

Implementação e Gerenciamento Contínuo de Fornecedores Localizados em Países de Baixo Custo: a experiência de três empresas brasileiras

Implementation and Continuous Management of Suppliers Located in Low-Cost Countries: the experience of three Brazilian companies

Implementación y Gerenciamiento Continuo de Proveedores Localizados en Países de Bajo Costo: la experiencia de tres empresas brasileñas

Recebido: 08/12/2020 | Revisado: 13/12/2020 | Aceito: 15/12/2020 | Publicado: 16/12/2020

Paulo Renato de Sousa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9044-5772>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: paulorenato@fdc.org.br

Lucas Leão da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8802-0791>

Centro Universitário Estácio de Brasília, Brasil

E-mail: lucastleaodasilva@hotmail.com

Fábio Ferraz de Arruda Pollice

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4952-9306>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: pollice.fabio@gmail.com

Frederico Monteiro Costa Carvalho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3835-9505>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: fredericomcc@gmail.com

Camilo Abduch Adas

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5453-7378>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: [camiadas@gmail.com](mailto:camiadadas@gmail.com)

Resumo

Diante do atual ambiente de constantes transformações e de crescente competitividade, para gerar uma vantagem competitiva duradoura, torna-se necessário desenvolver cadeias de suprimentos de alta *performance* que tenham como abordagem todo o mercado global, de

forma que todos atuem em unidade para que o valor percebido pelo cliente final seja cada vez maior. A abordagem do globo como um mercado potencial apresenta, no entanto, grandes incertezas e barreiras, motivo pelo qual, além de um alinhamento estratégico, é fundamental que se forme uma equipe multifuncional como também multinacional para que o relacionamento com a cadeia de suprimentos seja consistente, próximo, sustentável e efetivamente proporcione os benefícios dela esperados. O presente artigo tem como principal objetivo descrever através de grupo focal a experiência de três grandes organizações na implementação e gerenciamento contínuo de fornecedores localizados em países de baixo custo, descrevendo as metodologias e os processos que facilitaram o alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos, proporcionando cadeias de suprimentos sustentáveis e de *performance world-class*. Como resultado principal esse artigo proporcionou uma visão da gestão da cadeia de suprimentos com uma correlação entre teoria e prática, demonstrando a importância do desenvolvimento de parceiros em países de baixo custo. Como resultado secundário esse artigo apresentou uma análise de competitividade de Países no Leste Europeu e no Sudeste Asiático, além de China e Índia em três dimensões: ambiente de negócios, competitividade em custo e disponibilidade de fornecedores.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; *Strategic sourcing*; *Global sourcing*; Relacionamento com fornecedores; Desenvolvimento de fornecedores.

Abstract

To generate a long-lasting, competitive advantage, in view of the current scenario of constant transformations and growing competitiveness, it is necessary to develop high performance supply chains that should encompass the entire global market, so that everyone acts in unity. Hence, the value perceived by the end customer becomes higher and higher. To approach the globe as a potential market, however, presents great uncertainties and barriers. Therefore, in addition to a strategic alignment, it is essential to build a multifunctional as well as a multinational team so that the relationship with the supply chain is consistent, close, sustainable and effectively delivers the expected benefits. This article aims to describe, through a focus group, the experience of three large organizations in the implementation and continuous management of suppliers located in low-cost countries. It describes the methodologies and processes that facilitated the strategic alignment of the supply chain, providing sustainable supply, and world-class performance, chains. As a main result, this article provided a view of supply chain management correlating theory and practice, demonstrating the importance of partner development in low-cost countries. As a secondary

result, this article presented an analysis of the competitiveness of countries in Eastern Europe and Southeast Asia, in addition to China and India, in three dimensions: business environment, competitiveness in cost and availability of suppliers.

Keywords: Supply chain; Strategic sourcing; Global sourcing; Relationship with suppliers; Supplier development.

Resumen

Delante del actual ambiente de constantes transformaciones y de creciente competitividad, para generar una ventaja competitiva duradora, se torna necesario desenvolver cadenas de suministros de alta *performance* que tengan como abordaje todo el mercado global, de forma que todos actúen en unidad para que el valor percibido por el cliente final sea cada vez mayor. El abordaje del globo como un mercado potencial presenta, entretanto, grandes incertezas y barreras, motivo por el cual, además de un alineamiento estratégico, es fundamental que se forme un equipo multifuncional como también multinacional para que el relacionamiento con la cadena de suministros sea consistente, próximo, sostenible y efectivamente proporcione los beneficios de ella esperados. El presente artículo tiene como principal objetivo describir a través de grupo focal la experiencia de tres grandes organizaciones en la implementación y gerenciamiento continuo de proveedores localizados en países de bajo costo, describiendo las metodologías y los procesos que facilitarán el alineamiento estratégico de la cadena de suministros, proporcionando cadenas de suministros sostenibles y de *performance world-class*. Como resultado principal ese artículo proporcionó una visión de la gestión de la cadena de suministros con una correlación entre teoría y práctica, demostrando la importancia del desarrollo de socios en países de bajo costo. Como resultado secundario ese artículo presentó un análisis de competitividad de Países en el este Europeo y en el Sureste Asiático, además de China e India en tres dimensiones: ambiente de negocios, competitividad en costo y disponibilidad de proveedores.

Palabras clave: Cadena de suministros; *Strategic sourcing*; *Global sourcing*; Relacionamiento con proveedores; Desarrollo de proveedores.

1. Introdução

Cadeias de suprimentos de alto desempenho proveem considerável vantagem competitiva (Ahmed, Kirstal, Pagell, & Gattiker, 2019; Amoako-Gyampah, Boakye, Adabu, & Famiyeh, 2019; Bozarth & Handfield, 2008; Chopra & Meindl, 2011). Em um ambiente de

constante transformação e de crescente competitividade, torna-se fundamental o desenvolvimento e a implementação de uma cadeia de suprimentos que esteja não apenas alinhada estrategicamente em toda a sua extensão, mas que também crie valor de forma sustentável aos seus integrantes (Ahmed *et al.*, 2019). A busca constante por novos fornecedores, considerando as disponibilidades existentes com a globalização dos mercados, é um elemento crítico para manter-se a competitividade requerida (Amoako-Gyampah *et al.*, 2019).

Este artigo apresenta a experiência de três grandes organizações inseridas em um ambiente de negócios de alta competitividade, na seleção e o gerenciamento de fornecedores de alto desempenho situados em países de baixo custo, o que poderia ser utilizado por outras organizações. A pesquisa realizada tem relevância no contexto estratégico das empresas entrevistadas, que buscam a geração de rentabilidade e um crescimento sustentável com a expansão de mercados emergentes. A ampliação de operações em países de baixo custo estimula o desenvolvimento de cadeias de suprimento classe mundial, através da identificação, da qualificação e do desenvolvimento de uma base adicional de fornecedores competitivos. Ao mesmo tempo apresenta uma contribuição teórica demonstrado na prática como as pesquisas de Ahmed *et al.*, 2019; Amoako-Gyampah *et al.*, 2019, Chopra and Meindl, 2011; Slack and Lewis (2017) poderiam ser aplicadas e exemplificadas na auto indústria.

No capítulo 2, que sucede a esta introdução, será apresentada toda a fundamentação teórica. No terceiro, será abordada a metodologia utilizada na pesquisa com as três organizações. No quarto capítulo, faz-se não somente uma discussão dos resultados da pesquisa bem como a correlação com a revisão teórica. Finalmente, no último, serão apresentadas algumas considerações finais e recomendações.

2 Fundamentação Teórica

2.1 *Global sourcing*

A globalização mudou drasticamente as interações das economias mundiais por meio do aumento da interdependência delas. O cenário de negócios atual se caracteriza pela competição feroz em mercados globais, pela introdução de produtos com ciclos de vida cada vez mais curtos e por uma expectativa elevada por parte dos clientes e consumidores. Essas

demandas vêm forçando as empresas a investirem seu foco e atenção em suas cadeias de suprimentos (Soosay & Hyland, 2015; Pollice, 2006).

De acordo com Monczka, Handfield and Giunipero (2016), incluídas em variadas definições de globalização estão as palavras “interdependência, conectividade e integração das economias nas esferas social, técnica e política”. Globalização em economias em desenvolvimento, como China e Índia, representam oportunidades de reduções de custos para compradores e novos mercados para vendedores.

Estratégia global de suprimentos é, portanto, uma metodologia que requer um gerenciamento holístico da cadeia de suprimentos, avaliando todo o planeta como uma fonte potencial de fornecimento (Amoako-Gyampah et al., 2019). Trata-se também de uma oportunidade para reduzir custos, ganhar visibilidade a novas tecnologias de produtos e processos, aumentar o número disponível de recursos, aprimorar a inovação, satisfazer as novas exigências e estabelecer presença em mercados estrangeiros (Soosay & Hyland, 2015).

Esses desafios são ainda apresentados em um ambiente empresarial de muita pressão sobre os negócios para que os retornos econômicos se concretizem considerando produtos e cadeias de suprimentos estendidas mais sustentáveis. É fato que os recursos do planeta estão em declínio, e as mudanças climáticas afetam as bases de fornecimento. As estratégias globais de suprimentos também necessitam garantir um fornecimento sustentável (Johnsen, Howard, & Miemczyk, 2019).

De acordo com Johnsen et al. (2019), os principais motivos que estimulam ao *Global Sourcing* vão além da busca por custo baixo. O acesso a fornecedores com produtos e insumos de qualidade e com tecnologia somado à possibilidade de vendas a novos mercados com benefícios comerciais são parte integrante dessa equação (Chopa & Meindl, 2011).

A estratégia também otimiza a base de fornecedores, pois envolve localizar a melhor fonte no mundo para uma determinada *commodity* ou para ampliar competição com fornecedores locais (Yu & Pysarchik, 2018). Envolve integração e coordenação proativa de materiais, processos, *designs*, tecnologias e empresas dispersas nas mais variadas localidades do globo (Chopra & Meindl, 2011; Bozarth & Handfield, 2008).

É importante pontuar que o movimento do uso de fornecedores além das fontes locais traz fatores adicionais de gestão que dificultam esse processo, como barreiras impostas por outros países, logísticas complexas e demoradas, variações cambiais das diferentes moedas, fusos horários distintos, ou línguas e culturas variadas, aumentando o risco de fornecimento.

Portanto, a análise crítica dos riscos envolvidos em um fornecimento global deve fazer parte do processo de seleção e anteceder qualquer processo de negociação (Kong & Goh, 2015).

De acordo com Monczka et al. (2016), novos termos estão sendo adotados no mundo dos negócios, sendo eles “*offshoring*”, ou seja, resultado da transferência de um processo de um país para outro país de baixo custo; e “*nearshoring*”, ou seja, quando empresas optam por fazer *offshoring* em países próximos aos seus, mas que também são considerados como de baixo custo.

De acordo com Monczka et al. (2016), uma grande pesquisa de global *sourcing* foi realizada com 167 empresas, por meio da qual se constatou que uma série de fatores direcionam sua *performance*, sendo eles: (i) processo definido e aprovado para apoiar o *sourcing* global; (ii) coordenação e decisão centralizada; (iii) controle de atividades operacionais localizadas em cada unidade de negócios; (iv) ferramentas de comunicação em tempo real; (v) compartilhamento de informações com fornecedores; (vi) disponibilidade de recursos críticos; (vii) sistemas de contratação e *sourcing*; e (viii) setor de apoio para compras internacionais.

2.2 Relacionamento de longo prazo com fornecedores

Relacionamento de longo prazo envolve a seleção e o contínuo envolvimento com os fornecedores vistos como críticos em um determinado período (Yu & Pysarchik, 2018). O relacionamento duradouro com fornecedores que possuem desempenho excepcional e conhecimento técnico diferenciado faz parte dos elementos primários de uma boa estratégia de fornecimento (Kong & Goh, 2015; Slack & Lewis, 2017; Toker & Pinar, 2019).

Slack and Lewis (2017) definem um relacionamento de longo prazo como acordos cooperativos entre empresas. Afirmam que, nessa aliança estratégica, é esperado que os parceiros cooperem a ponto de compartilharem habilidades e recursos para alcançar os benefícios conjuntos além daqueles que alcançariam agindo sozinhos. Os autores desenvolveram um modelo que identifica alguns dos elementos importantes que contribuem para a prosperidade de uma parceria, conforme Figura 1.

Figura 1: Proximidade de Relacionamento



Fonte: Slack and Lewis (2017, p.174).

A gestão de relacionamento é crítica para o aprimoramento da gestão de fornecimento e desenvolvimento dos fornecedores ao longo do tempo (Yu & Pysarchik, 2018; Toker & Pinar, 2019). A segmentação dos fornecedores permite definir claramente quais serão parceiros de longo prazo (por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos) e quais terão uma relação transacional com a firma compradora (Monczka et al., 2016).

Alguns fornecedores selecionados para fazer parte de uma cadeia de suprimentos podem apresentar as competências e habilidades técnicas suficientes para responder às demandas de uma determinada empresa (Toker & Pinar, 2019). Nessas situações, e não havendo outras fontes que possam se adequar melhor, as organizações buscam trabalhar juntas e auxiliar o fornecedor selecionado de forma tal que este aprimore seus processos, sejam eles gerenciais ou técnicos. A motivação básica por trás dessa estratégia reside no fato de que melhorias do fornecedor contribuirão para benefícios de longo prazo para ambas as partes, compradora e vendedora (Yu & Pysarchik, 2018; Toker & Pinar, 2019).

2.3 Total Cost of Ownership (TCO)

Custo total de propriedade representa uma filosofia que visa entender o custo total da compra de um determinado fornecedor. Segundo Ellram and Siferd (1998), o processo de TCO envolve identificar os maiores elementos de custo associados a compras críticas (Ellram & Siferd, 1998; Shabani, Visani, Barbieri, Dullaert & Vigo, 2019; Roda, Macchi, & Albanese, 2020).

O TCO é uma ferramenta importante para suportar a gestão estratégica de custos (Shabani et al., 2019). É uma abordagem complexa que requer da empresa um entendimento profundo de sua cadeia de fornecimento para definir quais são os elementos de custo relevantes e mais significativos na aquisição, posse, uso e posterior destinação de um produto ou serviço (Ellram & Siferd, 1998; Shabani et al., 2019; Roda et al., 2020).

Para Monczka et al. (2016), o custo total de propriedade distingue-se em: (i) preço de compra – valor pago a um fornecedor por um determinado produto ou serviço; (ii) custo de compra – todos os custos associados para se levar um determinado produto ou serviço nas dependências do comprador; (iii) custo de uso – no caso de produtos, todos os custos incorridos para transformar uma peça ou material no produto final; no caso de serviços, todos os custos associados com a *performance* do serviço que não estão contempladas no preço de compra; e, finalmente, no caso do capital de equipamentos, os custos de operação destes durante sua vida útil; (iv) custos de final de vida – todos os custos de um determinado item quando o mesmo chega ao final de sua vida útil para sua obsolescência ou revenda (valor residual).

A abordagem do gerenciamento estratégico de custo complementa a ferramenta do TCO (Monczka et al, 2016; Shabani et al., 2019; Roda et al., 2020). Dependendo do papel a ser desempenhado por cada material ou serviço, abordagens específicas são necessárias, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Matriz de Gerenciamento Estratégico de Custos

Valor	Alto	Produtos Críticos Estratégias <ul style="list-style-type: none">Análise de custos;Os esforços colaborativos de redução de custos se concentram no custo total.	Commodities Estratégias <ul style="list-style-type: none">Alavancar fornecedores preferenciais;Análise de preços usando forças de mercado.
	Baixo	Produtos únicos Estratégias <ul style="list-style-type: none">Análise de custos e preço reverso.Padronizar requisitos.	Genéricos Estratégias <ul style="list-style-type: none">Custo de entrega;Automatize para reduzir o envolvimento de compras.
		Baixo	Alto
		Número de Fornecedores Disponíveis	

Fonte: Monczka et al. (2016, p. 415).

Em geral, itens genéricos de baixo valor em mercados competitivos com muitos fornecedores potenciais devem focar em preço total de entrega. Em outro extremo, por

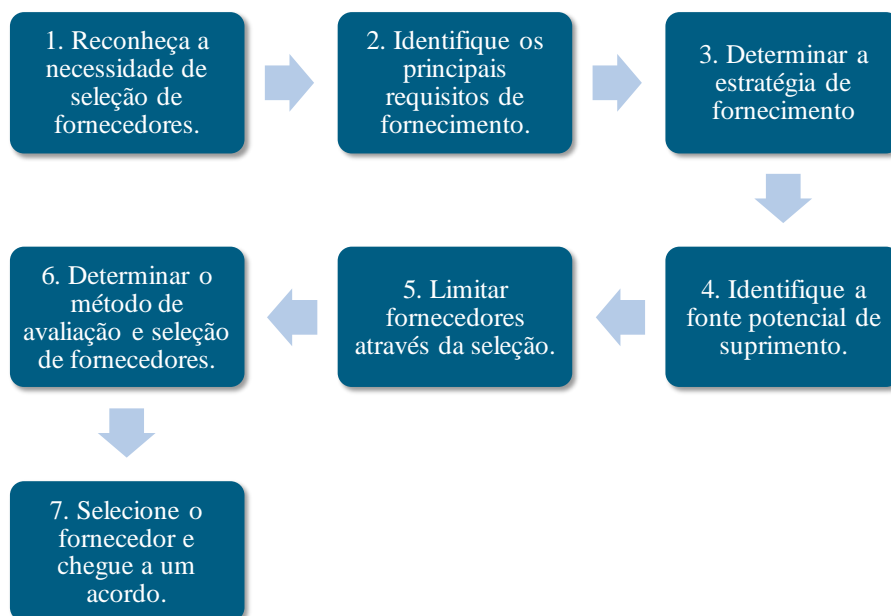
exemplo, estão os itens críticos, de alto valor e com poucos fornecedores, em que os esforços para a redução de custo devem focar em esforços colaborativos e conjuntos, com integração dos fornecedores aos processos de melhoria (Monczka et al., 2016).

2.4 Gestão da seleção de fornecedores

Muitos são os processos de avaliação e seleção de fornecedores presentes nas organizações. Todas elas buscam reduzir, ao máximo, os riscos envolvidos em uma terceirização e maximizar os excedentes da cadeia de suprimentos. Toda e qualquer organização deve selecionar fornecedores com os quais possa estabelecer negócios sustentáveis por um longo período de tempo (Kong & Goh, 2015). O grau de esforço associado com o processo de seleção tem relação direta com a importância do item ou serviço a ser adquirido.

Monczka et al. (2016) apresentam um processo mais usual quando se trata de avaliação e seleção de fornecedores, exibido na Figura 3.

Figura 3: Processo de Avaliação e Seleção de Fornecedores



Fonte: Monczka et al. (2016, p. 248).

A primeira etapa consiste no reconhecimento por parte da organização da necessidade de se avaliar e selecionar um determinado fornecedor para um item ou serviço.

É importante o entendimento amplo das necessidades da organização e, conseqüentemente, dos requisitos que o futuro fornecedor precisa ter para desempenhar seu papel de forma eficiente e sustentável ao longo do tempo (Yu & Pysarchik, 2018).

A análise da complexidade e valor da compra vai influenciar a profundidade com que o comprador avalia as principais fontes de fornecimento (Ahmed et al., 2019). Os elementos de desempenho a serem solicitados, medidos e comparados, podem ser específicos para cada avaliação, mas critérios claros de priorização devem ser definidos (Kong & Goh, 2015).

A identificação de potenciais fornecedores pode se concretizar de diversas formas: por meio da seleção de fornecedores já homologados; indicação de novas empresas por representantes, mediante informações constantes em banco de dados de empresas especializadas e pela experiência dos próprios compradores ou *stakeholders* envolvidos no processo; por meio de jornais e/ou revistas especializadas do setor de atuação do fornecedor pretendido, mediante feiras do setor promovidas com determinada frequência em grandes centros consumidores e mediante pesquisas de *internet* (Chen, Lei, Wang, Teng & Liu, 2018).

Após essa ampla análise inicial, aqueles fornecedores que mais se enquadram nos critérios preestabelecidos são selecionados, pautando-se nas dimensões genéricas de desempenho (qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo) e na análise detalhada dos riscos que cada escolha traz consigo. É importante destacar a importância relativa que um determinado comprador terá sobre o fornecedor, as fontes internacionais e suas respectivas implicações, a contratação de competidores como fornecedores, a idoneidade e ética socioambiental, que refletirão na imagem e nos valores da empresa, e o risco econômico-financeiro envolvido (Monczka et al., 2016).

Essa seleção pode ser auxiliada por questionários e solicitação de documentação comprobatória de regularidade, por meio de envio de certificações, mediante a avaliação financeira de balanços e demonstrações contábeis de resultado ou até mesmo análise de um fornecedor por empresas especializadas (Monczka et al., 2016).

Uma vez reduzido o número de potenciais fornecedores, inicia-se a confirmação *in loco* das condições técnicas e da competência do fornecedor, em que através de visitas técnicas o comprador (e muitas vezes um time técnico complementar) avalia diversos aspectos do fornecedor, como sua capacidade gerencial, sua capacidade técnica, sistemas de qualidade, gestão de estoques, práticas ambientais, infraestrutura, certificações externas, entre outros. Essas análises contribuem também para um entendimento posterior da estrutura de custos embutida na proposta comercial (Monczka et al., 2016; Chen et al., 2018). O passo

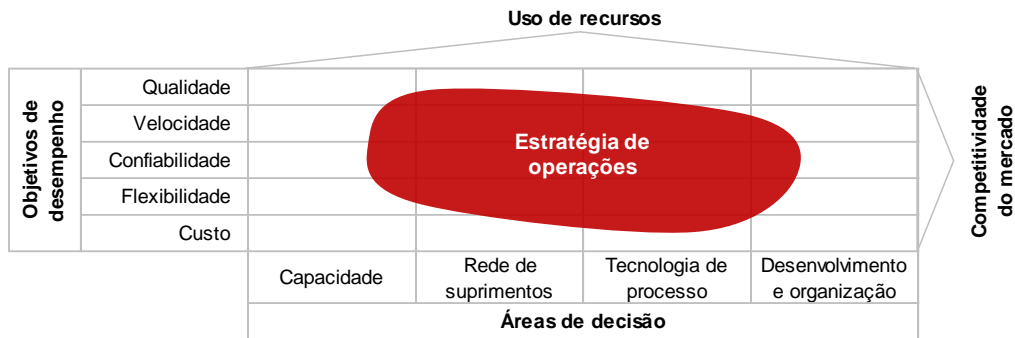
final consiste na escolha do fornecedor mais adequado e na formalização de um acordo com este.

Após o estabelecimento de um contrato, a gestão desse fornecedor torna-se uma importante atividade a ser realizada dentro da cadeia de suprimentos. Uma organização deve possuir ferramentas para medir, gerenciar e aprimorar o desempenho de sua base de fornecedores. Sem um efetivo sistema que auxilie nessa tarefa, é pouco provável que a área de *sourcing* consiga promover uma evolução de seus fornecedores e, conseqüentemente, ampliar o excedente da cadeia de suprimentos (Slack & Lewis, 2017).

De acordo com Monczka et al. (2016), organizações usualmente adotam uma das seguintes três técnicas mais comuns de mensuração de *performance*, descritas a seguir: (i) Sistema de Categoria – apesar de ser o processo mais fácil e básico para se implementar, é também aquele mais subjetivo, pois depende exclusivamente do julgamento daquele que avalia o fornecedor; (ii) Sistema de Pontuação Ponderada – diferentes pesos são atrelados a diferentes *performances*, como entrega, qualidade, etc., o que possibilita identificar, de forma mais eficaz, onde são os pontos falhos de cada fornecedor para, então, criar planos de ação corretivos; e (iii) Sistema Baseado em Custos – trata-se do sistema menos subjetivo de todos, pois busca quantificar o custo total dos negócios com um fornecedor, já que nem sempre o menor preço é efetivamente o menor custo para uma organização. Para a adoção desse sistema, uma empresa deve estimar ou calcular os custos adicionais envolvidos quando um fornecedor não tem o desempenho como acordado.

A estratégia de fornecimento sempre deve estar associada à estratégia de operações da companhia. Esse alinhamento é crítico para o sucesso do desenho estabelecido para dado fornecimento. Para Slack and Lewis (2017), a rede de suprimentos é uma das áreas de decisão estratégica em sua matriz de estratégia de operações (em conjunto com Capacidade, Tecnologia de Processos e Desenvolvimento e Organização). Essas áreas de decisão estratégica necessitam estar alinhadas com os objetivos de desempenho da operação (qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade e custo), de acordo com a Figura 4.

Figura 4: Matriz da Estratégia de Operações



Fonte: Slack and Lewis (2017, p. 32).

Identificar esses objetivos de desempenho da operação significa estabelecer quais são os aspectos da operação que satisfarão os requerimentos de mercado e que a operação deve ser excelente. Esses objetivos de desempenho podem ser classificados em níveis de importância (critérios ganhadores de pedido, critérios qualificadores e critérios menos importantes) que permitem uma priorização dos critérios de seleção do fornecedor.

3 Metodologia

Para se auferir uma cadeia de suprimentos global e, portanto, um gerenciamento contínuo de fornecedores localizados em distintas regiões do globo, sobretudo em países de baixo custo, foram identificadas três grandes organizações localizadas no Brasil do setor da auto indústria que em 2015 estavam revendo sua estratégia de *Global Sourcing*. No início de 2020, as mesmas organizações declararam que as estratégias adotadas foram adequadas, permitindo às empresas mais eficiência, redução de custos e flexibilidade. Assim, após concordância em participar da pesquisa, foi possível fazer o grupo focal através de uma empresa terceirizada especialista nessa técnica, durante do mês de Junho/2020 para levantamento de dados com 24 executivos da área de compras, sendo 8 em cada uma das empresas, sendo realizadas três sessões, uma em cada empresa. No início de cada sessão, era solicitado aos participantes uma autorização para gravar a dinâmica. Todos concordaram, ao final as sessões foram gravadas e transcritas e inseridas no NVivo para análise dos dados.

Quadro 1 – Quadro síntese do grupo focal

Empresa	Localização	Cargo	Tempo de Empresa
1	São Bernardo do Campo SP	Analista de compras	18 anos
		Diretor de compras	17 anos
		Gerente geral de compras nacionais	17 anos
		Gerente de desenvolvimento de fornecedores	24 anos
		Gerente geral de compras internacionais	20 anos
		Gerente geral de compras	18 anos
		Comprador Sênior	20 anos
		Gerente Comercial	15 anos
2	São Paulo SP	Diretor de compras	16 anos
		Supervisor de compras	12 Anos
		Diretor de compras globais	25 anos
		Diretor de compras de materiais direto	20 anos
		Diretor de compras de materiais indireto	28 anos
		Analista financeiro de fornecedores	14 anos
		Analista de novos fornecedores	20 anos
		Diretor de Compras América Latina	28 anos
3	Betim MG	Superintendente de compras	23 anos
		Gerente sênior de desenvolvimento de fornecedores	18 anos
		Gerente de compras	20 anos
		Gerente de compras	14 anos
		Diretor de compras global	21 anos
		Gerente de compras – Nacional	18 anos
		Gerente de compras	15 anos
		Diretor de Supply Chain/Compras	16 anos

Fonte: dados da pesquisa.

O presente estudo caracteriza-se como exploratório e qualitativo, que utiliza o estudo de caso como instrumento de pesquisa (Yin, 2015; Pereira et al., 2018). A técnica de grupo focal foi utilizada para obter os dados. Grupo focal é uma técnica para coletar dados que combina princípios de pesquisa qualitativa e conhecimento da dinâmica de pequenos grupos. Essa abordagem capitaliza a interação entre os membros do grupo para identificar as

perspectivas defendidas (Carey, 2015). Grupo focal é uma técnica de coleta de dados, distinta das entrevistas em profundidade, que fornece aos pesquisadores dados que capitalizam as interações entre os membros do grupo para obter respostas às perguntas do pesquisador (Rosenthal, 2016).

O objetivo de usar um grupo de foco na pesquisa é obter o máximo de informações possível de um grupo de especialistas sobre um tópico específico. Isso é feito solicitando ao grupo tópicos pré-especificados e perguntas abertas, permitindo que a discussão evolua em torno das perguntas abertas e facilitando as interações entre os participantes (Sutton & Arnold, 2013).

Foram utilizados os seguintes critérios: (i) Empresas: caracterização e detalhamento das empresas que passaram por um processo de revisão de suas estratégias de *global sourcing* em 2015 e, após cinco anos, as estratégias demonstraram eficazes nos resultados, de forma a proporcionar um melhor entendimento de suas operações, porte, localização e segmento de atuação; (ii) Suprimentos: caracterização da área de suprimentos, sua estrutura organizacional, seu volume de compras, o tamanho de sua base de fornecedores, sua importância relativa para a própria organização bem como seu processo de formulação estratégica; (iii) *Global Sourcing*: visão dos processos globais de suprimentos desde a estratégia até a operacionalização da base de fornecedores bem como as metodologias empregadas para contrapor as barreiras atreladas a uma cadeia de suprimentos global (Amoako-Gyampah et al., 2019; Bozarth & Handfield, 2008; Chopa & Meindl, 2011; Johnsen, Howard, & Miemczyk, 2019; Kong & Goh, 2015; Monczka, Handfield & Giunipero, 2016; Pollice, 2006; Soosay & Hyland, 2015; Yu & Pysarchik, 2018); (iv) Relacionamento de longo prazo com fornecedores: processo empregado para o gerenciamento de risco da base de fornecedores e a eficácia percebida por tais ações (Kong & Goh, 2015; Monczka et al., 2016; Slack & Lewis, 2017; Toker & Pinar, 2019; Yu & Pysarchik, 2018); (v) *Total cost of ownership*: método adotado para efetivamente avaliar o custo do total de compras realizadas em outras regiões do globo (Dullaert & Vigo, 2019; Ellram & Siferd, 1998; Monczka et al., 2016; Shabani et al., 2020), e (vi) Gestão e seleção de fornecedores: metodologia adotada pelas empresas para selecionar e avaliar fornecedores globais, desenvolvê-los de forma a ampliar o excedente da cadeia de suprimentos, além de criar uma proximidade de relacionamento que de fato permita um real ganho de competitividade da parceria (Ahmed et al., 2019; Chen, Lei, Wang, Teng & Liu, 2018; Kong & Goh, 2015; Monczka et al. 2016; Slack & Lewis, 2017; Yu & Pysarchik, 2018).

Nesta pesquisa constatou-se que as três empresas possuem grande participação no volume de suas compras em relação a seus faturamentos, perfazendo aproximadamente 60%, o que ratifica a importância da cadeia de suprimentos. As três empresas pesquisadas possuem predominantemente fluxos puxados com processos de compras diretas realizados sob demanda.

Nas três empresas, o grau de importância da área de suprimentos percebido pela alta gestão é muito elevado, o que, aliado a uma considerável percepção de eficácia dessa área por parte de todos os clientes internos, contribui para ampliar a credibilidade da gestão da cadeia de suprimentos, além de possuir uma estratégia específica de suprimentos alinhada com a estratégia corporativa. O que pode ser constatado na fala do Gerente de compras nacionais da Empresa 1: “... todos os fornecedores estratégicos são importantes, relevantes, e a gente tem como princípio realmente de ter uma parceria de longo prazo com eles.” E também no discurso do Diretor de Compras Globais da Empresa 3: “...nossos fornecedores são uma extensão da nossa empresa, assim eles precisam entender muito bem o nosso negócio...”. Foi ainda evidenciado que as empresas convertem suas estratégias de suprimentos em estratégias de categorias e que, na maioria das vezes, a concepção das estratégias de suprimentos se dá de forma integrativa com os *stakeholders*.

Apesar da concepção integrativa e do considerável alinhamento estratégico, foi constatado que nas três empresas nem sempre as estratégias de suprimentos por elas elaboradas primam pela eficiência de toda a cadeia de suprimentos, evidenciando que a gestão de cadeia de suprimentos estendida não era um processo integrado e robusto. Tais constatações levam a crer que, apesar de ambas as empresas gozarem de grande respeito na gestão da cadeia de suprimentos, elas ainda não aplicavam as ferramentas disponíveis, o que poderia alavancar o desempenho das mesmas.

As três possuem fornecedores globais, os quais, para elas, têm grande importância estratégica. Os novos mercados mais avaliados por ambas as instituições para a busca de novos parceiros basicamente se resumem ao Leste Europeu e Ásia em geral.

É importante destacar que a gestão de uma cadeia de suprimentos global traz consigo grandes riscos que precisam ter ações efetivas para mitigá-los. As três empresas apontaram como principal ação mitigadora de riscos a execução de inspeções locais bem como o gerenciamento local da base de fornecedores. O gerenciamento de sua base de fornecedores global era norteado por uma coordenação e uma decisão centralizada, em que se destacam o controle de atividades operacionais localizado em cada unidade de negócio, a existência de

ferramentas de comunicação em tempo real, além de um setor de apoio para compras internacionais.

Nas três empresas observou-se um alto grau de confiança com aqueles fornecedores considerados estratégicos, apesar de apenas algumas vezes elas compartilharem sucessos com estes e de a transparência entre as partes não estar muito bem estabelecida e difundida. O que pode ser demonstrado através da percepção do Analista de novos fornecedores da Empresa 2: “...nós temos um relacionamento bem transparente e bem informal, isso muito em função do reconhecimento que ambas as empresas construíram ao longo dos anos, então isso ajudou muito pra que houvesse essa aproximação e confiança...” E confirmado também pelo Gerente de compras da Empresa 3: “...há uma aproximação cada vez mais entre nós, tratar nosso conhecimento, fazer nosso produto cada vez mais competitivo e buscar aumentar o grau de confiança, nossos processos estão totalmente alinhados...”

De acordo com as três empresas, o envolvimento delas com os fornecedores estratégicos para a execução de ações e soluções de problemas em conjunto tem-se mostrado consideravelmente alto, ficando evidente, porém, a necessidade de aprimorar o aprendizado conjunto e o compartilhamento das expectativas de longo prazo – resultados alinhados com as pesquisas de Toker e Pinar, (2019) e Yu e Pysarchik (2018). Elas ainda se mostraram alinhadas quando apontam a execução de múltiplos pontos de contato como um dos principais fatores para um bom desenvolvimento de um parceiro.

Em relação ao monitoramento da *performance* de fornecedores, as empresas foram categóricas ao ratificar se tratar de uma necessidade, ou seja, um processo mandatário, sendo a periodicidade mensal. E, finalmente, os resultados obtidos com a gestão da cadeia de suprimentos adotada por cada empresa apresentaram bastante similaridade, pois todas elas relataram ter atingido razoáveis resultados de suas respectivas cadeias em redução de custo, aumento de qualidade e pontualidade. A dificuldade para as empresas residia no elevado estoque que possuem e no elevado *lead time* de seus parceiros.

4 Discussões dos Resultados

4.1 Metodologia para Implementação e Gerenciamento de Fornecedores

Os dados da realidade empresarial obtidos por meio das empresas foram devidamente analisados e compilados para um entendimento objetivo de cada um dos pilares discutidos no referencial teórico (*Global sourcing*, relacionamento de longo prazo com fornecedores, *total*

cost of ownership e gestão e seleção de fornecedores). Com base nas experiências, dados e fatos das três empresas envolvidas no grupo focal, foi identificado que o framework para a implementação e gerenciamento contínuo de fornecedores localizados em países de baixo custo é através da consolidação dos processos descritos na Figura 5.

Figura 5: Modelo Conceitual / Processos Consolidados



Fonte: Autores.

4.1.1. Estratégia corporativa

Momento em que os objetivos da organização são definidos e que uma coalização administrativa forte tem início para apoiar e incentivar um verdadeiro processo de mudança visando aos *targets* concebidos.

Tal visão de futuro da organização, além de desafiadora, precisa ser bastante clara e ter um real compromisso por parte do corpo diretivo da empresa, incluindo o CEO (Chief Executive Officer), para que ações originadas de tal compromisso não sejam bloqueadas ou fiquem inertes por excesso de complacência organizacional. Na visão do Gerente de compras da Empresa 3: “...nossa estratégia corporativa é sempre buscar um compromisso com os nossos fornecedores, para isso fazemos reuniões constantes procurando trocar informações, muitos fornecedores têm novas ideias e é importante envolvê-los na nossa estratégia...”. Esse fator também está presente na percepção do Supervisor de compras da Empresa 2 que ainda

acrescenta: “...o fornecedor participa sempre, principalmente nas reuniões de definição das nossas estratégias, são pra discutir de tecnologias e parcerias no futuro...”

4.1.2. Estratégia da unidade de negócios

Uma vez definida a visão da organização, cada unidade de negócio deve, levando-a em consideração, definir seus clientes e mercados-alvo para preparar ações mercadológicas focadas.

Definir-se-á também a competência central da unidade de negócio, ou seja, as áreas em que ela possui verdadeira e sustentável vantagem competitiva, características que contribuem indiscutivelmente para uma eficaz definição estratégica de operações e de cadeia de suprimentos.

Nesse estágio obtém-se uma importantíssima informação sobre quais são, efetivamente e de forma profunda, as reais necessidades da fábrica para atender e até mesmo superar os objetivos da unidade de negócio.

4.1.3. Estratégia de operações e de cadeia de suprimentos

Para suportar a estratégia do negócio, ou seja, atuar de forma focada na visão da organização buscando ampliar os fatores mais importantes na definição da posição competitiva dela (fatores ganhadores), com concomitante ação para manter o desempenho da operação acima de um determinado nível aceito pelo cliente (fatores qualificadores), torna-se imprescindível proceder à definição holística da estratégia de operações e cadeia de suprimentos da empresa.

Tal estratégia com uma visão ampla de todas as áreas de decisão, capacidade, rede de suprimentos, tecnologia de processo e desenvolvimento e organização, propiciará abordagem e definição muito mais eficazes dos objetivos de desempenho de cada uma delas. A definição dos objetivos de desempenho da cadeia de suprimentos em específico (ver Figura 4 “Matriz da Estratégia de Operações”) será fator determinante para a elaboração de um processo estratégico de sourcing, sobretudo global. O que pode ser comprovado na fala do Gerente geral de compras da Empresa 1: “É notório dizer que a gestão de uma cadeia de suprimentos global traz consigo grandes riscos que precisam ter ações efetivas para mitigá-los. Na nossa empresa, a principal ação mitigadora de riscos a execução de inspeções locais bem como o gerenciamento local da base de fornecedores.”

4.1.4. Processo estratégico de *sourcin*

O processo estratégico de *sourcing* tem início com a identificação e definição do time do projeto pelo responsável pela estratégia da categoria. Tais membros, dotados de grande *expertise* ou com poder de decisão considerável, são, juntamente com o líder do projeto, fundamentais para a definição de escopo, plano de ação, recursos necessários, dentre outros, para o projeto.

Uma vez definido o time, o escopo e todo o plano de trabalho, parte-se para a segunda etapa do processo, que será responsável por suprir, através de uma pesquisa de mercado, todas as informações necessárias ao time. Nesse momento, para um projeto global, é fundamental que a pesquisa de mercado se estenda por todo o globo e não fique apenas local.

A análise de potenciais fontes de suprimentos se dará, portanto, de forma global e local, o que possibilitará melhor análise do custo total de propriedade e confronto entre fornecedores locais e de outras regiões do globo.

Na terceira etapa, já de posse de sólida pesquisa de mercado, procede-se à classificação dos fornecedores e à definição de abordagem de *sourcing*. Prossegue-se então com o processo de negociação e contratação, o que remete à necessidade de uma preparação focada no relacionamento pretendido com o fornecedor, processo este muito bem apresentado na matriz de gerenciamento estratégico de custos (De acordo com a Figura 2 da Fundamentação Teórica). No grupo focal, os executivos das três empresas mencionaram que possuem alto grau de confiança com os fornecedores, principalmente os considerados estratégicos. O que pode ser comprovado na fala do Diretor de compras globais da Empresa 2: “...há um grande envolvimento dos fornecedores na execução e de ações e soluções de problemas em conjunto, com grande necessidade entre as partes de aprimorar o aprendizado e o compartilhamento das expectativas de longo prazo.”

Por fim, mas não menos importante, iniciou-se a última etapa, que consiste no gerenciamento e desenvolvimento contínuo de fornecedores. Aqui, foram implementados os conceitos teóricos propostos por Slack and Lewis (2017) na Figura 4 (“Matriz da Estratégia de Operações”: Qualidade, Velocidade, Confiabilidade, Flexibilidade e Custo). Levando-se em conta tal abordagem, o processo e as etapas de desenvolvimento do fornecedor ficaram mais claros e objetivos, o que contribuiu para estreitar o relacionamento com os fornecedores.

Foi importante ressaltar a necessidade de se fazer um processo estratégico integrativo bem como monitorar a mudança de cultura de forma que a mudança e a implementação de uma cadeia de suprimentos global se tornem de fato uma realidade. No processo de

globalização da rede de suprimentos foi fundamental a atenção para as barreiras impostas em uma cadeia de tamanha magnitude bem como para a necessidade indispensável de uma proximidade de relacionamento com o parceiro selecionado.

De forma complementar ao processo consolidado, é muito objetivo e válido ter as seguintes metodologias de gestão segregadas para uma atuação mais eficaz e clara: (i) categoria; (ii) contrato; (iii) *sourcing project*; e (iv) base de fornecedores.

4.2. Solução Proposta

Para se ter um entendimento mais robusto da competitividade dos diversos países do planeta, mais precisamente no Leste Europeu e no Sudeste Asiático, o objetivo principal foi identificar o(s) local(is) para onde as empresas deveriam se direcionar para o desenvolvimento de uma base de fornecedores global sustentável e competitiva (Figura 6). Ressalta-se que tais localidades se somaram às atuais cadeias de suprimentos desenvolvidas e/ou em desenvolvimento na Índia e na China (grande presença das empresas envolvidas na pesquisa). A partir da experiência na Índia e na China, as empresas analisaram a competitividade dos países nessas duas regiões em três dimensões: ambiente de negócios, competitividade em custo e disponibilidade de fornecedores.

Figura 6: Análise de Competitividade de Países no Leste Europeu e no Sudeste Asiático, além de China e Índia

	Ambiente de Negócios	Competitividade de Custo	Disponibilidade do Fornecedor	Avaliação Geral	Comentário	Europa Oriental
República Checa	Verde	Vermelho	Verde	Verde	? Ambiente de negócios mais competitivo de todos os países analisados, alta disponibilidade de fornecedores, porém relativamente onerosa.	
Eslováquia	Verde	Vermelho	Amarelo	Amarelo	? Ambiente de negócios competitivo, potencial para encontrar fornecedores relevantes, porém relativamente caro.	
Hungria	Verde	Vermelho	Vermelho	Vermelho	? Baixa competitividade geral impulsionada principalmente pelo baixo potencial de encontrar fornecedores relevantes em combinação com alto custo.	
Polônia	Verde	Amarelo	Verde	Verde	? Ambiente de negócios competitivo e alta disponibilidade de fornecedores, custos mais baixos que a República Tcheca.	
Bulgária	Verde	Amarelo	Vermelho	Vermelho	? Baixa competitividade geral, impulsionada principalmente pelo baixo potencial de encontrar fornecedores relevantes.	
Rússia	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Vermelho	? Aço barato como matéria-prima, mas com baixo potencial para encontrar fornecedores relevantes.	
România	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	? Vários fornecedores relevantes disponíveis, competitividade de alto custo na EE.	
Turquia	Amarelo	Amarelo	Verde	Amarelo	? Desenvolvimento rápido, mercado avançado de fornecedores para indústrias adjacentes. Disponibilidade comparativamente alta de aço de alta qualidade.	
Ucrânia	Amarelo	Verde	Amarelo	Amarelo	? Algum potencial para encontrar fornecedores relevantes, mais competitivos em custos na Europa, mas também um ambiente de negócios menos competitivo.	
						Sudeste da Ásia
Malásia	Verde	Verde	Verde	Verde	? Ambiente de negócios mais competitivo de todos os países do sudeste asiático, alta disponibilidade de fornecedores.	
Tailândia	Amarelo	Verde	Verde	Verde	? Alta disponibilidade do fornecedor, um pouco mais competitivo do que a Malásia, mas um ambiente de negócios menos atraente.	
Indonésia	Vermelho	Verde	Amarelo	Amarelo	? Vários fornecedores relevantes disponíveis, competitividade de alto custo também dentro do sudeste asiático. Risco associado ao ambiente de negócios.	
Vietnã	Vermelho	Verde	Amarelo	Amarelo	? Vários fornecedores relevantes disponíveis, competitividade de alto custo também dentro do sudeste asiático. Risco associado ao ambiente de negócios.	
Filipinas	Vermelho	Verde	Vermelho	Vermelho	? Baixa competitividade geral impulsionada principalmente pelo baixo potencial de encontrar fornecedores relevantes e pelo ambiente de negócios menos atraente de todos os países analisados.	
China	Verde	Verde	Verde	Verde	? Mercado de fornecedores existente. Ambiente de negócios competitivo, nível de custo e disponibilidade do fornecedor. Alta taxa de crescimento do custo da mão de obra, mas ao mesmo tempo preços competitivos do aço.	
Índia	Amarelo	Verde	Verde	Verde	? A pontuação competitiva no mercado é razoavelmente média dentro do sudeste asiático.	

Fonte: Autores.

Numa apreciação global, a República Checa e a Polônia foram os países mais competitivos dentre os mercados consolidados no Leste Europeu, enquanto os mercados com mais baixo custo foram os da Romênia e Turquia. No sudeste asiático, a Malásia e a Tailândia se mostraram os países mais competitivos dentre os mercados consolidados, enquanto a Indonésia e o Vietnã foram os com mais baixo custo.

A China permanece ainda muito competitiva para os países do sudeste asiático. Se a inflação histórica e a evolução do câmbio se mantiverem, a China continuará a se manter

bastante competitiva ao longo dos próximos cinco anos, colocando em questão quantos outros recursos as empresas estariam dispostas a investir no sudeste asiático *versus* um ulterior e mais profundo desenvolvimento de *sourcing* na China.

As realidades das empresas envolvidas na pesquisa eram espalhadas e descentralizadas com diferentes processos, equipes, estratégias e metas. Uma reestruturação das áreas de *Sourcing* e *Supply Chain* para uma atuação integrada e sinérgica visando a objetivos comuns foi a premissa básica para um efetivo resultado (etapa realizada em 2015).

Uma estrutura organizacional errônea pode se tornar uma grande barreira para a ampliação da base de fornecedores em países de baixo custo. Essa é a situação de organizações que se mostram muito matriciais e estruturadas horizontalmente, em que uma pessoa muitas vezes deve reportar a diversos gestores.

Em países de baixo custo, a velocidade é muitas vezes fator crítico de sucesso do negócio e, portanto, canais claros e pouco burocráticos para uma comunicação eficaz e uma tomada de decisão direta assumem papel de grande importância. Como resultado, a identificação clara de gestores em uma estrutura hierárquica, vertical, pode ser um modelo interessante, pois não deixa margem para ambiguidades (ver Figura 5 “Modelo Conceitual / Processos Consolidados”).

Não apenas, entretanto, uma reestruturação das áreas de *Sourcing* e *Supply Chain* são mandatórias, é imperativo o alinhamento das estratégias e metas dessas áreas com aquelas estratégias de toda a organização, fato este amplamente relatado no capítulo de estratégias de suprimentos.

Com o estabelecimento de uma nova organização com alinhamento estratégico, o modelo conceitual idealizado e explanado anteriormente (Figura 5) passa a ser factível em sua plenitude, uma vez que as três empresas começaram a ter uma atuação integrada e em estreita colaboração com as áreas de mercado, de produto e funcionais, maximizando os recursos, o conhecimento, as sinergias de processo e materiais e, claro, viabilizando todo o processo estratégico de *sourcing* em países de baixo custo.

Não obstante esse fato, em consonância com a realidade de mercado, é de grande importância, para se ter uma cadeia de suprimentos de alta *performance* em países de baixo custo, a criação de equipes locais de *sourcing* e de qualidade que possam criar um relacionamento consistente, sustentável e duradouro com toda a base de fornecedores. Sem essa proximidade, é perceptível a dificuldade de se criarem verdadeiras parcerias e, portanto, uma cadeia de suprimentos de alta *performance*.

Como em qualquer outra parte do mundo, são as pessoas que uma empresa contrata, capacita e desenvolve que determinam seu sucesso. Isso não parece ser diferente em países de baixo custo, ficando, portanto, o desafio de identificar os talentos da companhia.

Logo, reduzir as diferenças culturais e a forma de fazer negócios em países de baixo custo pode significar um grande desafio, sobretudo quando se utilizam estrangeiros ou expatriados, com compreensão limitada da cultura local e de como se relacionarem, enfatizando ainda mais o benefício de se ter um time local que facilite essa conexão. Esse time precisa se mostrar presente e atuante nas unidades dos fornecedores, na maior parte de seu tempo, para que de fato uma evolução consistente ocorra e uma proximidade seja perceptível.

Novamente ressalta-se o exposto pelos autores Slack and Lewis (2017) em relação a elementos importantes que contribuem para a prosperidade de uma parceria (Figura 1).

Em relação à qualidade, apesar de ela ser ainda a maior preocupação quando se estabelece uma base de fornecedores em países de baixo custo, não há dúvida quanto à capacidade de empresas de tais países em fornecer produtos e/ou serviços de padrão de qualidade similar àquele auferido em países desenvolvidos.

A realidade evidencia que, para conseguir que fornecedores de países de baixo custo atinjam uma *performance* mínima necessária e um desempenho reconhecido internacionalmente, requer-se muito tempo e esforço. E isso deve ser levado em conta ao se analisar o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos global localizada em países de baixo custo.

Exige-se, nesse desenvolvimento, o investimento em uma variedade de áreas e um apoio irrestrito do conselho administrativo e CEO, voltando em evidência novamente o alinhamento estratégico. Tais investimentos podem ocorrer na qualificação e na avaliação de *performance* de fornecedores, em equipes de *sourcing* e engenharia, em sistemas de gestão e de desenvolvimento, dentre outros.

Um alinhamento rigoroso e uma colaboração irrestrita (inclusive por meio de auditorias conjuntas) é a chave para aprimorar a qualidade de fornecedores. Treinamentos e acompanhamentos contínuos também são fundamentais para garantir que os sistemas de qualidade sejam entendidos e respeitados de forma metódica e sem atalhos.

Embora o retorno sobre o investimento com o desenvolvimento de cadeias de suprimentos em países de baixo custo tenha sido muito atraente nos últimos anos, há uma clara tendência de diminuição desses ganhos no futuro. De fato, o custo da mão de obra em tais países aumenta a taxas consideráveis ano a ano, e há uma tendência desfavorável das

taxas de câmbio e dos custos de matéria-prima, trazendo consigo impacto negativo sobre o custo total.

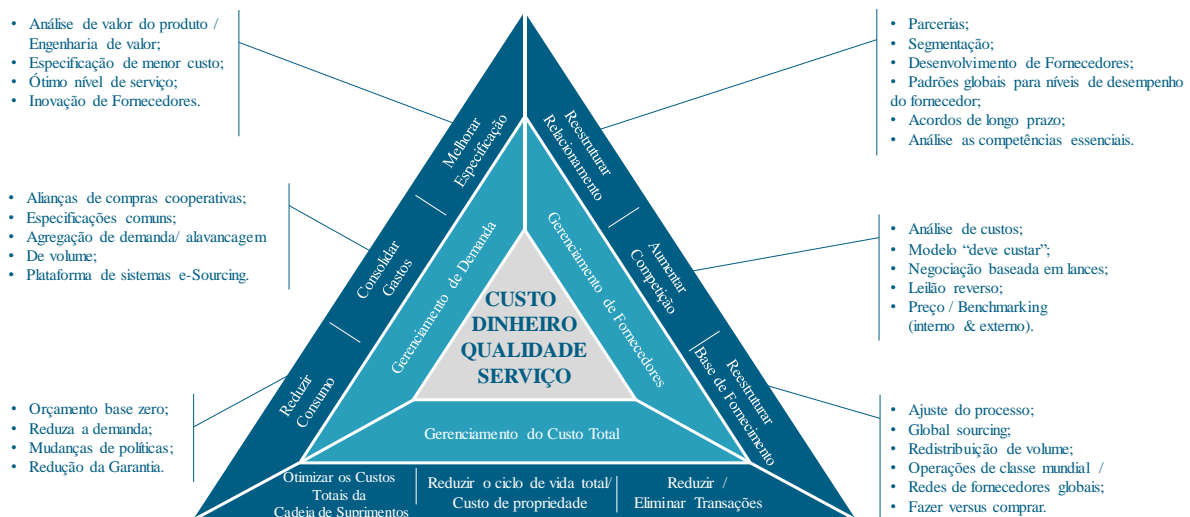
Para superar esses riscos, as empresas devem focar na melhoria contínua de produtividade e em iniciativas de desenvolvimento de fornecedores.

Salienta-se que *sourcing* não acabará apenas por causa de aumento de custos em determinados mercados, pois se trata de uma evolução natural dos países em desenvolvimento. No entanto, melhorias de produtividade, sejam internas como externas aos fornecedores, precisam ser levadas em consideração como ingrediente-chave para compensar aumentos e manter vantagem competitiva sustentável.

Finalmente, relata-se que cadeias de suprimentos globais podem ser desenvolvidas por inúmeros fatores, mas é no custo total de propriedade que reside a maior força para que tal implementação ocorra.

Para uma atuação voltada única e exclusivamente para custos, é imprescindível que se faça uma abordagem efetiva do custo total de propriedade, o que pode ser exemplificado através da Figura 7 apresentada a seguir.

Figura 7: Abordagem de Gestão Direcionada para o Custo Total de Propriedade



Fonte: Autores.

Uma mudança para países de baixo custo sem um efetivo motivo, seja ele qual for, não é aconselhado, pois a gestão global de suprimentos traz consigo grandes riscos e implica ter uma gestão muito mais eficiente, de forma a contrapor a complexidade envolvida.

5 Conclusão

A reestruturação de uma cadeia de suprimentos é uma tarefa árdua e complexa, sobretudo quando envolve uma transformação cultural e organizacional.

As três empresas envolvidas na pesquisa passaram por um processo de transformação na área de *Sourcing* e *Supply Chain* em 2015. No final de 2020, 5 anos após as mudanças, foi possível realizar uma nova avaliação das alterações realizadas, o que constatou que as empresas tiveram uma atuação muito mais integrada entre todas as áreas funcionais e aquela de *Sourcing* e *Supply Chain*. E a estratégia corporativa estabelecida atingiu todos os níveis hierárquicos, o que proporcionou alinhamento estratégico mais assertivo e a maximização de recursos, conhecimentos e sinergias. Pautada nesse novo modelo, com equipes multifuncionais e harmonizadas, o processo de globalização da cadeia de suprimentos das empresas envolvidas na pesquisa, principalmente em países considerados de baixo custo, gerou efetivamente valor para as organizações.

Não obstante essas mudanças organizacionais e o alinhamento estratégico, concebidos de forma integrativa e mediante um profundo conhecimento dos objetivos de *performance* do negócio, foi de fundamental importância, para o desenvolvimento efetivo de parceiros em países de baixo custo, a criação de equipes locais de *sourcing* e de qualidade que fomentaram um relacionamento consistente, sustentável e duradouro com toda a base de fornecedores.

Foi um processo lento, em que no início não se pode desejar imediata alta *performance* da cadeia de suprimentos, que demandou certo tempo para se desenvolver. Nas empresas envolvidas o tempo médio foi de três anos, o que remete novamente à necessidade de entendimento estratégico das fases de desenvolvimento de um parceiro. Salienta-se que a proximidade dos fornecedores nesse processo teve um papel fundamental.

A criação de cadeias de suprimentos globais deve ter origem a partir de um processo estratégico de *sourcing*, conforme modelo conceitual proposto por Monczka et al., (2016) e Slack and Lewis (2017), por meio do qual times multidisciplinares poderão convergir para as oportunidades existentes e em conjunto trabalhar para a viabilização de projetos que, de fato, implementem e capturem tais oportunidades.

Como destacado por Monczka et al. (2016) e Kong e Goh (2015), a avaliação e a seleção dos fornecedores seriam as formas recomendadas para o sucesso do processo, que deverá ter também um pleno entendimento do custo total de propriedade envolvido. Finalmente, evidencia-se a complexidade da implementação e, sobretudo, gestão de cadeias de suprimentos globais que, no entanto, se trabalhadas com: (i) entendimento dos objetivos de

performance do negócio; (ii) definição integrativa de estratégias corporativas e de *Sourcing* e *Supply Chain*; (iii) alinhamento estratégico na totalidade da organização e em toda a cadeia de suprimentos; (iv) criação de time coeso e multidisciplinar; (v) efetiva proximidade de parceiros criteriosamente selecionados; e (vi) eficiente processo de desenvolvimento, tendem a proporcionar verdadeiras cadeias de suprimentos de alta *performance* e, conseqüentemente, resultados inimagináveis.

Como apontado pelas empresas pesquisadas e também apresentado pela fundamentação teórica, são vários os motivos para se estabelecer uma cadeia de suprimentos global, como ganho de flexibilidade, ampliação da competição para fontes domésticas, ganho de qualidade, acesso a tecnologias diferenciadas, redução de custo, dentre outros tantos (Amoako-Gyampah et al., 2019; Bozarth & Handfield, 2008; Chopa & Meindl, 2011; Johnsen, Howard, & Miemczyk, 2019; Kong & Goh, 2015; Monczka, Handfield & Giunipero, 2016; Pollice, 2006; Soosay & Hyland, 2015; Yu & Pysarchik, 2018).

Recomenda-se, no entanto, que uma cadeia de suprimentos global somente seja desenvolvida ou implementada caso realmente exista alguma expectativa de benefício, pois, ao contrário, os resultados a serem obtidos serão negativos e poderão, inclusive, prejudicar a atual *performance* da empresa.

A gestão de uma cadeia de suprimentos global é bastante complexa e envolve, como relacionado na fundamentação teórica, desafios que demandam um time de *sourcing* experiente e habilidoso que possa não apenas identificar, estabelecer e desenvolver uma base de fornecedores em países de baixo custo, mas que também consiga contrapor todas as barreiras que porventura venham a surgir.

A principal contribuição deste artigo para o debate sobre uma metodologia para implementação e gerenciamento contínuo de fornecedores localizados em países de baixo custo a partir da teoria e na experiência de três grandes organizações. Outra contribuição é evidenciar como a inter-relação entre empresas e fornecedores é importante para gerar valor para a cadeia. Do ponto de vista empírico, o gerenciamento dos fornecedores localizados em países de baixo custo pode contribuir para que as organizações e os seus parceiros aperfeiçoem paulatinamente os seus processos. A análise simultânea de vários fatores críticos só foi possível devido ao volume considerável de dados coletados junto às empresas escolhidas, e abre oportunidade para um aprofundamento em temas específicos ou derivados desta pesquisa. Uma limitação da pesquisa foi o objeto de estudo: auto indústria, uma vez que na sua maioria são organizações globais integrada com diversos fornecedores que também contam com uma escala de produção mundial. Assim, tem-se um setor bem estruturado, e de

certa forma as normas, rotinas e estruturas funcionais são bem definidas para um bom funcionamento do produto, o que poderia ter resultados evidentes. Uma outra limitação é o número de empresas que participaram do grupo focal, apenas três, e apenas com os executivos, alguns outros indivíduos que são centrais para o negócio podem ter um conhecimento particular e especializado essencial ao seu negócio. Para estudos futuros, sugere-se aumentar o número de empresas e estudar outros setores da economia.

Referências

Ahmed, M. U., Kristal, M. M., Pagell, M., & Gattiker, T. F. (2019). Building high performance supply-chain relationships for dynamic environments *Business Process Management Journal*. 26 (1), 80-101. 22. doi: 10.1108/BPMJ-05-2018-0139.

Amoako-Gyampah, K., Boakye, K. G., Adaku, E., & Famiyeh, S. (2019). Supplier Relationship Management and Firm Performance in Developing Economies: A Moderated Mediation Analysis of Flexibility Capability and Ownership Structure. *International Journal of Production Economics*. Feb, 208, 160-170. 11. doi: 10.1016/j.ijpe.2018.11.021.

Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2008). *Introduction to operations and supply chain management* (2nd ed.), Upper Saddle River: Prentice-Hall, 576.

Carey, M. A. (2015). Focus groups. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed.), 9. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.10543-4.

Chen, W., Lei, L., Wang, Z., Teng, M., & Liu, J. (2018). Coordinating supplier selection and project scheduling in resource-constrained construction supply chain. *International Journal of Production Research*. 19. 6512-6526. doi: 10.1080/00207543.

Chopra, S., & Meindl, P. (2011). *Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações* (4a. ed.). Pearson Prentice Hall.

Ellram, L., & Siferd, S. (1998). Total cost of ownership: A key concept in strategic cost management decisions. *Journal of Business Logistics*. 19(1), ABI/INFORM Global.

Johnsen, T., Howard, M., & Miemczyk, J. (2019). *Purchasing and Supply Chain Management, A sustainability perspective* (2nd ed.). NY, USA: Routledge.

Kong, Y., & Goh, T. N. (2015). Strategic Improvement of the Quality of Global Sourcing in Unstable Environments. *Business and Law*. 10. 227-246. doi.: 10.5200/1822-9530.2015.2.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., & Giunipero, L. C. (2016). *Purchasing and supply chain management*. (6nd. ed.) Boston, USA: Cengage. 858.

Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Licenciatura em computação: metodologia de pesquisa científica*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria.

Pollice, F. (2006). *Análise da seleção e segmentação de fornecedores estratégicos em uma cadeia global de valor*. Dissertação de mestrado. Escola Politécnica USP.

Roda, I., Macchi, M., & Albanese, S. (2020). Building a Total Cost of Ownership model to support manufacturing asset lifecycle management. *Production Planning & Control. The Management of Operations*. 31(1), 19-37. doi: 10.108/09537287.2019.1625079.

Rosenthal, M. (2016). Qualitative research methods: Why, when, and how to conduct interviews and focus groups in pharmacy research. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 8, 509-516.

Shabani, A., Visani, F., Barbieri, P. Dullaert, W., & Vigo, D. (2019). Reliable estimation of suppliers' cost of ownership: An imprecise data development analysis model with common weights. *Omega*. 87, pp. 57-70. doi.: 10.1016/j.omega.2018.08.002.

Slack, N., & Lewis, M. (2017). *Operations Strategy*. (5nd ed.). UK: Pearson, 491.

Soosay, C. A., & Hyland, P. (2015). A decade of supply chain collaboration and directions for future research", *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(6), 613-630. doi.: 10.1108/SCM-06-2015-0217.

Sutton, S. G. & Arnold, V. (2013). Focus group methods: using interactive and nominal groups to explore emerging technology-driven phenomena in accounting and information systems. *Int. J. Acc. Inform.Syst* 14, 81-88.

Toker, K. & Pinar, R. İ. (2019). *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. Dec, 16 (4), 592-604. 13. doi: 10.14488/BJOPM.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos (5 and ed.)*. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Yu, J. P., & Pysarchik, D. T. (2018). Theoretical perspectives of supplier-buyer long-term relationships in India. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Jan-Mar, 25(1), 31-50. 20. 1 Diagram, 5 Charts. doi: 10.1080/1051712X.2018.1424692.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Paulo Renato de Sousa – 60%

Lucas Leão da Silva – 10%

Fábio Ferraz de Arruda Pollice – 10%

Frederico Monteiro Costa Carvalho – 10%

Camilo Abduch Adas – 10%