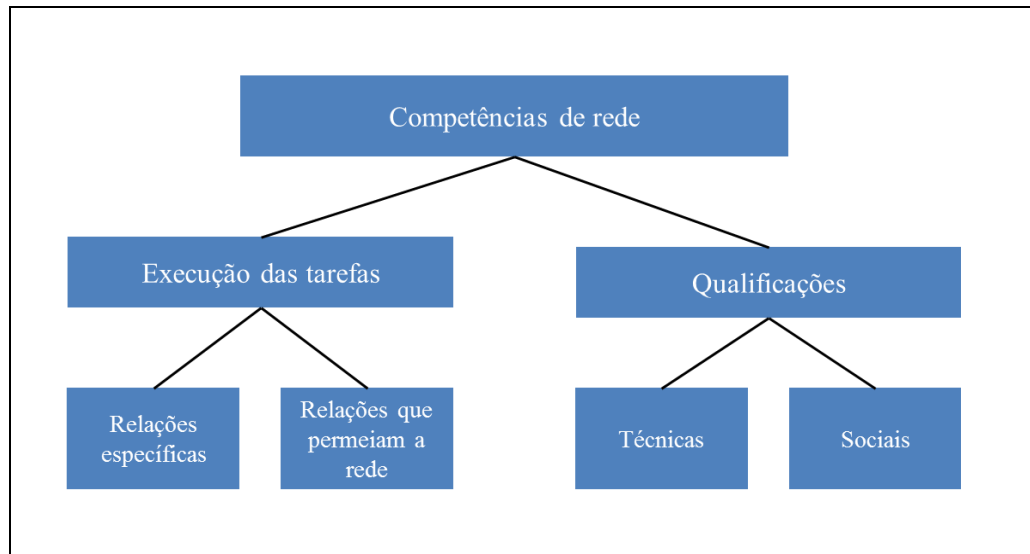
Figura 12 - Desenvolvimento de competências através de relações em rede



Fonte: Adaptado de Awuah (1997).

Ao propor o conceito de competências de rede, Ritter e Gemündem (2003) identificam que as qualificações que incluem habilidades, conhecimentos, e as qualificações formais impactam diretamente na efetividade das tarefas, assim como, as mesmas impactam diretamente no desenvolvimento das qualificações, sendo que a competência de rede é o resultado dessa interação, conforme é demonstrado na Figura 13.

Figura 13 - Elementos das competências de rede



Fonte: Adaptado de Ritter (1999)¹

As relações específicas dizem respeito ao relacionamento da empresa focal com fornecedores que não estão inseridos na cadeia de suprimentos, e que, por meio de um relacionamento comercial as empresas buscam atingir seus objetivos individuais (RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

As tarefas de relacionamento que permeiam a rede (*Cross-relational tasks*) são representadas pelas tarefas de planejamento, organização, suprimento de mão de obra e controle. Analisar internamente a empresa (seus recursos, forças e fraquezas da organização), a rede (contribuições externas, ajuste aos recursos internos, estratégicos e ajuste de recursos dentro da rede) e o ambiente em que a rede está inserida faz parte da tarefa de planejamento. A tarefa de organização é de responsabilidade da empresa focal, em que se define a forma e os canais de comunicação entre as empresas e a capacidade de atendimento das necessidades de cada empresa da rede, sempre considerando os impactos das necessidades individuais nas necessidades da rede. Gerir os relacionamentos, principalmente em relação à mitigação de conflitos, é papel dos profissionais que são alocados em suas atividades através da tarefa de suprimento de mão de obra. A tarefa de controle envolve tanto o ambiente interno da organização como o ambiente externo ao acompanhar e mensurar a contribuição de cada empresa e o desempenho da rede (RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

O gerenciamento das qualificações da rede está vinculado às capacidades técnicas que são necessárias para compreender o processo de relacionamento das empresas conforme as suas necessidades técnicas, requisitos e capacidades (fixação de preços, definição de contratos, divisão

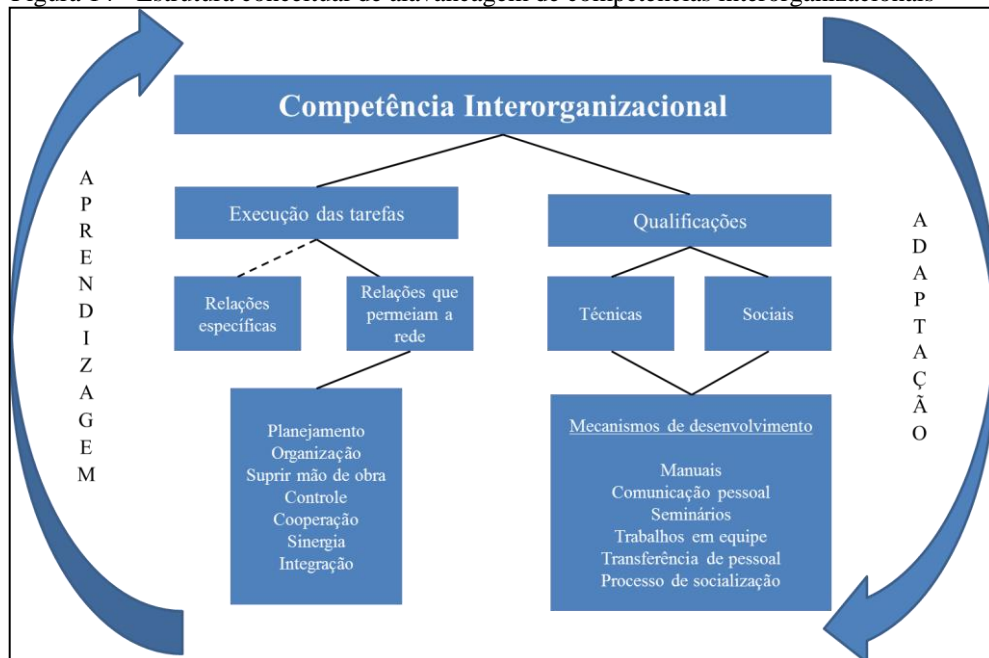
¹ RITTER (1999 citado por RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

de recompensas e o processo de operação), e às capacidades sociais que atuam nas interações interpessoais (comunicação, gestão de conflitos, empatia, autorreflexão e cooperação) e nas relações comerciais entre as empresas da rede (RITTER; GEMÜNDEN, 2003).

O modelo de competência de rede proposto por Ritter e Gemündem (2003) foi analisado e validado sob a ótica de desenvolvimento tecnológico através das relações interorganizacionais. Contudo, nas conclusões de seus achados, os autores propõem que o modelo de competência de rede seja aplicado em outros cenários que não os de desenvolvimento de tecnologia. Dentre as proposições, Ritter e Gemündem (2003, p. 753) questionam: “A competência de rede tem um impacto sobre o desempenho das redes de suprimentos?”

Partindo do questionamento realizado por Ritter e Gemündem (2003) em relação à aplicação do modelo de competências da rede, e dos modelos apresentados por Prevot (2005; 2008) e Awuah (1997), a Figura 14 apresenta uma estrutura conceitual de alavancagem das competências interorganizacionais. O termo “alavancagem” será utilizado em referência aos processos de construção, transferência e integração de competências interorganizacionais.

Figura 14 - Estrutura conceitual de alavancagem de competências interorganizacionais

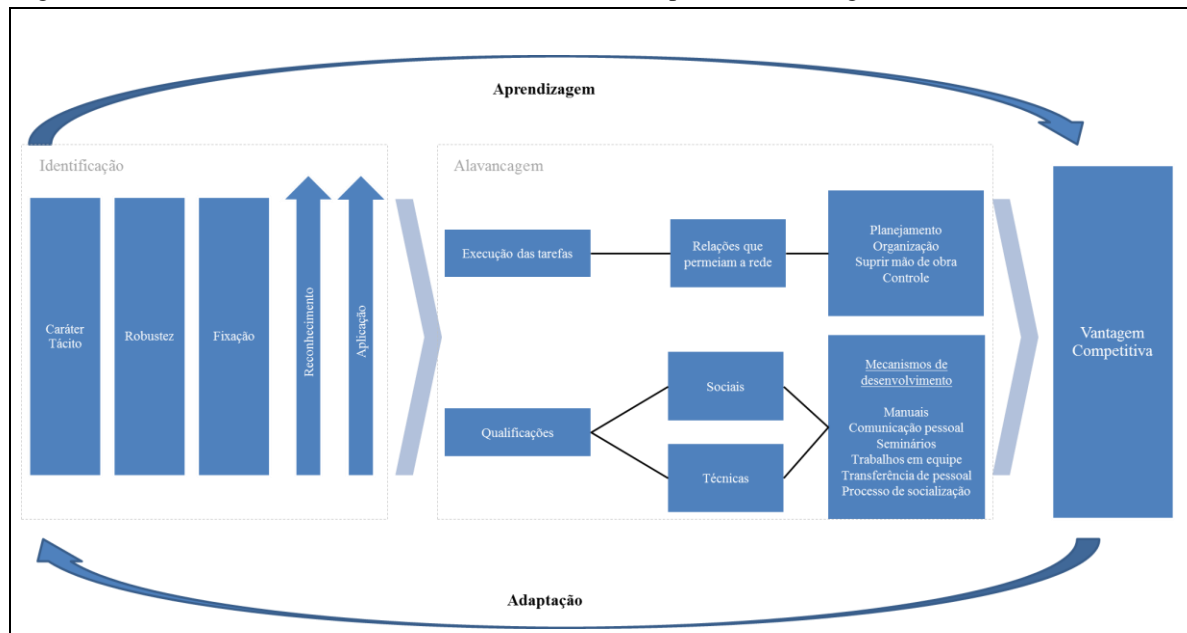


Fonte: O autor (2013).

A partir das estruturas conceituais de identificação de competências organizacionais, conforme Figura 9, e de alavancagem das competências interorganizacionais, conforme Figura 13, é proposta uma estrutura conceitual de desenvolvimento das competências

interorganizacionais, demonstrada na Figura 15, que servirá como estrutura de apoio para a realização da pesquisa.

Figura 15 - Estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais



Fonte: O autor (2013).

O processo de identificação de uma competência interorganizacional se dá por meio da análise de seu caráter tácito, robustez e fixação e deve ser reconhecido pelas empresas integrantes da cadeia e aplicado nas relações entre as mesmas. A alavancagem ocorre por meio da execução das tarefas da rede que englobam: o planejamento, a organização; o suprimento de mão de obra; e o controle. A disseminação da competência ocorre por meio de qualificações que podem ser sociais, como a transferência de pessoal, ou técnicas como a elaboração de manuais e realização de treinamentos. A não identificação de algum dos itens apresentados pode não invalidar a competência interorganizacional, porém, poderá representar um sinal de atenção para toda a rede.

Os processos de identificação e alavancagem, juntos formam o processo de desenvolvimento das competências interorganizacionais, que por tratar-se de um processo dinâmico e cíclico, necessita de constante aprendizado e adaptação. O processo de aprendizado se faz presente principalmente para atender as demandas de mercados cada vez mais dinâmicos que, por consequência, implicam um constante processo de adaptação ao mercado.

Dessa forma, neste capítulo, a partir da introdução do tema relações interorganizacionais, iniciou-se a discussão em relação à cadeia de suprimentos, sua estrutura, o papel da empresa focal, seus processos-chave e as relações interorganizacionais existentes na cadeia de suprimentos. Posteriormente, foram apresentados os referenciais acerca das

competências, abrangendo sua perspectiva organizacional e interorganizacional. Juntamente a isso, foram verificadas formas de identificação e alavancagem dessas competências, que serviram como base de análise para identificar como ocorre a contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais.

A partir do entendimento de cadeia de suprimentos, foi possível identificar seus processos-chave, o papel da empresa focal e como se dá a interação entre a empresa focal, seus fornecedores e clientes por meio das relações interorganizacionais. Partindo do conceito das competências organizacionais, foi possível verificar sua utilização no contexto interorganizacional. Dessa forma, foram apresentados e discutidos os conceitos que sustentam essa pesquisa. No próximo capítulo, será apresentado o método que foi aplicado.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesse capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos que compreendem as seguintes partes: natureza da pesquisa; unidade de análise; desenho de pesquisa; técnicas de coleta de dados e a análise de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa científica inicialmente pode ser classificada quanto a sua natureza, como básica ou aplicada. A básica é também encontrada na literatura como pura, que segundo Cooper e Schindler (2004, p. 32): “visa resolver questões complicadas, (ou seja, problemas), de natureza teórica, que têm pouco impacto direto sobre ação, desempenho ou decisões políticas”. Já a pesquisa aplicada possui ênfase na resolução de um problema, ou seja, a mesma é conduzida para revelar as respostas para as questões e como atender aos objetivos propostos. A natureza desta pesquisa foi aplicada, pois visou responder de forma prática ao problema proposto.

Após a definição da natureza da pesquisa, faz-se necessário identificar que tipo de abordagem será adotado, podendo este ser classificado com enfoque quantitativo, qualitativo ou misto, forma na qual o pesquisador utiliza ambos os enfoques. Conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), o enfoque quantitativo busca testar as hipóteses que são previamente definidas por meio da coleta e análise de dados frequentemente com o uso da estatística para estabelecer os resultados alcançados. Já o enfoque qualitativo usualmente é utilizado em métodos de coleta que busquem reconstruir a realidade por meio de descrições e observações, sem a necessidade de comprovações com medições numéricas ou existência de hipóteses prévias à análise, a ênfase está justamente em entender o fenômeno que se apresenta.

Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 5) reforçam que “o pesquisador deve ser metodologicamente plural e guiar-se pelo contexto, a situação, os recursos de que dispõe, seus objetivos e o problema do estudo em questão” no momento da escolha do enfoque de sua pesquisa. Desta forma, o enfoque desta pesquisa é qualitativo.

Os tipos de pesquisa podem ser classificados em exploratória, quando se pretende analisar um tema pouco estudado, ou buscar novas perspectivas e ampliar os estudos já realizados; descritiva, cujo foco é a descrição de um fato ou situação, buscando por meio da análise caracterizar tal situação; correlacionais, quando o objetivo é analisar a relação entre duas ou mais variáveis e suas correlações; e explicativos, que buscam responder as causas de

acontecimentos por meio da explicação de como ocorre o fenômeno (SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006). Essa pesquisa adotou um caráter exploratório, segundo Gil (2002), proporciona uma aproximação com o problema ao mesmo tempo em que o torna mais explícito.

De acordo com Gil (2002) a pesquisa qualitativa de caráter exploratório é habitualmente a preferência de pesquisadores das áreas sociais. Conforme Yin (2003) pode apresentar diversas maneiras de ser realizada, como por meio de experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análise de informações documentais e estudo de caso. A estratégia de pesquisa definida foi o estudo de caso único, uma vez que, enquanto estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado para contribuir com o conhecimento acerca de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, dentre outros.

Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O autor complementa identificando os propósitos para utilização do estudo de caso, conforme segue:

- explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Desta forma, o método de pesquisa escolhido para o alcance dos objetivos propostos e para que possa auxiliar na identificação de respostas para o problema de pesquisa desse trabalho foi de natureza aplicada, com enfoque qualitativo exploratório, sendo realizado por meio de um estudo de caso único.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa é constituída pela contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais de uma cadeia de suprimentos do segmento automotivo.

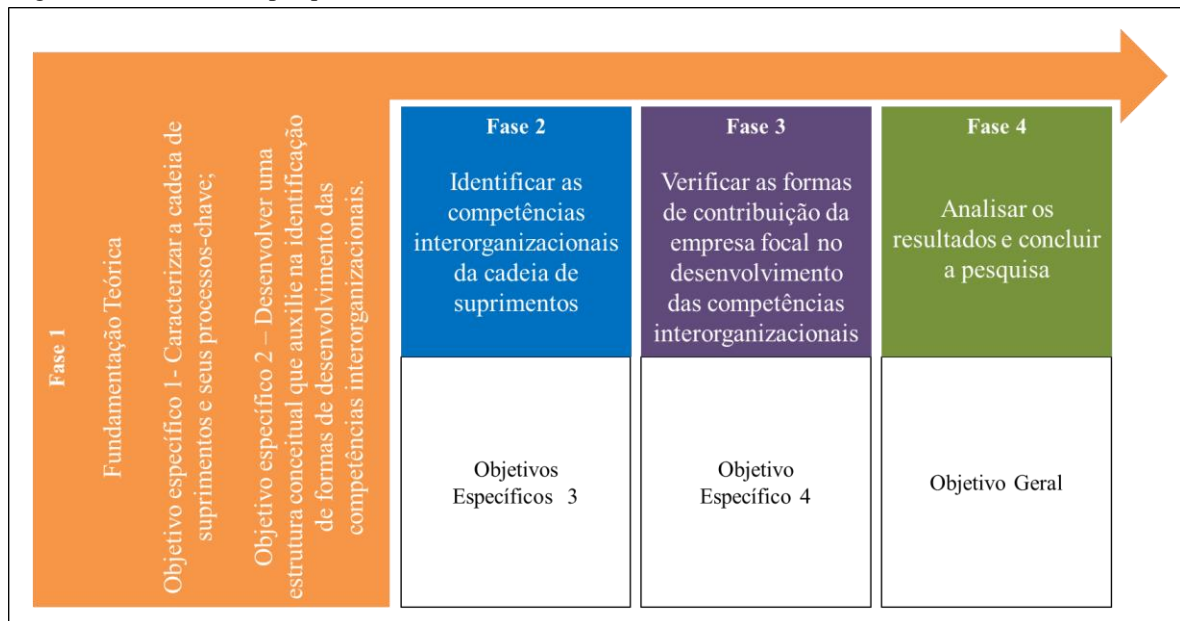
A empresa escolhida como objeto de estudo foi a “DHB Componentes Automotivos”, indústria do segmento metal-mecânico de autopeças, brasileira, situada em Porto Alegre/RS que está presente no mercado há mais de 45 anos, atendendo diversas montadoras de veículos no mercado global. A escolha dessa indústria se deu por três fatores: a) devido à facilidade de

coleta de informações, uma vez que o pesquisador trabalha na empresa; b) a empresa ter realizado um projeto com significativo investimento no ano de 2010, definindo sua estrutura de atuação por processos, focando principalmente no processo de gestão da cadeia de suprimentos; c) o segmento automotivo possuir grande maturidade no processo de gestão da cadeia de suprimentos e, por representar no ano de 2011, 22,5% do PIB industrial brasileiro (ANFAVEA, 2011).

3.3 DESENHO DE PESQUISA

Para facilitar o entendimento e estabelecer um sequenciamento lógico, a pesquisa foi distribuída em quatro fases, conforme Figura 16, em que cada fase tem seu propósito e, ao final, deve responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos da pesquisa.

Figura 16 - Desenho de pesquisa



Fonte: O autor (2013).

A Fase 1, representa a fundamentação teórica utilizada para essa pesquisa que, segundo Gil (2002), é realizada levando-se em consideração a natureza do problema, o nível de conhecimento do pesquisador, os objetivos propostos, dentre outros fatores. Apesar de não existir um modelo ou padrão para a elaboração da fundamentação teórica, o autor reforça que algumas etapas devem estar inseridas nesse processo, como a escolha do tema, o levantamento bibliográfico através da busca de fontes, a organização lógica do assunto e, por fim, a redação do texto.

Com base nas considerações realizadas por Gil (2002), para elaborar a fundamentação teórica foram pesquisadas diversas bases de dados, como dissertações de mestrado, artigos nacionais e internacionais publicados em *journals* e periódicos de expressão que culminaram com entendimentos próprios do autor, bem como, com a elaboração de estruturas conceituais que auxiliaram na realização da pesquisa.

Embasada no referencial teórico, a Fase 1 também contemplou a proposição de estruturas conceituais em que foram utilizados os referenciais teóricos sobre competências organizacionais, menciona-se aqui os autores King, Fowler e Zethaml (2002), Guallino e Prevot (2008), Fleury e Fleury (2001, 2004, 2010), bem como, os autores Awuah (1997), Ritter e Gemündem (2003), Prevot (2005 e 2008), que tratam das competências organizacionais nas relações interorganizacionais. A estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais, demonstrada na Figura 15, além de atender a um dos objetivos específicos, torna-se importante no momento em que foi utilizada como estrutura de apoio para definição das perguntas realizadas junto aos entrevistados, conforme as fases dois e três.

Na fase 2, identificou-se quais são as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos, partindo do conceito de competência interorganizacional, estruturando questões embasadas na estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais propostas na Figura 15, utilizando os processos-chave propostos por Lambert e Cooper (2000) como objeto de definição destas competências. Partindo da análise de cada processo-chave, foram definidos elementos constitutivos que representaram os principais pontos relatados pelos profissionais entrevistados, principalmente em relação à forma como o processo-chave ocorre, o que serviu como sustentação para a proposição das competências interorganizacionais identificadas.

A identificação se deu por meio de entrevista com profissionais que trabalham na empresa focal e, possuem níveis de responsabilidade dentro da organização que podem interferir na estratégia de relacionamento com a cadeia de suprimentos. Esses profissionais representam um grupo de cinco pessoas, vinculadas à Diretoria de Desenvolvimento, Diretoria de Operações, Compras, Planejamento Integrado de Vendas e Operações e Gestão de Atendimento. As entrevistas desta fase foram realizadas em salas de reuniões da empresa focal, durante o mês de outubro e novembro de 2012, tendo uma duração média de uma hora e vinte minutos por entrevistado (vide Apêndice A).

A Fase 3, teve como objetivo verificar formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento das competências interorganizacionais identificadas na fase dois dessa

pesquisa. Para a realização dessa fase, foram realizadas entrevistas com fornecedores de primeiro nível da cadeia de suprimentos, por meio de um roteiro semiestruturado específico para esse público (vide Apêndice B) e, entrevistas com os profissionais da empresa focal que haviam participado da fase dois, também por meio de um roteiro semiestruturado específico para esse público (vide Apêndice C).

O roteiro semiestruturado (Apêndice B) definido para entrevistar os fornecedores de primeiro nível da empresa focal foi composto por questões embasadas na estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais proposta na Figura 15. Da mesma forma, o roteiro utilizado para entrevistar os profissionais da empresa focal (Apêndice C) foi composto por questões embasadas na mesma estrutura conceitual. O Quadro 6 representa o desdobramento da estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais por meio das questões presentes no roteiro de entrevista que buscaram validar as competências interorganizacionais.

As entrevistas da Fase 3, ocorreram entre os meses de fevereiro e março de 2013. Os profissionais da empresa focal foram entrevistados nas instalações da própria empresa, tendo cada entrevista a duração média de trinta minutos. Devido à distância geográfica dois fornecedores foram entrevistados via telefone e o terceiro presencialmente na sede da empresa localizada no interior do Rio Grande do Sul. As entrevistas com os fornecedores tiveram uma duração média de quarenta minutos.

Quadro 6 - Validação das competências interorganizacionais

Validação das competências interorganizacionais
Execução de tarefas na cadeia de suprimentos
Qual empresa é responsável pela estruturação e planejamento da cadeia de suprimentos? Como isso ocorre? (PLANEJAMENTO) Qual empresa é responsável por definir a forma e os canais de comunicação? (ORGANIZAÇÃO) Qual empresa define o atendimento das necessidades das empresas de forma individual e da cadeia de suprimentos como um todo? (ORGANIZAÇÃO) Como ocorre o relacionamento dos profissionais da DHB com os profissionais das empresas da cadeia de suprimentos? (SUPRIMENTO DE MÃO DE OBRA) Existe um acompanhamento do desempenho de cada empresa na cadeia de suprimentos? E da cadeia de suprimentos como um todo? (CONTROLE)
Reconhecimento
Você identifica essa competência como sendo uma competência presente na cadeia de suprimentos da DHB? Ela é percebida pelos clientes?
Caráter tácito
Como a competência analisada pode ser transmitida de forma explícita entre as empresas da cadeia de suprimentos ou até mesmo para seus concorrentes?

(continua)

Robustez
Que tipo de mudança poderia afetar a competência analisada?
Fixação
O quanto a competência analisada pode ser impactada pela entrada ou saída de fornecedores dessa cadeia de suprimentos?
Aplicação
O quanto essa competência é aplicada nas relações da cadeia de suprimentos?
Qualificações sociais e técnicas
Como a DHB contribui para o desenvolvimento dessa competência?

Fonte: O autor (2013).

Por fim, na Fase 4, foram analisados os resultados e realizada a conclusão da pesquisa, visando atender aos objetivos propostos nessa pesquisa.

3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Partindo da escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa, pode-se identificar uma gama de técnicas de coleta de dados existentes na literatura. Além da definição de quais técnicas utilizar, por exemplo, coleta em documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, o pesquisador precisa ter a habilidade e o conhecimento metodológico específico para aplicação de cada uma, sendo este um fator determinante na obtenção dos dados desejados (GIL, 2002; YIN, 2003).

Além de saber identificar as fontes que serão utilizadas, Yin (2003) chama a atenção para alguns princípios que são importantes na coleta de dados:

- utilização de fontes variadas de dados;
- elaboração de um banco de dados;
- estruturação lógica entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões.

Gil (2002) salienta que, ao se adotar os princípios propostos por Yin (2003), é que o estudo se torna válido, pois minimiza a possibilidade de ele ficar subordinado à subjetividade do pesquisador.

Embasada nas fontes identificadas por Gil (2002) e Yin (2003) e para essa pesquisa utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista, que foi a principal fonte de dados da pesquisa. A observação participante e a pesquisa em documentos, que complementaram os dados coletados, serviram para confirmar ou refutar os dados obtidos nas entrevistas.

Ao abordar cada uma das fontes, Yin (2003) identifica seus pontos fortes e fracos, conforme mostra o Quadro 7 no que se refere às fontes definidas para essa pesquisa.

Quadro 7 - Fontes de coleta de dados, seus pontos fortes e fracos

Fonte	Vantagens	Desvantagens
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Estável - pode ser revisada inúmeras vezes • Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso • Exata - contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento • Ampla cobertura - longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de recuperação - pode ser baixa • Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa • Relato de vieses - reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor • Acesso - pode ser deliberadamente negado
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso • Perspectivas - fornecem inferências causais percebidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieses devido a questões mal elaboradas • Respostas viesadas • Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado • Reflexibilidade - o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observação participante	<ul style="list-style-type: none"> • Realidade - trata de acontecimentos em tempo real • Contextuais - tratam do contexto do evento • Perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Consomem muito tempo • Seletividade - salvo ampla cobertura • Reflexibilidade - o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • Custo - horas necessárias pelos observadores humanos • Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador

Fonte: Adaptado de Yin (2003).

3.4.1 Entrevistas

A entrevista é percebida como uma das mais importantes fontes de dados no estudo de caso (GIL 2002; YIN, 2003). As entrevistas podem ser semiestruturadas, estruturadas ou desestruturadas, sendo a última pouco recomendada, uma vez que, pode gerar um grande volume de informações que não serão aproveitadas no momento da análise (ROESCH, 1999). Para essa pesquisa, os roteiros das entrevistas, tanto da fase 2, quanto da fase 3, foram elaborados de forma semiestruturada (vide Apêndices A, B e C) que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 381): “Baseia-se em um guia de assuntos ou questões e o pesquisador tem a liberdade de introduzir mais questões para a precisão de conceitos ou obter maior informação sobre os temas desejados”.

A definição dos entrevistados ocorreu de forma não probabilística por conveniência sendo

que na Fase 2, em que o objetivo era identificar as competências interorganizacionais da empresa focal, os critérios utilizados foram: a) conhecer o processo de *supply chain* da empresa focal; b) ter uma atuação estratégica na empresa focal; e c) disponibilidade para entrevista presencial.

A Fase 3, que objetivou identificar formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais, além dos profissionais da empresa focal entrevistados na fase 2, foram identificadas três empresas fornecedoras conforme os seguintes critérios: a) ser um fornecedor de 1º nível; b) possuir contrato de fornecimento assinado com a empresa focal; c) ser um fornecedor ativo da empresa focal; d) estar entre os dez principais fornecedores em relação ao faturamento da empresa focal; e) pertencer a cadeia de suprimentos da empresa focal há mais de cinco anos; f) possuir unidade no Brasil; e g) ter disponibilidade para entrevista presencial ou por telefone.

A definição por fornecedores que possuem contrato de fornecimento se deu porque esses são considerados pela organização como fornecedores de complexidade de mercado muito elevada e/ ou que possuem restrição de disponibilidade. Além do contrato de fornecimento, a empresa também utiliza um acordo de fornecimento com fornecedores de baixa complexidade e/ ou sem restrição de disponibilidade que não estavam no escopo dessa pesquisa.

Os Quadros 8 e 9 apresentam os objetivos de cada fase das entrevistas, assim como a caracterização dos entrevistados que, por sua vez, foi realizada de forma agrupada, visando respeitar a não identificação individual dos respondentes. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 492) “devemos lembrar que a informação qualitativa em si não é anônima (trata-se de escritos de pessoas, depoimentos de voz, comportamentos filmados, etc.), portanto, sempre deve ser mantida a confidencialidade dos indivíduos (por questão de ética).”

Quadro 8 - Coleta de dados - Fase 2

Objetivo: identificação das competências interorganizacionais	
Entrevistados	Caracterização
E01 E02 E03 E04 E05	Foram entrevistados profissionais dos cargos de Diretor, Coordenador e Especialista nas áreas de Operação, Desenvolvimento e Planejamento Integrado de Vendas e Operações e Gestão de Atendimento - PIVO/GATE.

Fonte: O autor (2013).

Quadro 9 - Coleta de dados - Fase 3

Objetivo: verificação de formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento das competências interorganizacionais.	
Entrevistados	Caracterização
E01 E02 E03 E04 E05	Idem a caracterização realizada no Quadro 10, por se tratarem dos mesmos profissionais.
EF01 EF02 EF03	Os fornecedores entrevistados estão entre os principais fornecedores em relação ao faturamento da DHB e fazem parte desta cadeia há pelo menos seis anos. Para os fornecedores, a DHB representa entre 0,5% e 15% do faturamento anual.

Fonte: O autor (2013).

A escolha por entrevista com roteiro semiestruturado ocorreu principalmente pela flexibilidade desse formato de entrevista, o que pode ajudar na identificação das informações necessárias para o alcance dos objetivos de cada fase do projeto, sendo este, o principal instrumento de coleta de dados dessa pesquisa.

3.4.2 Observação participante

Na observação participante, o pesquisador pode assumir diversos papéis dentro do estudo de caso, o que pode dificultar o acesso às informações caso o grupo tenha alguma restrição ao pesquisador. Por outro lado, pode ser uma fonte rica de informações que não estariam acessíveis por outro meio de coleta (YIN, 2003). A técnica de observação participante está presente nessa pesquisa, pois o pesquisador é funcionário da empresa focal e tem a disponibilidade e aprovação da empresa para atuar durante sua jornada de trabalho, junto com os profissionais competentes, nas atividades relacionadas à cadeia de suprimentos. A observação participante ocorreu nas seguintes reuniões:

- reunião gerencial: em que são apresentados mensalmente os desempenhos de todos os indicadores do Mapa Estratégico da organização. Houve a participação do pesquisador em todas as reuniões mensais realizadas nos anos de 2011, 2012 e 2013 (até o momento). A participação nesta reunião possibilitou ao pesquisador acompanhar o desempenho dos indicadores estratégicos da empresa focal, a forma como é analisado e cobrado o desempenho das metas e a interferência dos fornecedores neste desempenho;
- reunião de produção: reunião diária, realizada em cada um dos turnos, com o objetivo de analisar as demandas existentes e possíveis limitações de produção, seja por problemas internos ou externos vinculados aos fornecedores. O pesquisador participou em quinze reuniões durante o período de dois meses. A

participação nestas reuniões propiciou um melhor entendimento da interação entre a empresa focal e seus fornecedores, bem como conhecer a rotina de produção da empresa focal;

- reunião de GATE (Gestão de Atendimento): momento em que se verificam as demandas de produção dos meses corrente e seguinte, analisando os pontos críticos que possam impactar na produção. O pesquisador participou em todas as reuniões mensais nos últimos seis meses, em que foi possível conhecer a forma de programação de médio prazo da empresa focal, a forma como essa informação é repassada para a cadeia de suprimentos e as variações existentes na demanda;
- reunião de PRÉ-PIVO (Planejamento Integrado de Vendas e Operações): reunião mensal em que são apresentados os volumes de produção para os próximos dezoito meses, e é analisada a viabilidade de produção e propostas as estratégias de atendimento da demanda que serão validadas nas reuniões de PIVO. O pesquisador participou em todas as reuniões mensais nos últimos seis meses. Esta reunião apresentou como principal contribuição para a pesquisa o entendimento de como ocorre a análise do mercado no qual a empresa focal está inserida e a forma como são analisados e programados os potenciais negócios numa perspectiva de longo prazo.

De uma forma geral, a participação nas reuniões apresentadas anteriormente possibilitou ao pesquisador ter uma visão de como ocorre o relacionamento entre a empresa focal e seus fornecedores.

3.4.3 Documentação

Segundo Yin (2003), a documentação é uma excelente fonte para busca de dados que corroborem ou refutem outros dados capturados por meio das entrevistas ou da observação participante. Um dos motivos pela escolha da fonte documentação se dá justamente pela possibilidade de identificar, nos documentos, indícios ou evidências que possam comprovar ou refutar os dados e informações que foram coletados por meio das outras técnicas de coletas de dados. Para pesquisa em documentos, foram utilizadas as seguintes fontes:

- indicador de fornecedores com baixo desempenho: identifica o percentual de fornecedores avaliados abaixo de 81% no Índice de Desempenho Global de Fornecimento;
- indicador de satisfação de clientes (OEM): apresenta o índice de satisfação conforme os critérios definidos por cada cliente da organização;

- contratos de fornecimento: documento comercial que celebra a parceria entre a empresa focal e seus fornecedores;
- manual de qualidade assegurada: material que é repassado pela empresa focal para cada um dos seus fornecedores em que estão definidos os direitos e obrigações de cada uma das partes na relação comercial.

O principal objetivo de utilizar a documentação como uma fonte de dados da pesquisa foi identificar e analisar os critérios formais de avaliação do desempenho por parte dos clientes finais, o Indicador de Satisfação de Clientes OEM; e dos fornecedores que ocorre por meio do Indicador de Fornecedores com Baixo Desempenho, além de conhecer a forma como ocorre a formalização do relacionamento da empresa focal e seus fornecedores, através do Contrato de Fornecimento e Manual de Qualidade Assegurada - Fornecedores.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da coleta dos dados, iniciou-se a etapa de análise que, segundo Yin (2003, p.137), “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina evidências quantitativas e qualitativas para testar as proposições iniciais de um estudo”. O desafio dessa etapa foi gerar análises de forma imparcial sem questões pré-estabelecidas pelo pesquisador.

Na análise de dados de uma pesquisa qualitativa, dois procedimentos podem ser adotados: análise de conteúdo e análise de discurso (GIL, 2002). A análise de conteúdo busca por meio de categorização reduzir ao máximo os dados, sem que perca a sua essência. Já a análise de discurso objetiva identificar a realidade social na qual o discurso está inserido (FLICK, 2004).

Para essa pesquisa, foi adotado o procedimento de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011, p. 48) trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de dados, por meio da análise de conteúdo, não exige um rigor estatístico, o que não significa a falta de um método, mas sim, uma abordagem diferente que busca reduzir a subjetividade dos dados levantados. Como forma de estruturar esta análise foram definidas

as seguintes etapas, embasadas nos autores Sampieri, Collado e Lucio (2006) e Roesch (1999):

- organização e revisão dos materiais coletados;
- transcrição dos conteúdos;
- definição das unidades de análise;
- codificação dos dados;
- interpretação dos dados;
- descrição do contexto à luz das teorias apresentadas.

Como forma de complementar a estrutura definida previamente, as etapas foram agrupadas e seguiram as fases cronológicas de: pré-análise; exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados, propostas por Bardin (2011). Segundo Gil (2002), a pré-análise caracteriza-se pelo momento em que serão definidos os documentos a serem analisados. Na fase de exploração do material busca-se a classificação e enumeração dos materiais e, por fim, no tratamento dos resultados faz-se a interpretação e inferência dos dados analisados.

O Quadro 10 apresenta a estrutura definida para a realização da análise dos dados desta pesquisa. Conforme citado anteriormente, a busca por um rigor metodológico, nos estudos qualitativos, auxilia na redução da subjetividade dos achados da pesquisa.

Quadro 10 - Estrutura para análise dos dados de pesquisa

Fase	Etapa
Pré-análise	Organização e revisão dos materiais coletados; Transcrição dos conteúdos.
Exploração do material	Definição das unidades de análise; Codificação dos dados.
Tratamento dos resultados	Interpretação dos dados; Descrição do contexto à luz das teorias apresentadas.

Fonte: O autor (2013).

Na fase de pré-análise, foram identificados os documentos que seriam utilizados na análise, bem como a transcrição das entrevistas e das percepções identificadas pelo pesquisador durante a observação participante. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e transcritas integralmente pelo pesquisador.

Logo após, foi realizada a exploração do material que, segundo Bardin (2011), consiste em operações de codificação dos materiais, cujos dados brutos são trabalhados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo, assim, a descrição das características do conteúdo. Primeiramente foi realizada uma leitura de todas as transcrições das entrevistas e posterior codificação dos dados.

A codificação dos dados encontrados nas entrevistas foi realizada através de análise temática, na qual o pesquisador define unidades de análise e identifica sua frequência de aparição no texto. Complementando a codificação, foi realizada a categorização das informações analisadas. De acordo com Bardin (2011, p. 147) ela é definida como: “Uma operação de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Por fim, no tratamento dos resultados, os dados foram interpretados e os achados contextualizados à luz das teorias apresentadas no referencial teórico. O resultado destas fases será apresentado no próximo capítulo de descrição e análise dos dados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos nas etapas da pesquisa, indicadas como Fase 2 e Fase 3 conforme o desenho da mesma. Na Fase 2, foram identificadas e definidas as competências interorganizacionais à luz dos processos-chave propostos por Lambert e Cooper (2000). Já na Fase 3, foram realizados questionamentos buscando identificar formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento destas competências interorganizacionais.

Conforme Talamini, Pedrozo e Silva (2005) a empresa focal é o ponto de referência na cadeia de suprimentos, pois esta possui relações com os fornecedores e clientes. Desta forma, para realização dessa pesquisa, partiu-se da definição da empresa focal, DHB Componentes Automotivos S/A, a partir desse momento, denominada apenas como DHB, e de uma amostra de seus fornecedores, definida de forma não probabilística por conveniência.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FOCAL

Localizada na cidade de Porto Alegre, a DHB é uma empresa nacional de capital fechado, controlada pela *holding* DHB Indústria e Comércio, empresa nacional de capital aberto, fundada em 1967, sob a denominação de Direções Hidráulicas do Brasil. Atualmente, a DHB é a maior fabricante da América Latina em sistemas de direção, atendendo o mercado nacional e internacional, com a produção nas suas duas plantas fabris: caixas de direção e bombas hidráulicas, e reconhecida pelo desenvolvimento de tecnologia própria para seus produtos e processos.

O ambiente em que a DHB atua é bastante competitivo, com barreiras de entrada e poucos competidores que, em sua maioria, são empresas multinacionais com estruturas globais. A entrega do produto a um preço competitivo e uma alta qualidade são exigências básicas dos clientes, assim como altos aportes financeiros e sólidos conhecimentos técnicos são premissas fundamentais para a entrada de novos competidores.

A DHB é a única empresa no mercado de peças originais manufaturadas que possui toda a sua estrutura fabril no Brasil, assim como, a única empresa brasileira fabricante tanto de caixas de direção quanto de bombas hidráulicas. Outro fator relevante é sua *expertise* técnica no processo de desenvolvimento e produção dos produtos. O *market share* da DHB e seus principais concorrentes são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 - Principais concorrentes no Mercado OEM

Empresa	Origem	Planta fabril	Caixa manual	Caixa hidráulica	Bomba hidráulica
DHB	Brasil	Porto Alegre/RS	25,8%	19,2%	35,9%
JTEKT	Japão	São José dos Pinhais/PR Buenos Aires/ARG	2,4%	31,9%	0%
TRW	EUA	Limeira/SP	63,6%	27,9%	0%
TEDRIVE	Holanda	Camaçari/BA	8,1%	12,3%	0%
Nexteer	EUA	Porto Alegre/RS	Não fabrica	2,6%	19,3%
ZF	Alemanha	Sorocaba/SP	Não fabrica	2,8%	4,9%
SHOWA	Japão	São Paulo/SP	Não fabrica	3,3%	5,8%
LUK	Alemanha	Sorocaba/SP	Não fabrica	Não fabrica	5,3
KAYABA	Japão	Indiana/EUA	Não fabrica	Não fabrica	28,9%

Fonte: Documentos Internos DHB (2012).

Devido às diferentes expectativas dos clientes, sejam elas de comercialização, *marketing* ou produto, a DHB segmentou sua atuação em dois grandes mercados, que são: Peças Originais Manufaturadas, identificado como Mercado OEM (do termo inglês *Original Equipment Manufacturer*) e a reposição, identificado como Mercado *Aftermarket*.

O mercado OEM é constituído pelas montadoras de automóveis, onde os produtos fornecidos são para primeiro uso, ou seja, “produtos originais de fábrica”. Nesse segmento, a DHB comercializa produtos direcionados a veículos leves para países do MERCOSUL, América do Norte e Ásia. No Quadro 12, encontram-se os principais clientes do Mercado OEM.

Quadro 12 - Principais Clientes Mercado OEM

Ranking	Cliente OEM
1	General Motors
2	Fiat
3	Iran Kohdro
4	Peugeot
5	Volkswagen
6	Renault
7	Ford
8	Mercury Marine
9	Ixetic

Fonte: Documentos Internos DHB (2012).

As principais necessidades e expectativas dos clientes são captadas a partir da Pesquisa de Satisfação de Clientes. Para OEM, foram verificados na pesquisa de 2012 os seguintes pontos fortes: Organização e limpeza nas fábricas e 5S amplamente aplicado; Sistema de dados e registros no SAP muito robusto; Sistema de análise de peças rejeitadas fora do processo produtivo; Prevenção de falhas com sistemas de *error proofing*

implementados; Gestão por processos com visão de integração e trabalho com resultado; Processo de melhoria contínua com forte atuação e aplicação; Forte atenção às demandas dos clientes em todas as áreas.

O mercado *Aftermarket* é constituído por empresas que atuam na substituição e manutenção de peças para veículos automotores. Para atender esse mercado, a DHB utiliza cinco canais de vendas, que são: distribuidoras independentes, postos de serviços autorizados, exportação, concessionárias e peças de reposição diretamente para montadora. No Quadro 13, encontram-se os principais clientes do Mercado *Aftermarket*.

Quadro 13 - Principais Clientes Mercado *Aftermarket*

Ranking	Cliente Aftermaket
1	General Motors Brasil
2	DHB MiddleEast FZE
3	Real Moto Peças
4	DIPAR peças e serviços
5	DINAMAR peças e serviços
6	GAZZONI distribuidor
7	Cardone Industries
8	SK automotive
9	Mega Remi

Fonte: Documentos Internos DHB (2012).

A cadeia de suprimentos da qual a DHB é a empresa focal, é constituída por empresas de portes variados, contendo empresas de maior expressão, em que a DHB representa um pequeno percentual do faturamento, até microempresas que dependem quase que exclusivamente das demandas da DHB para manterem-se no mercado. Essa característica da cadeia de suprimentos faz com que a DHB tenha que estabelecer formas distintas de relação com seus fornecedores, o que aumenta a complexidade da cadeia, tornando a sua integração e gerenciamento mais difícil (LAMBERT; COOPER, 2000).

Em relação a seus fornecedores, a DHB os classifica em Fornecedores de Itens Diretos, os quais fornecem insumos e componentes produtivos que representam em torno de cento e dez empresas; e em Fornecedores de Itens Indiretos, os quais fornecem ferramentas, máquinas e serviços, que representam aproximadamente trezentas empresas. Um dos pontos que determinam a estrutura da cadeia de suprimentos é a disponibilidade e número de fornecedores envolvidos (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997; LAMBERT; COOPER, 2000). A Tabela 1 e o Quadro 14 apresentam os principais fornecedores diretos em relação ao percentual financeiro e os indiretos, respectivamente.

Tabela 1 - Principais fornecedores diretos

Fornecedores Diretos	Commodity	% Financeiro
Rudolph Usinados	Usinados	9%
Metaldyne Componentes	Sintetizados	8%
TUPY	Fundidos de ferros	7%
LUPATECH Equip. e Serv.	Usinados	4%
Polisystem Ind. Com.	Estampados	4%
Cenfer Ind. Com.	Usinados	3%
GERDAU Aços Especiais	Aço em barra	3%
FIBAN Cia Ind.	Conformados a frio	3%
BASTIEN Ind. Metalúrgica	Fundido em alumínio	3%
KANEMATSU Corporation	Conformados a frio	3%

Fonte: Documentos Internos DHB (2012).

Quadro 14 - Principais fornecedores indiretos

Fornecedores Indiretos	Atuação
CARGOLIFT	Logística
EXATA	Logística
KUNZLER	Locação de máquinas
GRAN SAPORE	Alimentação
CCS	Limpeza e conservação
GOCIL	Segurança e portaria
POOL'S	Transporte de profissionais
POLLUX	Máquinas
DELL	Computadores

Fonte: Documentos Internos DHB (2012).

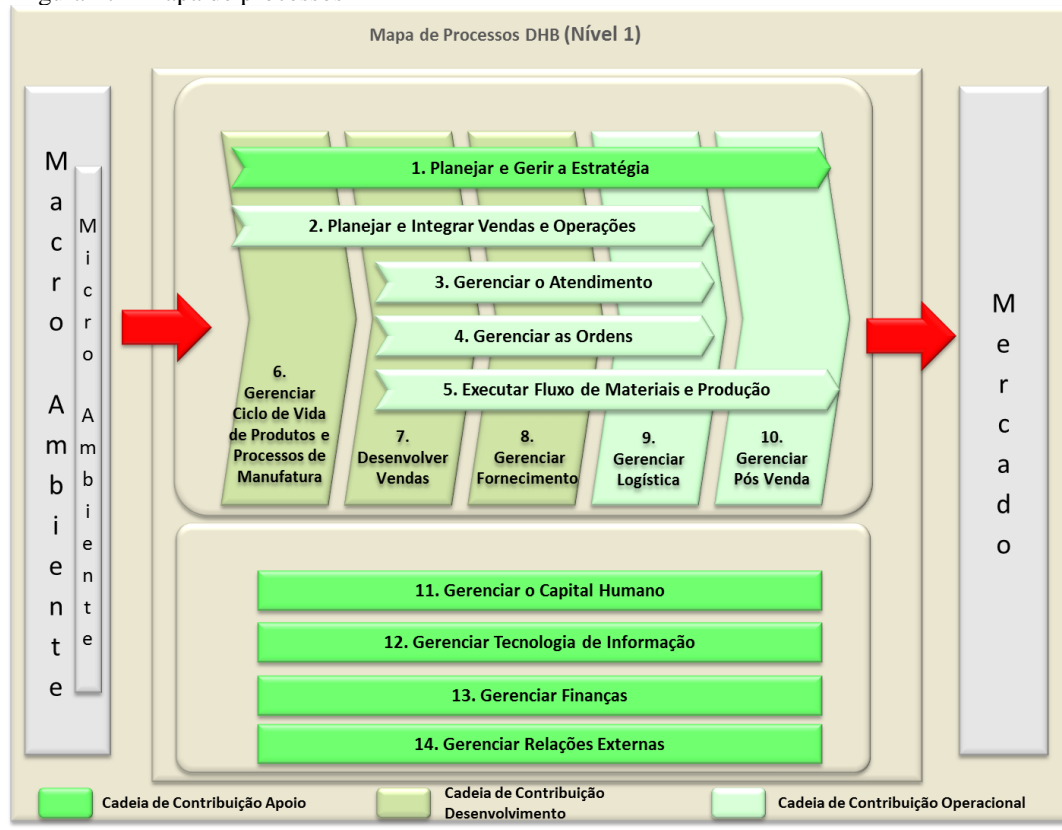
4.1.1 Posicionamento estratégico da empresa focal

Durante as entrevistas com a empresa focal, para que fosse atendido o objetivo da Fase 2 da pesquisa, foram realizados questionamentos (questões “a”, “b” e “c” do Apêndice A), visando introduzir o entrevistado no contexto da pesquisa e estreitar o relacionamento entre entrevistador e entrevistado. A partir desta etapa preliminar, foi possível identificar qual o posicionamento estratégico da organização, o impacto desse posicionamento na estruturação da cadeia de suprimentos, a proximidade em relação aos clientes e fornecedores e subsídios iniciais para a definição das competências interorganizacionais.

Conforme Simchi-Levi, Kaminski e Simchi-Levi (2003), a redução de custos e o aumento do valor percebido pelo cliente se dá por meio da interação entre os níveis da cadeia de suprimentos. Visando melhorar esta interação, a DHB realizou no ano de 2010, um projeto denominado de “Projeto Oxigênio”, que tinha como objetivo reestruturar todo o processo de gestão da cadeia de suprimentos. Esse se fez necessário, pois a empresa percebia que nos últimos anos estava perdendo competitividade devido a algumas ineficiências percebidas na cadeia de suprimentos. Como resultado final juntamente com a reestruturação do processo de

gestão da cadeia de suprimentos, os demais processos da empresa foram mapeados e definidos, conforme Figura 17, bem como, a redefinição de seu posicionamento estratégico.

Figura 17 - Mapa de processos DHB



Fonte: Documentos internos DHB.

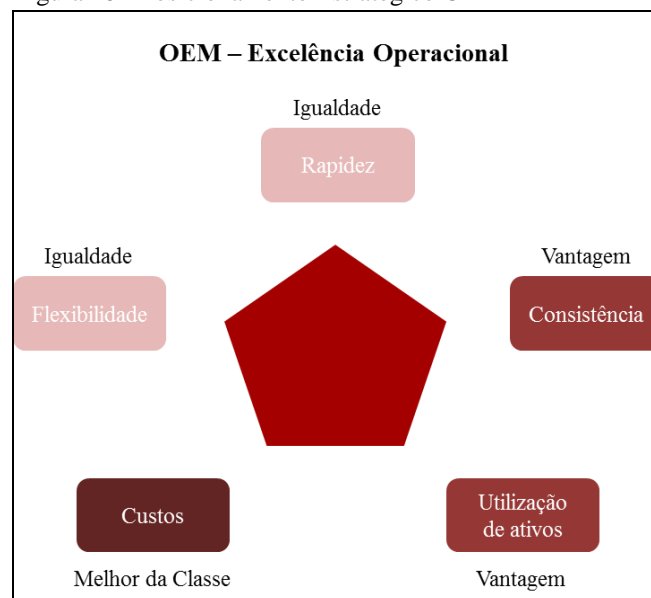
Analisando os documentos internos da empresa, percebe-se que, inicialmente, a empresa definiu posicionamento estratégico como “a capacidade da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo reconhecido por nossos clientes como diferente ou único” (CADERNO INTERNO DHB, 2010, p. 3). Para discussão e definição do posicionamento estratégico, cinco atributos foram considerados, conforme segue:

- **consistência:** entrega do produto solicitado no prazo, lugar, qualidade e quantidade acordados com o cliente e com a documentação correta;
- **flexibilidade:** capacidade de manter o *portfólio* aderente às necessidades do mercado e aceitar alterações nos pedidos já colocados;
- **rapidez:** rapidez no atendimento aos clientes desde a colocação do pedido à entrega do produto;
- **custos:** custos associados às operações da cadeia;

- utilização de ativos: eficácia na gestão de ativos fixos (equipamentos e estoques) e capital de giro.

Com base no conceito de posicionamento estratégico adotado, a empresa definiu para o mercado de OEM a estratégia de Excelência Operacional, visando o melhor custo total e tendo como principais características: foco em custo e utilização de ativos; alta utilização da capacidade instalada; mix de produtos reduzido e a relação com fornecedores focada em custo e eficiência (CADERNO INTERNO DHB, 2010). Em relação aos atributos, a empresa irá se comparar com o melhor da classe em custos, ter vantagem em consistência e utilização de ativos e ser igual em flexibilidade e rapidez, conforme ilustra a Figura 18.

Figura 18 - Posicionamento Estratégico OEM



Fonte: Caderno Interno DHB (2010, p. 3).

No mesmo sentido dos documentos internos da empresa analisados, os entrevistados reforçaram esse posicionamento, principalmente em relação ao ponto principal de ser o “melhor da classe” em custos, conforme os depoimentos que seguem.

O entrevistado E1, identifica o posicionamento estratégico da DHB como:

A estratégia mais forte é a questão dos custos, a DHB deve ter custos bastante competitivos, essa é uma expectativa dos clientes. Então, hoje a questão de custos é a estratégia que está sendo mais requisitada, não ter tanta flexibilidade, ter custos competitivos, minimizando custos com fretes aéreos, de estoques muito altos e diminuindo a flexibilidade. A outra estratégia é um relacionamento bem próximo com o cliente, inclusive com o projeto oxigênio a gente definiu um novo cargo, focado somente em atender o cliente no que está precisando, no que está mais crítico, já prevendo uma necessidade de mercado pra gente também poder se anteceder aqui na fábrica, consigo verificar que na semana que vem o volume vai

aumentar, essa é uma figura bastante importante porque é uma forma de relacionamento que a gente não tinha e que eu vejo bastante importante.

Já o entrevistado E4 complementa:

A DHB é extremamente pequena quando comparada com seus principais Competidores. Então para nos posicionarmos perante nossos clientes, nós temos que ter alguns diferenciais, senão estamos fora do negócio. Um dos grandes diferenciais da DHB é que a gente compete em custos, outro diferencial é a agilidade tanto em desenvolvimento de processos com os clientes, quanto na tomada de decisão. Esse é o nosso principal posicionamento perante nossos clientes.

A definição de um posicionamento estratégico e seu desdobramento em ações do dia a dia da empresa representa um impacto na estruturação da cadeia de suprimentos e na relação com seus fornecedores e clientes. O depoimento do entrevistado E5 reforça o impacto na estruturação da cadeia de suprimentos, ao relatar que:

Não dá para comprar um nível de matéria prima que “tu precisa” enviar para outro fornecedor para fazer uma operação, voltar pra ti, porque com isso “tu aumenta” o lead time, aumenta o inventário, aumenta a necessidade de capital de giro envolvida e tem muitos custos que “tu não consegue” capturar. Nos últimos projetos desenvolvidos, nós buscamos identificar no mercado fornecedores que prestassem um serviço completo, que fornecessem um componente como um todo, reduzindo assim a necessidade de triangulação.

Em relação à proximidade de relacionamento com clientes e fornecedores, existe um consenso de que a empresa possui um relacionamento mais próximo com seus clientes. Os principais motivos que levam ao relacionamento mais próximo com os clientes estão apresentados no Quadro 15.

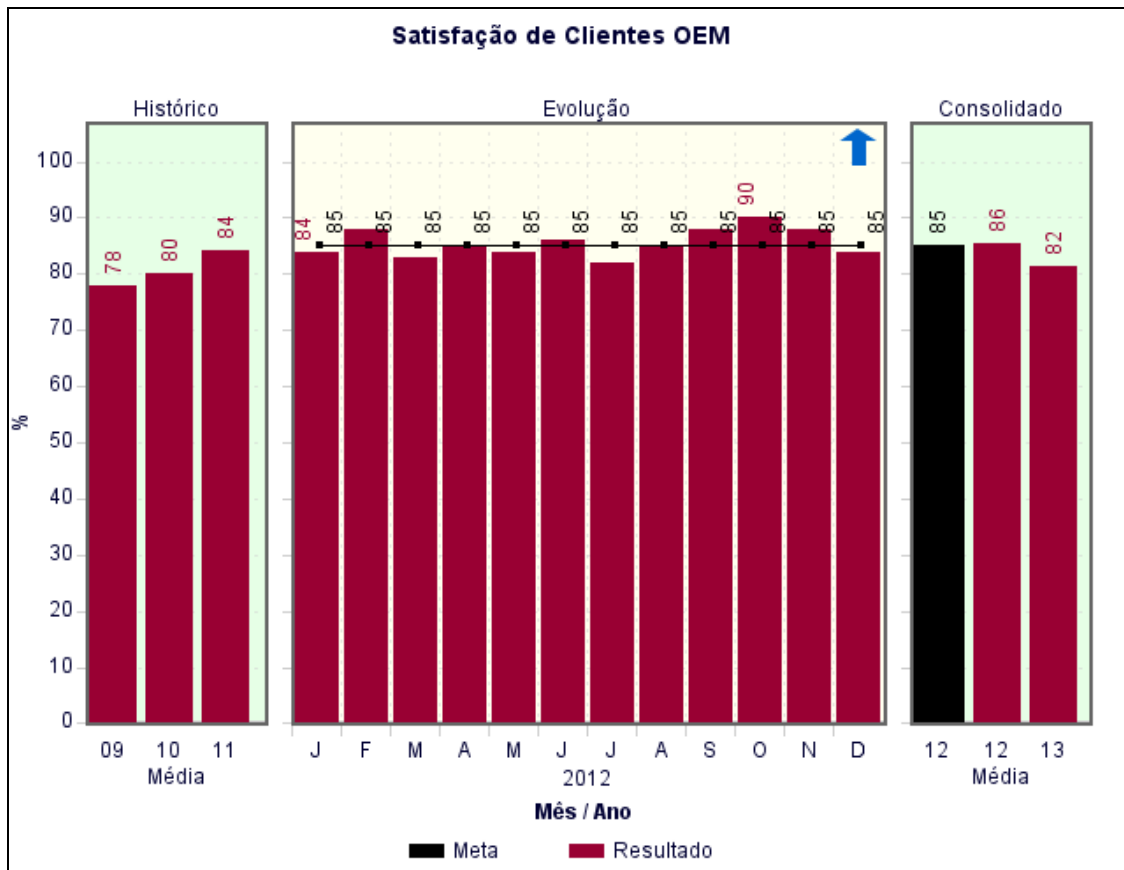
Quadro 15 - Motivos de proximidade com clientes e fornecedores

Entrevistado	Motivo
E1	Acredita que a DHB possui o mesmo nível de proximidade dos clientes e fornecedores, onde a diferenciação ocorre apenas nos processos e áreas que podem estar mais diretamente ligados a um ou outro.
E2	Existe uma proximidade maior dos clientes, pois, para a empresa, o custo de conquistar novos clientes é superior ao custo de substituição de um fornecedor.
E3	A relação com o cliente é dinâmica, por isso exige uma maior aproximação, porém, a necessidade de atendimento das demandas dos clientes pode fazer com que a DHB tenha que negociar diversas vezes com os seus fornecedores, podendo causar instabilidade na cadeia, principalmente porque o foco será a redução de custos.
E4	O relacionamento é mais próximo ao cliente, principalmente pela forma como a DHB é demandada, devendo seguir os requisitos da ISO TS 16949 e os requisitos específicos de clientes.
E5	A DHB possui um relacionamento mais estreito com alguns fornecedores e com a maioria dos clientes. De uma forma planejada, o relacionamento com o cliente é mais próximo devido às demandas e requisitos que devem ser seguidos.

Fonte: O autor (2013).

O acesso aos documentos internos da DHB permitiu uma análise dos indicadores estratégicos e operacionais utilizados para monitoramento dos clientes e fornecedores aos contratos de fornecimento firmados com os mesmos e ao Manual de Qualidade Assegurada - Fornecedores. Conforme Pires (1998), as empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos devem preocupar-se com o desempenho da cadeia e do produto final, visando sempre à redução de custos e à agregação de valor. Desta forma, desde 2009, a empresa focal utiliza a metodologia do *Balanced Score Card - BSC* para monitorar seus indicadores, sendo que para essa pesquisa serão apresentados os indicadores de Satisfação de Clientes, na Figura 19, e o Índice de Desenvolvimento de Fornecedores, na Figura 20, por esses indicadores estarem diretamente ligados à cadeia de suprimentos.

Figura 19 - Indicador de Satisfação de Clientes OEM



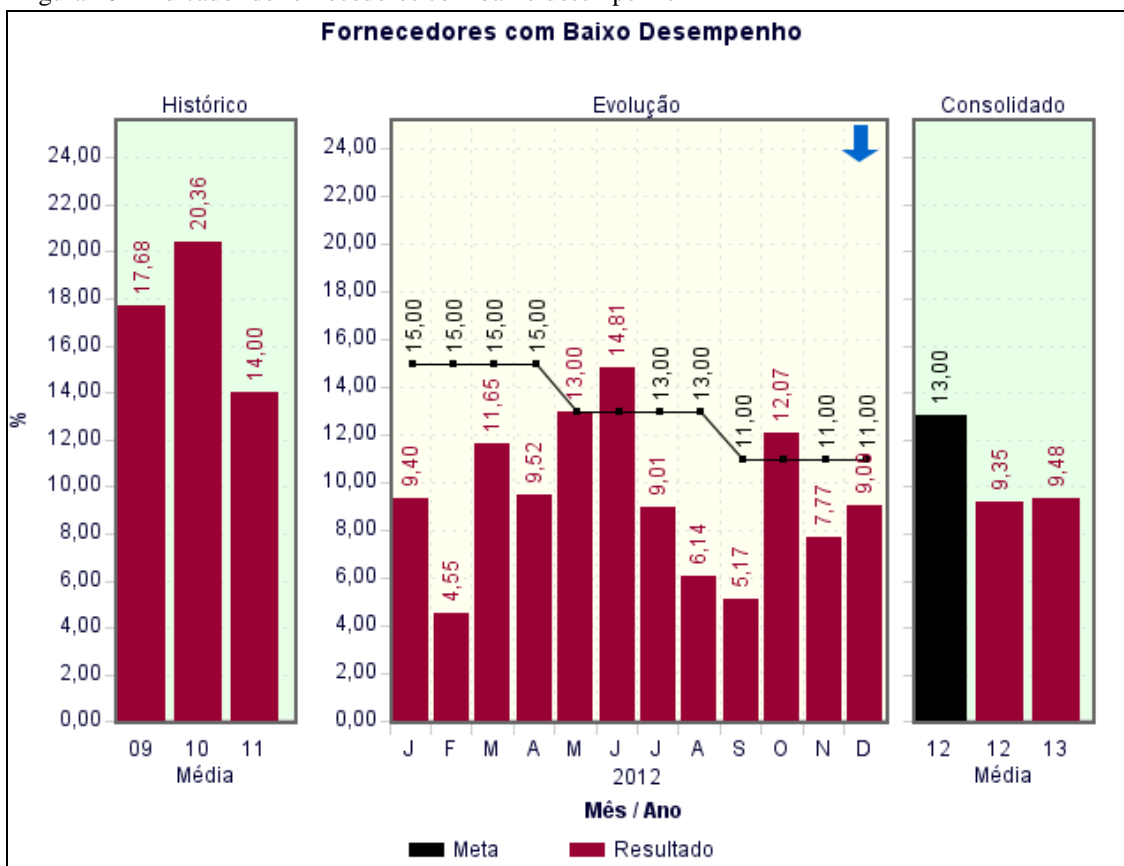
Fonte: BSC DHB (2013).

O indicador “Satisfação de Clientes OEM” representa a compilação do índice de satisfação de nove clientes com base nas métricas definidas por cada cliente. De forma geral e bastante sucinta, essas, podem ser agrupadas em: qualidade; serviço; preço; certificações; logística e gestão financeira.

Percebe-se que a empresa vem demonstrando uma evolução nos últimos anos em relação ao indicador, tendo uma evolução de 10,25% no período de quatro anos, superando a meta estabelecida para o ano de 2012 que era de 85%. Das métricas utilizadas pelos clientes, todas têm um impacto direto ou indireto da cadeia de suprimentos.

Para que as métricas de satisfação dos clientes sejam alcançadas, a empresa focal, além de definir formas de controle dos processos internos e mensuração do seu desempenho, adota também métricas de desempenho para seus fornecedores. As métricas utilizadas pela empresa focal para monitorar o desempenho de seus fornecedores são consolidadas no indicador “Fornecedores com Baixo Desempenho”, apresentado na Figura 20.

Figura 20 - Indicador de fornecedores com baixo desempenho



Fonte: BSC DHB (2013).

O indicador de Fornecedores com Baixo Desempenho representa o percentual com desempenho inferior a 81% no Índice de Desempenho Global de Fornecimento, conforme critérios apresentados na Figura 21. Após um aumento significativo percebido no ano de 2010, o indicador vem demonstrando uma melhora considerável nos anos de 2011 e 2012, sendo que neste último ano, o indicador teve um desempenho superior à meta estabelecida de 13%, o que pode ser resultado do Projeto Oxigênio.

Figura 21 - IDGF - Índice de desempenho global de fornecimento

IDGF - ÍNDICE DE DESEMPENHO GLOBAL DE FORNECIMENTO					
Área	Índices e Critérios Básicos		Ponderação e Pontuação	Revisão do Indicador	
QUALIDADE	IPPM	Índice de Partes por milhão	30%	Mensal	
		IDAQ	Nível de Certificação	20%	Conf. Necessidade
	Auditoria de Processo – APF				
	IQLR		Nº de RNCs no mês	50%	Mensal
			Eficácia das ações corretivas – RNC		
			Retrabalho/seletivo – RNC		
			Desvio de engenharia – RNC		
			Perdas e Falhas Internas – RNC		
			Falhas externas – RNC		
			Parada de planta – "Plant Disruption"		
Embarque Controlado nível 01					
Embarque Controlado nível 02					
Atraso na atualização de certificados de qualidade e ambiental			Conf. Necessidade		
Atraso na submissão de PPAP					
		Pontuação máxima-subtotal	45		
COMPRAS	COMPCOM	Competitividade comercial (preços/custos)	60%	Bimestral	
		PRZPAG	Prazo de pagamento		20%
	RELACI	Relacionamento	20%		
					Pontuação máxima-subtotal
ENGENHARIA	TECNOL	Excelência em Tecnologia de Produto	50%	Semestral	
		Excelência em Tecnologia de Processo	50%	Bimestral	
				Pontuação máxima-subtotal	10
CP&L	IPE	Índice de pontualidade de entrega	50%	Mensal	
		IQT	Índice de quantidade		30%
			IS		Índice de serviço
		Pontuação Máxima- Subtotal	30		
		Pontuação máxima - total	100		

Fonte: Manual de Qualidade Assegurada - Fornecedores (2012).

Ao analisar as métricas de avaliação de cada um dos indicadores, percebe-se que existe um alinhamento entre o que é exigido pelos clientes da empresa focal com as exigências realizadas pela empresa focal aos seus fornecedores. Essa percepção foi validada durante as entrevistas, em que dois dos entrevistados comentaram sobre a tendência de replicar as demandas dos clientes aos fornecedores, o que, por vezes, não é possível devido à estrutura interna do fornecedor que, não teria como atender a todas as exigências. Sendo assim, nesses casos, a empresa focal flexibiliza as exigências tomando para si a responsabilidade e controle dos itens que foram flexibilizados.

Buscando a formalização da relação entre empresa focal e fornecedor, é estabelecido um contrato de fornecimento, no qual, além das cláusulas comerciais, é apresentado ao fornecedor o Manual de Qualidade Assegurada - Fornecedores. Esse manual apresenta todos os deveres dos fornecedores e servirá como fio condutor de toda a relação entre a empresa focal e fornecedor.

Como forma de identificar as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos onde a DHB é a empresa focal, além das questões introdutórias apresentadas e dos documentos analisados, os entrevistados também foram questionados sobre os oito processos-chave identificados por Lambert e Cooper (2000) apresentados anteriormente no item 2.1.4. Todos os entrevistados identificaram que os mesmos estão presentes na cadeia de suprimentos. Assim, partindo dessa constatação, para cada processo-chave foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que possibilitou a identificação dos elementos constitutivos que culminaram com a definição das competências interorganizacionais.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para auxiliar na identificação das competências interorganizacionais, foram utilizadas as seguintes fontes de dados:

- referencial teórico sobre competências;
- o conceito de competências interorganizacionais formulado com a contribuição de diversos autores em que se entende competência interorganizacional como a inter-relação dos recursos, capacidades e competências internos das empresas que constituem a rede, agregando valor de forma individual e coletiva às empresas, bem como ao cliente final. Essa inter-relação auxilia também na diferenciação de uma rede de empresas para outra;
- a utilização dos processos-chave identificados por Lambert e Cooper (2000);
- a estrutura conceitual de desenvolvimento de competências interorganizacionais;
- os documentos internos da DHB que foram analisados;
- a observação participante;
- as entrevistas realizadas com os executivos da empresa focal;
- os elementos constitutivos identificados nas entrevistas da Fase 2 realizadas com os profissionais da empresa focal.

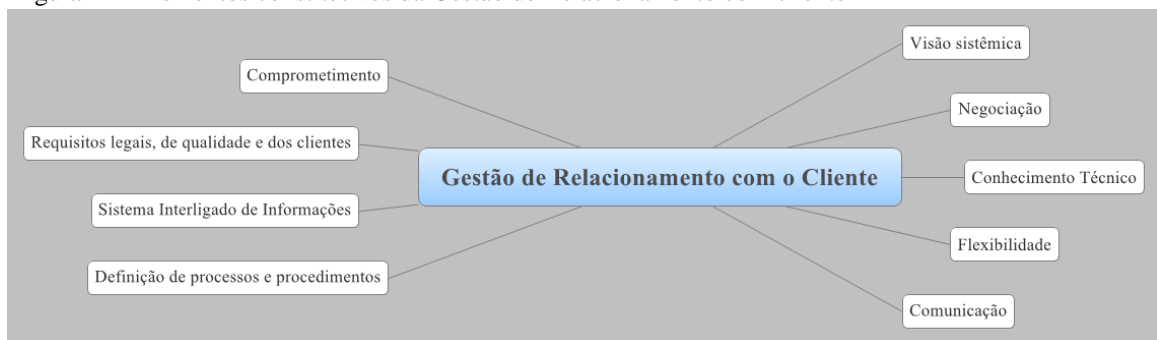
A seguir, são apresentados cada um dos processos-chave e os elementos constitutivos identificados por meio das fontes de dados, Figuras 22 à 29, conforme a estrutura de análise dos dados definida para esta pesquisa. Nesse momento, é importante reforçar que nesta pesquisa se entende por elementos constitutivos os itens citados durante as entrevistas, que são percebidos na cadeia de suprimentos onde a DHB é a empresa focal e que auxiliam na execução dos processos-chave. Posteriormente, serão apresentadas as competências interorganizacionais.

Os entrevistados identificaram que todos os oito processos-chave estão presentes na cadeia de suprimentos em que a DHB é a empresa focal. Lummus e Vokurka (1999) reforçam que é importante identificar os principais processos envolvidos na produção, pois assim será possível vincular a estratégia da cadeia de suprimentos à estratégia do negócio.

a) Processo-chave gestão de relacionamento com cliente

Consiste em identificar quais são os principais clientes, suas demandas, qual o desempenho esperado e manter uma equipe de atendimento atuando na identificação e eliminação de fontes de variabilidade da demanda.

Figura 22 - Elementos constitutivos da Gestão de Relacionamento com cliente

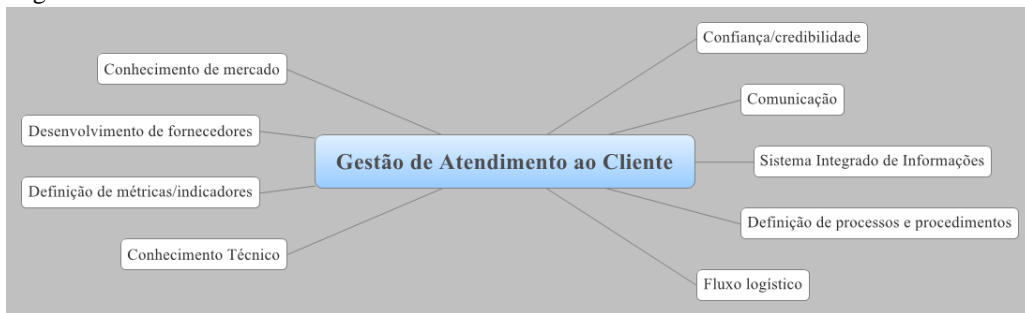


Fonte: O autor (2013).

b) Processo-chave gestão de atendimento ao cliente

Realiza-se através de um canal específico, através do qual o cliente tem acesso em tempo real às informações de seu contrato, bem como às datas de envio de produtos e disponibilidade de produção.

Figura 23 - Elementos constitutivos da Gestão de Atendimento ao cliente

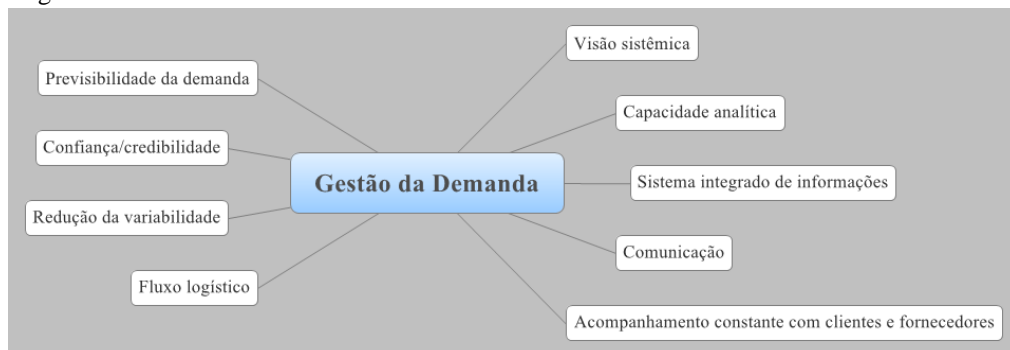


Fonte: O autor (2013).

c) Processo-chave Gestão da demanda

É o processo responsável por equilibrar as necessidades do cliente frente às capacidades da cadeia. Um bom sistema de gestão da demanda auxilia a reduzir a incerteza e fornecer fluxos eficientes em toda a cadeia de suprimentos.

Figura 24 - Elementos constitutivos da Gestão da Demanda



Fonte: O autor (2013).

d) Processo-chave gestão de ordens

Atender 100% dos pedidos de clientes exige da cadeia de suprimentos uma excelente integração entre a manufatura, distribuição e transporte. O objetivo é desenvolver um fluxo contínuo desde o fornecedor, passando pela empresa focal e chegando aos consumidores finais.

Figura 25 - Elementos constitutivos da gestão de ordens



Fonte: O autor (2013).

e) Processo-chave gestão do fluxo de produção

O processo de produção deve ser flexível o suficiente para responder às mudanças do mercado. Revisões no fluxo de produção podem resultar em ciclos de produção mais curtos, o que melhora o tempo de resposta aos clientes.

Figura 26 - Elementos constitutivos da gestão do fluxo de produção



Fonte: O autor (2013).

f) Processo-chave gestão de contratos

Os fornecedores podem ser classificados de diversas formas, tais como por sua contribuição, criticidade, entre outras. Podem existir diversos tipos de contratos, sendo que os de longo prazo são desenvolvidos com um número reduzido de fornecedores e têm como resultado desejado uma relação ganha-ganha em que ambas as partes se beneficiam.

Figura 27 - Elementos constitutivos da gestão de contratos

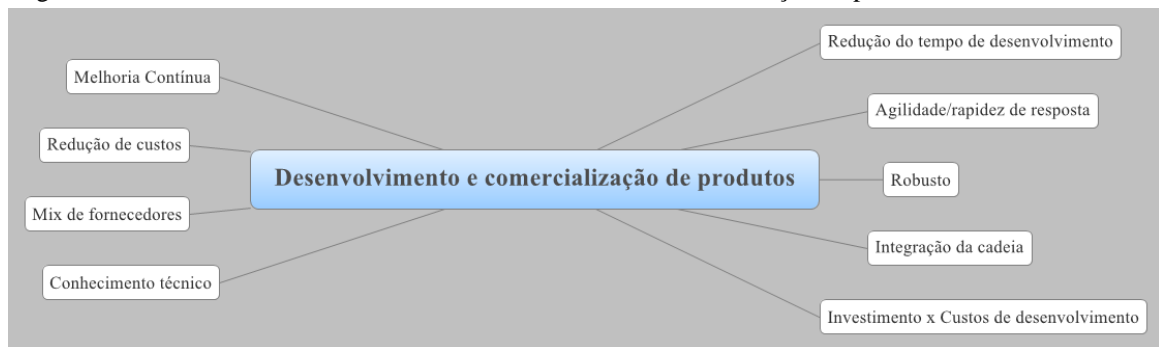


Fonte: O autor (2013).

g) Processo-chave desenvolvimento e comercialização de produtos

A integração entre clientes e fornecedores é fator determinante no desenvolvimento e comercialização de produtos. O tempo de resposta deve ser cada vez menor para que as empresas possam se manter competitivas.

Figura 28 - Elementos constitutivos do desenvolvimento e comercialização de produtos



Fonte: O autor (2013).

h) Processo-chave devolução

O processo de devolução, principalmente em caso de falha, em muitos países, é percebido como uma questão ambiental, mas, além disso, é uma possibilidade de identificação de melhorias e de novos projetos.

Figura 29 - Elementos constitutivos da devolução



Fonte: O autor (2013).

O detalhamento dos oito processos-chave identificados por Lambert e Cooper (2000) fez com que fossem observados quarenta e dois elementos constitutivos desses processos. A tabela 2 apresenta os mesmos, e a frequência de citação de cada um deles pelos entrevistados.

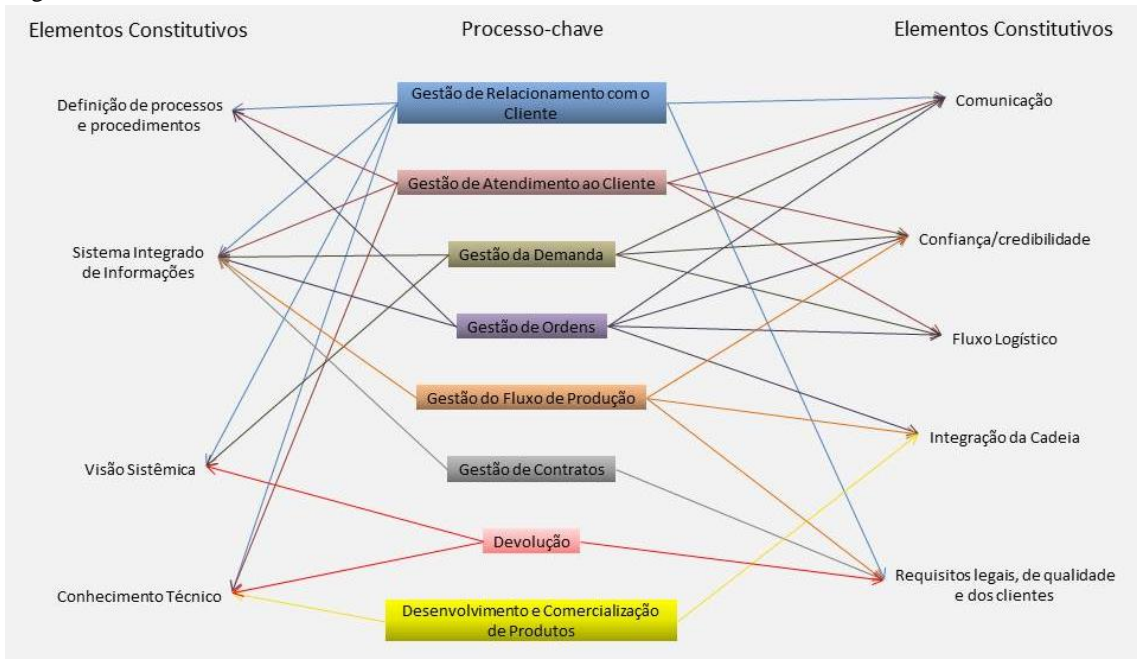
Tabela 2 - Frequência de citação dos elementos constitutivos

Elementos constitutivos	Frequência absoluta	Freq.Abs. acumulada	Frequência relativa	Freq. Rel. acumulada
Sistema integrado de informações	6	6	8%	8%
Requisitos legais, de qualidade e dos clientes	4	10	6%	14%
Comunicação	4	14	6%	19%
Confiança/credibilidade	4	18	6%	25%
Conhecimento técnico	4	22	6%	31%
Fluxo logístico	3	25	4%	35%
Definição de processos e procedimentos	3	28	4%	39%
Integração da cadeia	3	31	4%	43%
Visão sistêmica	3	34	4%	47%
Agilidade/rapidez de resposta	2	36	3%	50%
Poucos níveis na cadeia de fornecedores	2	38	3%	53%
Conhecimento de mercado	2	40	3%	56%
Flexibilidade	2	42	3%	58%
Negociação	2	44	3%	61%
Acompanhamento constante com clientes e fornecedores	1	45	1%	63%
Análise da capacidade produtiva	1	46	1%	64%
Automatização	1	47	1%	65%
Capacidade analítica	1	48	1%	67%
Capacidade de produção	1	49	1%	68%
Comprometimento	1	50	1%	69%
Definição de métricas/indicadores	1	51	1%	71%
Desenvolvimento de fornecedores	1	52	1%	72%
Envolvimento dos fornecedores	1	53	1%	74%
Identificação dos fornecedores críticos	1	54	1%	75%
Investimento x Custos de desenvolvimento	1	55	1%	76%
Linhas flexíveis	1	56	1%	78%
Melhoria Contínua	1	57	1%	79%
Mix de fornecedores	1	58	1%	81%
Monitoramento de novos fornecedores	1	59	1%	82%
Presença constante no cliente	1	60	1%	83%
Presença pontual no fornecedor	1	61	1%	85%
Previsibilidade da demanda	1	62	1%	86%
Processo ganha-ganha	1	63	1%	88%
Processo Six Sigma	1	64	1%	89%
Produção enxuta	1	65	1%	90%
Redução da variabilidade	1	66	1%	92%
Redução de custos	1	67	1%	93%
Redução do lead time	1	68	1%	94%
Redução do tempo de desenvolvimento	1	69	1%	96%
Reduzir triangulação	1	70	1%	97%
Robusto	1	71	1%	99%
Sustentabilidade	1	72	1%	100%
TOTAL		72		

Fonte: O autor (2013).

Para identificação das competências interorganizacionais, foram considerados os elementos constitutivos que apresentaram, no mínimo, uma frequência absoluta três, o que representa, conforme o quadro anterior, uma frequência absoluta acumulada de 47%. É importante salientar que, dentro dessa frequência absoluta, cada processo-chave apresenta pelo menos a citação de dois elementos constitutivos, conforme Figura 30.

Figura 30 - Processo-chave e os elementos constitutivos



Fonte: O autor (2013).

A identificação dos elementos constitutivos se deu por meio de análise de conteúdo, através da qual foi possível identificá-los, tanto de forma direta na fala dos entrevistados quanto de forma indireta, por meio de exemplos, explicações, entre outros. Assim, as competências interorganizacionais foram definidas com base nos seguintes elementos constitutivos:

- a) sistema integrado de informações;
- b) comunicação;
- c) confiança/credibilidade;
- d) conhecimento técnico;
- e) requisitos legais, de qualidade e dos clientes;
- f) definição de processos e procedimentos;
- g) fluxo logístico;
- h) integração da cadeia; e
- i) visão sistêmica.

O elemento constitutivo “Sistema Integrado de Informações” se refere à forma como as informações estão disponibilizadas às empresas que integram a cadeia de suprimentos. O fluxo contínuo de informações auxilia a criar melhores fluxos de produtos (LAMBERT; COOPER, 2000).

O entrevistado E01 reforça a necessidade deste sistema integrado, ao relatar que:

Nem todos os fornecedores têm um canal específico de atendimento ao cliente. Nós não temos um canal específico com os fornecedores, como nós temos com os nossos clientes, assim, as informações normalmente são transmitidas por e-mail. Por enquanto está atendendo nossa demanda.

O E03 demonstra uma preocupação com a qualidade dos dados inseridos no sistema ao reforçar: *“Trash in trash out, não adianta apenas ter um sistema se não existe uma preocupação com as informações que são inseridas”*. A preocupação com os dados inseridos também é percebida nos relatos do E04: *“Tudo passa por um sistema robusto te provendo das análises e do confronto de informações e te dando a resposta que ‘tu precisa’ no momento certo, desde que a primeira informação, a informação de entrada, esteja segura”*.

Em relação ao Sistema Integrado de Informações, também foi salientada a importância do Projeto Oxigênio, conforme E02:

Antes do projeto oxigênio, nós tínhamos uma visão de três meses do nosso cliente e repassávamos uma visão de minutos para nossos fornecedores, existia uma variabilidade muito grande, agora já conseguimos passar para os nossos fornecedores um forecast de um ano.

No mesmo sentido o entrevistado E01 relata que: *“Hoje nós disponibilizamos para cadeia um programa de 12 meses. Mas fornecedores menores acabam se preocupando mais com o dia a dia”*.

A “Comunicação” foi um elemento constitutivo identificado com um viés operacional e complementar ao elemento constitutivo Sistema Integrado de Informações, que se refere à necessidade de utilizar uma forma clara e precisa de repassar as informações, respeitando as características individuais de cada empresa que integra a cadeia de suprimentos. Essa comunicação deve ocorrer desde o nível estratégico até o nível operacional, utilizando os canais de comunicação disponíveis, como por exemplo, *e-mails*, telefonemas, reuniões, entre outros (LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996).

Entrevistado E01 declara que: *“A disponibilização da informação é necessária para a tomada de decisão, eu preciso saber com antecedência se as peças estarão disponíveis para*

eu produzir e como isso poderá impactar no cliente”. Continua o entrevistado E03: *“A informação recebida do cliente deve ser repassada de forma coerente para o fornecedor, de forma estruturada para o fornecedor. A comunicação hoje é muito sob demanda”*.

A veracidade das informações trocadas entre as empresas em uma cadeia de suprimentos é importante para a estabilidade do fluxo de produção, assim, o elemento constitutivo “Confiança/credibilidade” reflete essa necessidade de assertividade nas informações disponibilizadas. A construção de confiança é fator determinante nas relações interorganizacionais (LUMMUS; VOKURKA, 1999; CERRA; MAIA; ALVES FILHO, 2007).

Para o entrevistado E05: *“Um item que tem que permear em toda a cadeia é a questão de confiabilidade. Eu destacaria esse ponto, um dos pontos mais sensíveis em termos de competência da cadeia é a confiabilidade e ela é verificada em diversos momentos.”*

Sobre a relação com o fornecedor, os entrevistados E01 e E03 relatam, respectivamente: *“Tem que ter certeza das informações e passá-las com segurança”*. *“É preciso reduzir o efeito chicote que acaba sempre afetando de forma mais forte o fornecedor”*.

De forma mais ampla, E01 identifica que:

É importante que a informação dada seja correta, não importando o meio de comunicação utilizado, seja e-mail, telefone ou outro qualquer. Por que disso? Porque o cliente, independente dele receber ou não as peças, é muito mais fácil eu dizer com antecedência que ele não irá receber e assim ter a chance de alterar o mix de produtos sem correr o risco de parar a linha de produção do cliente.

Outro elemento constitutivo identificado foi o “Conhecimento Técnico” que está atrelado à complexidade dos processos e produtos envolvidos na cadeia de suprimentos. O conhecimento técnico refere-se à experiência que as empresas da cadeia possuem, *know-how*, à capacidade técnica dos profissionais e, conforme Lambert, Cooper e Pagh (1998), à capacidade de agregar valor ao produto final.

Segundo o entrevistado E01:

A cadeia tem que ter um conhecimento técnico, know-how para propor alternativas. Espera-se que assim como nós temos que propor para o nosso cliente algo inovador, algo técnico robusto, nosso fornecedor da mesma forma tem que nos dizer que uma gaxeta é melhor do que uma similar chinesa, ele também tem que ter um processo técnico e um conhecimento técnico para nos provar que essa gaxeta que ele está propondo tecnicamente tem uma robustez, uma eficiência melhor do que a outra.

Para o entrevistado E05:

Ter na cadeia um fornecedor que seja mais competente do que tu mesmo naquele processo é melhor, porque 'tu não vai conseguir' entender de tudo, então tu tens que formatar parcerias fortes com empresas que tenham competência naquilo que ela está te entregando, naquele processo que ela está te entregando.

O entrevistado E02 justifica o conhecimento técnico como um elemento constitutivo na perspectiva de custos:

Muitas vezes quando tu desenvolves um produto já no estado da arte, teus custos com relação à depreciação, custos de melhorias contínuas, eles reduzem se existe um bom conhecimento de processo e produto, tanto na DHB como nos fornecedores.

Já o entrevistado E04 apresenta um viés de negociação ao afirmar que o conhecimento técnico: “*É necessário porque qualquer uma das afrontas, seja nós com o cliente sendo demandado, ou seja ‘nós demandando’ do fornecedor, ‘tu tem’ que ter propriedade daquilo que ‘tu está’ falando*”.

O produto final da empresa focal, mecanismo de direção, é classificado pelos clientes como um item de segurança nos veículos, assim, existe um forte controle e respeito às normas externas e internas, o que se reflete no elemento constitutivo “Requisitos legais, de qualidade e dos clientes”. O setor automotivo é regido por uma série de normas e requisitos, dentre as principais pode-se citar a ISO TS 16949 que regulamenta o segmento e os requisitos específicos de clientes, que são as exigências que cada montadora cobra de seus fornecedores.

Analisando sob a perspectiva dos clientes, entrevistado E03 identifica que:

É importante a criação de métricas de desempenho, formas de entrada e saída da DHB. Existe uma relação de poder, onde a montadora nos exige uma série de requisitos que, por exemplo, em um caso de devolução, é cobrada cinquenta vezes o valor do produto, sendo descontado diretamente do valor que ela tinha para pagar, ou seja, é muito mais impositivo e muito mais forte do que da DHB com os fornecedores.

Ao analisar sob a perspectiva dos fornecedores, o entrevistado E04 ressalta: “*Dentro dos quesitos de avaliação de um novo fornecedor não está só preço, mas suas certificações, pra quem fornece, a sua saúde financeira e os níveis de conhecimento de certificações traz intrinsecamente a qualidade envolvida*”.

No mesmo sentido, entrevistado E02 coloca:

Qualquer empresa do setor, que produz componentes automotivos, tem que ter uma cadeia de fornecimento, no mínimo, como a gente trabalha com ISO TS, etc., que exija no mínimo os requisitos mínimos de qualidade para poder te fornecer, senão teu próprio cliente não vai aceitar isso, acho que até a cadeia nesse sentido é bem amarrada. Hoje um dos pilares que todos os nossos clientes estão puxando, até material que foi divulgado lá no seminário Automotive Business, é desenvolvimento sustentável, independente da tua intimidade com o cliente, essa é uma demanda que as OEM estão passando para os seus fornecedores, que de alguma forma 'terá' que passar para seus subfornecedores.

A análise da cadeia de suprimentos como um todo é percebida no relato do entrevistado E04, ao informar:

Nós somos regidos por uma norma, pela ISO TS 16949, a DHB no seu Manual de Qualidade Assegurada, ou nos procedimentos que regem a compra de equipamentos, ela se baseia a partir da ISO TS e faz algumas definições daquilo que a gente solicita. Então, olhando da nossa visão, nós somos uma empresa única que demanda exatamente a mesma coisa para todos os seus fornecedores. Quando nós olhamos a DHB pela visão do cliente, nós temos que atender a ISO TS e cada cliente tem o que eles chamam de requisitos específicos dos clientes, que é mais uma batelada de informações que a gente precisa atender e fornecer para atender a cada um deles.

Segundo o entrevistado E01: “A DHB possui contratos ou acordos com seus fornecedores, nesses documentos é que estão definidas as regras e os procedimentos entre as partes”.

Com base nessa afirmação, é identificado o elemento constitutivo “Definição de processos e procedimentos”, que representa “as regras do jogo”, ou seja, é a forma de sistematizar como será o relacionamento entre a empresa focal e seus fornecedores.

Segundo o entrevistado E05:

É necessário para ter uma assertividade maior no desdobramento de premissas e requisitos para toda a cadeia, porque às vezes tu perdes alguma informação no meio do caminho e lá para o fornecedor vai um pouco diferente do que é a necessidade que a gente tem com o cliente.

Ao relacionar ao Projeto Oxigênio, os entrevistados E02 e E01, respectivamente, colocam: “Um dos frutos do Projeto Oxigênio foi criar procedimentos e, dentro do sistema, teu sistema conversar com o sistema de fornecedores”. “Hoje nós disponibilizamos para cadeia um programa de 12 meses, assim o fornecedor já pode se programar para atender a demanda e no momento que ‘tu faz’ um contrato, ‘tu diz’ o volume anual que está contratando”.

O elemento constitutivo “Fluxo logístico” representa como ocorre o processo logístico desde o fornecedor da matéria-prima mais primária, passando pela empresa focal e finalizando no cliente final da cadeia, neste caso as montadoras. Para o entrevistado E02, o fluxo logístico está relacionado ao: *“Conhecimento amplo da parte logística, uma preocupação de como a peça vai chegar à DHB e em quanto tempo para poder colocar no fluxo de produção da fábrica”*.

Já para o entrevistado E01:

É preciso levar em conta os custos, de um material, uma ponteira que ela era Brasil aí eu fiz uma cotação com o fornecedor, fiz um sourcing e agora é um fornecedor chinês, ok, custa cinquenta por cento menos, mas meu custo de estocagem desse material, o meu custo de movimentação desse material, um operador que eu vou ter que manter para ficar acompanhando e movimentando, meu custo de embalagem, porque o fornecedor de importados não tem uma embalagem retornável, o custo de uma não qualidade por ser um fornecedor chinês, caso ocorra um problema de qualidade eu não consigo devolver as peças para o fornecedor, no máximo o que eu posso fazer é mandar uma nota de débito e ‘esperar ele’ pagar.

Também analisando sob a perspectiva de custos, o entrevistado E05 ressalta:

Um ponto importante é que a gente diminuiu o ciclo, um ciclo menor, para isso, a estratégia de eliminar as questões de triangulação, ela é fundamental. Imagina que a gente precisa de um componente aqui para montar, primeiro ele precisa ser usinado numa fonte A, mas para ele ser usinado numa fonte A, a matéria-prima tem que ser processada numa fonte B e você vai programar a fonte B e daqui a pouco ela primeiro tem que chegar pra ti pra depois ser enviado para a fonte B, depois voltar e ser enviada para a fonte A. Nesse caso tu te tornas incompetente pra fazer bem essa gestão de uma cadeia muito longa, então ‘tu teria’ que aumentar muito o teu tamanho para realizar isso de forma assertiva, se colocar na ponta do lápis, vale a pena fazer isso, mas só no papel, porque no dia a dia, os prejuízos que tu tens, as ineficiências, os desperdícios, isso não vai para aquela conta, tu não consegue mensurar, prever esses atrasos, o inventário é maior, o inventário é menor, o que te custou aquilo ali. Ao passo que quando ‘tu reduz’ e aí ‘tu pega’ o cara e não, se tu só sabe fazer usinagem, ‘tu não tem’ o fundido, então vamos numa empresa que tenha os dois processos integrados, isso te compacta. Encurtar a cadeia para o nosso negócio atual é muito importante.

Enquanto que o entrevistado E02 conclui:

O fluxo logístico se reflete na variabilidade de demanda que tu vais ter. Hoje, a nossa variabilidade, mesmo tendo uma variação alta do cliente para nós, da DHB para os fornecedores ela é bem menor, nós conseguimos diminuir o efeito chicote.

O dinamismo da cadeia de suprimentos pode ser verificado através do elemento constitutivo “Integração da cadeia”. Este elemento constitutivo diz respeito à capacidade da cadeia de suprimentos de atuar de forma concisa e unificada.

Entrevistado E04 menciona: “*Tudo começa do cliente, é o EDI que nada mais é do que a troca de informação eletrônica, é de lá que saem as informações e ‘desdobrado’ toda a nossa vida, até a ponta da cadeia lá do cara que está nos fornecendo*”.

Entrevistado E02: “*Se um fornecedor que atua lá na ponta da cadeia, que seja um fornecedor de nível 4, por exemplo, se ele não entregar uma porca para o fornecedor de nível 3, é possível que ocorra uma parada lá na linha da montadora, isso é a integração da cadeia*”.

Finalizando os elementos constitutivos, tem-se a “Visão sistêmica”, em que cada empresa tem a capacidade de perceber o impacto de suas ações na cadeia como um todo (BALLOU; GILBERT; MUKHERJEE, 2000).

O entrevistado E01: “*Uma visão do todo, desde o fornecedor que vai nos entregar uma peça até o componente que chega à montadora e que pode, por causa de algum problema, ter que retornar para a DHB e para o nosso fornecedor*”.

Entrevistado E03 declara:

Esse é um processo de cima para baixo, é necessária uma aproximação entre as diretorias da DHB e dos fornecedores que começam definindo ações de benchmarking e evoluem para um entendimento do processo como um todo. É preciso criar uma relação ganha-ganha.

A aplicação da visão sistêmica é exemplificada pelo entrevistado E04:

Na reunião de viabilidade, nós vamos enxergar a necessidade vinda do cliente para o próximo período que nós definimos. Na DHB são três turnos, então nós vamos enxergar a necessidade dos três turnos, aquilo que apareceu na tela é porque o sistema, por sua vez, identificou que não tem material suficiente para atender os próximos três turnos, por sua vez, a gestão de ordens - GORD que é a linha direta com o fornecedor está presente na reunião para dar a sua posição em relação a isso da mesma forma que lá na tela aparecem componentes comprados, aparecem componentes fabricados, os líderes de produção estão nessa reunião para dar a sua posição, se eu tenho componentes comprados, se eu tenho componentes produzidos internamente, significa que eu vou ter o produto final. A logística está presente na reunião para dizer se a embalagem está certa, os caminhões estão na hora certa, o faturamento vai sair de acordo com o cliente e caso tenha algum problema relacionado a qualquer uma dessas áreas, a qualidade está presente também com representantes de engenharia para dizer se nós estamos autorizando a utilizar ou não estamos autorizando a utilizar, por favor a informação suba e vá até o cliente dizer que nós vamos ter um problema.

A identificação de quais elementos constitutivos comporiam cada uma das competências, se deu com base na percepção que o pesquisador adquiriu durante o processo de pesquisa, por meio da elaboração do referencial teórico, das técnicas de entrevista, análise documental e observação participante. Embasado nos documentos analisados, e nos elementos constitutivos

identificados, foi possível propor as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos, onde a DHB é a empresa focal.

Para a definição das competências interorganizacionais buscou-se agrupar os elementos constitutivos por afinidade, considerando as suas definições, o posicionamento estratégico da empresa focal, assim como as percepções do pesquisador extraídas das entrevistas. Nos quadros 16 a 18, serão apresentadas as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos em que a DHB atua como empresa focal.

Quadro 16 - Competência Interorganizacional 1: disponibilidade de informações

Elementos Constitutivos	Conceito da Competência Interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema integrado de informações; • Comunicação; • Confiança/credibilidade; • Requisitos legais, de qualidade e dos clientes. 	É a capacidade da cadeia de suprimentos em disponibilizar, por meio de um sistema integrado, as informações para todos os níveis da cadeia de forma ágil e confiável para o cumprimento dos requisitos e prazos definidos.

Fonte: O autor (2013).

Quadro 17 - Competência Interorganizacional 2: agilidade no atendimento das demandas

Elementos Constitutivos	Conceito da Competência Interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Confiança/credibilidade; • Conhecimento técnico; • Requisitos legais, de qualidade e dos clientes; • Definição de processos e procedimentos; • Integração da cadeia; • Visão sistêmica. 	É a capacidade da cadeia de suprimentos em compreender as necessidades do cliente final da cadeia e atuar de forma otimizada e robusta no desenvolvimento e melhoria contínua dos processos e produtos.

Fonte: O autor (2013).

Quadro 18 - Competência Interorganizacional 3: visão integrada da produção

Elementos Constitutivos	Conceito da Competência Interorganizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Requisitos legais, de qualidade e dos clientes; • Definição de processos e procedimentos; • Fluxo logístico; • Integração da cadeia; • Visão sistêmica. 	É a capacidade da cadeia de suprimentos em seguir os processos e procedimentos definidos, buscando manter níveis de estoque adequados às demandas e o aprimoramento da capacidade de produção visando à redução de custos e melhoria da qualidade de processos e produtos.

Fonte: O autor (2013).

4.3 CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA FOCAL NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS INTERORGANIZACIONAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para atender ao objetivo da Fase 3, foram entrevistados os profissionais da empresa focal, os mesmos que já haviam participado da fase 2, e uma amostra formada por três de seus fornecedores que possuem contrato de fornecimento. Partindo da definição das competências interorganizacionais e utilizando a estrutura conceitual de desenvolvimento das competências interorganizacionais, Figura 15, foi possível identificar as formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências em sua cadeia de suprimentos.

Inicialmente, verificou-se com os entrevistados como ocorre a execução de tarefas na cadeia de suprimentos que engloba os processos de planejamento, organização, suprimento de mão de obra e controle e estão apresentados na estrutura conceitual de desenvolvimento de competências interorganizacionais. Percebeu-se que a execução das tarefas pode ser considerada como o desdobramento operacional dos processos-chave no dia a dia da cadeia, não havendo distinção na sua relação direta com as competências interorganizacionais identificadas, mas sim servindo de base para o exercício das competências.

Em relação ao planejamento, houve unanimidade nas respostas, em que foi possível identificar que todo o processo de definição da estrutura da cadeia de suprimentos é realizado pela empresa focal, DHB, com base nas exigências dos clientes e no posicionamento estratégico definido pela própria.

Entrevistado E01: *“Começa com o cliente e depois vem pra nós que estruturamos com nossos fornecedores”*. Entrevistado EF01: *“A cadeia se adapta às necessidades de mercado, do cliente. Isso ocorre principalmente pela ISO TS e pelos requisitos de clientes”*. Entrevistado EF02: *“A DHB é a empresa que deve assumir isso, pois é a empresa que está entre o cliente e os fornecedores, assim ela é a empresa que deve estruturar a cadeia de suprimentos”*.

Também se percebeu unanimidade em relação à organização, em que a definição dos canais de comunicação é de responsabilidade da empresa focal, necessitando ser assertivo nas informações repassadas e, flexível o suficiente para que a comunicação ocorra com os mais distintos tipos de fornecedores. Ainda sob a ótica da organização, porém, analisando o atendimento das necessidades de cada fornecedor e da cadeia como um todo, percebeu-se uma menor interferência da empresa focal, que possui a responsabilidade de atender as demandas da cadeia, mas pouco atua nas necessidades pontuais de cada empresa que integra a cadeia.

Entrevistado E05:

Aqui tem uma troca, a gente faz um espelho do que recebemos do cliente e repassamos para o fornecedor, apesar de muitos não terem uma estrutura tão adequada para atender a todos os canais. Nós procuramos ter uma forma similar de comunicação com nossos fornecedores como a que temos com nossos clientes.

Entrevistado E04:

Após a realização do projeto oxigênio, algumas coisas ficaram muito mais claras, os processos nos levaram a isso, então hoje temos diversos canais com os fornecedores, por exemplo: Compras, GORD e Financeiro. A DHB está à frente da definição.

Entrevistado EF03:

Tivemos que reorganizar nossa estrutura interna para atender as demandas de comunicação vindas da DHB. Antes nós tínhamos uma pessoa que internamente cuidava de todos os assuntos da DHB, agora, temos uma pessoa na engenharia, outra na produção e o diretor para discutir as questões comerciais.

Em relação ao atendimento das necessidades, individuais e da cadeia, o entrevistado E01 reforça:

O atendimento das necessidades individuais é responsabilidade de cada uma das empresas, agora da cadeia como um todo é responsabilidade da DHB, porque ela recebe a demanda do cliente, daí verifica se tem condições de produzir, e, além disso, vê se o fornecedor consegue entregar. Então hoje quando a gente recebe uma demanda do cliente, é função da DHB dizer 'posso te atender ou não', baseado na análise de fornecedor, na análise de capacidade e no que o cliente precisa.

O relacionamento entre os profissionais da empresa focal e seus fornecedores está intimamente ligado à forma como o fornecedor se programa para atender as demandas, uma vez que, quanto mais organizado e estruturado for o fornecedor, menos intenso será o relacionamento. A empresa focal se relaciona com seus fornecedores principalmente por quatro processos:

- a) Compras: atuando diretamente nas questões comerciais e de desenvolvimento de novos fornecedores;
- b) GORD: atuando diretamente na programação e ajustes dos volumes de produção;
- c) Financeiro: atuando na verificação de prazos de pagamentos e recebimentos; e
- d) Engenharia de Qualidade de Fornecedores – EQF, que ingressa no processo inicialmente auxiliando no processo de Compras, no desenvolvimento do fornecedor e após em necessidades pontuais de problemas identificados pela empresa focal.

Entrevistado E05:

Depende do processo, programação e logística é diária, já a relação comercial é muito intensa nos momentos de sourcing, em negociações específicas sobre a mudança de volume, cenários, em alguns pleitos de reajuste ou redução, em ciclos anuais para realizar o planejamento da cadeia. Já a atuação técnica da qualidade é sob demanda (EQF) ou em algum novo desenvolvimento.

Entrevistado EF02: *“Existe sim um relacionamento bastante próximo, sendo segregado conforme os assuntos, comercial, programação e engenharia”.*

Anualmente, a empresa focal realiza um evento chamado “Evento de Fornecedores” onde é apresentado o desempenho do ano, as perspectivas para os próximos anos e premiações para os fornecedores de destaque da empresa focal. Esse canal de relacionamento é importante para que exista uma integração e trocas de boas práticas entre os fornecedores.

Entrevistado E05:

O evento anual de fornecedores tem como objetivo não somente a celebração, mas também ‘de’ reconhecimento, ‘de’ fortalecer a parceria, ‘de’ dar visibilidade mútua, é uma oportunidade dos fornecedores se enxergarem. Nesse encontro, também são apresentadas as perspectivas de futuro da DHB, o que vai acabar afetando a cadeia. É um momento de compartilhar as informações. Não é um momento de estabelecimento de metas, mas já se passa um cenário com os principais objetivos.

Entrevistado EF03:

Nós temos muito orgulho de ter ganhado nos últimos três anos o prêmio de melhor fornecedor da DHB. Isso reflete a qualidade do nosso trabalho, a dedicação da empresa em atender as demandas. Sempre que recebemos o prêmio, realizamos uma comemoração interna com as equipes que atendem a DHB como forma de reconhecimento e motivação interna.

Em relação ao controle, percebeu-se que tanto os fornecedores quanto a empresa focal identificam o Índice de Desenvolvimento Global de Fornecimento como um indicador capaz de controlar o desempenho da cadeia, sendo que os profissionais da empresa focal também identificam o indicador de Fornecedores de Baixo Desempenho, a análise de itens críticos e os dados apresentados na reunião diária de viabilidade, como formas de controlar individualmente cada empresa presente na cadeia de suprimentos. Nenhum dos entrevistados citou o indicador de Satisfação de Clientes OEM como forma de controlar o desempenho da cadeia, mesmo que esse indicador seja o reflexo do processo gerado pela cadeia de suprimentos.

Entrevistado E02: *“Sim, tem o indicador do EQF o IDGF, os indicadores do GORD de itens críticos, análise de viabilidade, críticos por fornecedor. ‘Tem reuniões’ de viabilidade diárias de acompanhamento das entregas dos fornecedores”.* Entrevistado EF01: *“Acredito que a forma de controle utilizada é o acompanhamento do IDGF (Índice de Desenvolvimento Global de Fornecimento)”.* Entrevistado EF03: *“O controle acontece com a*

utilização do IDGF e com o indicador de fornecedores com baixo desempenho, que eu sei que existe e que graças a Deus nunca estivemos nele”.

Para que seja identificada a contribuição da empresa focal no desenvolvimento das competências interorganizacionais, serão apresentados os resultados individuais de cada competência à luz da estrutura conceitual elaborada e, posteriormente, será realizada uma análise global dos resultados encontrados. Conforme a estrutura conceitual o desenvolvimento das competências ocorre por meio da sua identificação e alavancagem. Assim, as competências foram analisadas considerando:

- a) identificação: engloba o caráter tácito, robustez, fixação, reconhecimento e aplicação;
- b) alavancagem: que está agrupada em execução das tarefas, já descrita anteriormente, e qualificações.

As três competências interorganizacionais propostas foram reconhecidas como existentes na cadeia de suprimentos em que a DHB é a empresa focal. Conforme proposto na estrutura conceitual, o reconhecimento das competências tanto pelos profissionais da empresa focal, quanto por seus fornecedores é um dos critérios para tornar a competência como existente na cadeia de suprimentos.

Ao analisar a competência interorganizacional “Disponibilidade de Informações”, foi possível verificar que a competência vem se consolidando ao longo dos anos, principalmente após a realização do “Projeto Oxigênio” que auxiliou na estruturação dos canais de entrada dos pedidos (*EDI's*) e na forma como essas informações são processadas internamente e repassadas para os fornecedores. Esta competência está suportada por um *software* de gestão - ERP e pelos processos internos da empresa focal de planejamento integrado de vendas e operações - PIVO, que analisa mês a mês o horizonte dos próximos dezoito meses; e de gestão de atendimento - GATE que verifica a capacidade produtiva do mês corrente e seguinte, sendo que somente após esse processamento interno é que a informação será disponibilizada para os fornecedores, o que denota um caráter tácito e uma fixação elevados, pois seu diferencial está justamente no processamento interno realizado pela empresa focal.

Apesar da existência de um canal específico para ingresso das demandas vindas dos clientes e o tratamento dessas demandas em um ERP (SAP), a saída desse processo para os fornecedores ocorre por *e-mail*. A utilização do *e-mail* como forma de envio das informações pode afetar a robustez desta competência, pois a torna suscetível às mudanças no ambiente externo, como por exemplo, a simples alteração de um profissional que atue na programação do fornecedor pode causar o não recebimento das demandas de produção.

Entrevistado E01:

Nós recebemos a demanda dos clientes, através do EDI, rodamos nosso ERP e repassamos para o fornecedor a informação semanalmente. ..., uma vez por semana a gente passa as informações para o fornecedor da nossa necessidade para os próximos 12 meses, com base no EDI e PIVO.

Entrevistado E02:

Em relação à integração dos sistemas, hoje dos clientes nós temos isso com o Sintel que centraliza todos os EDI's, porém, com os fornecedores, acredito que nem todos são integrados dessa forma, usualmente os pedidos são realizados por meio de e-mail.

As informações são disponibilizadas semanalmente para os fornecedores, sendo que sempre é repassado um horizonte de um ano de produção, sendo os primeiros quinze dias firmes, ou seja, o valor informado é o que deve ser produzido, e para os demais dias uma previsão de produção que será ajustada e firmada no próximo repasse de informações. Paralelamente a esse processo, a empresa focal mantém um canal de comunicação via telefone quase que diário com seus fornecedores, atuando principalmente em questões pontuais como os prazos de entrega e a capacidade produtiva. Assim, verifica-se um alto nível de aplicação dessa competência na cadeia de suprimentos que juntamente com o alto grau de reconhecimento anteriormente informado reforça o investimento da empresa focal no desenvolvimento desta competência.

Entrevistado EF03: *“Semanalmente, nós recebemos, por e-mail, as demandas da DHB com um horizonte de 12 meses, o que facilita nossa programação, mesmo sabendo que pode haver mudanças lá na frente”*. Entrevistado EF02: *“Temos todas as informações de forma ágil, como padrão é por e-mail, mas também mantemos um contato diário para análise das demandas e necessidade de ajustes”*.

A empresa focal contribui no desenvolvimento desta competência tanto por meio de qualificações sociais, quanto técnicas. As qualificações sociais auxiliam diretamente na agilidade de disponibilizar as informações enquanto que as técnicas dão suporte à confiabilidade das informações.

No Quadro 19, são apresentadas as principais formas identificadas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento da competência interorganizacional Disponibilidade de Informações.

Quadro 19 - Formas de contribuição no desenvolvimento da CI disponibilidade de informações

Qualificações	Formas de contribuição
Sociais	Disponibilizar diversos canais de comunicação; Ser assertiva nas informações repassadas.
Técnicas	Ter um processo estruturado de desenvolvimento de fornecedores; Definir e aplicar o Manual da Qualidade Assegurada - Fornecedores; Possuir uma equipe de engenheiros de qualidade de fornecedor qualificada tecnicamente para atendimento das demandas; Realizar projeção de médio e longo prazo; Reduzir o efeito chicote; Diminuir a variação da demanda; Estabelecer um período firme para demanda.

Fonte: O autor (2013).

Conforme relatado anteriormente, a cadeia de suprimentos onde a DHB é a empresa focal, caracteriza-se por possuir empresas de portes variados, desde pequenas empresas que atuam quase que exclusivamente para DHB, até multinacionais onde a representatividade da DHB enquanto cliente é pequena. Lambert e Cooper (2000) reforçam que as informações precisam ser precisas e em tempo hábil para que as flutuações da demanda possam ser assimiladas. Desta forma, para que a informação esteja disponível de forma ágil, é necessário que existam canais de comunicação que suportem todas as necessidades existentes, seja de envio ou recebimento de informações. Os principais canais de comunicação existentes na cadeia de suprimentos são: *e-mail*, telefone, contato presencial e *EDI*.

Outro ponto importante, ainda em relação às qualificações sociais, é a assertividade e confiabilidade das informações prestadas. Essa forma de contribuição no desenvolvimento da competência está diretamente ligada à confiança existente entre as empresas, assim como entre seus profissionais.

Quanto mais duradoura for a relação entre as empresas, maior será a tendência no estabelecimento da confiança, o que foi percebido durante as entrevistas, tanto com os profissionais da empresa focal quanto com seus fornecedores.

Em relação às qualificações técnicas, existem dois momentos que são importantes de pontuá-los. O primeiro diz respeito ao momento de definição de novos fornecedores e que envolve as seguintes formas de contribuição:

- ter um processo estruturado de desenvolvimento de fornecedores: a partir de critérios pré-estipulados, a empresa focal realiza um “filtro” dos potenciais fornecedores identificando aqueles que realmente apresentam potencial para atuar na cadeia de suprimentos;

- definir e aplicar o Manual da Qualidade Assegurada - Fornecedores: esse é o local onde estão definidas “as regras do jogo”. A partir dele, o fornecedor tem acesso à forma como seu desempenho será mensurado, seus direitos e obrigações;
- possuir uma equipe de engenheiros de qualidade de fornecedores qualificada tecnicamente para atendimento das demandas: possui atuação no momento de desenvolvimento do fornecedor, auxiliando na definição dos novos fornecedores, e atua fortemente quando por algum motivo o fornecedor não está conseguindo atender com suas obrigações.

O segundo momento está relacionado principalmente com a capacidade da empresa focal em organizar seu fluxo produtivo e repassar as informações aos fornecedores, em que estão presentes as seguintes formas de contribuição:

- reduzir o efeito chicote: termo utilizado para caracterizar o impacto na variação da demanda e o tempo de resposta necessário que pode desestabilizar a regularidade da cadeia de suprimentos.
- diminuir a variação da demanda: além de auxiliar na redução do efeito chicote, a diminuição da variação de demanda reflete diretamente na confiabilidade de informações;
- estabelecer um período firme para a demanda: essa forma de contribuição garante que no momento que a cadeia de suprimentos tem clareza do que é preciso produzir, poderá atuar visando à redução de custos e de forma otimizada;
- realizar projeção de médio e longo prazos: manter uma projeção de médio e longo prazo auxilia a cadeia de suprimentos na definição da estrutura necessária para atendimento destas demandas.

A segunda competência interorganizacional identificada na cadeia de suprimentos em que a DHB é a empresa focal foi a “Agilidade no Atendimento das Demandas”. Esta competência está alinhada ao posicionamento estratégico de excelência operacional, que tem como foco ser o “melhor da classe” em custos, conforme definido pela empresa focal.

Para análise desta competência, cabe reforçar que o setor automotivo é regido pela ISO TS 16949 e há a necessidade de atendimento dos requisitos específicos de cada cliente e de o produto final da DHB ser considerado pelos clientes finais, as montadoras, como um item de segurança nos veículos. Estas informações são importantes para reforçar que o processo de desenvolvimento de um novo produto ou de aprovação de melhorias nos produtos correntes necessita de um período de tempo considerável, pois, envolvem diversas fases, desde aprovação técnica, elaboração de protótipos, testes de campo e validação final do cliente.

A busca contínua pelo desenvolvimento de novas tecnologias e por melhoria nos processos e produtos correntes sempre foi perseguida pela empresa focal, principalmente nos últimos cinco anos com a implantação da cultura de *lean manufacturing* nos processos produtivos. A partir da verificação dos ganhos obtidos internamente com essa cultura, a empresa focal iniciou um processo de disseminação da cultura entre seus fornecedores, muitas vezes auxiliando na análise de seus processos e formas de produção, tornando, assim, essa uma competência da cadeia de suprimentos.

Entrevistado E04: *“Mais do que uma competência, ela é uma necessidade. O projeto Oxiênio auxiliou muito e foi levado de forma conceitual para os fornecedores para que eles também tivessem entendimento maior”*.

Pautada em um processo de aculturação, esta competência apresenta um caráter tácito bastante elevado, pois necessita de tempo para ser compreendida e colocada em prática, assim como uma fixação baixa, o que dificulta que a competência seja transferida para outras cadeias de suprimentos. Esta competência interorganizacional está intimamente vinculada ao relacionamento existente entre as empresas.

Em relação ao nível de robustez, percebe-se um impacto direto no ingresso ou exclusão de fornecedores da cadeia, porém, como forma de manter, ou até mesmo melhorar o nível de robustez, a empresa focal sempre que necessita realizar alguma alteração na sua cadeia de suprimentos busca identificar no mercado empresas que já possuam essa cultura, o que, desta forma, fortalece a competência existente.

Entrevistado E05: *Alguns fornecedores realizam essa competência de forma mais assertiva do que outros. Alguns fornecedores apresentam um processo melhor definido, são mais confiáveis. ... A relação deve ser contínua, o fornecedor é um braço nosso*

Entrevistado E03:

Hoje analisando as necessidades dos clientes, essa é uma das competências mais importantes que nós temos, mas isso não significa que ela se desdobra como algo interessante para a cadeia. De uma forma ou de outra a DHB vai exigir isso da sua cadeia, os fornecedores têm que estar preparados para isso.

A aplicação desta competência é constante na cadeia de suprimentos, pois como o próprio conceito traz, essa melhoria é contínua, ou seja, busca-se sempre a evolução do padrão existente. Como forma de desenvolver essa competência na cadeia de suprimentos, a empresa focal adota o Manual de Qualidade Assegurada - Fornecedores - MQA-F, o Índice de Desenvolvimento Global de Fornecimento - IDGF e o Indicador de Fornecedores com Baixo Desempenho que visa monitorar a cadeia como um todo e ao mesmo tempo cada fornecedor

de forma individual, a atuação dos engenheiros de qualidade de fornecedores diretamente nos fornecedores e o constante investimento em P&D tanto para novos produtos (empresa focal) como para melhoria dos existentes.

Entrevistado E03: “Normalmente, os fornecedores já conhecem a forma de trabalho no segmento automotivo e o tamanho e a força que os clientes possuem. Existe uma série de documentos para subsidiar essa competência”.

Entrevistado E04:

Essa competência é a essência da Gestão de Ordens. A DHB puxa essa competência. No MQA-F estão todos os requisitos que são necessários para que os fornecedores apliquem essa competência. O EQF faz esse papel em duas frentes, primeiro o engenheiro de qualidade de fornecedores - desenvolvimento que atua em uma demanda futura e o segundo é o engenheiro de qualidade de fornecedores – de melhoria contínua, que esse sim atua junto aos fornecedores correntes, porém, normalmente isso acontece num momento de ruptura e que pode ter uma relação direta com o atendimento da demanda, porque se existe a ruptura, automaticamente a tua demanda está comprometida. O atendimento à demanda está sendo comprometido, por isso que ele entra para fazer o reparo e voltar a ter o atendimento da demanda.

O desenvolvimento desta competência se dá tanto pela qualificação técnica quanto social, tendo uma ênfase maior na qualificação técnica. O processo de desenvolvimento desta competência se inicia, de forma técnica, na definição dos fornecedores que irão constituir a cadeia de suprimentos, solidificando-se por meio das qualificações sociais, principalmente pela interação entre as empresas.

O processo de definição de quais as empresas que integrarão a cadeia de suprimentos é realizado com foco principal em questões técnicas dos fornecedores, que venham a complementar os recursos e capacidades da empresa focal. Usualmente, a empresa focal analisa a tecnologia aplicada, a capacidade produtiva, os processos, os serviços agregados ao componente semiacabado, a preocupação com a qualidade e melhoria contínua, o fluxo logístico e o custo.

Buscando qualificar ainda mais essa competência da cadeia de suprimentos, a partir de 2013, a empresa focal passou a revisar o fluxo logístico junto aos fornecedores com o objetivo de reduzir a triangulação existente dos componentes semiacabados. A triangulação diz respeito à necessidade de um determinado componente precisar ser manufaturado por dois ou mais fornecedores antes de chegar à empresa focal, sendo que este processo acarreta a necessidade de estoque em cada um dos elos da triangulação e aumenta o ciclo, impactando diretamente no custo da operação.

Outra forma de desenvolver essa competência é através da interação que existe entre as empresas, principalmente entre as áreas de programação que são “a porta de entrada” dos pedidos. Essa interação envolve as questões sociais, vinculadas ao relacionamento estabelecido entre os profissionais das empresas da cadeia, que além de trocar informações referentes ao processo produtivo, cooperam entre si disponibilizando as boas práticas existentes em cada empresa e auxiliando sempre que necessário na reestruturação de processos. A equipe de Gestão de Ordens mantém um monitoramento constante do atendimento das demandas, solicitando apoio da área de EQF sempre que identifica algum descompasso na cadeia.

Desta forma, no Quadro 20, são apresentadas as principais formas de contribuição da empresa focal no desenvolvimento da competência interorganizacional “Agilidade no Atendimento das Demandas”.

Quadro 20 - Formas de contribuição no desenvolvimento da CI: agilidade no atendimento das demandas

Qualificações	Formas de contribuição
Sociais	Auxiliar na revisão dos processos internos do fornecedor; Estabelecer uma relação ganha-ganha.
Técnicas	Ter um processo estruturado de desenvolvimento de fornecedores; Definir e aplicar o Manual da Qualidade Assegurada - Fornecedores; Possuir uma equipe de engenheiros de qualidade de fornecedores qualificada tecnicamente para auxiliar na revisão de processos dos fornecedores; Acompanhar o desempenho de cadeia por meio de indicadores; Realizar projeção de médio e longo prazo.

Fonte: O autor (2013).

Atender às demandas dos clientes é pré-requisito para qualquer cadeia de suprimentos que busque atuar no mercado automotivo, porém, uma das formas de diferenciação nesse mercado se dá justamente pela agilidade com que se dá esse atendimento. Em relação às qualificações sociais, a empresa focal contribui no desenvolvimento da competência, principalmente por meio do estabelecimento de relações de longo prazo com seus fornecedores em que todas as empresas envolvidas tenham um resultado positivo e através do apoio na revisão de processos do fornecedor que necessitem de algum ajuste, sendo que essa intervenção pode ocorrer motivada pela DHB assim como pelo próprio fornecedor.

Já em relação às qualificações técnicas, além das já mencionadas na competência anterior, a empresa focal acompanha o desempenho da cadeia e das empresas de forma individualizada por meio de indicadores ligados à: qualidade, compras, engenharia e programação. Todos os índices utilizados estão presentes no Manual da Qualidade

Assegurada - Fornecedores. A utilização destes índices reforça a complexidade exigida para a competência “Agilidade no Atendimento das Demandas”.

Conforme identificado por Lambert e Cooper (2000) e Pires (2007), quanto mais à montante está o fornecedor, menor é a capacidade de ação da empresa focal nesta relação. Esta afirmação é importante, pois a competência interorganizacional “Visão Integrada da Produção” está intimamente vinculada à empresa focal e aos seus fornecedores de primeiro nível. Outro ponto importante é que a indústria automotiva é caracterizada pelo alto grau de exigência das montadoras, seja em relação à qualidade, aos custos ou até mesmo ao prazo de entrega; o atendimento dessas demandas é o ponto de partida para qualquer empresa que queira estar apta para atuar como fornecedora nesse segmento.

Ao analisar essa competência, foi possível perceber que sua base está nos processos de “Planejamento Integrado de Vendas e Operações”, “Gestão de Atendimento e Gestão de Ordens”. Esses processos fizeram com que o histórico conflito existente entre as áreas de produção, comercial e programação, já relatado em diversos livros e artigos sobre o assunto, fosse minimizado, principalmente pela definição e sistematização de alguns canais de comunicação, o que reforça o caráter tácito desta competência.

Entrevistado EF02: *“Essa competência é decorrente das trocas diárias de informações, está focada no relacionamento entre as empresas”*. Entrevistado EF01: *“Essa competência é fator essencial para atuar nesse mercado. [...] No processo de desenvolvimento de um fornecedor, ter um período inicial de acompanhamento e após esse período ‘se analisa’ os processos e necessidades de ajuste”*.

Entrevistado E01:

Fui perguntada, por uma consultoria externa, sobre o que a gente tinha feito pro nosso processo ser tão robusto e a fábrica acreditar tanto no nosso planejamento, porque normalmente nas empresas existe um conflito entre a programação, fábrica e compras. A resposta foi que nós criamos ... fóruns de discussão ..., pra mim, o básico foi a informação e isso existe, aí nós começamos a passar as informações e visibilidade, todo mundo começou a confiar e viu que ‘tu estava’ segura, e com isso a produção foca no que a gente realmente precisa. Então eu vejo que a visão integrada de produção, quando eu digo integrada eu digo, planejamento, EQF, compras, produção e fornecedores.

O desdobramento destes canais de comunicação impacta diretamente nos fornecedores, que, por sua vez, conseguem ter uma visão sistêmica da cadeia na qual estão inseridos. O ingresso ou alteração de um ou mais fornecedores não representa uma ameaça ao processo, uma vez que este é puxado pela empresa focal, o que representa uma boa robustez para a competência, assim como um baixo grau de fixação, uma vez que, por estar pautada

nos processos de comunicação, torna-se complexa a sua transferência ou imitação em outras cadeias de suprimentos.

Entrevistado E05:

A DHB desenvolve a competência muito mais no momento de desenvolvimento de um novo fornecedor e depois somente em casos pontuais, principalmente quando o fornecedor 'sai do trilho'. Se a competência não é bem trabalhada no desenvolvimento do fornecedor, essa ineficiência volta. Não quero ver o engenheiro de qualidade de fornecedores atuando para resolver problemas após o fornecedor ter sido desenvolvido, os problemas devem ser detectados e trabalhados durante o processo de desenvolvimento do fornecedor.

Entrevistado E04: “A competência, na sua essência, está 100% relacionada a pessoas, não adianta ter a melhor ferramenta possível, a disponibilidade do melhor recurso possível se as pessoas não estiverem preparadas para atuar”.

O desenvolvimento da competência interorganizacional “Visão Integrada da Produção” é realizado principalmente no momento de identificação e desenvolvimento de um novo fornecedor. Isso ocorre principalmente pelo processo de *sourcing* e verificação do atendimento dos requisitos existentes no “Manual da Qualidade Assegurada – Fornecedores”, que podem ser caracterizados como qualificações técnicas.

Apesar de o desenvolvimento ocorrer principalmente no início da relação entre empresa focal e fornecedor, todos os entrevistados afirmaram que a maturidade da competência vem com o tempo, pois é a partir da interação entre as empresas que se compreende o funcionamento de toda a cadeia. Os contatos sistemáticos, sejam virtuais ou presenciais, entre as empresas e o Evento de Fornecedores foram identificados como as qualificações sociais que auxiliam no desenvolvimento desta competência. O Quadro 21 apresenta as formas de contribuição no desenvolvimento da competência interorganizacional “Visão Integrada da Produção”.

Quadro 21 - Formas de contribuição no desenvolvimento da CI: visão integrada da produção

Qualificações	Formas de contribuição
Sociais	Estimular a cultura do <i>lean manufacturing</i> nos fornecedores; Atuar de forma transparente junto aos fornecedores; Realizar eventos sociais; Desenvolver os profissionais para a aplicação da competência.
Técnicas	Ter um processo estruturado de desenvolvimento de fornecedores; Definir e aplicar o Manual da Qualidade Assegurada - Fornecedores; Possuir uma equipe de engenheiros de qualidade de fornecedores qualificada tecnicamente para auxiliar no desenvolvimento de novos fornecedores; Propor melhorias nos processos e produtos.

Fonte: O autor (2013).

Possuir uma visão integrada da produção é necessário para que se faça a gestão da cadeia de suprimentos. Porém, o objetivo nessa pesquisa é abordá-la como uma competência interorganizacional e não uma etapa ou processo da gestão de uma cadeia. Assim, esse processo de desenvolvimento necessita da atuação ativa de todas as partes envolvidas na cadeia.

Como base para o desenvolvimento desta competência estão as qualificações técnicas, que envolvem desde o processo de desenvolvimento de fornecedores e as definições e aplicação do Manual da Qualidade Assegurada - Fornecedores, relatadas anteriormente; bem como o apoio dos engenheiros de qualidade de fornecedores no desenvolvimento desses fornecedores e principalmente a proposição de melhorias nos processos e produtos.

A busca contínua de melhoria nos processos e produtos, além de ser prática usual na empresa focal, é também estimulada para que assim seja nas empresas que integram a cadeia de suprimentos. As melhorias podem estar ligadas diretamente ao processo produtivo do fornecedor como também aos processos que envolvem mais empresas da cadeia, como por exemplo, os processos de triangulação, cuja matéria-prima necessita ser manufaturada por duas ou mais empresas antes de chegar à empresa focal.

Para a empresa focal, é bastante claro que, apesar das qualificações técnicas, que dão suporte à competência, o desenvolvimento desta competência interorganizacional somente acontecerá por meio das qualificações sociais. Para isso, a empresa focal busca manter uma relação comercial transparente com as empresas para que todos entendam seu papel dentro da cadeia e para que seja estimulada a melhoria contínua por meio da cultura do *lean manufacturing*.

Além disso, a empresa focal realiza o Evento de Fornecedores, onde é possível conhecer as boas práticas realizadas pelas empresas, entender as demandas futuras, assim como estreitar a relação com os demais fornecedores. Esse evento é importante também para que as pessoas se conheçam e possam juntas buscar o desenvolvimento da competência.

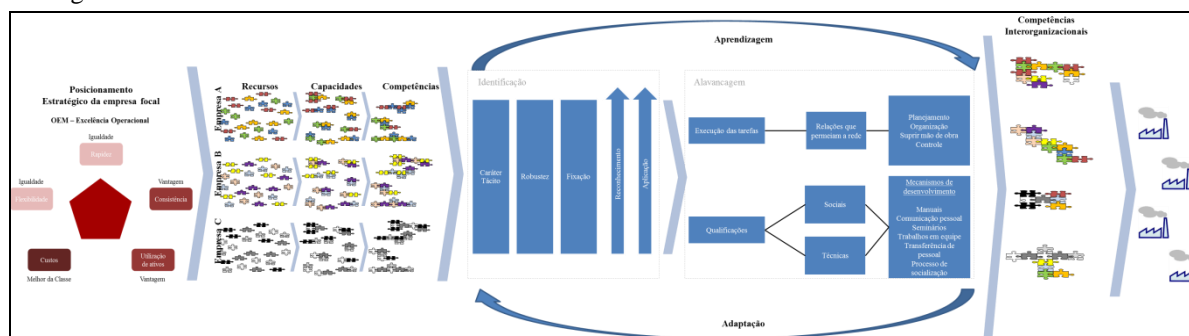
Após a definição das três competências interorganizacionais, percebeu-se que existe uma sequência lógica entre elas e que até mesmo pode-se afirmar que uma decorre da outra. A competência disponibilidade de informações é imprescindível para que se tenham todas as informações necessárias e disponibilizadas de forma rápida e com alto grau de confiabilidade, o que auxilia na agilidade de atendimento das demandas dos clientes finais, pois, uma vez que toda a cadeia sabe exatamente o que é preciso produzir, com prazos, volumes e valores definidos, as empresas conseguem estruturar sua programação e atuar no desenvolvimento e melhoria contínua dos processos e produtos.

A partir do momento em que as informações estão disponíveis e as empresas possuem a clareza das demandas existentes, é preciso que a cadeia se organize de forma integrada para manter-se competitiva, atendendo as necessidades dos clientes, obtendo ganhos de desempenho e otimizando recursos, ou seja, ela deve possuir a competência interorganizacional Visão Integrada da Produção.

A estruturação da cadeia de suprimentos e a busca pelo desenvolvimento de competências nascem do posicionamento estratégico que a empresa focal busca estabelecer frente às demandas dos clientes finais, seus requisitos específicos e as certificações do setor automotivo, como por exemplo, a ISO TS 16949. Cabe ressaltar que, ao analisar as competências da cadeia de suprimentos, constatou-se que nem todo o fornecedor, seja ele indireto ou direto, é considerado como “estratégico” para o desenvolvimento das competências da cadeia o que vai ao encontro das considerações de Lambert e Cooper (2000) ao afirmarem ser necessário focar os esforços nos pontos críticos que podem colocar em risco o alcance dos objetivos da cadeia.

Partindo do posicionamento estratégico de excelência operacional, em que o principal diferencial está na busca contínua da redução de custos, a empresa focal necessita identificar no mercado fornecedores com recursos, capacidades e até mesmo competências que, complementarmente as suas, formem as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos. Esta é a primeira etapa de desenvolvimento das competências interorganizacionais, pois após a definição dos fornecedores, é necessário o constante acompanhamento e manutenção das competências. A Figura 31 busca sintetizar como ocorre este processo de contribuição da empresa focal no desenvolvimento das competências interorganizacionais.

Figura 31 - Processo de contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais



Fonte: O autor (2013).

Dessa forma, a empresa focal é a principal responsável por fomentar e desenvolver as competências interorganizacionais na cadeia de suprimentos seja para elevar o nível de maturidade das competências atuais ou para inserção de uma nova competência frente às exigências de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, é necessário destacar que o conceito de competências, tanto individuais quanto organizacionais, tem sido abordado por diversos autores em pesquisas nacionais e internacionais. Paralelamente ao estudo das competências organizacionais, alguns autores como Awuah (1997, 2001), Prevot (2005, 2008), Guallino e Prevot (2008), têm buscado entender como se dá o desenvolvimento de competências nas relações interorganizacionais, ou seja, como um agrupamento de empresas pode desenvolver competências que sejam do agrupamento e, não apenas de uma empresa específica.

Motivada pelo estudo das competências e pelo desafio de contribuir no estudo destas, nas relações interorganizacionais é que foi realizada a presente pesquisa. Com base no referencial teórico sobre competências, foi possível propor um conceito para as competências interorganizacionais, que as define como: a inter-relação dos recursos, capacidades e competências internos das empresas que constituem a rede, agregando valor de forma individual e coletiva às empresas, bem como ao cliente final. Essa inter-relação auxilia também na diferenciação de uma rede de empresas para outra.

O conceito de competências interorganizacionais foi aplicado em uma cadeia de suprimentos do setor automotivo brasileiro, buscando identificar quais eram as competências interorganizacionais existentes e como a empresa focal contribui para o desenvolvimento das competências na cadeia.

Por meio do referencial teórico, também foi possível aprofundar o conhecimento sobre cadeias de suprimentos e seus processos-chave, que quando realizados de forma positiva trazem ganhos para a cadeia como um todo. Os processos-chave foram fundamentais nessa pesquisa, não somente para o alcance do primeiro objetivo específico estabelecido, mas também, porque foi através da investigação deles na cadeia de suprimentos estudada que se chegou aos elementos constitutivos que formariam posteriormente as competências interorganizacionais.

Para a identificação de quais eram as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos, foi proposta uma estrutura conceitual na Figura 15 que, embasada no referencial teórico, serviu como sustentação para a identificação e análise de como ocorre a contribuição da empresa focal no desenvolvimento das competências na cadeia de suprimentos. Com isso, foram identificadas as competências interorganizacionais: Disponibilidade de Informações; Agilidade no Atendimento das Demandas; e Visão Integrada da Produção.

A partir do processo de investigação de quais eram as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos foi possível perceber que até o momento da pesquisa não se tinha clareza de quais eram essas competências, mesmo que, na prática elas já fossem aplicadas nas relações da cadeia. Assim, pode-se concluir que, mesmo que não exista uma definição da competência interorganizacional, é a sua aplicação, ou seja, sua utilização diária nas relações entre as empresas é que faz a diferença na agregação de valor para a cadeia.

Outro ponto importante percebido na identificação das competências é o fato de todos os entrevistados remeterem suas falas para exemplos práticos, ao tentarem justificar a importância de certa competência. Isso, reforça a ideia de que a competência está intimamente ligada ao resultado que ela gera, sendo a análise desse resultado uma forma de se chegar ao conceito da competência.

Após a definição das competências interorganizacionais, tanto a empresa focal quanto os fornecedores que participaram da pesquisa, tiveram a oportunidade de conhecer o conceito de cada competência e verificar se estas eram realmente competências da cadeia de suprimentos. Neste momento, constatou-se que todos os envolvidos perceberam as competências identificadas como existentes na cadeia e, sua importância na geração de vantagem competitiva para a cadeia. Porém, percebeu-se que existem diferentes percepções sobre o quanto a competência está desenvolvida, estando isso atrelado principalmente pelo contato que o profissional entrevistado tem com os processos e, nos quais a competência é aplicada, o que reforça o quanto a competência é percebida por meio da sua aplicação prática, da sua entrega e de seu resultado no processo.

Levando-se em consideração que o objetivo desta pesquisa foi identificar como ocorre a contribuição da empresa focal no desenvolvimento de competências interorganizacionais, pode-se concluir que a principal forma de contribuição no desenvolvimento das mesmas, se dá por meio de processos estruturados de identificação e/ ou desenvolvimento de fornecedores, definição de contratos, aplicação de normas, regras e padrões definidos em manuais e pelo estabelecimento de relações de longo prazo. Percebeu-se uma sistemática semelhante no desenvolvimento das três competências identificadas, havendo atuações pontuais da empresa focal em momentos em que o processo entre as empresas saía do seu fluxo normal.

A empresa focal é responsável pelo atendimento das demandas dos clientes. Assim, toda a estrutura da cadeia de suprimentos necessária para atender essa, é definida pela empresa focal. Para ser competitiva e atender as demandas dos clientes, a empresa focal estudada busca se posicionar no mercado como uma empresa de “excelência operacional”,

conceito este, definido pela própria empresa e que tem como principais diferenciais: ter o menor custo possível nas operações da cadeia, ser eficaz na gestão de ativos e ter consistência no atendimento das demandas dos clientes.

As competências interorganizacionais identificadas estão diretamente ligadas ao posicionamento estratégico de “excelência operacional” da empresa focal, o que reforça que, além da estruturação da cadeia de suprimentos, a empresa focal é também a responsável pelo desenvolvimento das competências da cadeia. Assim, o desenvolvimento das competências na cadeia ocorre por meio da identificação dos recursos, capacidades e competências que cada empresa possui e, que podem auxiliar no resultado final da cadeia.

Por fim, é importante ressaltar que esta pesquisa conseguiu atender ao seu objetivo geral, assim como aos objetivos específicos propostos, possibilitando para empresa focal a reflexão sobre seus processos e sobre a forma como está definida sua cadeia de suprimentos, assim como, a partir da definição das competências interorganizacionais, reforçar sua forma de contribuição no desenvolvimento destas competências. No âmbito acadêmico, esta pesquisa buscou contribuir com a discussão acerca das competências interorganizacionais, a partir da proposição de um conceito para o tema, bem como, identificando formas de desenvolvimento destas em uma cadeia de suprimentos.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa buscou utilizar em todas as suas etapas um rigor metodológico, visando garantir a confiabilidade dos dados e resultados alcançados. Apesar deste rigor metodológico, algumas limitações necessitam de destaque.

A primeira limitação relaciona-se ao estudo ter sido realizado em uma única cadeia de suprimentos que, apesar de estar inserida no mercado automotivo, e que é considerado um segmento maduro, apresenta características específicas da cadeia, o que não permite, dessa forma, a generalização dos resultados obtidos.

A utilização de métodos qualitativos, por apresentarem questões subjetivas, pode ser identificada como outra limitação da pesquisa. Como forma de minimizar estas questões subjetivas para os dados analisados, foram utilizadas três fontes de dados: análise de documentos, entrevistas e observação participante.

Outro ponto de limitação apresentado refere-se ao estudo das competências nas relações interorganizacionais ainda ser pouco explorado o que levou o pesquisador a definir estruturas conceituais que pudessem auxiliar na execução da pesquisa.

Também foi considerado como limitação da pesquisa o número de fornecedores entrevistados, apenas três dos dez identificados como principais para a empresa focal. O número reduzido de entrevistados se deu principalmente pelo momento de renegociação comercial que estava sendo realizado entre a empresa focal e seus fornecedores.

Não foram considerados na pesquisa os clientes da cadeia de suprimentos, o que também representa uma limitação uma vez que estes também são considerados membros da cadeia de suprimentos.

5.2 PESQUISAS FUTURAS

Como forma de evoluir na discussão acerca de competências interorganizacionais, são propostas algumas sugestões de pesquisas futuras.

- realização de uma pesquisa nos mesmos moldes em outras cadeias de suprimentos, cruzando os dados obtidos;
- realização de uma nova pesquisa na mesma cadeia de suprimentos para avaliar a evolução das competências interorganizacionais;
- identificação de como os fornecedores auxiliam no desenvolvimento das competências interorganizacionais;
- em outros agrupamentos de empresas, como por exemplo: *clusters*, arranjos produtivos locais, redes, etc.;
- realização de pesquisa para validação da estrutura conceitual utilizada de desenvolvimento das competências interorganizacionais;
- realização de uma pesquisa longitudinal para avaliar o comportamento das competências interorganizacionais no longo prazo.

Estas são algumas sugestões para dar continuidade aos estudos que envolvem as relações interorganizacionais e o desenvolvimento de competências neste contexto. Certamente, e não se tinha essa pretensão, essa pesquisa não encerra o assunto, apenas representa mais um passo na construção do conhecimento sobre um assunto que expõe ainda muitos pontos de análise.

REFERÊNCIAS

- ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2011**. São Paulo: CEDOC, 2011.
- AWUAH, G. B. Promoting infant industries in less developed countries (LDCs): a network approach to analyse the impact of the exchange relationships and their indigenous suppliers In: LCDs' efforts to boost infant industries' development. **International Business Review**, v.6, n1, p. 71-87, 1997.
- _____. A firm's competence development through its network of exchange relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.16, n.7, p.574-599, 2001.
- ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L. *et. al.* Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275-88, 2004.
- BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE, A. New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 7-18, jan. 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2012.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v.10, n.21, p.97-121, mai/ago, 2008.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-26, 2002.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, São Paulo, 2001.
- _____; _____. COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, Porto Alegre, 2006.
- CADERNO Interno DHB. **DHB Componentes Automotivos**. Porto Alegre, 2010.
- CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; ALVES FILHO, A. G. Aspectos estratégicos, estruturais e relacionais de três cadeias de suprimentos automotivas. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 253-5, 2007.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A.; Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, Boston, v. 73, n.4, p.118-28, 1995.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1 1-14, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply chain and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. **The Journal of Supply Chain Management**, spring, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management: creating value-adding networks**. Harlow: Prentice Hall, 2005.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; RUAS, R. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R.; **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, p.183-196, 2001.

_____; _____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p. 44-57, 2004.

_____; _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GUALLINO, G.; PREVOT, F. Competence-building through organizational recognition or frequency of use In R. Martens, A. Heene& R. Sanchez (eds.) **Competence-building and Leveraging in Interorganizational relations** - Advances in Applied Business Strategy v. 11, Elsevier Science, Chapter 3, p. 63-92, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v.31, n.1, p. 60-71, 1998.

KING, A. W.; FOWLER; S. W.; ZETHAML, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **RAE**, v.42, n.1, jan./mar., 2002.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, jan. 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C., PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of logistics Management**, v.8, p. 1-14, 1997.

_____; _____. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of logistics Management**, v.9, p. 1-20, 1998.

_____; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, p. 1-18, 1996.

LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial management & data systems**, v.99, n.1, 1999, p. 11-17.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., n. 28, p.1-4, 1973.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S. *et al.* Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 10 set 2001.

PEREIRA, C. S. **A contribuição das empresas fornecedoras na agregação de valor das competências de uma cadeia de suprimentos do setor automotivo**. Porto Alegre: PUCRS, 2010. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010.

PIRES, S. R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração**. São Paulo, v.33, n.3, p. 5-15, jul./set., 1998.

_____. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may./june., 1990.

_____; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, jan./feb., 2000.

PREVOT, F. Managing inter-organizational transfer of competence: a case study. Competence perspectives on managing interfirm interactions. **Advances in applied business strategy**, v.8, p. 165-186, 2005.

_____. The management of competences in the context of interorganizational relations. Competence-building and leveraging in interorganizational relations. **Advances in applied business strategy**, v.11, p. 7-35, 2008.

QUÉLIN, B. Appropriability and the creation of new capabilities through strategic alliances. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Strategic learning and knowledge management**. London: John Wiley & Sons, 1997.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências, conecta e integra: competências essenciais, competência das pessoas, competências de gestão e competências organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, v.56, p. 745-55.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: _____; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SPEKMAN, R. E.; SPEAR, J.; KAMAUFF, J. Supply Chain competency: learning as a key component. **Supply Chain Management: Na International Journal**, v.7, n.1, 2002, p. 41-55.

TALAMINI, E.; PEDROZO, E. A.; SILVA, A. L. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Gestão & Produção**, v.12, n.1, p. 107-120, jan./abr. 2005.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. v.18, n.7, p.509-33, 1997.

VINHAS, A. P. L. **A contribuição das empresas associadas na agregação de valor das competências de uma rede de cooperação interorganizacional.** Porto Alegre: PUCRS, 2008. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n. 2, p. 171-181, apr./june. 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semiestruturada - Fase 2

Objetivo: identificar quais são as competências interorganizacionais da cadeia de suprimentos na visão dos profissionais da empresa focal.

1. Considerações iniciais

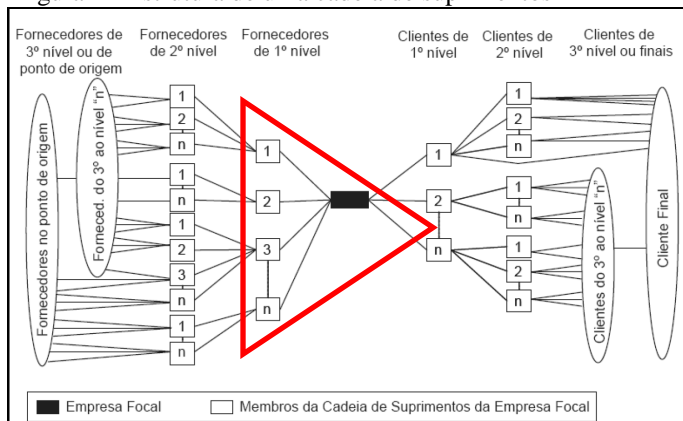
- Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista;
- Reforçar o cunho acadêmico, explicando, de forma sucinta, o objetivo do projeto de pesquisa e o foco da entrevista;
- Reforçar que todas as informações serão tratadas de forma sigilosa e que, se necessária a personificação, cada profissional será classificado de forma numérica;
- Verificar com o entrevistado a possibilidade de gravação da entrevista;
- Finalizar as considerações reforçando que o pesquisador poderá realizar algumas anotações durante a entrevista a fim de complementar as informações recebidas.

2. Preencher as informações básicas da pesquisa

- Data da entrevista;
- Nome do entrevistado;
- Área de atuação;
- Cargo;
- Tempo de empresa;
- Tempo no cargo;
- Horário de início e término da entrevista.

Explicar e deixar com o entrevistado uma cópia da Figura 1: estrutura de uma cadeia de suprimentos, bem como dos conceitos apresentados por Lambert e Cooper (2000) sobre os processos-chave.

Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Lambert e Cooper, 2000.

Os processos-chave identificados por Lambert e Cooper (2000) são:

- gestão de relacionamento com cliente: identificar quais são os principais clientes, suas demandas, qual o desempenho esperado e manter uma equipe de atendimento atuando na identificação e eliminação de fontes de variabilidade da demanda;
- gestão de atendimento ao cliente: através de um canal específico, o cliente tem acesso, em tempo real, a informações de seu contrato, bem como às datas de envio de produtos e disponibilidade de produção;
- gestão da demanda: é o processo responsável por equilibrar as necessidades do cliente frente às capacidades da cadeia. Um bom sistema de gestão da demanda auxilia a reduzir a incerteza e fornecer fluxos eficientes em toda a cadeia de suprimentos;
- gestão de ordens: atender 100% dos pedidos de clientes exige da cadeia de suprimentos uma excelente integração entre a manufatura, distribuição e transporte. O objetivo é desenvolver um fluxo contínuo desde o fornecedor, passando pela empresa focal e chegando até os consumidores finais;
- gestão do fluxo de produção: o processo de produção deve ser flexível o suficiente para responder às mudanças do mercado. Revisões no fluxo de produção podem resultar em ciclos de produção mais curtos, o que melhora o tempo de resposta aos clientes;
- gestão de contratos: os fornecedores podem ser classificados de diversas formas, tais como por sua contribuição, criticidade, entre outras. Podem existir diversos tipos de contratos, sendo que os de longo prazo são desenvolvidos com um número reduzido de fornecedores e têm como resultado desejado uma relação ganha-ganha na qual ambas as partes se beneficiam;
- desenvolvimento e comercialização de produtos: a integração entre clientes e fornecedores é fator determinante no desenvolvimento e comercialização de produtos. O tempo de resposta deve ser cada vez menor para que as empresas possam se manter competitivas;
- devolução: o processo de devolução, principalmente em caso de falha, em muitos países é percebido como uma questão ambiental, mas, além disso, é uma possibilidade de identificação de melhorias e de novos projetos.

3. Questões

- 1) Qual a estratégia de posicionamento da DHB em relação aos seus clientes de OEM?
- 2) Qual o impacto desse posicionamento na definição/estruturação da cadeia de suprimentos da DHB?
- 3) A DHB se relaciona de forma mais próxima com os fornecedores ou clientes?

Lambert e Cooper (2000) afirmam que o êxito de uma cadeia de suprimentos está ligado à integração de seus processos-chave. Com base nessa afirmativa, responda as questões a seguir considerando os oito processos-chave que foram identificados pelos autores.

- 4) A DHB possui esse processo-chave? Se a resposta for positiva, continue com as demais perguntas, se a resposta for negativa, passe para o próximo processo-chave.
- 5) Relate como ocorre esse processo.
- 6) O que é necessário para que esse processo-chave seja bem feito? Quais são os aspectos mais valorizados?
- 7) Quais os conhecimentos/técnicas/competências envolvidos nesse processo-chave?
- 8) Você identifica algum outro ponto em relação a esse processo-chave que ainda não foi abordado? Se sim, explore, senão, a entrevista está encerrada.

4. Encerramento da entrevista

- a) Informar que após o encerramento da pesquisa todos os participantes serão convidados a conhecer os resultados alcançados;
- b) Agradecer a participação;
- c) Colocar-se à disposição caso o entrevistado lembre demais algum ponto que seja pertinente para a pesquisa.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada - Fase3 (fornecedores)

Objetivo: Verificar a contribuição da empresa focal no desenvolvimento das competências interorganizacionais.

1. Considerações iniciais

- a) Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista;
- b) Reforçar o cunho acadêmico, explicando, de forma sucinta, o objetivo do projeto de pesquisa e o foco da entrevista;
- c) Reforçar que todas as informações serão tratadas de forma sigilosa, em que cada fornecedor será classificado de forma numérica.
- d) Verificar com o entrevistado a possibilidade de gravação da entrevista;
- e) Finalizar as considerações reforçando que o pesquisador poderá realizar algumas anotações durante a entrevista a fim de complementar as informações recebidas.

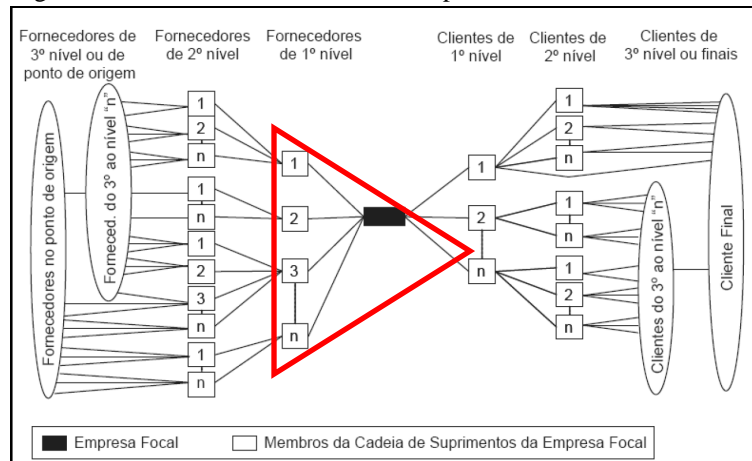
2. Preencher as informações básicas da pesquisa

- a) Data da entrevista;
- b) Nome do entrevistado;
- c) Empresa;
- d) Área de atuação;
- e) Cargo;
- f) Tempo de empresa;
- g) Tempo no cargo;
- h) Horário de início e término da entrevista.

3. Apresentar a estrutura de uma cadeia de suprimentos

Nesta pesquisa, foi adotada a estrutura de cadeia de suprimentos proposta por Lambert e Cooper (2000), em que se está analisando a DHB como empresa focal e seus fornecedores de 1º nível, conforme Figura 1.

Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Lambert e Cooper, 2000.

- Qual empresa é responsável pela estruturação e planejamento da cadeia de suprimentos? Como isso ocorre? (PLANEJAMENTO)
- Qual empresa é responsável por definir a forma e os canais de comunicação? (ORGANIZAÇÃO)
- Qual empresa define o atendimento das necessidades das empresas de forma individual e da cadeia de suprimentos como um todo? (ORGANIZAÇÃO)
- Como ocorre o relacionamento dos profissionais da DHB com os profissionais das empresas da cadeia de suprimentos? (SUPRIMENTO DE MÃO DE OBRA)
- Existe um acompanhamento do desempenho de cada empresa na cadeia de suprimentos? E da cadeia de suprimentos como um todo? (CONTROLE)

4. A seguir, são apresentadas as três competências interorganizacionais identificadas da cadeia de suprimentos da DHB.

4.1 Competência Interorganizacional 1: Disponibilidade de informações

É a capacidade da cadeia de suprimentos em disponibilizar, por meio de um sistema integrado, as informações para todos os níveis da cadeia de forma ágil e confiável para o cumprimento dos requisitos e prazos definidos:

- Você identifica essa competência como sendo uma competência presente na cadeia de suprimentos da DHB? Ela é percebida pelos clientes?
- Como a competência analisada pode ser transmitida de forma explícita entre as empresas da cadeia de suprimentos ou até mesmo para seus concorrentes?
- Que tipo de mudança poderia afetar a competência analisada?

- d) O quanto a competência analisada pode ser impactada pela entrada ou saída de fornecedores dessa cadeia de suprimentos?
- e) Quanto essa competência é aplicada nas relações da cadeia de suprimentos?
- f) Como a DHB contribui para o desenvolvimento dessa competência?

4.2 Competência Interorganizacional 2: Agilidade no atendimento das demandas

É a capacidade da cadeia de suprimentos em compreender as necessidades do cliente final da cadeia e atuar de forma otimizada e robusta no desenvolvimento e melhoria contínua dos processos e produtos:

- a) Você identifica essa competência como sendo uma competência presente na cadeia de suprimentos da DHB? Ela é percebida pelos clientes?
- b) Como a competência analisada pode ser transmitida de forma explícita entre as empresas da cadeia de suprimentos ou até mesmo para seus concorrentes?
- c) Que tipo de mudança poderia afetar a competência analisada?
- d) O quanto a competência analisada pode ser impactada pela entrada ou saída de fornecedores dessa cadeia de suprimentos?
- e) Quanto essa competência é aplicada nas relações da cadeia de suprimentos?
- f) Como a DHB contribui para o desenvolvimento dessa competência?

4.3 Competência Interorganizacional 3: Visão integrada da produção

É a capacidade da cadeia de suprimentos em seguir os processos e procedimentos definidos, buscando manter níveis de estoque adequados às demandas e o aprimoramento da capacidade de produção, visando à redução de custos e a melhoria da qualidade de processos e produtos.

- a) Você identifica essa competência como sendo uma competência presente na cadeia de suprimentos da DHB? Ela é percebida pelos clientes?
- b) Como a competência analisada pode ser transmitida de forma explícita entre as empresas da cadeia de suprimentos ou até mesmo para seus concorrentes?
- c) Que tipo de mudança poderia afetar a competência analisada?
- d) O quanto a competência analisada pode ser impactada pela entrada ou saída de fornecedores dessa cadeia de suprimentos?
- e) Quanto essa competência é aplicada nas relações da cadeia de suprimentos?
- f) Como a DHB contribui para o desenvolvimento dessa competência?

5. Encerramento da entrevista

- a) Agradecer a participação;
- b) Encerrar a entrevista.

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista semiestruturada - Fase 3 (profissionais DHB)

Objetivo: Verificar a contribuição da empresa focal no desenvolvimento das competências interorganizacionais.

1. Considerações iniciais

- Agradecer a disponibilidade para a realização da entrevista;
- Reforçar o cunho acadêmico, explicando, de forma sucinta, o objetivo do projeto de pesquisa e o foco da entrevista;
- Reforçar que todas as informações serão tratadas de forma sigilosa e que, se necessária a personificação, cada profissional será classificado de forma numérica;
- Verificar com o entrevistado a possibilidade de gravação da entrevista;
- Finalizar as considerações reforçando que o pesquisador poderá realizar algumas anotações durante a entrevista a fim de complementar as informações recebidas.

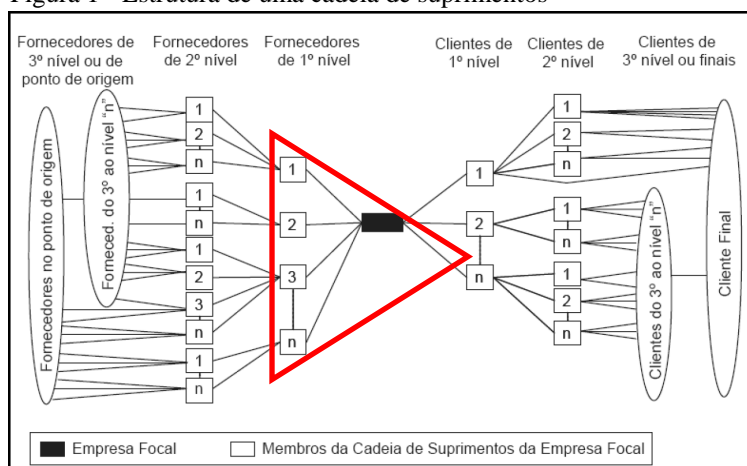
2. Preencher as informações básicas da pesquisa

- Data da entrevista;
- Nome do entrevistado;
- Horário de início e término da entrevista.

3. Apresentar a estrutura de uma cadeia de suprimentos

Nesta pesquisa, foi adotada a estrutura de cadeia de suprimentos proposta por Lambert e Cooper (2000), em que se está analisando a DHB como empresa focal e seus fornecedores de 1º nível, conforme Figura 1.

Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Lambert e Cooper, 2000.

- a) Qual empresa é responsável pela estruturação e planejamento da cadeia de suprimentos? Como isso ocorre? (PLANEJAMENTO)
- b) Qual empresa é responsável por definir a forma e os canais de comunicação? (ORGANIZAÇÃO)
- c) Qual empresa define o atendimento das necessidades das empresas de forma individual e da cadeia de suprimentos como um todo? (ORGANIZAÇÃO)
- d) Como ocorre o relacionamento dos profissionais da DHB com os profissionais das empresas da cadeia de suprimentos? (SUPRIMENTO DE MÃO DE OBRA)
- e) Existe um acompanhamento do desempenho de cada empresa na cadeia de suprimentos? E da cadeia de suprimentos como um todo? (CONTROLE)

4. A seguir, são apresentadas as três competências interorganizacionais identificadas da cadeia de suprimentos da DHB

4.1 Competência Interorganizacional 1: Disponibilidade de informações

É a capacidade da cadeia de suprimentos em disponibilizar, por meio de um sistema integrado, as informações para todos os níveis da cadeia de forma ágil e confiável para o cumprimento dos requisitos e prazos definidos:

- a) Você identifica essa competência como sendo uma competência presente na cadeia de suprimentos da DHB? Ela é percebida pelos clientes?
- b) Como a competência analisada pode ser transmitida de forma explícita entre as empresas da cadeia de suprimentos ou até mesmo para seus concorrentes?
- c) Que tipo de mudança poderia afetar a competência analisada?
- d) O quanto a competência analisada pode ser impactada pela entrada ou saída de fornecedores dessa cadeia de suprimentos?
- e) Quanto essa competência é aplicada nas relações da cadeia de suprimentos?
- f) Como a DHB contribui para o desenvolvimento dessa competência?

4.2 Competência Interorganizacional 2: Agilidade no atendimento das demandas

É a capacidade da cadeia de suprimentos em compreender as necessidades do cliente final da cadeia e atuar de forma otimizada e robusta no desenvolvimento e melhoria contínua dos processos e produtos:

- a) Você identifica essa competência como sendo uma competência presente na cadeia de suprimentos da DHB? Ela é percebida pelos clientes?
- b) Como a competência analisada pode ser transmitida de forma explícita entre as empresas da cadeia de suprimentos ou até mesmo para seus concorrentes?
- c) Que tipo de mudança poderia afetar a competência analisada?
- d) O quanto a competência analisada pode ser impactada pela entrada ou saída de fornecedores dessa cadeia de suprimentos?
- e) Quanto essa competência é aplicada nas relações da cadeia de suprimentos?
- f) Como a DHB contribui para o desenvolvimento dessa competência?

4.3 Competência Interorganizacional 3: Visão integrada da produção

É a capacidade da cadeia de suprimentos em seguir os processos e procedimentos definidos, buscando manter níveis de estoque adequados às demandas e o aprimoramento da capacidade de produção visando à redução de custos e à melhoria da qualidade de processos e produtos:

- a) Você identifica essa competência como sendo uma competência presente na cadeia de suprimentos da DHB? Ela é percebida pelos clientes?
- b) Como a competência analisada pode ser transmitida de forma explícita entre as empresas da cadeia de suprimentos ou até mesmo para seus concorrentes?
- c) Que tipo de mudança poderia afetar a competência analisada?
- d) O quanto a competência analisada pode ser impactada pela entrada ou saída de fornecedores dessa cadeia de suprimentos?
- e) Quanto essa competência é aplicada nas relações da cadeia de suprimentos?
- f) Como a DHB contribui para o desenvolvimento dessa competência?

5. Encerramento da entrevista

- a) Agradecer a participação;
- b) Encerrar a entrevista.