

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

Simone Miranda Silveira Gatto

**ALIANÇA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE  
COMPETITIVIDADE NA ÁREA DE SUPRIMENTOS DE  
EMPRESAS CONCORRENTES**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

Simone Miranda Silveira Gatto



**ALIANÇA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE  
COMPETITIVIDADE NA ÁREA DE SUPRIMENTOS DE  
EMPRESAS CONCORRENTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto

Florianópolis

2004

Simone Miranda Silveira Gatto

**ALIANÇA ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO DE  
COMPETITIVIDADE NA ÁREA DE SUPRIMENTOS DE  
EMPRESAS CONCORRENTES**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de março de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Francisco José Kliemann Neto -  
Orientador

---

Prof. Dra. Tânia Henke Kraemer

---

Prof. Dra. Valdirene Gasparetto

## Dedicatória

Aos meus pais, exemplos da importância da busca pelo crescimento pessoal através da educação e do trabalho honesto.

### ***Agradecimentos***

À minha família, pelo apoio incondicional.  
À Silvana Rizzioli, pelo empenho e dedicação.  
À FIAT Automóveis, pelo incentivo ao nosso crescimento.  
Aos professores e colegas do Mestrado.  
Aos colegas da WWP de Betim.

## RESUMO

GATTO, Simone Miranda Silveira. **Aliança estratégica como elemento de competitividade na área de suprimentos de empresas concorrentes**. 2004. 76f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Para sobreviver e prosperar, as empresas estão se voltando para suas capacidades essenciais, deixando para outras as tarefas que não estão diretamente ligadas aos seus interesses básicos e criando elos com seus concorrentes como forma de atender à necessidade de analisar os problemas com rapidez e criatividade, para atender a clientes cada vez mais informados e exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos. Como resultado desta pressão, as empresas têm feito inúmeras alianças, para fazer frente à globalização dos mercados, a procura de capacidades, os recursos escassos e o aumento da competição pelos mercados. A reorganização do processo de Compras, ao mesmo tempo em que levou à constituição de uma rede hierarquizada de fornecedores, abriu as portas à globalização dos processos de compras, com o fornecimento global baseado na busca de fornecedores sem levar em consideração as suas localizações geográficas, contribuindo na busca de redução de custos e uso de economia de escalas. Este trabalho discute as alianças estratégicas como elemento de competitividade na área de suprimentos de empresas concorrentes, propondo um modelo de orientação para criação de uma aliança estratégica para compra de suprimentos, através do estudo de caso sobre a aliança entre a FIAT e a GM, abordando conceitos que fundamentam o tema proposto através do levantamento bibliográfico e de entrevistas não estruturadas. O modelo proposto sugere passos básicos, comuns a todos os tipos de alianças estratégicas e complementares, específicos para compras de suprimentos, para assegurar que este tipo de aliança agregue valor aos produtos, melhore o acesso a mercados e gere benefícios suficientes para que seus participantes permaneçam comprometidos com a mesma.

**Palavras-chave:** alianças, globalização, reorganização.

## ABSTRACT

GATTO, Simone Miranda Silveira. **Aliança estratégica como elemento de competitividade na área de suprimentos de empresas concorrentes**. 2004. 76f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

To survive and to prosper, the companies are going back to their essential capacities, leaving for others the tasks that are not directly linked to their basic interests and creating links with their contestants as way to quickly assist the need to analyze the problems and creativity, to assist customers even more informed and demanding in relation to the quality, to the technology and the price of the products. As a result of this pressure, the companies have been making countless alliances, to do front to the globalization of the markets, the search of capacities, the scarce resources and the increase of the competition for the markets. The reorganization of the process of purchasing, at the same time that it caused the constitution of a nested net of suppliers, it opened the doors to the globalization of the processes of purchasing, with the global supply based on the search of suppliers without taking into consideration their geographical locations, contributing in the search of reduction of costs and the use of economy of scales. This work talks about the strategic alliances as element of competitiveness in the area of company competitive supplies, proposing an orientation model for the creation of a strategic alliance for the purchasing of supplies, through the study of a case about the alliance between FIAT and GM, approaching concepts that base the theme proposed through the bibliographical context and of interviews no structured. The proposed model suggests that basic steps should be taken, common to all types of strategic alliances and complementary steps, specific for the purchasing of supplies, to assure that this alliance type gathers value to the products, improving the access to the markets and generating enough benefits so that their participants remain committed with the same.

**Key-words:** alliances, globalization, reorganization.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS E QUADROS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Tema e problema .....	11
1.2 Importância - justificativa do estudo .....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Metodologia da pesquisa.....	15
1.5 Estrutura .....	16
1.6 Limitações.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Suprimentos.....	17
2.1.1 A área de compras .....	20
2.2 Alianças estratégicas .....	23
2.2.1 Diferenças entre a antiga <i>joint venture</i> e as alianças estratégicas.....	26
2.2.2 A lógica da criação de valor em alianças estratégicas.....	27
2.2.2.1 Criação de valor através da Cooptação.....	28
2.2.2.2 Criação de valor através da co-especialização.....	29
2.2.2.3 Criação de valor através da aprendizagem e internalização .....	30
2.2.3 Dificuldades na valorização das contribuições nas alianças estratégicas, segundo Hamel e Doz (2000) .....	31
2.3 Alianças estratégicas e cadeia de suprimentos .....	32
2.4 Conclusões .....	34
<b>3 CASO FIAT AUTOMÓVEIS .....</b>	<b>36</b>
3.1 Apresentação da FIAT Automóveis S.A.....	36
3.2 Aliança FIAT-GM.....	38
3.2.1 Estrutura organizacional.....	42
3.2.2 Processo de compras .....	48



3.2.3 <i>Plataform support</i> .....	51
3.2.4 Operativos de compras.....	52
3.2.5 Redução de custos.....	54
3.2.6 Da Mineirização ao <i>Global Sourcing</i> .....	58
3.3 Conclusões.....	60
<b>4 MODELO GERAL PARA ALIANÇA ESTRATÉGICA EM COMPRAS DE SUPRIMENTOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 Passos básicos para formação de uma aliança.....	64
4.1.1 Avaliação da importância para o negócio global.....	64
4.1.2 Estabelecer objetivos claros.....	65
4.1.3 Analisar as capacidades dos parceiros.....	65
4.1.4 Obter apoio dos acionistas.....	65
4.1.5 Desenvolver um plano estratégico.....	65
4.1.6 Certificar o comprometimento das pessoas.....	66
4.1.7 Criar critérios para avaliação dos resultados.....	66
4.1.8 Formalização contratual.....	66
4.2 Passos complementares para formação de uma aliança para compras de suprimentos.....	67
4.2.1 Identificar fornecedores globais.....	67
4.2.2 Estruturar o processo de compras.....	68
4.2.3 Criar relações de parceria.....	68
4.2.4 Instituir programas de redução de custo.....	68
4.2.5 Instituir programas de nacionalização.....	68
4.2.6 Promover a qualidade.....	68
4.2.7 Avaliar contratos vigentes.....	69
4.2.8 Estimular a concorrência.....	69
4.2.9 Garantir o retorno sobre o investimento.....	69
4.3 Conclusões.....	70
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>72</b>
5.1 Conclusões.....	72
5.2 Recomendações.....	73
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>74</b>

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1: Cadeia de suprimentos integrada.....	19
FIGURA 2: Localização de Compras na cadeia de suprimentos.....	20
FIGURA 3: Novas estruturas societárias.....	39
FIGURA 4: A WWP no mundo.....	41
FIGURA 5: Organograma de Compras até 2000.....	47
FIGURA 6: Organograma da WWP, 2001.....	47
FIGURA 7: Fluxograma do <i>Creativity Teams</i> .....	48
FIGURA 8: Exemplo de <i>Creativity Teams</i> .....	50
FIGURA 9: Resultados do programas SuPER em 2002.....	58
FIGURA 10: Passos básicos para formação de uma aliança.....	67
FIGURA 11: Passos para formação de uma aliança estratégica para compra de suprimentos.....	70
QUADRO 1: Comparativo entre as estruturas organizacionais dos anos de 2000 e 2001.....	46
QUADRO 2: Critérios para se concorrer ao BIS.....	56

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANFAVEA:	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
APV:	<i>Annual Purchasing Value</i>
BIS:	Boas Idéias e Soluções
C.T.:	<i>Creativity Teams</i>
D.P.:	Desenvolvimento do Produto
FIASA:	FIAT Automóveis S.A.
FIAT:	Fábrica Italiana de Automóveis de Turim
GM:	<i>General Motors</i>
P&A:	Peças e Acessórios
P&D:	Pesquisa e Desenvolvimento
P.S.:	<i>Plataform Support</i>
PVO:	<i>Product Value Optimization</i>
PWT:	<i>FIAT-GM Powertrain</i>
RC5:	Redução de custo em 5%
RFQ:	<i>Request for Quotation</i>
SCM:	<i>Supply Chain Management</i>
SuPER:	<i>Supplier Performance</i>
TLP:	<i>Team Linea Prodotto</i>
WWP:	<i>GM-FIAT Worldwide Purchasing</i>

# 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas focaram seus esforços para aumentarem a sua competitividade, conceito ligado à habilidade em competir e negociar com seus produtos e serviços em escala mundial, mantendo os custos alinhados, ganhando participação no mercado e deixando seus concorrentes para trás, ao mesmo tempo em que procuravam criar valor para seus acionistas.

Para sobreviver e prosperar, as empresas estão se voltando para suas capacidades essenciais, deixando para outras as tarefas que não estão diretamente ligadas aos seus interesses básicos e criando elos com seus concorrentes, como forma de atender à necessidade de analisar os problemas com rapidez e criatividade, para atender a clientes cada vez mais informados e exigentes em relação à qualidade, à tecnologia e ao preço dos produtos.

As montadoras tradicionalmente destacam-se por desenvolver e implementar novas tecnologias, pois detêm o conhecimento de sua base técnica e o comando do processo produtivo, determinando o ritmo de inovação e a concorrência entre os elos da cadeia. Com a globalização, foram direcionadas para a revisão de seus processos e de suas relações com a concorrência, criando novas formas para obtenção de seus objetivos e para sua sobrevivência no mercado global.

Como resultado desta pressão, as empresas têm feito inúmeras alianças, para fazer frente à globalização dos mercados e para buscar capacidades, à medida que os limites entre as empresas tornam-se indefinidos, os recursos escassos e ao aumento da competição pelos mercados. As alianças estão presentes em quase todos os setores da economia, como transporte, fabricação, telecomunicações, produtos eletrônicos, produtos farmacêuticos e finanças. Conforme Harbison e Pekar (1999, p.40),

por meio das alianças as empresas podem selecionar, desenvolver e empregar capacidades essenciais que permitirão obter vantagem competitiva, aumentar valor ao cliente e direcionar mercados. Seu objetivo é focar as capacidades que podem usar para renovar constantemente suas posições.

## **1.1 Tema e problema**

A indústria automobilística continua sendo uma das atividades industriais de

maior importância no mundo, com uma produção em torno de 50 milhões de veículos por ano. Os Estados Unidos, o Japão e a Alemanha produzem pouco mais da metade deste total, de acordo com FINEP (2000).

Mesmo com todo este potencial de mercado e produção, esta indústria vem enfrentando várias dificuldades e novos desafios desde o início dos anos 90. A produção e as vendas de veículos dos grandes mercados nos países desenvolvidos apresentam uma situação de relativa estagnação. Isto se deve tanto à saturação do mercado, quanto à instabilidade da economia mundial, afetada por constantes oscilações das moedas e pelas análises dos organismos financeiros que exercem influência sobre as economias dos países em desenvolvimento e direcionam o capital dos investidores internacionais.

Diante disto, as montadoras têm procurado reativar e ampliar o mercado através da redução dos custos e da ampliação da variedade de produtos apresentados aos compradores, cada vez mais informados quanto às inovações tecnológicas e quanto ao valor que devem pagar por um determinado produto e mais exigentes com a qualidade e o benefício que obtêm ao optar por um produto em detrimento ao outro, voltando sua atenção principalmente para os países em desenvolvimento. A decisão de novos investimentos para a internacionalização da produção de veículos atende às necessidades de maior proximidade dos mercados consumidores para diminuir custo de transporte e distribuição, e de enfrentar as restrições impostas às importações de veículos por países ou blocos comerciais.

As estratégias de concorrência das montadoras baseiam-se em inovações técnicas, organizacionais e mercadológicas, através de um grande volume de investimentos. A competitividade da indústria automobilística está cada vez mais vinculada à capacidade de reorganizar eficientemente o conjunto da cadeia de desenvolvimento, produção, distribuição e financiamento. As estratégias, na busca de oferecer uma maior diferenciação de produtos, evoluem no sentido de diminuir o tempo de desenvolvimento de novos produtos com a redução do ciclo de vida dos novos produtos e de uma maior “customização” destes para um atendimento mais específico às preferências do consumidor.

Além destas inovações, outras mudanças foram implementadas nos

equipamentos e na organização da produção com fortes implicações junto aos fornecedores, fora as mudanças nas atividades relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, objetivando a redução nos custos e o aumento da diversidade de modelos oferecidos. Isto tem implicado na adoção de esquemas de engenharia simultânea e na diminuição do número de “plataformas”, que é o resultado da necessidade de reduzir o tempo de desenvolvimento de novos modelos (*lead time*) e do significativo aumento dos custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Os procedimentos de engenharia simultânea permitem o estabelecimento de uma divisão de tarefas envolvidas na criação e desenvolvimento de novos modelos entre montadoras e fornecedores. As “plataformas” constituem uma conjugação de soluções técnicas que permitem a produção de vários modelos com a utilização de um grande número de componentes comuns.

A reorganização do processo de compras, ao mesmo tempo em que levou à constituição de uma rede hierarquizada de fornecedores, e envolvendo um reduzido número de fornecedores que têm a tarefa de montar sistemas e entregá-los pontualmente (*just in time*) na linha de montagem (cabe a esta primeira camada de fornecedores, que são chamados de fornecedores de primeira linha, a responsabilidade pela organização e gestão das outras camadas de fornecedores), abriu as portas à globalização dos processos de compras, com o fornecimento global (*global sourcing*) baseado na busca de fornecedores sem levar em consideração as suas localizações geográficas, contribuindo na busca de redução de custos e uso de economia de escalas.

Os anos 90 mostraram um intenso movimento de concentração de indústrias de automóvel, com seqüências de fusões, aquisições e alianças. Conforme Arbix e Veiga (2001, p.3),

num curto espaço de tempo, a DaimlerChrysler passou a controlar 37,7 % das ações da Mitsubishi e 9,8% da Hyundai. A GM ficou com 20% das ações da FIAT, 20% da Fuji, aumentou em 49% sua participação na Izumi e para 10% na Suzuki. A Renault adquiriu 36,8% da Nissan e 100% da Samsung Motors. A Ford incorporou a divisão de carros de passeio da Volvo e a Land Rover. A Volvo comprou a divisão de caminhões pesados da Renault após ter assumido o controle da Scania, que depois cedeu 28,7% das suas ações para a Volkswagen. A Toyota ampliou sua participação na Hino Motors de 36,6% para 50,1% e pretende controlar a Navistar.

As alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso

do que se estivessem entrando sozinhos no ambiente competitivo (LORANGE; ROOS, 1996). Um de seus objetivos é ganhar em economia de escala, pelo aumento de volumes e por redução dos custos fixos, unindo recursos individuais como canais de distribuição, tecnologia, logística, mão-de-obra e matéria-prima. Esta nova forma de parceria modificou toda a indústria automobilística, provocando impacto em todas as suas áreas de competência, dentre as quais a área de compras. Ao mesmo tempo em que as empresas têm se concentrado em suas funções essenciais, a área de Compras tem tido maior importância, devido ao alto valor gasto nas compras de insumos para a produção. Suas ações resultam em ganhos que repercutem diretamente sobre os lucros. Esta área viu-se diante de novos desafios na busca de melhores preços e custos, ao mesmo tempo em que adquiriu maior poder para pressionar os fornecedores de suprimentos. Diante disto, elabora-se a seguinte pergunta: *Qual a importância da aliança estratégica como elemento de competitividade na área de compra de suprimentos em empresas concorrentes? Que modelo deveria ser utilizado para apoiar alianças estratégicas na compra de suprimentos?*

## **1.2 Importância - justificativa do estudo**

A importância deste trabalho deve-se à abordagem dos aspectos organizacionais ligados à área de compras, mostrando os impactos da aliança estratégica com a GM nas compras da FIAT Automóveis, propondo um modelo para que este tipo de aliança seja aprimorado através da individualização dos pontos a serem melhorados.

Desse modo, na perspectiva teórica, este trabalho mostra-se relevante na medida em que se evidencia a importância da aliança estratégica, visto que ainda não temos uma literatura abrangente deste assunto, para o fortalecimento das competências e habilidades para melhorar o desempenho das empresas. Sob o ponto de vista prático, este trabalho procura dar subsídios para que os gestores da empresa em estudo possam atuar dando maior atenção para os pontos que devem ser melhorados para que a aliança funcione dentro das melhores práticas, individualizadas nas empresas que a compõem.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

O objetivo geral do trabalho é o de evidenciar as alianças estratégicas como elemento de competitividade na área de compras de suprimentos de empresas concorrentes, propondo um modelo de orientação para criação de uma aliança estratégica para compra de suprimentos.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ? Analisar criticamente a bibliografia sobre suprimentos, compras de suprimentos e alianças estratégicas;
- ? Descrever o sistema de compras de suprimentos da FIAT Automóveis;
- ? Verificar as variações decorrentes da introdução da aliança estratégica com a GM.

### **1.4 Metodologia da pesquisa**

Este trabalho segue a linha do trabalho exploratório, que objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições” (GIL, 1988, p.45). Geralmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, e estudos de caso. Assim, procurou-se detalhar alguns processos que compreendem a função de compras antes e depois da aliança estratégica entre a FIAT Automóveis S.A. e a GM, através do estudo de caso, concentrando-se na investigação exclusiva da WWP (GM-FIAT *Worldwide Purchasing*) localizada na FIAT Automóveis S.A. de Betim.

Para a coleta e análise dos dados utilizou-se de pesquisa bibliográfica e entrevistas. Para a pesquisa bibliográfica utilizou-se de livros e periódicos, com o intuito de dar suporte para o esclarecimento da realidade específica do estudo. Em paralelo, foram realizadas entrevistas não estruturadas, com vários funcionários da WWP, empresa resultante da aliança FIAT e GM para compras, que trabalham diretamente ligados aos processos de compras e que são remanescentes da antiga



área de compras da FIAT Automóveis. As entrevistas ocorreram *in loco*, nos respectivos setores.

### **1.5 Estrutura**

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos, permitindo assim, uma melhor assimilação do problema da pesquisa, seus objetivos e dos resultados alcançados.

No primeiro capítulo faz-se a introdução do trabalho. Assim, inicialmente apresentam-se o tema e problema da pesquisa, a importância, os objetivos geral e específicos, a metodologia, a estrutura e limitações do trabalho.

O segundo capítulo fundamenta o tema proposto através de revisão bibliográfica. Este capítulo foi dividido em três seções e diversas subseções, para facilitar o entendimento dos conceitos explorados. Na primeira apresenta-se o significado da área de suprimentos e da função de compras. Na segunda aborda-se a aliança estratégica. Na terceira, aborda-se a relação entre as alianças estratégicas e cadeia de suprimentos.

No terceiro capítulo, contempla-se o estudo de caso.

No quarto capítulo, apresenta-se um modelo geral de aliança estratégica para compras de suprimentos.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões e as recomendações.

### **1.6 Limitações**

O modelo proposto neste trabalho não se aplica a todos os tipos de empresas, visto que a indústria automotiva tem suas particularidades em âmbito mundial, além disto os impactos desta aliança serão vistos a médio e longo prazo, já que WWP de Betim tem se adaptado à aliança estratégica gradativamente, ajustando-se às incertezas, à diferença de cultura entre as duas empresas que formaram esta aliança e enfrentando novos desafios para atender aos parceiros sem que um deles se sinta prejudicado diante das tomadas de decisões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda conceitos que, embora distintos, estão entrelaçados e buscam fundamentar o tema proposto. Assim, primeiramente são apresentados conceitos relacionados a suprimentos e a função de compras, um dos elementos da cadeia de suprimentos e, em seguida, conceitos relacionados às alianças estratégicas.

### 2.1 *Suprimentos*

Segundo Martins e Alt (2001, p.119), suprimentos “inclui todas as atividades necessárias para identificar, selecionar, negociar, comprar, acompanhar, transportar, inspecionar, dispor internamente, resgatar (de sinistros) os insumos necessários à fabricação de um bem ou à prestação de um serviço”. Assim, a área de suprimentos passa a ser responsável pela obtenção de materiais dentro das condições de preço e qualidade acertados, no prazo e nas quantidades estabelecidas.

A expressão “rede de suprimentos” é usada para designar todas as unidades produtivas que estão ligadas para prover o suprimento de bens e serviços para uma empresa indo até os clientes finais. Em grandes organizações, pode haver vários ramos de unidades produtivas ligadas, de onde fluem bens e serviços para dentro e para fora da organização, estes ramos são denominados cadeias de suprimentos. A cadeia de suprimentos pode ser classificada em três níveis: rede total, rede imediata e rede interna. A rede total é composta por todas as redes imediatas que compõem um determinado setor industrial ou de serviços; a rede imediata é formada pelos fornecedores e clientes imediatos de uma empresa; e, a rede interna é composta pelos fluxos de informações e de materiais entre departamentos, células ou setores de operações internos à própria empresa (SLACK et al., 1997).

A lógica da produção industrial, comercialização e de relacionamento entre empresas e pessoas está sendo revista, acarretando em mudanças substanciais na cadeia de suprimentos das indústrias. Para fazer frente a essas alterações, torna-se necessária à implementação da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM - *Supply Chain Management*). A evolução resultante da modernização dos meios de transporte

e o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação estão permitindo a real globalização da economia. Os mercados estão mudando para um ambiente de grande dinamismo, máxima disponibilidade, flutuação da demanda, competitividade e globalização. Com essa nova tendência, as empresas precisam, cada vez mais, se adaptarem para garantir a continuidade e o progresso de seus negócios, sendo que um dos grandes desafios será a reavaliação de suas atividades ligadas à cadeia de suprimentos. Essa reavaliação deverá ser vista como uma peça essencial para o negócio da empresa.

Conforme Simchi-Levi (2003), as razões que direcionam o interesse pelo SCM devem-se ao fato de que as empresas têm concentrado suas atividades e recursos em atividades específicas. Além disto, existe um processo de desverticalização em que as empresas tendem a comprar subconjuntos montados. Com a desverticalização, a possibilidade de redução de custos passa pelas fronteiras individuais das empresas e a coordenação e sincronização dos fluxos de materiais passam a se referir à cadeia como um todo. O ganho de produtividade obtido pelas empresas industriais também atravessa as fronteiras individuais. Há o desenvolvimento e consolidação de uma visão global, para entendimento, gestão e operação dos sistemas de operações, facilitados pelos avanços da tecnologia de informações, com a integração dos fluxos de dados e automação de processos entre empresas e geração de modelos para projetos, planejamento e programação de produção, materiais, distribuição e outros.

Nos atuais mercados competitivos muitas empresas são forçadas a integrar suas cadeias de suprimentos e se comprometer com alianças estratégicas. Esta integração terá sucesso se houver um planejamento operacional e o compartilhamento das informações.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é o ato de administrar o sistema de logística integrada, para planejar e controlar a rede de fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, visando produzir e distribuir produtos na quantidade certas, locais e tempo certos, reduzindo os custos globais do sistema e satisfazendo o cliente (SIMCHI-LEVI, 2003). A Figura 1 mostra a relação entre os níveis de planejamento e sua abrangência, o fluxo de produto e algumas ferramentas gerenciais necessárias. O nível estratégico lida com decisões que apresentam efeitos longos e duradouros sobre a empresa, incluindo decisões quanto ao número, à localização e à capacidade dos

depósitos e das plantas de produção, e ao fluxo de materiais através da rede. O nível tático inclui decisões que são normalmente atualizadas em algum período, incluem decisões de produção e de compras, políticas de estoque e estratégias de transporte, incluindo a frequência com que os clientes são visitados. Por fim, há o nível operacional, que se refere às decisões do dia-dia, como sequenciamento, apuração e determinação do tempo decorrido desde o início até o fim de um processo (*lead time*), estabelecimento de rotas e carregamento do caminhão (SIMCHI-LEVI, 2003; MARTINS E ALT, 2001).

	Comprar	Fazer	Mover	Armazenar	Vender	
Estratégico	<b>Análise e decisões sobre a cadeia de suprimentos</b>					anos
Tático	Planejamento da produção demanda e desenvolvimento	Otimização	Planejamento do transporte entre instalações	Otimização dos transportes	Itinerário da frota	semanas/ meses
Operacional	ERP					Dias/semanas
Transacional	(Sistema de Gestão Operacional)	Gerenciamento da Distribuição		Gerenciamento do sistema de Transporte		Minutos /horas

FIGURA 1: Cadeia de suprimentos integrada.

FONTE: MARTINS e ALT (2001, p.287).

Segundo Martins e Alt (2001, p.294), a cadeia de suprimentos completa, que atinge desde os subfornecedores até o cliente final, é uma combinação de cadeias simples, que representa a atividade logística para uma indústria de transformação,

a cadeia de suprimentos da indústria automobilística é um bom exemplo, onde as montadoras estão cada vez mais dedicadas ao seu negócio principal, sendo abastecidas por componentes e subconjuntos pré-montados pela indústria de autopeças, que por sua vez é abastecida por indústrias mecânicas e de transformação de plásticos, que recebem materiais das siderúrgicas e petroquímicas, que recebem matérias-primas da natureza via mineração e extração de petróleo.

Dentro do conceito de cadeia de suprimentos, o relacionamento entre comprador e fornecedor é baseado em uma interação permanente, envolvendo não somente compras eventuais e programadas, como também o desenvolvimento do produto, dentro do conceito de engenharia simultânea. Os fornecedores devem compartilhar os objetivos de reduzir custos por meio de toda a cadeia logística.

### 2.1.1 A área de compras

Segundo Dias (1993), a área de compras é um segmento de suprimentos, que tem a finalidade de suprir as necessidades de materiais e serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas. Conforme a Figura 2, compras e suprimentos referem-se a apenas uma parte da cadeia de suprimentos, enquanto que a gestão da cadeia de suprimentos engloba a cadeia toda.

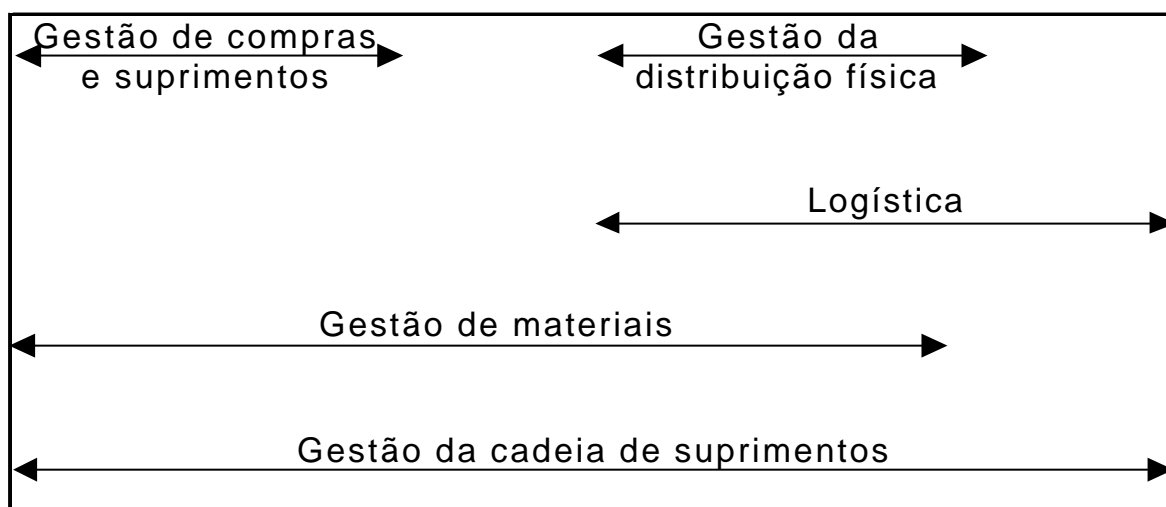


FIGURA 2: Localização de Compras na cadeia de suprimentos.

FONTE: SLACK, et al. (1997, p.412).

A área de Compras é que faz a ligação da unidade produtiva e seus fornecedores. Na medida em que as empresas têm se concentrado em suas funções essenciais, a função de Compras tem tido maior importância, devido ao alto valor gasto nas compras de insumos para a produção.

A função de Compras é fator competitivo fundamental para a empresa que deseja participar de seu mercado, pois, comprar bem é um dos meios que a empresa tem para reduzir seus custos.

São pré-requisitos essenciais da área de Compras de materiais e serviços (DIAS, 1993; MARTINS, ALT, 2001; SLACK, 1997):

? ser capaz de analisar o processo produtivo do fornecedor, verificando se os custos são compatíveis com o mercado e, assim, comprar ao preço correto e nas melhores condições de pagamento, gerando vantagem em termos de custos, pois

quanto maior for a proporção dos custos dos materiais comprados, nos custos totais da empresa, maiores serão as economias possíveis a partir de uma redução nos custos dos materiais comprados;

- ? comprar para entrega no prazo estipulado e na quantidade correta, mantendo o fluxo de suprimentos para atender ao programa de produção, atendo-se aos possíveis impactos na velocidade e confiabilidade no cumprimento dos prazos de entrega de seus produtos. Os níveis de estoque devem ser monitorados, pois altos níveis de estoque podem dar tranquilidade à produção, mas acarretam despesas com pessoal e com espaço ocupado e custo de capital. Baixos níveis podem prejudicar a produção e aumentar os estoques intermediários;
- ? comprar na qualidade exigida. A falta de qualidade afeta diretamente a velocidade no fornecimento e a confiabilidade, o comprador deve saber avaliar se o fornecedor é capaz de atender aos níveis mínimos de qualidade exigidos, e se o mesmo está disposto em investir para adequar-se aos padrões definidos;
- ? comprar da fonte correta, verificando:
  - ? se os custos do fornecedor são compatíveis com o mercado;
  - ? a potencialidade do fornecedor;
  - ? suas instalações, avaliando a capacidade de produzir com qualidade, flexibilidade e organização;
  - ? o efeito da localização dos fornecedores sobre os custos, considerando as embalagens e metodologia de transporte;
  - ? sua saúde financeira e se possui estrutura organizacional definida;
  - ? a qualidade e a disposição do fornecedor para implantar programas de melhoria;
  - ? sua capacidade de propor novas soluções para produtos e melhorias em processo e adaptar-se às alterações ditadas pelo mercado;
  - ? a pontualidade na entrega e definindo se o abastecimento será feito por um único fornecedor ou mais de um deles.

Segundo Martins e Alt (2001), a área de Compras evoluiu do sistema que se restringia à negociação de preço, prazo e qualidade para um sistema que envolve a pesquisa, desenvolvimento e qualificação técnica dos fornecedores. Exige-se que haja

um sistema de informações adequado para atender às novas exigências de compras nos mercados globais. Cabe a Compras a definição se é mais estratégico para a empresa produzir internamente ou comprar de terceiros, verificando-se as vantagens e desvantagens que existem em cada situação. Na primeira situação, a de produzir internamente, as vantagens são ter maior autonomia na alteração do *mix* de produtos, prazos e política de preços, ter o domínio da própria tecnologia e independência de terceiros. Já as desvantagens seriam o fato de arca-se integralmente com os investimentos, diminuindo a flexibilidade na alteração de processos produtivos. A segunda situação, comprar de terceiros, daria à empresa a condição de poder concentrar-se no seu negócio principal, geraria redução dos custos de investimento em instalações industriais (minimizar riscos), possibilitaria maior flexibilidade na alteração do volume de produção atendendo às necessidades do mercado, e exigiria envolvimento do fornecedor no desenvolvimento de novos produtos. A relação, cliente e fornecedor, passa a ser de parceria, pois, o fornecedor ajuda a desenvolver novos produtos (*co-design*), garantindo sua qualidade, atua na melhoria de processos, tanto internos quanto do cliente, e propõe alternativas mais baratas e que não comprometam o produto. As desvantagens desta situação seriam a perda do controle tecnológico, maior exposição às mudanças do mercado e maior interdependência entre as empresas da cadeia produtiva.

A área de Compras deve interagir com as demais áreas da empresa, de forma a assegurar que suas contribuições sejam importantes nas tomadas de decisões e que seus objetivos estejam em linha com os da empresa. São exemplos de áreas internas da empresa que interagem com a área de Compras (DIAS, 1993; MARTINS, ALT, 2001):

- ? A área de Produção é que define a necessidade de materiais e componentes e gera informações sobre estoque, para que sejam verificados os prazos de entrega dos pedidos e respectivos recebimentos.
- ? A Engenharia de produtos e processos especifica os materiais e produtos a serem comprados, e solicita pesquisas sobre novos produtos, para a definição de fornecedores, preços e condições de pagamento.
- ? A Qualidade dá informações sobre qualidade e especificações de produtos e a área de Compras deve adquirir materiais e produtos que satisfaçam as

especificações e manter controle sobre o andamento da qualidade dos fornecedores.

- ? A área de Vendas deve manter a de Compras informada quanto ao andamento das vendas, para que se possa avaliar a quantidade de materiais que devem ser adquiridos. Deve divulgar o surgimento de novos concorrentes e novas tecnologias para que se busque fornecedores capazes de atender às novas demandas.
- ? Contabilidade e Finanças controlam os impactos das compras para a empresa, que representam custos e compromissos com terceiros, avaliam a disponibilidade de caixa e assessoram as negociações com base nas informações dadas por Compras.
- ? O Jurídico atende às solicitações de pareceres, dá informações que dizem respeito à situação legal do fornecedor, dá assessoria jurídica e avalia contratos.
- ? A área de Informática dá assessoria na manutenção de sistemas que facilitem a troca de informações com os fornecedores e áreas internas da empresa, assegurando rapidez e confiabilidade das informações e a gestão dos bancos de dados e pedidos de compras.

Além da interação com as áreas internas, a área de Compras deve estar atenta às informações externas que influenciam suas decisões. São elas, as condições gerais do mercado, informações sobre produtos atuais e novos, fontes de suprimento, capacidade de produção dos fornecedores, condição de mão-de-obra, impostos, preços e descontos e, por fim, condições e preços de transportes.

A definição de um código de ética, a ser seguido por todos os colaboradores da área de Compras e compartilhado com os fornecedores, é outro importante fator que não pode ser deixado de lado pelas empresas, evitando-se, assim, que fatores subjetivos como presentes e “comissões” afetem as negociações. O código de ética estabelecerá os limites de forma clara e que sejam de conhecimento tanto dos compradores quanto dos fornecedores e sirvam como reguladores de suas condutas (MARTINS, ALT, 2001).

## **2.2 Alianças estratégicas**

As rápidas e intensas mudanças tecnológicas, a globalização dos mercados e o



aumento da concorrência exigem que as empresas desenvolvam novos métodos e estratégias para terem sucesso sustentado nos negócios. Ao mesmo tempo, os consumidores se vêem diante de um considerável aumento de informações, tornando-se mais exigentes com relação à qualidade dos produtos, tecnologia de ponta e preços mais atraentes.

As alianças são uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, fundir recursos, competências e meios adequados para tentar captar oportunidades, tornando-se fundamentais para o sucesso competitivo em mercados globais, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento. Segundo Porter (1986, p.1), “a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Empresas concorrentes se vêem forçadas a abandonar a rivalidade e as diferenças culturais para sobreviverem nos ramos em que atuam, buscando novos mercados e aumentando a possibilidade de ajuste de custos e preços obtendo maior força de pressão sobre a cadeia de fornecedores e de distribuição (ARBIX; VEIGA, 2001). Uma aliança deve ser um relacionamento evolutivo. O próprio processo da colaboração em parceria pode levar à descoberta de oportunidades não previstas de criação de valor e à colheita de benefícios não esperados.

Segundo Harbinson e Pekar (1999), os principais objetivos das alianças são:

- ? partilhar o risco do negócio, através da diversificação dos produtos, da partilha dos custos fixos e dos investimentos. Reduzir a ameaça competitiva, afastando o risco da concorrência imediata ou criando barreiras a um terceiro concorrente;
- ? ganhar em economia de escala, pelo aumento de volumes e reduzindo os custos fixos, unindo recursos individuais como canais de distribuição, tecnologia, logística, mão-de-obra e matéria-prima;
- ? diversificar para novos negócios;
- ? internacionalizar-se ou ter acesso a novos mercados regionais, superando barreiras de ingresso, impostas pelos governos ou concorrentes locais dos mercados;
- ? ter acesso a novas tecnologias, compensando as defasagens da empresa que não

tem tempo nem recursos para desenvolver a tecnologia, isoladamente, para acompanhar a crescente redução do ciclo de vida dos produtos;

- ? ter acesso a novas competências, quando a empresa precisa ter acesso a habilidades muito mais rápido e a um custo muito menor do que é possível com desenvolvimento interno;
- ? ter acesso ao capital, para poder suportar os custos de desenvolvimento;
- ? criar valor agregado para os negócios, através do maior aproveitamento dos recursos e da concentração das habilidades. Procura-se maximizar o valor oferecido ao cliente e minimizar o custo total de forma a obter vantagens. O valor pode ser tanto uma qualidade superior como um preço mais baixo, ou até um suporte para o consumo mais seguro. Nenhum dos parceiros pode conseguir sozinho aquilo que todos conseguem através da aliança.

Os principais erros, apontados por Harbinson e Pekar (1999) e Gomes-Casseres (1999), a serem evitados quando se formam alianças são:

- ? focar apenas nos próprios interesses e não nos benefícios mútuos. As alianças estratégicas devem ser ferramentas a serviço da estratégia de negócios, não se deve aceitar, portanto, que haja diferentes níveis de comprometimento e de benefícios;
- ? não injetar a dose certa de confiança, deixando os gestores intermediários fora do processo, desmotivando as pessoas a trabalharem juntas. Deve-se criar incentivos para a colaboração, principalmente quando os atuais parceiros são antigos rivais. A comunicação constante desenvolve a confiança e, além disso, mantém os projetos comuns em foco;
- ? desequilíbrio de poder e deficiência de comunicação entre parceiros, podendo gerar choques culturais. Os conflitos entre os parceiros devem ser minimizados para que o escopo da aliança e do papel dos parceiros não se contraponha ao mercado;
- ? não envolver pessoas indicadas. Seja qual for a forma pela qual a aliança se tenha realizado, deve-se fazer intercâmbio de pessoal, as visitas e o contato pessoal são essenciais para manter a comunicação e a confiança;
- ? má escolha dos parceiros. O parceiro deve ter metas compatíveis e capacidades

complementares;

- ? começar a aliança sem analisar os pontos fracos e fortes de cada parceiro levando à definição de objetivos pouco claros. O ideal é atribuir tarefas e responsabilidades nas alianças de maneira que cada uma das partes faça o que mais sabe fazer;
- ? subestimar os problemas de resistência à mudança dos antigos gestores;
- ? falta de flexibilidade. As alianças são relações dinâmicas e abertas que precisam evoluir no ritmo do ambiente, buscando novas oportunidades. A tolerância mútua na solução de conflitos imediatos é incrementada pela expectativa de obter benefícios futuros.

Não há limites à criação das alianças estratégicas que não venham dos próprios mercados e da vontade das empresas para aumentar os seus níveis de flexibilidade e competitividade. Segundo Hamel e Doz (2000), as principais fontes de instabilidade que afetam as alianças são:

- ? instabilidade dos mercados emergentes;
- ? mesmo quando as necessidades dos clientes são claramente compreendidas, as tecnologias e aplicações que surgem para atendê-las podem não o ser;
- ? ações dos concorrentes;
- ? os próprios parceiros, através da falta de garantia do comprometimento de determinado parceiro;
- ? mudanças regulatórias. Algumas alianças são feitas na expectativa de que os parceiros possam obter uma mudança favorável no ambiente regulatório, podem, porém, provocar uma resposta desfavorável.

### **2.2.1 Diferenças entre a antiga *joint venture* e as alianças estratégicas**

Segundo Hamel e Doz (2000), a *Joint Venture* difere das alianças estratégicas, porque:

- ? as alianças estratégicas geralmente são formadas com o objetivo de explorar oportunidades específicas que eram periféricas às prioridades das empresas mães, obtendo economias de escala, ao contrário das alianças que são mais centrais para as estratégias das empresas;

- ? a *Joint Venture* combina recursos conhecidos com riscos conhecidos. Novas alianças se afrontam com incertezas muito maiores tanto em recursos, quanto no ambiente externo;
- ? as *Joint Ventures* são geralmente bilaterais, ao passo que as alianças envolvem cada vez mais um número maior de parceiros;
- ? ao invés de serem feitas para co-produzir produtos isolados, como nas *Joint Ventures*, as alianças são criadas para desenvolver soluções e sistemas complexos que exigem recursos de muitos parceiros;
- ? as *Joint Ventures* geralmente isolam as áreas de concorrência e colaboração. Nas alianças, a separação entre os parceiros é mais difícil de conseguir, parte devido ao papel mais estratégico das alianças e de sua relação com outras atividades, parte devido à incerteza enfrentada por muitas alianças, e maior fluidez das posições dos parceiros.

### 2.2.2 A lógica da criação de valor em alianças estratégicas

A criação de valor é a medida que correlaciona os dois aspectos essenciais através dos quais desenvolve-se a administração de uma atividade: o aspecto operacional, ou seja, o resultado da administração característica da atividade empresarial, e o aspecto financeiro, fontes às quais a empresa recorre para exercer a sua atividade empresarial. Permite a medição dos resultados empresariais e de performance, seja a curto, médio ou longo prazo.

As empresas formarão alianças para fazer o que não podem fazer sozinhas, ou seja, construir massa crítica, globalmente ou em um mercado específico, ganhando força competitiva através da **cooptação** e construindo posições nodais em coalizão com o objetivo de criar novos mercados; alcançar novos mercados, aprendendo sobre mercados desconhecidos, tornando-se um *insider*. Criam novas oportunidades pela combinação de habilidades e recursos, alavancando recursos **co-especializados**. Preenchem lacunas de habilidades, acessando habilidades concentradas em outra localidade, ganhando competência através da **aprendizagem internalizada** (HAMEL; DOZ, 2000).

### 2.2.2.1 Criação de valor através da Cooptação

Cooptação é o tipo de aliança em que transforma concorrentes potenciais em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que permitem que novos negócios se desenvolvam. Os potenciais rivais são neutralizados através da aliança e é criada uma economia de rede em favor da coalizão.

As empresas formam uma massa crítica que as permite aperfeiçoar tanto suas capacidades competitivas, nas bases domésticas e para alcances globais, quanto ao seu poder de barganha em alianças subseqüentes. Passam a ter uma posição de liderança no desenvolvimento de novas indústrias, tendo como metas a exploração de novas oportunidades e fundir recursos que não poderiam ter sozinhas e evitam que concorrentes participem de coalizões rivais e constroem a liderança do mercado.

Nas atividades como tecnologias de informação interativas, a criação de padrões comuns geralmente traz benefícios específicos para os membros da aliança vencedora: vantagem de ser o primeiro entrante; definição do que se tornará uma base para diferenciação entre produtos; definição coletiva de uma trajetória tecnológica, favorecendo os parceiros da aliança. As empresas passam a ter maior lucratividade a partir do momento em que capturam coletivamente uma maior fração das margens totais da cadeia de valor. Quando a cooptação é base da criação de valor, a contribuição mais crítica é a capacidade de fazer o equilíbrio competitivo pender em favor da coalizão e de permitir que os membros obtenham forças competitivas. Através do uso da identidade e da reputação de uma outra empresa, entrantes fracos e desconhecidos podem estabelecer posições fortes. (HAMEL; DOZ, 2000).

No caso de alianças para estabelecer padrões, o progresso deve ser avaliado contra suas metas específicas:

- ? pela redução do número de padrões concorrentes ou arquitetura de sistemas;
- ? pela aceleração no desenvolvimento de mercado para os novos padrões estabelecidos;
- ? pelo crescimento e a rentabilidade dos membros da coalizão comparados com os que estão fora da coalizão;
- ? pela participação no mercado e as margens dos membros da coalizão.

O progresso de uma aliança que tem por objetivo reestruturar a indústria madura pode ser avaliado com base:

- ? na aderência à disciplina de preços por seus membros e pelas empresas que não fazem parte da coalizão, em períodos de baixa atividade;
- ? em melhorias de equilíbrio entre oferta e demanda;
- ? na melhoria geral das margens.

#### **2.2.2.2 Criação de valor através da co-especialização**

Neste caso, os parceiros contribuem com uma combinação de recursos, posições, habilidades e fonte de conhecimentos que eram isolados anteriormente. A criação de valor surge destes recursos que se tornam substancialmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto, do que quando mantidos isolados, para criar e explorar novas oportunidades.

As alianças com empresas locais possibilitam às empresas globais entrarem em novos mercados, quando a entrada é restrita pelo governo e quando as empresas devem garantir um parceiro local para se tornarem *insiders*. O parceiro local contribui com o conhecimento e as habilidades de um *insider*, necessários para romper o mercado local, já o parceiro estrangeiro fornece as habilidades especializadas e outros recursos para atendê-lo eficientemente. A natureza dos produtos envolvidos, as características do mercado, a experiência da empresa global e as ambições da empresa local (oportunidade para se lançarem nos mercados globais) serão fatores essenciais para o equilíbrio entre os parceiros. As indústrias automobilísticas e de tecnologias são exemplos clássicos deste tipo de aliança. (HAMEL; DOZ, 2000).

A empresa que baseia sua estratégia na competência precisa de parceiros para completar suas habilidades, na busca de novas oportunidades, principalmente diante do aumento da velocidade das evoluções técnicas. Muitas oportunidades de mercado envolvem complexas soluções sistêmicas. As vantagens de primeiros entrantes possibilitam o estabelecimento de tecnologia que passa a ser referência, estabelecendo as condições de concorrência em um dado mercado e da complementação de recursos e habilidades.

Cada aliança de co-especialização acarreta compromissos irreversíveis,

tornando cada parceiro refém do outro, à medida em que cada um se concentra no fornecimento de suas contribuições específicas e depende cada vez mais das contribuições específicas dos parceiros.

Além do aumento nos resultados e nos fluxos de caixa, há outro parâmetro a ser verificado, como o fato de que uma aliança de co-especialização deveria ser capaz de mudar o equilíbrio decisivo em favor de uma aliança em oposição à inexistência de alianças. As contribuições relevantes da aliança deveriam ser medidas, também, pelo valor das novas oportunidades que elas criam em comparação com o que os parceiros poderiam conseguir por sua própria conta.

### **2.2.2.3 Criação de valor através da aprendizagem e internalização**

Devido ao fato de as competências essenciais não estarem à venda, é através das alianças que a aprendizagem obtida de um parceiro, bem como sua internalização e exploração, passa a ter maior valor, podendo ser alavancada em outras atividades e negócios além dos abrangidos pela aliança.

A globalização torna as empresas locais vulneráveis às concorrentes que desenvolveram e aperfeiçoaram habilidades em mercados distantes e mais exigentes. O desenvolvimento interno é lento e incerto, é preciso de tempo para que o aprendizado de tecnologias seja adquirido. Através das alianças, as empresas se unem para não ficarem para trás na corrida por tecnologias. Um exemplo disto é a aliança entre fabricantes de automóveis norte-americanos e japoneses, com troca de conhecimento em tecnologia, processo, dentre outros exigidos para que a empresa possa ser realmente globalizada.

Outra forma de adquirir habilidades seria através das aquisições, porém as competências podem não ser transferidas com facilidade para o comprador e às vezes o pessoal especializado migra para empresas concorrentes. Diante disto, as alianças são a melhor forma de as empresas adquirirem e empregarem rapidamente novas habilidades.

As alianças criam valor aperfeiçoando a posição competitiva de seus parceiros contra outros, e os parceiros das alianças tentam extrair valor para si mesmos de dentro da aliança. Para que isto ocorra, é essencial que os parceiros definam

claramente suas intenções em colaborar, que haja transparência quanto ao grau em que irão disponibilizar suas habilidades individuais e que haja receptividade.

O sucesso de alianças de aprendizagem pode ser avaliando em termos da intensidade de aperfeiçoamento de habilidades e do escopo da aplicação da aprendizagem. As alianças de aprendizagem precisam ser avaliadas com base na apropriação por cada parceiro individualmente. Nessa lógica de criação de valor, o valor real da aliança deve ser avaliado em grande parte fora do acordo.

### **2.2.3 Dificuldades na valorização das contribuições nas alianças estratégicas, segundo Hamel e Doz (2000)**

A valorização da contribuição de parceiros para as alianças esbarra nas seguintes características dos parceiros:

- ? ativos não comercializados que são difíceis de valorizar, como relacionamentos e competências. Além disto a falta de *benchmarks* (possibilidade de se tomar como exemplo empresas líderes e conhecidas por sua eficácia em determinada atividade, e através da análise do que elas fazem, desenvolver-se um processo próprio) e mercados externos dificulta a valorização das contribuições, através de comparações. O *benchmark ideal* não é a aliança versus a inexistência de aliança, mas a aliança existente versus uma aliança eficiente;
- ? é difícil separar a contribuição relativa de cada parceiro para o sucesso da aliança, do valor criado por cada parceiro atuando separadamente. Devido à falta de fronteiras que separam as atividades da parceria das atividades individuais dos parceiros, as reavaliações periódicas, dos benefícios e das contribuições passadas e futuras podem ajudar a resolver este problema;
- ? grande parte dos valores e dos custos de uma aliança, origina-se fora do relacionamento. Quando as interdependências entre operações compartilhadas e realizadas independentemente forem fortes, as dificuldades nas relações comerciais entre os parceiros e suas alianças irão dificultando a monitoração, pelos parceiros, dos equilíbrios de custos e benefícios uns dos outros;
- ? valores relativos das contribuições de cada parceiro podem mudar ao longo do tempo. Tais alterações são difíceis de serem previstas e reconhecidas;



- ? os parceiros podem não querer compartilhar as expectativas de criação de valor que buscam nas alianças.

As dificuldades, acima citadas, podem ser amenizadas através das seguintes ações limitantes:

- ? através da definição clara do escopo da aliança e os termos comerciais entre os parceiros, limitando a ação dos interesses próprios e tornando os custos e benefícios dos parceiros mutuamente visíveis;
- ? criação de uma entidade econômica separada;
- ? procurar pontos externos de referência que forneçam um parâmetro independente da avaliação da contribuição de cada parceiro para a criação de valor;
- ? as empresas devem estar preparadas para negociações imprevistas, agravadas pela mudança do valor relativo das contribuições dos parceiros, que surgem no decorrer do tempo.

Existe um grande desafio que é a necessidade de se definir antecipadamente a negociação econômica entre os parceiros, diante de poucas informações e compreensões mútuas. Diante da idéia de que informações melhores geram um melhor julgamento, os parceiros devem reconhecer que os acordos precisam de renegociação. Uma aliança de sucesso é constituída através de pequenas renegociações realizadas ao longo do tempo.

### ***2.3 Alianças estratégicas e cadeia de suprimentos***

Conforme Simchi-Levi (2003, p.140),

mesmo que uma empresa tenha recursos disponíveis para desempenhar uma tarefa específica, outra empresa na cadeia pode estar melhor adaptada para desempenhar tal tarefa simplesmente porque sua localização relativa na cadeia lhe dá melhores condições. Uma combinação de posição na cadeia de suprimentos, recursos e despesas determina a empresa mais apropriada na cadeia para desempenhar uma função específica.

Fatores a serem considerados para determinar uma aliança estratégica para a empresa (SIMCHI-LEVI, 2003):

- ? a aliança deve agregar valor aos produtos, gerando melhoria no tempo de chegada ao mercado, distribuição ou reparo;

- ? deve proporcionar melhoria do acesso ao mercado, com melhoria na publicidade e aumento do acesso a novos mercados;
- ? deve melhorar as operações através da redução de custos e tempo ciclo (tempo gasto para produzir determinado produto), como consequência da utilização mais eficaz das instalações e recursos;
- ? compartilhamento de tecnologia adicionando habilidades básicas aos parceiros;
- ? crescimento estratégico, através da capacitação das empresas a concentrarem recursos e experiência para superar barreiras e explorar novas oportunidades;
- ? oportunidade de aprendizagem , acentuando as habilidades organizacionais;
- ? construção de potências financeiras, através do compartilhamento dos custos administrativos, de investimentos e de risco.

Tipos de alianças estratégicas importantes na gestão da cadeia de suprimentos, segundo Simchi-Levi (2003):

#### 1) Logística terceirizada

Utilização de provedores de logística terceirizada para assumir toda ou parte da função de gerenciamento de materiais e distribuição de produtos da empresa (logística da empresa). Envolve compromissos de longo prazo. As vantagens de sua utilização são: permite a uma empresa focar-se em suas competências centrais; oferece flexibilidade tecnológica na medida em que os fornecedores do serviço atualizam seus equipamentos e tecnologia de informação; oferece flexibilidade na localização geográfica. As desvantagens na utilização da logística integrada são: a perda de controle inerente à terceirização de uma função específica.

Para que seja implantada uma logística integrada, a empresa deve conhecer seus próprios custos para poder compará-los com o custo da utilização de uma empresa terceirizada, verificar se o provedor se ajustaria ao plano estratégico da empresa, sua confiabilidade, sua habilidade em reagir a mudanças, sua capacidade de atender os clientes da empresa. A comunicação eficaz é essencial para que a terceirização seja bem sucedida. Os provedores devem respeitar a confidencialidade dos dados fornecidos, devem concordar indicadores de desempenho específicos, discutir os critérios para subcontratações, negociar cláusulas de rescisões do contrato e assegurar que as metas de desempenho estejam sendo satisfeitas.

## 2) Parcerias varejista-fornecedor

Baseia-se no compartilhamento de informações, para o melhor planejamento do fornecedor, e na consignação que permite que o fornecedor possua e gerencie o estoque até que o varejista o venda. Exige-se que existam avançados sistemas de informação e que seja mantido o sigilo na troca das mesmas, sendo necessário alto grau de confiança entre os parceiros. A medição de desempenho deve ser financeira e não financeira, como índices de precisão de ponto de venda, de estoque, na entrega e remessa e abastecimento de clientes.

## 3) Integração do distribuidor

Pode ser utilizada para criar uma combinação de estoques ao longo da rede de distribuidores, diminuindo os custos totais de estoque e aumentando os de serviço. Atende, também, a exigência de serviço técnico especializado do cliente. Os fabricantes coordenam os esforços dos distribuidores para criar oportunidades de compartilhamento de risco entre vários distribuidores e habilitar diferentes distribuidores a desenvolver diferentes áreas de especialização.

## **2.4 Conclusões**

A gestão da compra de suprimentos, parte integrante da cadeia de suprimentos, tem um enorme papel estratégico para a empresa visto que envolve grande volume de recursos e quanto maior for a proporção dos custos dos suprimentos comprados nos custos totais de uma empresa, maiores serão as economias resultantes de reduções de custos destas compras. Num ambiente cada vez mais competitivo, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou *supply chain management*, atua administrando o uso de tecnologias para planejar e controlar todos os fatores ligados à produção e distribuição de produtos e serviços, reduzindo os custos globais do sistema e satisfazendo o cliente final.

As alianças estratégicas representam oportunidades para que as empresas preencham suas necessidades de habilidades e recursos essenciais para que tenham sucesso competitivo em mercados globais. As alianças estratégicas são uma forma de unir empresas, concorrentes ou não, para tentar captar oportunidades, requerendo um ponto de vista de longo prazo e grande investimento em relacionamento para se

possa alcançar seus objetivos básicos de agregar valor aos produtos, ter acesso a novos mercados, promover redução de custos e de tempo de desenvolvimento de novos produtos, compartilhando os riscos do negócio, bem como investimentos e conhecimento tecnológico.

Conclui-se através da bibliografia consultada, que não se acha um modelo detalhado para implantação das alianças estratégicas para compras de suprimentos e estas variam conforme o tipo de negócio envolvido. Visto que o objeto de estudo é o da aliança como elemento de competitividade nas compras de suprimentos, como base para proposta de um modelo, a seguir analisa-se um caso real que é o da aliança entre a FIAT e a GM nas compras de suprimentos.

## **3 CASO FIAT AUTOMÓVEIS**

### ***3.1 Apresentação da FIAT Automóveis S.A.***

No dia 11 de julho de 1899, foi fundada a Sociedade Anônima Fábrica Italiana de Automóveis Turim (FIAT), uma empresa destinada a tornar-se, em pouco tempo, um dos maiores grupos industriais do mundo, seu desenvolvimento foi orientado para a diversificação produtiva e para os mercados mais promissores.

Ao longo do século XX, a FIAT mostrou a sua importância para a história do próprio país, sendo que vários fatores contribuíram para que ela se tornasse o carro chefe do capitalismo italiano e o emblema do seu componente mais moderno: a forte carga inovadora e o seu considerável peso sobre valor agregado e geração de empregos. A produção em larga escala influenciou outros setores da economia local. Tal fato foi determinante como alavanca do milagre econômico italiano: da passagem da Itália agrícola ao estado de sociedade industrial avançada (FIAT, 2001).

As soluções adotadas com a ativação das instalações e a atualização dos critérios operacionais permitiram a FIAT concentrar suas atividades na forma multidivisional e não mais piramidal, fora do norte da Itália, criando novas fontes de trabalho e de renda também nas regiões do sul da Itália e asseguraram à empresa a competitividade no cenário mundial.

Em 14 de março de 1973, foi criada a FIAT Automóveis S.A. em Betim, sendo que o Estado de Minas Gerais tornou-se o segundo pólo industrial do país. No final da década de 80 e início da década de 90, particularmente, a FIAT registrou excepcional ascensão no mercado interno, encontrou nos produtos inovadores, como o Uno Mille e o Pálio, o caminho para alcançar melhores índices de participação junto à preferência do consumidor. Em 1999, o faturamento mundial do Grupo FIAT foi de, aproximadamente, US\$ 47 bilhões. No mesmo ano, o faturamento do Grupo no Brasil foi de cerca de R\$ 8,9 bilhões, sendo que a FIAT Automóveis de Betim foi responsável por um faturamento na ordem de R\$ 4,9 bilhões.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), a FIAT Automóveis ocupou a liderança de produção no setor

automobilístico brasileiro em 2001. A empresa fabricou, naquele ano, 436.607 automóveis, tendo exportado 46.510 e vendido, no mesmo ano, 389.331 veículos no mercado interno o que corresponde à parcela de 27,36% do mercado brasileiro de veículos automotores.<sup>1</sup> No mercado doméstico, registrou um bom desempenho devido às famílias do Uno e do Pálio, os quais em 2001 foram os destaques de venda da FIAT e, também, esse sucesso deve-se ao bem sucedido lançamento dos novos produtos.

Desde o lançamento do segmento de carros populares, a FIAT vem se mantendo líder neste segmento. Uma das razões para o sucesso do Pálio foi o sistema de comercialização FIAT *on line*, pelo qual os consumidores encomendam seus carros, utilizando computadores instalados nas concessionárias, escolhendo a cor e os equipamentos desejados, fugindo do ágio que era uma constante neste setor da economia, ou seja, revolucionando todo o sistema de venda até então existente.

Essa constante inovação e a capacidade de anteceder a concorrência fez com que a produção desse um salto de 900 carros por dia em 1992 para 1.500 carros por dia, no ano 2000, e, em 2001 e 2002 para 1.650 carros/dia.

Além do desempenho relatado no âmbito das atividades produtivas, a FIAT Automóveis S. A. também mostra que sua implantação gerou mudanças no ambiente sócio-econômico da região onde se instalou. De uma economia essencialmente baseada na agropecuária e mineração, Minas Gerais avançou rapidamente para a categoria de Estado industrializado. Por conseguinte a FIAT Automóveis não apenas atraiu para Minas Gerais investimentos de cerca de 500 novas indústrias do setor de autopeças, como também criou um novo e importante mercado para as indústrias já instaladas, e tudo isso representa impostos, geração de empregos e crescimento econômico.

Apesar de estar focando o estudo de caso na FIAT Automóveis, cabe a apresentação do seu parceiro na aliança, a General Motors do Brasil Ltda, que é uma empresa brasileira pertencente ao Grupo GM, de nacionalidade americana, que atua primordialmente nos setores de indústria automobilística e de serviços financeiros referentes à comercialização dos veículos de sua fabricação. O capital Social é detido de forma majoritária (99,99%) pela General Motors Corporation, empresa sediada nos

---

<sup>1</sup> Informações disponíveis em: [www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br).

EUA. Em 1999, o faturamento mundial do Grupo GM foi de, aproximadamente, US\$ 146 bilhões. No mesmo ano, o faturamento do Grupo no Brasil foi de cerca de R\$ 7,1 bilhões, sendo que a GMB foi responsável por faturamento na ordem de R\$ 6,5 bilhões.

A GMB atua no Brasil desde 1925 e possui, atualmente, quatro complexos industriais situados em São Caetano do Sul (SP), São José dos Campos (SP), Mogi das Cruzes (SP) e Gravataí (RS). Além de um centro de distribuição de peças em Sorocaba (SP) e um campo de provas em Indaiatuba (SP). Segundo dados da Anfavea<sup>2</sup>, a GMB produziu 514.333 veículos em 2001, sendo que 168.594 foram destinados à exportação e 345.890 foram vendidos, no mesmo ano, no mercado interno, o que corresponde a 24,3% do total de veículos vendidos no país em 2001.

### **3.2 Aliança FIAT-GM**

O Grupo FIAT, no final dos anos 90, percebeu que para ser uma empresa global, além de buscar economia de escala deveria profissionalizar sua gestão e aliar-se a uma empresa que fosse líder em seu mercado. Por outro lado, a GM buscava uma aliada que tivesse um bom motor a diesel para poder entrar com mais força no mercado europeu e não queria que a Chrysler ou a Ford concretizasse a aliança com a FIAT, o que os tornariam maiores que ela. A GM ainda oferecia a FIAT motores capazes de substituir os motores importados da Itália, que esta usava no Brasil, o que geraria cerca de R\$ 1.000,00 de redução de custos nos veículos que os adotassem.

Alguns pré-requisitos eram considerados indispensáveis, pelo Grupo FIAT, para a implantação da aliança: continuar a exercer seu negócio principal que é a produção de veículos, valorizar seus pontos fortes, proteger as marcas da empresa (não inclusão das marcas Ferrari e Maserati na aliança), impulsionar os projetos de expansão nos mercados emergentes e reforçar a condição de líder industrial na Itália (RANIERI, 2000).

A FIAT e a GM, então, constituíram em março de 2000, uma importante aliança estratégica em dois dos maiores mercados automobilísticos do mundo: Europa e

---

<sup>2</sup> Anuário estatístico, 2001. Disponível em: [www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br).

América Latina. Trata-se de aliança formalizada, inicialmente, no exterior e com reflexos diretos no Brasil, entre a empresa General Motors Corporation e a FIAT S.p.A. juntamente com suas subsidiárias FIAT Auto Holdings B.V. e FIAT Auto S.p.A.. A operação concretizou-se em julho de 2000, através da compra, pela FIAT Auto S.p.A, de 5,1% das ações ordinárias do capital social da General Motors Corporation e da subscrição, por parte da General Motors Corporation, de ações ordinárias da FIAT Auto S.p.A, representativas de 20% do capital social desta, conforme demonstrado na Figura 3. O montante envolvido em ambas as transações foi da ordem de US\$ 2,4 bilhões, conforme os termos do *Master Agreement* (Contrato Principal) de março de 2000, que estabelece também, que a General Motors Corporation terá preferência na compra da totalidade das ações do capital ordinário da FIAT Auto S.p.A caso o Grupo FIAT decida aliená-las até 13 de março de 2005. Foram criadas duas estruturas societárias, a FIAT GM Powertrain (PWT), relativa a motores e câmbios e a GM-FIAT Worldwide Purchasing (WWP), relativa às compras.

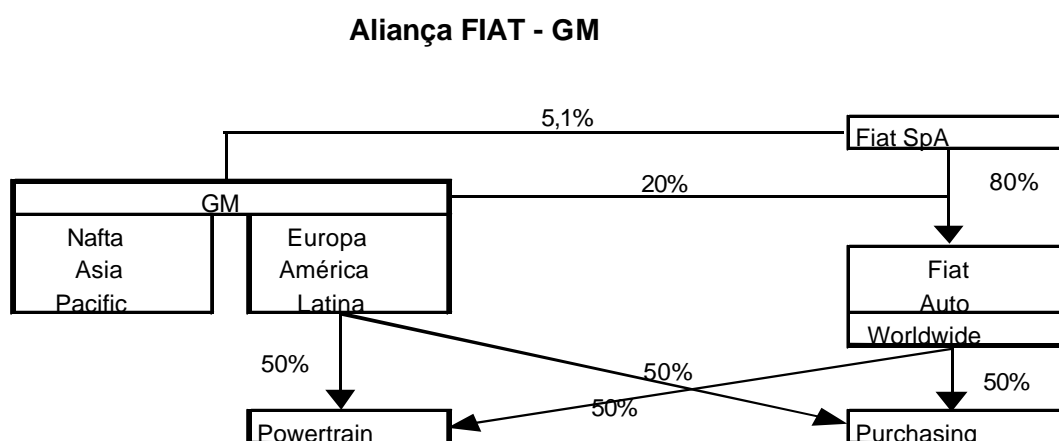


FIGURA 3: Novas estruturas societárias.

FONTE: Revista *Professional*, n. 8 (2001, p.11)

Criou-se com o acordo um *Steering Committee* com seis membros, presidido, em conjunto, pelos administradores delegados do Grupo FIAT e da General Motors Corporation, e composto pelo administrador delegado da FIAT Auto, pelo responsável da FIAT Auto na América Latina, pelo presidente da GM Europa e pelo presidente da GM na América Latina, África e Oriente Médio. Esta comissão tem o objetivo de monitorar a integração das atividades objeto da aliança. Foram criados os *Work Teams*, grupos responsáveis pela gestão de vários programas na Europa e América Latina, divididos igualmente entre a FIAT e a GM.



É importante ressaltar que a aliança entre a FIAT e GM tem como objetivo atingir as necessárias economias de escala e outras sinergias, mantendo-se a identidade e a independência comercial de cada uma das empresas na concepção (design) e vendas de veículos novos. A aquisição ou a troca de ações não dá direito de participação, representação ou qualquer tipo de influência de uma parte sobre a política comercial da outra. A cooperação em atividades localizadas dentro do processo produtivo não reduzirá o nível de competição existente, já que os objetos das compras em comum serão os componentes e peças dos veículos que não afetam a percepção do consumidor quanto à diferenciação do produto final.

Pretende-se com esta aliança, incrementar as oportunidades de criação de valor para os acionistas, tanto da FIAT quanto da GM, através de sinergia na redução de custos de materiais, na parte de motorização, intercâmbio de tecnologia e na criação de plataformas comuns, através da nova estrutura societária. A criação da WWP implica em novas habilidades a aprender, novos desafios, horizontes ampliados e competição global. Para que isto ocorra, é importante que a empresa tenha flexibilidade, disponibilidade, criatividade e excelência. A missão da WWP é a de propiciar maior valor agregado ao cliente e aumentar sua satisfação quanto à qualidade, serviços, tecnologia e preços, através da busca de fornecedores globais para materiais diretos e indiretos, máquinas e equipamentos, serviços e peças de reposição.

A WWP está presente em 20 países da Europa e América Latina, conforme a Figura 4, com 2100 empregados e mais de 30 bilhões de euros de compras em componentes, meios de produção e serviços, e tem o objetivo de realizar sinergia em compras, para redução de custos, nas tratativas comerciais em volumes maiores, busca de melhores soluções técnicas nos componentes em uso e no desenvolvimento de novos conjuntos. Ver Figura 3 sobre a WWP no mundo.



FIGURA 4: A WWP no mundo.

FONTES: FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **A WWP no mundo**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.gm-fiat-wwp.com](http://www.gm-fiat-wwp.com). Acesso em: 12 ago. 2003.

As compras de matéria-prima, como aços, plásticos e tintas, continuam sendo feitas pela Unisul, atual *Fast Buyer*, empresa que era formada pela Unindústria da Itália (80%) e pela FIAT (20%) e que começou a operar no Brasil em 1998, com o pessoal que pertencia ao quadro de funcionários, que exercia as funções equivalentes, da FIAT. Um dos objetivos da criação da Unisul foi o de obter maior poder de negociação junto às siderúrgicas e outros fabricantes de matéria-prima, como plástico, alumínio, tinta e etc., não só para a FIAT, mas para seus fornecedores, otimizando preços e prazos através de maior volume negociado. A partir de novembro de 2002, a Unisul passou a se denominar *Fast Buyer*, devido à reestruturação de sua matriz na Itália e passa a ter a composição de 99% *Fast Buyer* e 1% *Business Solutions*, empresa do Grupo FIAT, e passa a oferecer outros serviços e trabalhar com leilões virtuais e energia.

A previsão de economia, das sinergias totais (WWP e PWT) com a aliança é de algo em torno de 2 bilhões de euros até 2005, divididos igualmente entre a FIAT e a GM, sendo 500 milhões de euros para 2001. Para isto, haverá a necessidade de unificação de componentes para se obter economia em curto prazo, e para o longo prazo, haverá compartilhamento de investimentos. Em cinco anos está prevista a

redução progressiva do custo de aquisição de 1.500 milhões de euros, 1.400 dos quais se originam dos materiais diretos e os outros 100 dos indiretos e de serviços.

O uso de plataformas comuns, que representam 55 % do custo do veículo com componentes importantes, e têm pouca percepção por parte do cliente, será organizado num time de responsabilidades compartilhadas pela FIAT e a GM, que se ocupa da elaboração, desenvolvimento e manutenção do projeto de um determinado veículo.

A WWP formou grupos de trabalho para cada linha de componentes, o *creativity team*, que analisa a composição e a competitividade dos fornecedores das duas empresas, verifica os calendários de *sourcing* (momento de aprovação de compras) e compara o nível de preços dos componentes. Estes grupos utilizam técnicas de *tear-down*, isto é, analisam os sistemas de veículos análogos, comparando custos e desempenho, identificando economias. No caso de desenvolvimento de novos produtos, será necessário manter a individualidade das marcas.

Com a criação da WWP, as questões éticas passam a ter mais um enfoque, mantém-se o código de ética regulamentando a conduta comprador e fornecedor, porém surge maior atenção com relação ao sigilo, que é tratado de maneira específica no contrato de prestação de serviço entre a WWP e a FIAT, que delimita a troca de informações, a manutenção do sigilo, exceções, forma de tratamento para as informações altamente sigilosas, divulgação a terceiros e o tratamento das informações no término do contrato.

Assim, a FIAT Automóveis do Brasil abandona seu projeto de “mineirização”, onde centralizava as compras em poucos fornecedores, atraindo-os para Minas Gerais e construindo parcerias através de negócios direcionados. Com a criação da WWP, saiu do processo de parceria, para o sistema de concorrência.

### **3.2.1 Estrutura organizacional**

A FIAT Automóveis, em setembro de 2000, deu ao grupo de trabalho criado para implementação da WWP no Brasil, o prazo para a criação legal da mesma na FIAT até 31 de dezembro de 2000, pois esta deveria começar a funcionar em 1º de janeiro de 2001, dentro da filosofia da aliança. Este grupo era formado por 4 pessoas, sendo 2

provenientes da GM e 2 da FIAT e que começaram a estruturar a empresa, através da formalização do *Master Agreement*, que legalizava a nova empresa, definindo seus objetivos, obrigações, política de pessoal e questões que normalmente devem ser tratadas como questões tributárias, rescisão, liquidação, garantias e sigilo. Foram criadas as áreas vitais como as gerências por tipo de *commodity* e a área de recursos humanos que suportaria as distribuições de cargos entre pessoas provenientes das duas montadoras, procurando manter a relação de 50% / 50% e definindo que os benefícios dados aos empregados da WWP seriam diferenciados seguindo os critérios utilizados pelas montadoras onde se localizariam. As principais modificações estruturais podem ser observadas no Quadro 1 na pág. 46 e nas Figuras 5 e 6 na pág. 47.

Foi feita concorrência entre as empresas que prestam serviços contábeis e de assessoria fiscal, sendo a Gesco, empresa do Grupo FIAT, a escolhida para execução destas tarefas. Devido ao escasso tempo exigido para a implementação de todas estas mudanças, os representantes deste grupo trabalharam em frentes diversas de maneira quase que informal, pois não existem registros oficiais, além dos contratos que são legalmente obrigatórios de constituição de *Joint Venture* e *Master Agreement*, da estruturação da WWP.

A estrutura organizacional da antiga área de Compras da FIAT foi alterada para atender à metodologia de trabalho da WWP.

A área de Finanças antes controlava os custos internos do setor e os impactos das negociações com os fornecedores, bem como era responsável pelas informações de custos de materiais diretos comprados localmente, para que a área de Planejamento e Controle da FIAT valorizasse seus produtos e elaborasse seus planos econômicos. Com o advento da WWP, esta área passa a ter as funções de elaborar o orçamento anual da empresa, negociá-lo com o cliente (já que o contrato de prestação de serviços prevê faturamento com base nos custos apurados por período - em 2000 o faturamento líquido de impostos foi de R\$ 20,1 milhões) e acompanhar a execução orçamentária com as demais unidades, bem como proceder à análise das principais variações. A gestão financeira, econômica e tributária da empresa tem como instrumento básico a sua contabilidade, que disponibiliza dados básicos a cada

gerência sobre a execução orçamentária e orienta as tomadas de decisões.

Os serviços de escrituração contábil, preparação de pagamentos e gestão de fluxo de caixa são adquiridos de uma empresa do grupo FIAT: *Business Solutions*. Para estas atividades, é utilizado o sistema MICROSIGA, composto de quatro módulos interligados: Contabilidade, Financeiro, Fiscal e Ativo Fixo.

Com relação ao controle operacional, como a empresa é prestadora de serviços, a WWP Betim trabalha com o imobilizado praticamente igual a zero. Na elaboração do orçamento anual, são definidos os valores de objetivos para realização de operações de leasing para itens como móveis e equipamentos e veículos de serviço. A evolução efetiva de caixa e contas do fluxo de pagamentos e recebimentos é de administração relativamente simples, uma vez que os principais pagamentos referem-se a pagamentos de pessoal e recolhimento de impostos. A empresa trabalha com grau praticamente nulo de endividamento. Eventuais necessidades de recursos são cobertas através de operações de mútuo com a montadora (FIAT Automóveis). O capital de giro da empresa é definido como valores correspondentes a um mês de operações, por tratar-se de prestação de serviços. O cliente realiza pagamentos à vista, que repõem os custos operacionais do período, conseqüentemente os resultados operacionais são negativos ou próximos a zero, por definição.

O principal indicador de performance da atividade de compras é a administração da curva de compras de materiais para a FIAT Automóveis, que pondera reajustes e descontos de preços obtidos junto aos fornecedores. O planejamento estratégico da WWP Betim está profundamente ligado ao seu cliente FIAT Automóveis, portanto são utilizadas as mesmas premissas econômicas (índice da coluna 27 da Fundação Getúlio Vargas – produto industrial, índice de preço produto, variações do dólar e do euro em relação ao real) para definição das metas de performance das compras de materiais diretos que será submetida ao cliente. As atividades da WWP são extremamente sensíveis ao ambiente econômico, por isto, o controle dos indicadores de performance da empresa é feito de maneira cada vez mais proativa que reativa aos eventos externos. As dificuldades encontradas na hora de valorizar as contribuições apareceram no momento em que a WWP não tem um referencial para comparar suas conquistas, após a aliança, exatamente por tratar-se de uma aliança que foge aos padrões até então conhecidos e registrados. Também é difícil separar a contribuição

relativa da aliança do que cada parceiro obtinha atuando separadamente, neste ponto faltam medidores de desempenho, além se tornar de certa forma subjetiva a análise, pois é praticamente impossível identificar em uma negociação com determinado fornecedor se o resultado foi influenciado ou não pela aliança. O principal medidor de desempenho da WWP de Betim é definido para atender ao seu principal cliente FIAT Automóveis, comparando seus resultados com os de indicadores econômicos como IGPM, IPA e variação cambial.

Houve, também, mudança na divisão de setores por tipo de *commodity* (mercadoria, bem consumível) de uma divisão que considerava os itens de mecânica e carroceria para metálicos, elétricos e químicos. Para cada área existe um único chefe, que garante a uniformização das informações e dos processos entre as unidades de Betim e São Caetano, amenizando os impactos das diferenças culturais e unificando metodologias de trabalho. Os compradores que trabalhavam especificamente com itens da Iveco-FIAT foram transferidos para esta empresa, visto que a mesma não faz parte da aliança e teve de estruturar sua própria área de compras.

Já se pode notar que existem algumas necessidades de melhoria nos controles e nas definições dos custos estruturais, devido a diferenças estruturais nas unidades de Betim e São Caetano. Por derivarem das áreas de Compras da FIAT e GM respectivamente, realizam algumas tarefas que atendem às necessidades particulares destas empresas, o que exige que a estrutura para funcionamento de uma unidade seja diferente da outra, além das diferenças entre os benefícios dados aos funcionários. Tal diferença afeta o rateio de custos na hora de efetuar a cobrança da prestação de serviço de compras entre as duas montadoras, o que deve ser revisto, evitando-se assim, que uma montadora pague por serviço exclusivo prestado a outra. Outro fator que pesa, é o fato de que a unidade de São Caetano compra matéria-prima para a GM, ao passo que a FIAT é atendida pela Fast Buyer, conforme citado anteriormente, outra prestadora de serviço de compras.

<b>Organização Interna</b>		
	<b>2000 – Compras FIAT</b>	<b>2001 - WWP</b>
nº de funcionários	149	156
nº de estagiários	36	33
Diretoria de Compras	Secretária Suporte	Secretária
Finanças e Administração de Materiais	Gestão de Compras  Metodologia e Sistemas Análise de Mercado	Gestão de Compras  Análise de Mercado Gestão de Custo de Estrutura Análise de Contratos
IT - PC&L		Metodologia e Sistemas Peças e Acessórios
Gestão da Qualidade	Qualidade SP Qualidade MG	Produtos atuais Novos produtos
Gestão Desenvolvimento / Suporte de Plataformas	Desenvolvimento do Produto  Desenv. do Produto SP	Produtos atuais  Novos produtos
Material direto Mecânica	Mecânica Mecânica Internacionais	
Material direto Carroceria	Carroceria Carroceria Peças e Acessórios	
Material Indireto / Material e Equipamentos	Materiais  Serviços Equipamentos	Materiais  Serviços Equipamentos
Serviços Técnicos	Análise de Custos Global Sourcing	Análise de Custos Global Sourcing
RC5	Redução de Custos	Programa Redução de Custos
Compra de Metálicos		Powertrain Metálicos
Compra de Químicos		Químicos
Compra de Elétricos		Elétricos
Recursos Humanos		Recursos Humanos

QUADRO 1: Comparativo entre as estruturas organizacionais dos anos de 2000 e 2001

FONTE: WWP Betim.

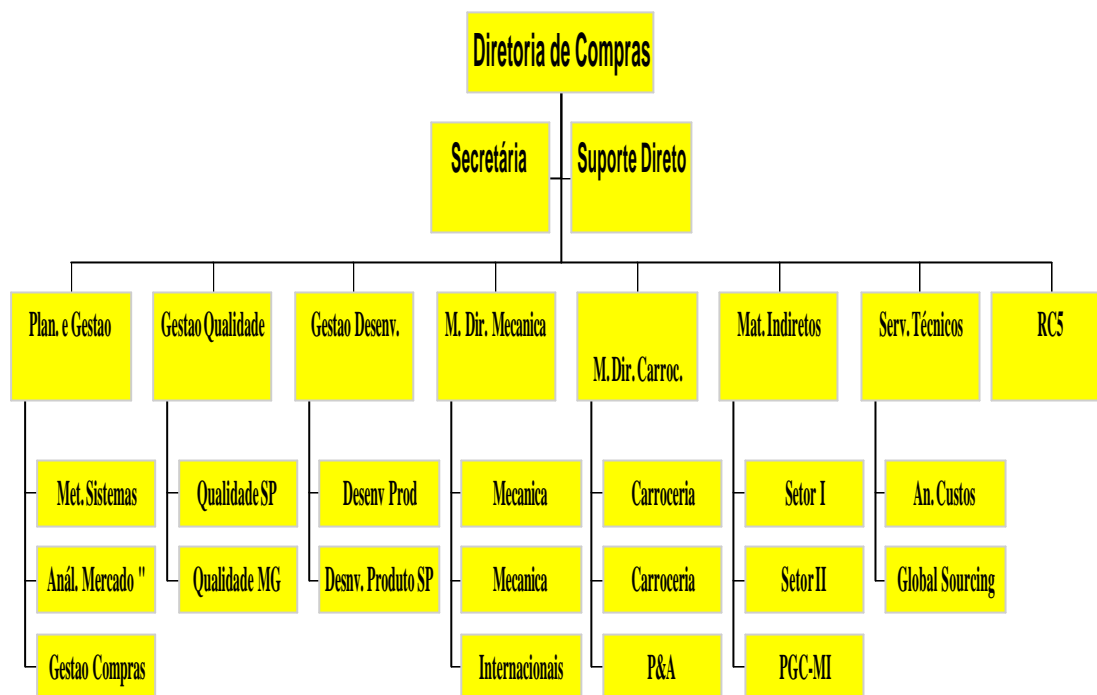


FIGURA 5: Organograma de Compras até 2000

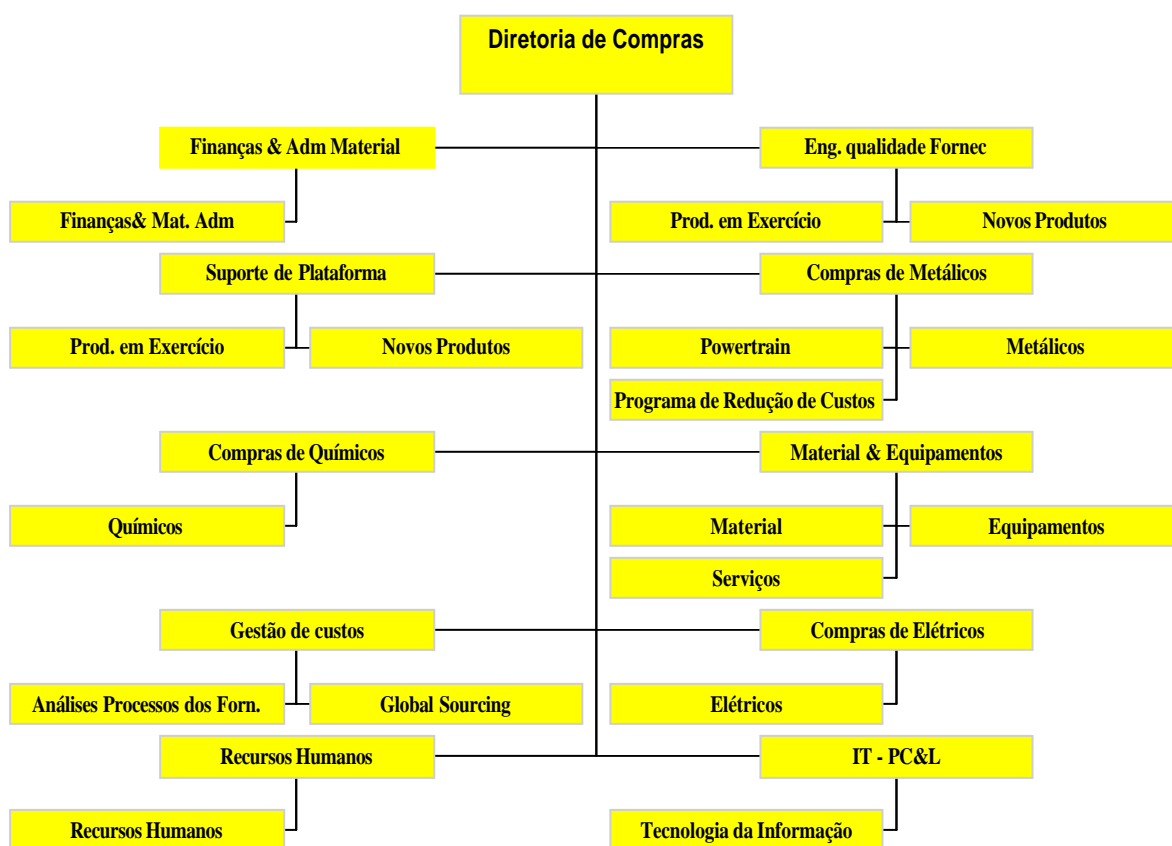


FIGURA 6: Organograma da WWP, 2001



### 3.2.2 Processo de compras

O processo de compras não era efetivamente focado na globalização, apesar de ter o *Global Sourcing*, sistema que foi implementado na FIAT com a criação do conceito de carro mundial, que era a produção simultânea do Pálio em pólos industriais da FIAT que estão em países diversos, suportado por um sistema de cotação de preços em vários países para obtenção de melhores preços, atendendo aos demais requisitos para a compra como qualidade e condições de entrega.

Com a criação da WWP, surgem novos instrumentos para melhoria dos processos de compras, que são demonstrados na Figura 7, do fluxograma de funcionamento dos *Creativity Teams*, que são times interfuncionais que reúnem os recursos e conhecimentos técnicos (know-how) da FIAT e da GM, gerenciam mundialmente os grupos de compras sobre os quais têm responsabilidade e são a ligação principal do fornecedor para tomada de decisão operativa.

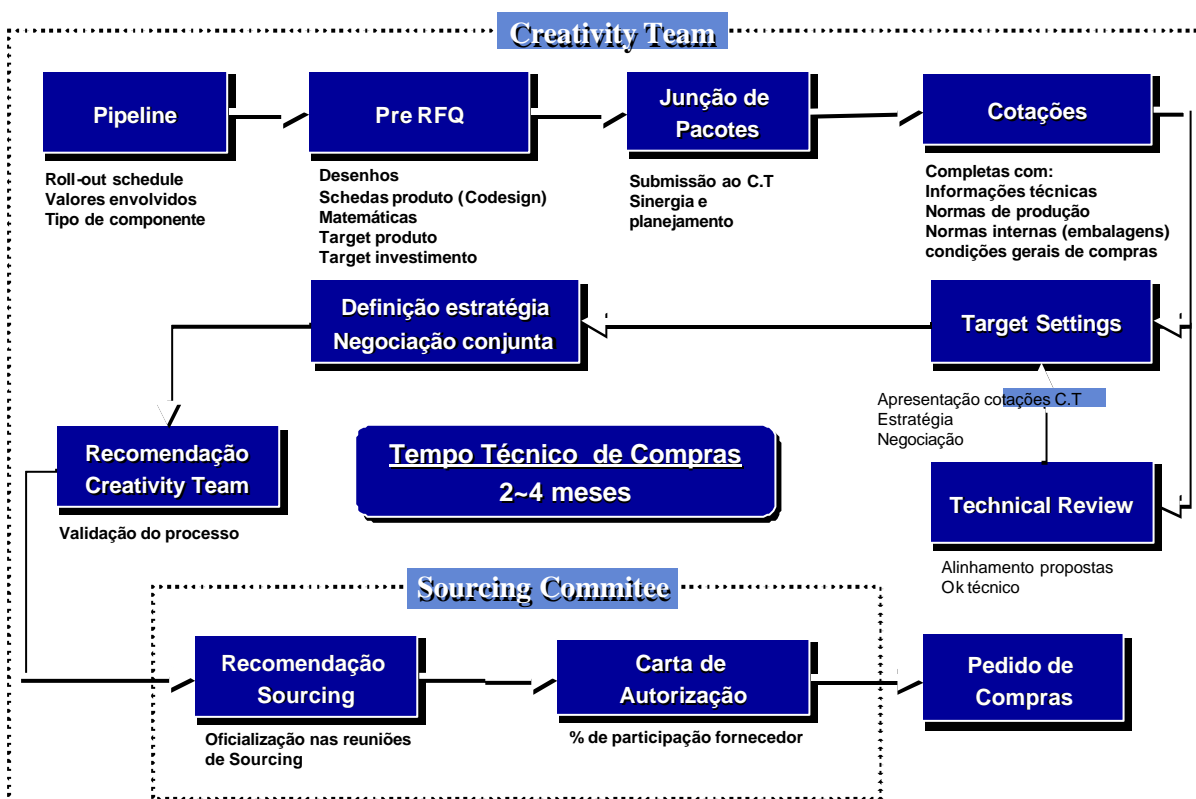


FIGURA 7: Fluxograma do *Creativity Teams*

Na Figura 7 pode-se ver que o primeiro passo dado pelo *Creativity Team* é o da definição do *Pipeline* que é um tipo de agenda (*Roll-out schedule*) que é acessada

por todos os envolvidos em uma negociação, assinalando as características desta negociação, como valores e tipo de componentes envolvidos, e onde o *Creativity Team*, através de monitoramento contínuo, intervém convergindo compras similares em uma única negociação, para obter melhores condições, como preço, prazo e outras. Oferece aos compradores, condição de organização para negociação e contato com o resto do mundo, o que não havia antes da criação da WWP. O segundo passo é o Pré RFQ, *Request for Quotation*, onde são determinados os desenhos, que são a identidade do produto/peça, os documentos (*schedas produto*) com os cálculos dimensionais da peça (matemáticas), os objetivos (*targets*) de custos e investimentos necessários para produção da mesma, é a solicitação ao fornecedor para cotar algum componente ou serviço. O terceiro passo é a junção de pacotes, onde todos os dados levantados nos passos anteriores são submetidos ao *Creativity Team*, verificam se possíveis sinergias e é realizado todo um planejamento para seguir com o processo de compras. No quarto passo, realizam se as cotações de preços completas, visto que os participantes do grupo já possuem as informações técnicas referentes ao produto a ser adquirido, bem como as normas de produção e especificação de embalagens, determinando também as condições gerais de compras. Os momentos seguintes, quinto e sexto passos, são paralelos, no *Target Setting* apresentam se as cotações obtidas ao *Creativity Team* e definem se a estratégia e tipo de negociação que serão utilizadas com os fornecedores. Logo após, é feita a validação do processo através da recomendação do *Creativity Team*, partido-se assim, para o *Sourcing Committee*, que é o momento chave de verificação, onde são apresentadas e aprovadas as decisões de compras, num nível mundial, decide-se o que e de quem comprar, é aberto ao cliente da WWP que tem assim, maior transparência nas negociações, o que não tinha antes. A responsabilidade pelo negócio fechado passa a ser de todos os envolvidos neste processo, mediante exposição, pelo comprador, que nos moldes anteriores era o único responsável pela determinação do fornecedor, dos fatores que o levaram a escolher um determinado grupo de fornecedores, dentre os quais, dados econômicos, financeiros, qualidade dentro dos padrões pré-determinados, condição de fornecimento. Com base em um *target* (objetivo de preço), determinado em reunião específica, faz-se uma rodada de negociações para a escolha final do fornecedor. Devido à complexidade deste processo, pequenas compras são feitas sem passar

pelo *Sourcing*, devido à urgência ou a pouca representatividade no global das compras. Atualmente existem alguns pontos a serem trabalhados neste processo, devido ao fato de que somente nas compras de materiais indiretos o *Sourcing* tem a efetiva participação de seus clientes. Nas compras de materiais diretos, que representam maior valor para a empresa, os clientes (engenharia, marketing, e responsáveis financeiros de plataformas) não têm participado. Na figura 8 pode-se ver um exemplo específico de *Creativity Team*.



FIGURA 8: Exemplo de *Creativity Teams*.

FONTE: FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **Creativity teams**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.gm-fiat-wwp.com](http://www.gm-fiat-wwp.com). Acesso em: 12 ago. 2003.

Existe, ainda, o problema das diferenças culturais entre a FIAT e a GM, com relação à rigorosidade no cumprimento de normas e procedimentos para a realização de tarefas. Na FIAT há maior flexibilidade e maior autonomia, que com a instituição do *Sourcing Committee* são reduzidas sensivelmente. Existe a necessidade de organizar e mensurar os impactos destas diferenças para que o processo não seja prejudicado, uma das soluções encontradas, e que já está sendo colocada em prática, é o intercâmbio de compradores entre as unidades da WWP de Betim e São Caetano.

Outro instrumento para melhoria dos processos de compras é o *Covisint*, que é o *e-commerce*, que está sendo implantado na FIAT e que já funciona na GM. É uma empresa formada pela GM, FIAT, Toyota, Chrysler, Renault, Nissan, Ford, Oracle e E-Commerce One, que oferece os seguintes serviços:

? Leilão: faz compras através de leilão onde se coloca o que se quer comprar em

uma rede e marca-se um dia para a realização do leilão.

- ? Desenvolvimento de novos produtos (*Plataform Support*): atua como ponte entre o fornecedor e seu cliente na gestão do desenvolvimento de novos produtos.
- ? *Procurement* forma de reduzir o trabalho efetivo de negociação através da prévia definição de parâmetros e características do que se quer comprar.
- ? Catálogo: apresenta catálogo de produtos standartizados, que podem ser consultados para compras imediatas.
- ? Desvantagem: alto custo e cobra-se um percentual sobre o valor dado como base para o leilão, independente do valor final contratado.

### **3.2.3 Plataform support**

A antiga área de Compras, chamada de Desenvolvimento do Produto (D.P.), que com a criação da WWP passa a se chamar *Plataform Support* (P.S.), continua a ser responsável por fazer a ligação entre as áreas de engenharia do produto da montadora, WWP, fornecedores e demais áreas da montadora, como engenharia de produção, aviamento e qualidade, para que as peças sejam desenvolvidas dentro do prazo, custo e qualidade exigidos pela montadora. Antes da criação da WWP, a área de desenvolvimento do produto, ao iniciar o desenvolvimento de uma nova peça, predeterminava o fornecedor que iria fazê-la, sem definição de *target*, ou seja, meta de custo e preço para negociação, e sem definir quanto seria necessário investir na construção de um novo ferramental. Os operativos de compras perdiam o poder de negociação, pois estes fornecedores, cientes que já tinham o negócio, exercendo monopólio sobre determinadas linhas de produtos, ditavam os preços.

Com a WWP, o processo muda com a entrada do *sourcing*, que exige que se verifique no mercado os fornecedores potenciais para o desenvolvimento de novos produtos. Os operativos de compras definem assim o fornecedor para determinada peça, com o suporte da *Plataform Support*, que deve determinar o *target* evitando-se assim, as distorções de preço e dando ao comprador um objetivo claro e maior poder de barganha. As novas peças, anteriormente eram acompanhadas pelo D.P. no processo de qualificação, desde a fase de autorização para o desenvolvimento até a fase de entrega e do relatório, com provas e testes que validam a peça dentro das

especificações exigidas pela FIAT. Agora, são acompanhadas pela P.S. através da autorização para o desenvolvimento e construção de ferramental, que é feita após o *sourcing*, e a fase de autoqualificação e entrega da amostra é feita pela engenharia de qualidade de fornecedores, da WWP. A autorização ao fornecedor dada anteriormente através da carta de autorização passa a exigir o *sourcing*, deve ter pedido de compras e valor negociado, e revisão técnica, em torno de 3 (três) meses, aumentando-se assim, o prazo que havia anteriormente para iniciar novos desenvolvimentos.

Com a absorção do processo de *sourcing* da GM, o processo da FIAT ficou menos ágil, pois esta exige menor complexidade nas suas documentações técnicas e permite maior número de modificações nos projetos, e o *sourcing*, que é um processo único para as duas montadoras, exige que seja montado todo um procedimento antecipadamente para que seja feito.

Com relação aos trabalhos para redução de custo e nacionalização de peças não há alteração em relação aos tempos passados, e deve-se redobrar a atenção, para que não sejam divulgadas informações estratégicas para a GM, visto que as duas montadoras são clientes desta área, que ao se preparar para o *sourcing* pode consultar a concorrente para saber se ela tem peça similar para entrar na negociação, sem que dados técnicos sejam compartilhados.

Já no que diz respeito à criação de plataformas comuns, para utilização de itens comuns, entre GM e FIAT, a P.S. ainda não está desenvolvendo nenhum projeto, o que futuramente poderá ocorrer, com a determinação de um time específico para este trabalho.

### **3.2.4 Operativos de compras**

Para os operativos de compras, houve uma radical mudança na metodologia de trabalho. Antes da WWP, o comprador tinha maior autonomia, tomava decisões próprias, assumia riscos e mantinha um processo informal de negociação com o fornecedor, sem regras definidas. Tal informalidade era prejudicial à empresa, na medida em que esta metodologia de administração de compras, permitia e incentivava uma estreita relação entre o profissional que negociava e o fornecedor, o que aumentava o grau de dependência da empresa em relação a este empregado,

tornando a substituição, em caso de necessidade, um ato difícil, em função dos históricos das negociações, normalmente com dados armazenados na memória de cada profissional, além de tornar o setor mais vulnerável do ponto vista ético, exatamente pela falta de formalização do processo de compra. A forma de comprar exigia que houvesse uma espécie de parceria com o fornecedor, que já era definido por linha de produto e assim havia maior rapidez e flexibilidade no processo de compra. Começava-se a negociar um novo produto, com cotação elevada, para que se pudesse obter posteriores reduções com o começo de entrega regular para a produção na montadora, através de análise dos custos de produção do fornecedor, que eram compartilhados com os compradores.

Com a criação da WWP, o comprador passa a utilizar-se do *sourcing*, formalizando o processo de compra e tornando as negociações de preços mais difíceis, pois os fornecedores não têm mais o monopólio do negócio e os problemas éticos ficaram, sensivelmente, limitados. O comprador agora compartilha com o grupo, que participa do *sourcing*, a decisão de qual fornecedor vai desenvolver um novo produto.

Com a adoção do *sourcing*, verificou-se que o mesmo funciona melhor em economias mais estáveis, que não sofrem tanto os impactos dos fenômenos macroeconômicos, como a variação cambial do dólar e do euro, por exemplo, o que se comprovou na Europa. Porém a criação da WWP coincidiu com a instabilidade econômica aqui no Brasil, o que impossibilitou que fosse obtida a eficiência esperada nas compras.

Com a idéia de absorver as melhores práticas das duas montadora, FIAT e GM, a WWP optou por manter a prática do *sourcing* para desenvolvimento de novos produtos e da metodologia de análise dos custos de produção do fornecedor para negociação dos produtos em exercício.

Existe, também neste caso, o problema cultural que dificulta a unificação das metodologias na WWP das duas montadoras, o que justifica mais ainda, o rodízio de pessoal entre as plantas. Esta prática se dá com a demissão em uma unidade e admissão na outra, devido à diferença nos benefícios concedidos pelas mesmas, que seguem a política das empresas nas quais os compradores estão fisicamente

instalados, ou seja, os funcionários da WWP de Betim, têm benefícios equivalentes aos da FIAT Automóveis e os de São José e São Caetano os mesmos da GM.

### 3.2.5 Redução de custos

A “comunização”, padronização de peças, componentes, matérias-primas, e outros, para uso comum entre as montadoras, é uma das ferramentas em uso para a obtenção de eficiência nos custos. Neste campo, a WWP está criando grande sinergia entre as montadoras, principalmente nas compras de matérias-primas como os plásticos, aço, tintas e itens que o cliente final não percebe como sendo exclusivos da montadora como, por exemplo, extintor de incêndio e triângulo de segurança. Também está sendo feita sinergia na utilização de laboratórios técnicos, evitando-se assim, que produtos já aprovados por uma das montadoras sejam novamente submetidos a testes na outra montadora, além de reduzir a necessidade de testes no exterior, já que os laboratórios se complementam, reduzindo custos e tempo no desenvolvimento dos produtos e aumentando o grau de flexibilidade.

São realizados *wokshops* para estudos de sistemas como, por exemplo, o de tubulação de descarga, para que, através do *tear down*, descubram alternativas técnicas mais baratas, sem obviamente comprometer a qualidade do veículo. O *tear down* foi criado com o objetivo de analisar componentes dos veículos FIAT e da concorrência, para formar um banco de dados com informações referentes a projeto, engenharia, tecnologia, qualidade, manufatura e principalmente redução de custos, dando suporte a todas as áreas envolvidas com produto e especialmente aquelas relacionadas à redução de custos.

Uma das ferramentas para obtenção de redução de custos é o TLP (*team linha produto*), que foi criado na Itália em 1998 e com a criação da WWP, obteve mais forma e força, migrando para as instalações da GM, sob a forma de PVO (*product value optimization*), com a mesma estrutura do TLP, com grupos mais sólidos, devido a ter maior número de recursos pessoais inteiramente voltados para o trabalho proposto ao grupo. A estrutura do TLP é formada por grupos transversais de trabalho, explodidos por *commodity*, com a seguinte constituição: *team leader* (responsável pelo grupo - geralmente de outra área, tem força política para fazer com que as

propostas sejam efetivadas), *driver* (co-responsável pela coordenação do grupo, para que a proposta seja implantada, membro em tempo integral), engenharia do produto, WWP, produto, qualidade, manufatura, assistência técnica e apoio de gestão que participam no regime de tempo parcial (20 a 25% de sua carga de trabalho). Atualmente existem 16 grupos de TLP: Powertrain, P&A, acabamentos internos, plásticos, chicotes e baterias, exaustão, borrachas, pintura e isolamento, filtros, iluminação, suspensão, fixadores, sistema elétrico, chapas, nacionalização e materiais indiretos.

Outra ferramenta para obtenção dos objetivos de redução de custos é o BIS, (boas idéias e soluções), que foi reeditado com a criação da WWP, que envolve os funcionários da FIAT na geração de propostas para redução de custos, tendo como foco alternativas que, além de trazer melhorias, também, custem menos, reduzam gastos e perdas, eliminem desperdícios, simplifiquem processos e tragam eficiência, conforme critérios mostrado no quadro 2 da pág. 56.

O novo BIS, além de mudar seu foco de propositividade geral para redução de custos, muda o sistema de premiação dos participantes, de bônus que devem ser acumulados para troca por prêmios, para premiação das 50 melhores propostas que gerem reduções maiores que R\$ 40.000,00 no ano, com eletrodomésticos (na implantação da proposta) e prêmios em dinheiro (que variam de R\$ 2.500,00 a R\$ 4.000,00) para os participantes. Este programa está sendo estendido aos funcionários de concessionárias e de fornecedores, cada qual com seu nome específico e regras bem parecidas com as dos funcionários da FIAT e com o incentivo e orientação dos grupos de reduções da montadora. Verifica-se, na Figura 9, que este programa aumentou significativamente sua participação no total de programas de redução de custos, passando de 10% para 36%, de 2001 a 2002.



<b>Poderão concorrer idéias que atenderem aos seguintes critérios</b>	
Fluxo de Material	melhoria de logística, ou seja, eficiência nos fluxos de abastecimento e posicionamento das peças internamente na produção ou dos fluxos do fornecedor até a fábrica.
Fornecedores	redução de custos nas empresas que fornecem componentes para os fornecedores diretos (fornecedores dos fornecedores) em função da eficiência.
Tecnologia	redução de custo do componente, através de novas tecnologias disponíveis atualmente.
Material	uso de materiais novos ou alternativos que custam menos, mas que não afetam a imagem do produto e também não interferem na qualidade.
Projeto / Conteúdo	melhoramento no estilo do produto a ser percebido pelo cliente, com um custo menor para a FIAT. Algo que vale mais para o cliente e que custa menos para a FIAT.
Perdas	redução de perdas de material no processo produtivo.
Processo	eliminar, racionalizar, unificar ou simplificar processos produtivos que possam gerar redução de custos.

QUADRO 2: Critérios para se concorrer ao BIS.

FONTE: FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **BIS**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.fiasa.com.br](http://www.fiasa.com.br). Acesso em: 12 ago. 2003.

O antigo programa de redução de custos, voltado para os fornecedores da FIAT Automóveis, denominado RC5 (redução de custo, através da redução de 5% no faturamento do fornecedor), baseava-se em propostas nas áreas de logística, administrativa e industrial, onde os resultados obtidos relativos à redução de custos, eram rateados em 50% para o fornecedor e 50% para a FIAT, com suporte de uma consultoria externa para o levantamento das oportunidades, valorização e oficialização dos valores a serem compartilhados. Este programa acabou antes da criação da WWP devido ao seu perímetro pré-definido de 60 propostas, sendo que foram efetuadas 68, apesar das dificuldades encontradas em se obter as informações relativas a custos de produtos, estruturais e financeiros dos fornecedores.

Em resposta às necessidades de se criar uma cultura de redução de custos na casa do fornecedor, foi criado, junto com o advento da WWP, o programa SuPER (*Supplier Performance*), que objetiva aumentar a competitividade do fornecedor e da FIAT, estreitando as relações e aumentando a interatividade entre FIAT e fornecedores, para desenvolvimento conjunto de propostas de redução de custos. As metas são a geração de propostas que atinjam 5% de redução de custos do produto adquirido pela FIAT, ou seja, em relação ao faturamento anual do fornecedor a FIAT.

As intervenções podem ser do tipo que otimizem o design do produto, tragam soluções técnicas racionais, mudança de conteúdo trazendo maior valor e menor custo, mudança de materiais, proporcionem a utilização de peças comuns entre GM / FIAT, novas tecnologias, eliminação de perdas, abastecimento no fornecedor de segunda linha (fluxo de material, logística) e melhoria de processo.

Os resultados do programa SuPER podem ser vistos, no período de 2001 a 2002 na Figura 9, onde se verifica que este programa aumentou significativamente sua participação no total de programas de redução de custos, passando de 3% para 21%, de 2001 a 2002, sendo que mais de R\$ 27 milhões em propostas foram implantadas em 2002.

Exige-se que para compartilhar os resultados da redução de custos, a proposta gere uma redução anual acima de US\$ 30.000, tenha viabilidade técnica e econômica, seja inédita, esteja em produção corrente pela montadora e que seja sobre o próprio produto. Os fornecedores são classificados de acordo com sua propositividade, levando-se em conta os que possuem idéias já implantadas, pré-aprovadas, mas que ainda não foram implantadas e os que não propuseram nada. Os responsáveis pelo SuPER devem ainda encontrar-se semestralmente com os fornecedores e promover encontros com o Superintendente da FIAT e Diretores da WWP, visitá-los para divulgação e suporte do programa, convidar fornecedores para as reuniões dos grupos TLP's para incentivar a participação e acompanhamento das respectivas propostas, responder prontamente aos fornecedores com prazo máximo de 30 dias após o envio das propostas ao SuPER, e formalizar o compartilhamento das reduções de custos. Este compartilhamento de custo é feito com base na relação da redução de custo sobre o faturamento anual do fornecedor:

- ? reduções de custo que representam até 3% do faturamento anual do fornecedor para a FIAT = compartilhamento de 50% da redução de custo projetada para um ano entre o fornecedor e a FIAT;
- ? acima de 3% até 5% = 60% da redução de custo projetada para um ano;
- ? acima de 5% = 75% da redução de custo projetada para um ano.



FIGURA 9: Resultados do programas SuPER em 2002

NOTA (referente a dado da figura): *Annual Purchasing Value* (APV): total das compras de material direto no ano

FONTE: FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **SuPER**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.gm-fiat-wwp.com](http://www.gm-fiat-wwp.com). Acesso em: 12 ago. 2003.

Detectou-se que o controle e a apuração de resultados, dos diversos programas de reduções de custos, estão descentralizados nas áreas que participam dos programas. Existem atualmente 15 bancos de dados diferentes e não integrados. Há uma urgente necessidade de levantamento e unificação de dados e implantação de um sistema integrado para monitorar, agilizar implantação de ações de redução de custos através de controle dos pontos que geram atrasos, e melhorar a qualidade das informações dadas às áreas envolvidas e ao cliente final.

Com relação às sinergias esperadas com a “comunização”, estas devem ser mais exploradas, pois representam uma fatia muito pequena no total de ganhos oriundos dos diversos programas de reduções de custos.

### 3.2.6 Da Mineirização ao *Global Sourcing*

Entre 1989 e 1996, a FIAT introduziu o seu programa de “mineirização” estimulando a proximidade geográfica de seus fornecedores e reduzindo o número de fornecedores com relação direta com a FIAT. Neste período, se verificaram atividades

de grande inovação dentro da FIAT e grande cooperação interfirmas ao desenvolvimento e melhoria de produtos e processos. Com o lançamento do Pálio em 1996, novas mudanças começaram a alterar o relacionamento da FIAT com seus fornecedores, proporcionando uma rápida internacionalização dos mesmos e uma grande queda nos esforços de P&D locais (LEMOS, 2000).

Com a criação da WWP e conseqüente adoção do sistema de *global sourcing* há uma considerável mudança na relação com os fornecedores através do maior poder que o comprador passa a ter para forçar os preços para baixo, através da competição dos fornecedores, a possibilidade de mudar de fornecedor caso ocorram falhas no fornecimento e várias fontes de conhecimento e especialização disponíveis. As desvantagens aparecem devido à dificuldade de encorajar o comprometimento do fornecedor. Fica mais difícil de desenvolver sistemas de garantia da qualidade eficazes, exigência de maior esforço para a comunicação, e os fornecedores tendem a investir menos em novos processos.

A reação inicial de parte dos fornecedores das duas montadoras foi a de tentar, perante o Ministério da Justiça, através da Secretaria de Direito Econômico, que a aprovação da aliança para o mercado Brasileiro não fosse concretizada. Conforme descrito no Ato de Concentração Econômica nº 08012.003603/00-55, os fornecedores, com base em pareceres elaborados por escritórios de advocacia e consultoria alegaram que:

- a aliança implica concentração onde a participação conjunta das partes no mercado de automóveis é superior a 50% (cinquenta por cento), sendo suficientemente alta para viabilizar o exercício unilateral e/ou coordenado de poder de mercado;
- decorreriam três espécies de efeitos anticoncorrenciais: (a) fixação pelas montadoras de preços e condições para contratação de fornecedores; (b) integração vertical entre montadoras e fornecedores; e (c) elevação das barreiras à entrada no mercado, em função das condições de fornecimento impostas contratualmente e do volume do capital requerido para entrar no mercado;
- em razão do elevado grau de poder de mercado, as montadoras poderão estabelecer relação de domínio sobre os fornecedores determinando suas condutas empresariais. Os fornecedores dependerão dos contratos com as montadoras para conseguir atingir escalas de produção competitivas e evitar a exclusão do mercado.
- a aliança FIAT - GM produz efeitos anticoncorrenciais horizontais, como: (a) redução da rivalidade entre os grupos FIAT e GM, por terem sido criadas condições para a troca de informações e a coordenação de decisões e pelo fato de haver participação acionária substancial da General Motors Corporation no capital da FIAT Auto S.p.A. e vice-versa; (b) bloqueio do acesso das demais montadoras (e potenciais entrantes) aos fornecedores obrigados a celebrar contrato de exclusividade com as duas montadoras;

- não há indícios de que as eventuais eficiências produzidas serão repartidas com os consumidores, ao contrário, a dinâmica e as condições estruturais do mercado indicam que os benefícios decorrentes das eficiências serão apropriados exclusivamente pelas montadoras. Nos últimos anos, as eficiências obtidas pelas montadoras ao longo de sua cadeia produtiva e os ganhos obtidos juntos aos seus fornecedores não têm se refletido no preço ou na qualidade do produto final destinado ao consumidor.

O parecer do Ministério da Justiça, favorável à aliança, foi dado com base em comentários elaborados pelo economista Ruy Santacruz (Ato de Concentração Econômica nº 08012.003603/00-55):

- em relação ao setor de autopeças, grande parte das empresas tem porte internacional atuando em parceria com as montadoras em vários países (*global source*), segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotivos (SINDIPEÇAS), as vendas às montadoras correspondem, em média, a apenas metade do faturamento do setor de autopeças. A outra metade do faturamento se deve ao mercado de reposição e às exportações;
- não interessa às montadoras que seus fornecedores sejam levados à insolvência e que se desinteressem pelo fornecimento ou que se tornem impossibilitados de fornecer porque seria contraproducente para as próprias montadoras, pois necessitariam contratar e desenvolver novos fornecedores. Desta forma, o exercício do poder de mercado das montadoras sobre os fornecedores de grande porte seria impossível e o exercício do poder de mercado sobre os pequenos fornecedores seria improvável por não fazer parte da lógica do setor;
- o grau de concentração do mercado não pode ser considerado o único indicador da possibilidade de exercício de poder de mercado. Há no setor automotivo brasileiro competição significativa e intensa rivalidade. Além disto, nos últimos quatro anos, verificou-se a entrada de novas montadoras que vêm buscando ampliar e consolidar sua posição no mercado;
- não procede a afirmação de que as eficiências decorrentes da operação não serão repassadas ao consumidor. Nos últimos anos, verificou-se uma redução no preço dos automóveis em virtude da redução do custo de aquisição de autopeças. A partir das economias de escala advindas da operação cria-se um excedente econômico e melhora-se a eficiência alocativa de recursos, beneficiando toda a coletividade;
- é economicamente interessante para os fornecedores a celebração de contratos de longo prazo e de contratos de exclusividade tendo em vista a especificidade dos ativos necessários à produção de autopeças para determinada linha de montagem. Tais contratos garantem vendas de longo prazo, reduzem a incerteza do fornecedor e garantem o retorno do investimento realizado;
- no setor de autopeças brasileiro, verifica-se a presença de fornecedores globais, como Bosch, Firestone, Metal Leve, Cofap e Varga, além de tantos outros, que possuem grande poder de barganha, que acabam por determinar o equilíbrio nas relações comerciais, levando a concluir que o poder de compra da *joint-venture* não gera probabilidade de exercício prejudicial à concorrência.

### **3.3 Conclusões**

O novo mercado globalizado apresenta clientes e consumidores cada vez mais

exigentes, além de ser um ambiente competitivo e pouco previsível. As empresas têm alto nível de inovação em seus produtos, com serviços que são oferecidos com maior rapidez, e através do atendimento da demanda com tempos de espera cada vez mais reduzidos, além de conquistar maior confiabilidade.

Nos últimos anos, a arquitetura de muitas cadeias de suprimentos mundiais e brasileiras tem passado por importantes mudanças. Para que as empresas sobrevivam num mercado altamente competitivo, estão mudando suas competências essenciais e a forma de relacionamento com seus fornecedores, distribuidores e concorrentes. A capacidade de reação tornou-se o ponto vital para o crescimento e o desenvolvimento do negócio.

As montadoras, assim como as indústrias de autopeças, vêm passando por um processo de desconcentração geográfica da produção e internacionalização das empresas líderes. Assim, a indústria automobilística, visando reduzir seus custos para atender às exigências dos consumidores em relação a *design*, tecnologia e desempenho e, ao mesmo tempo, oferecer vantagens em termos de preços vem realizando grandes alterações no processo produtivo, no relacionamento com seus fornecedores e concorrentes, levando a adotar novas estratégias, como por exemplo:

- ? desenvolvimento de plataformas comuns que viabilizam a adaptação para os diferentes produtos. Com isso, obtêm-se maiores economias de escala, na medida em que os custos de produção são rateados entre os diversos modelos;
- ? busca da consolidação de parcerias com fornecedores eficientes e que tenham condições de se responsabilizar pelo desenvolvimento e produção de sistemas, subconjuntos ou módulos, propiciando a redução da complexidade e do tempo necessário para a montagem dos veículos. Com isso, as montadoras transferem aos fornecedores parte do valor agregado da produção, adquirindo maior liberdade para exercer atividades de concepção, diferenciação, marketing e comercialização;
- ? busca do estabelecimento de relações com fornecedores estratégicos (globais), que permitam a garantia de estabilidade tecnológica e de produção e, ao mesmo tempo, economias de escala e redução de custos. Da mesma forma, ultimamente tem-se dado grande atenção às oportunidades surgidas com o fornecimento *on-*

*line (e-business)*, possibilitando aos atuais e novos fornecedores de componentes, competirem por contratos com as montadoras, através da rede mundial de computadores.

Através do estudo de caso feito na WWP localizada na FIAT Automóveis S.A, percebeu-se que a aliança estratégica para compras buscará negociar as compras de forma integrada para a GM e a FIAT, incorporando, para tanto, as melhores práticas em uso por cada uma, como por exemplo:

- ? a utilização de plataformas globais com sistemas de cotações globalizados (*global sourcing*), mais eficiente na busca inicial do melhor preço - pré compra (GM);
- ? eficiência na busca de economias junto ao fornecedor após cotação, através da análise dos custos de produção do fornecedor - pós compra (FIAT).

A WWP funde recursos, competências e meios adequados para tentar captar oportunidades ligadas à cadeia de suprimentos. Os interesses estratégicos das empresas que participam desta aliança são similares e cada parceiro busca benefícios suficientes na aliança para permanecer comprometido com sua continuação. Ao analisar as várias formas de alianças, percebe-se que a parceria que originou a WWP apresenta características dos conceitos de cooptação e co-especialização, pois ao mesmo tempo em que seus parceiros procuram construir uma massa crítica para se fortalecerem em seus mercados e alcançarem novos mercados, há combinação de recursos, posições, habilidades e fonte de conhecimentos que eram isolados anteriormente. A criação de valor surge pelo crescimento e a rentabilidade dos membros da aliança e dos recursos que se tornam substancialmente mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto, do que quando mantidos isolados, para criar e explorar novas oportunidades.

Cabe ressaltar que as ações de grupos voltados para a redução de custos são extremamente importantes para que se possa atingir o objetivo principal da aliança entre as montadoras, e minimiza os efeitos colaterais da compra globalizada que podem acabar gerando aumentos de custos em determinados mercados. Conforme informações da área financeira da WWP de Betim, as reduções de custos nas compras de suprimentos são consolidadas globalmente, pela matriz da WWP na Europa, e indicam que há eficiência oriunda da aliança. No Brasil, porém, verifica-se

que devido ao fato do cliente da WWP representar uma fração pouco significativa na compra total de determinados itens, este fica sujeito a aumentos de custos como, por exemplo, se um item é comprado na Europa por R\$ 100,00 e no Brasil por R\$ 95,00, este item passa a ser comprado para os dois mercados por R\$ 98,00. Globalmente houve grande redução, porém para o mercado brasileiro houve um incremento de custos.

O Modelo proposto, no capítulo seguinte, para aliança na área de suprimentos, com base no caso FIAT-GM e no referencial bibliográfico, aborda os requisitos essenciais para formação de uma aliança, para que esta propicie às empresas que a formarem, maior possibilidade de se concentrarem em suas capacidades essenciais, ou seja, no negócio principal, apontando também os requisitos específicos necessários à obtenção de ganhos na cadeia de suprimentos.



## **4 MODELO GERAL PARA ALIANÇA ESTRATÉGICA EM COMPRAS DE SUPRIMENTOS**

Cada aliança merece um projeto exclusivo, porém todas elas compartilham algumas regras básicas de projeto. Deve-se considerar as atividades e tarefas que serão combinadas na aliança e a forma pela qual elas se relacionam com o objetivo estratégico e econômico das atividades da aliança. São importantes a definição e avaliação das contribuições e benefícios, a necessidade de trabalho conjunto, com a determinação da estrutura organizativa, e definição de como serão atendidas as necessidades dos parceiros, que passam a ser clientes da nova estrutura organizativa criada por eles. Por outro lado, cada segmento de mercado tem suas particularidades, por isto, com base no caso FIAT-GM e no referencial teórico, propõe-se um modelo para aliança estratégica que pode ser dividido em passos básicos, extensíveis a todos os tipos de alianças estratégicas, e complementares, que são específicos para alianças que pretendem obter maior competitividade na compra de suprimentos.

### ***4.1 Passos básicos para formação de uma aliança***

Todos os tipos de aliança estratégica devem levar em consideração pressupostos preliminares para sua formação, demonstrados na Figura 10, em que importantes considerações devem ser avaliadas, identificando-se um acordo no qual todas as partes ganham. Estes pressupostos não têm uma seqüência a ser seguida, pois todos são relevantes e devem ser tratados simultaneamente.

#### **4.1.1 Avaliação da importância para o negócio global**

Deve-se avaliar a importância do negócio específico da aliança para o negócio global das empresas mães, delimitando se o negócio exerce papel central ou é periférico para as empresas mães. Definir qual a importância da aliança estratégica para cada sócio, e quais os benefícios identificáveis para cada sócio, identificando claramente as razões que impedem os sócios de obter sucessos sozinhos e como as partes se complementam trazendo para cada sócio benefícios que não obteriam se estivessem isolados.

#### **4.1.2 Estabelecer objetivos claros**

Deve-se estabelecer objetivos claros e níveis definidos de compromisso e reconhecer as desvantagens, para que se possam evitar surpresas, bem como realizar constantes revisões para possíveis adaptações às exigências de mercado. O processo de fixação dos objetivos deve permitir o compartilhamento do que se espera obter em relação às metas dos sócios, através de uma base única de informações.

#### **4.1.3 Analisar as capacidades dos parceiros**

Verificar se as ambições estratégicas dos parceiros são compatíveis. Proceder à análise das posições dos parceiros no mercado e compatibilidade cultural, bem como análise de alianças anteriores feitas pelos potenciais parceiros, e levar em consideração suas necessidades, consolidando a confiança.

#### **4.1.4 Obter apoio dos acionistas**

Para que a aliança seja de sucesso, a maioria dos acionistas deverá apoiá-la, porém deve-se avaliar também os interesses dos investidores, dos trabalhadores, fornecedores, clientes, sindicatos e órgãos reguladores. Para se obter o apoio dos acionistas e demais grupos interessados deve-se considerar suas dúvidas, perceber a formação de coalizões e combatê-las através da comunicação clara dos objetivos e vantagens da aliança estratégica proposta.

#### **4.1.5 Desenvolver um plano estratégico**

O desenvolvimento de um plano estratégico global para a aliança deve visualizar a perspectiva de mercado, concorrência e ações para enfrentá-los, vantagens competitivas da aliança e possíveis dificuldades que podem ser previstas através da projeção do pior cenário para que se atinja o nível de faturamento desejado. Devem ser avaliados os benefícios potenciais da aliança, que podem ser ganhos de escala, acesso à tecnologia e compartilhamento de investimentos. Cada parte deve avaliar como estes benefícios atendem às suas expectativas, bem como definir quais recursos (pessoas, tecnologia e capital) colocará à disposição da aliança e quais os recursos

centrais da empresa mãe serão protegidos e optar pela adoção das melhores práticas de cada parceiro, na realização das tarefas que migrarem para aliança. Cada sócios deve estar em condições de fornecer o dinheiro correspondente à parte que lhe compete para a condição dos vários programas estratégicos da aliança, a interligação dos orçamentos aos recursos e prioridades estratégicas é um fator chave para o sucesso. A estruturação da aliança deve atender às necessidades da aliança e não às dos parceiros.

#### **4.1.6 Certificar o comprometimento das pessoas**

Assegurar que as pessoas da nova organização tornem-se comprometidas com o novo negócio, através de comunicação clara dos objetivos, das tarefas de cada um e das oportunidades do negócio. Deve-se dedicar atenção às habilidades profissionais e compatibilidade de estilos e alocar as pessoas de acordo com as necessidades da aliança estratégica, ou seja, de acordo com suas intenções estratégicas.

#### **4.1.7 Criar critérios para avaliação dos resultados**

Definição de critérios para avaliação do resultado da aliança estratégica, para saber onde está o valor gerado por ela, levando-se em consideração suas características para a determinação do tipo de indicador a ser utilizado, se financeiro (custos, receitas, vendas, retorno sobre investimentos, etc.), riscos divididos, investimentos compartilhados, desenvolvimento de nova tecnologia, economia de escala, participação no mercado, ganhos de tempo, ganhos de qualidade, diluição de exposição política, sobrevivência e satisfação do consumidor. Deve-se determinar em que medida o valor gerado pela aliança seria superior àquele que os parceiros poderiam obter independentemente. Deve-se também, definir como será o rateio do valor criado na aliança.

#### **4.1.8 Formalização contratual**

A formalização contratual deve levar em conta todos os tipos de considerações jurídicas e tributárias, penalidades e obrigações, cláusulas de dissolução e renovação para que se obtenha uma estrutura jurídica mais eficiente para a aliança, em termos de

impostos e obrigações. Deve-se oficializar as fórmulas para determinação do preço de transferência, do lucro e da participação patrimonial vinculadas à contribuição de cada sócio.

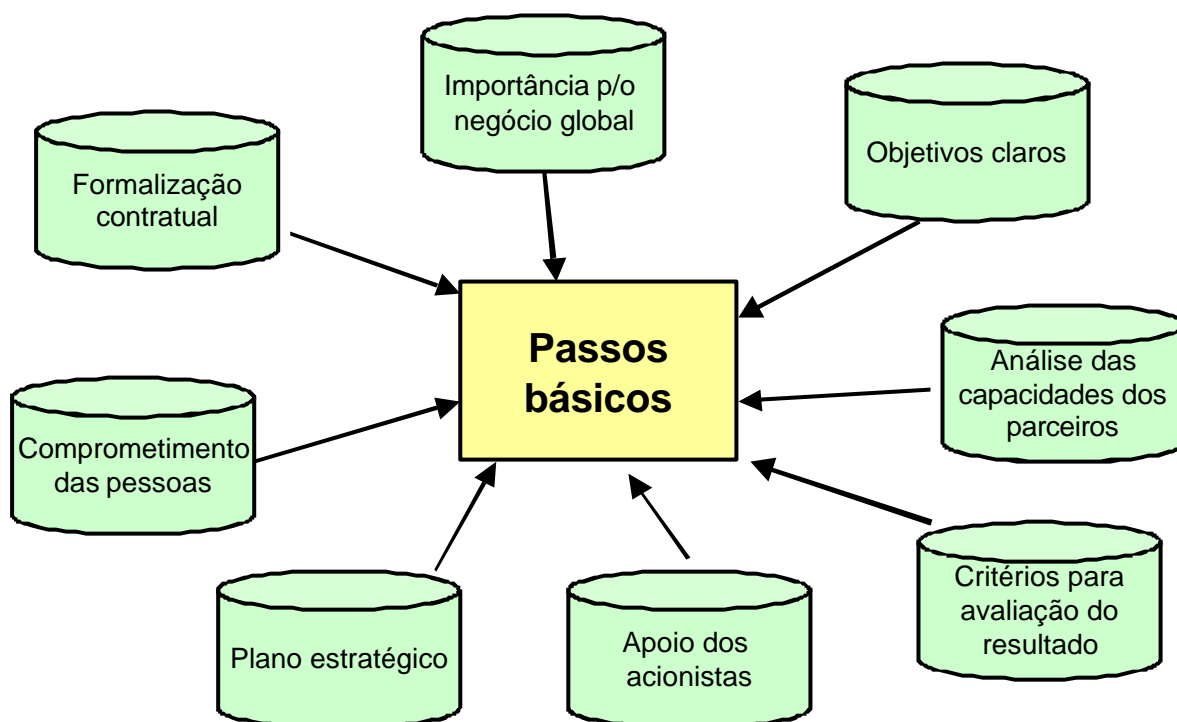


FIGURA 10: Passos básicos para formação de uma aliança

#### ***4.2 Passos complementares para formação de uma aliança para compras de suprimentos***

A Figura 11 nos mostra os passos complementares aos passos básicos que devem ser considerados na formação de uma aliança estratégica para compra de suprimentos:

##### **4.2.1 Identificar fornecedores globais**

Identificar globalmente os fornecedores mais eficientes para cada produto, verificando a competitividade mercadológica dos atuais fornecedores.

#### **4.2.2 Estruturar o processo de compras**

Definir o processo de compras através de uma seqüência estruturada de eventos praticados (reuniões regulares com equipes interdisciplinares, onde decisões de seleção de produtos e fornecedores serão tomadas) até a concessão de determinado contrato a um novo fornecedor, através de plataformas globais de cotações de preços.

#### **4.2.3 Criar relações de parceria**

Intensificar as relações de parcerias, buscando a capacitação tecnológica, através de compartilhamento de tecnologia, adicionando habilidades aos parceiros e estendendo os ganhos obtidos a toda a cadeia de suprimentos.

#### **4.2.4 Instituir programas de redução de custo**

Obter economias com a padronização de peças e com o aumento da escala em compras, implantar programas de reduções de custos que envolvam procedimentos e produtos elaborados pelos parceiros da aliança e pelos seus fornecedores, ocupando-se da organização, gestão e consolidação dos resultados dos grupos de reduções de custos, que devem ser traduzidos em ganhos que beneficiem não só os parceiros da aliança, mas toda a cadeia de suprimentos.

#### **4.2.5 Instituir programas de nacionalização**

Implantar programas de nacionalização de componentes, buscando reduzir os impactos diretos das variações cambiais nas compras de componentes importados e indiretos no caso de componentes que sejam fabricados com produtos importados, ou que sejam cotados nas bolsas de valores do exterior.

#### **4.2.6 Promover a qualidade**

Propiciar ganhos de qualidade, através de um programa que promova a prevenção de problemas de qualidade (iniciativas anteriores ao estágio de produção), assim como a solução de problemas durante o estágio de produção.

#### **4.2.7 Avaliar contratos vigentes**

Deve-se avaliar e respeitar todos os contratos ainda vigentes.

#### **4.2.8 Estimular a concorrência**

Ao selecionar novos fornecedores deve-se dar oportunidades iguais aos fornecedores nas cotações, com total transparência sobre os critérios adotados e adotar critérios objetivos quanto à capacidade técnica e financeira e, escolher os fornecedores mais eficientes para cada produto. Esses fornecedores estratégicos devem garantir a qualidade e a continuidade do fornecimento, a prestação de serviços, que tenham condições de apresentar propostas de melhorias de qualidade e de redução de custos e que tenham capacidade para participar do desenvolvimento de novos projetos. Não exercer políticas comerciais que impliquem restrições à concorrência. A interrupção de fornecimento poderia paralisar toda a linha de montagem e criaria a necessidade de desenvolvimento de novo fornecedor.

#### **4.2.9 Garantir o retorno sobre o investimento**

A especificidade de ativos e as relações contratuais exigem elevados investimentos, para atender a demanda por peças sob encomenda e para atender a fabricação de novos produtos que exigem o desenvolvimento de novas peças junto ao fornecedor. O estabelecimento de contratos de longa duração entre comprador e fornecedores reduzirá a incerteza entre as partes e garantirá o retorno dos investimentos realizados;

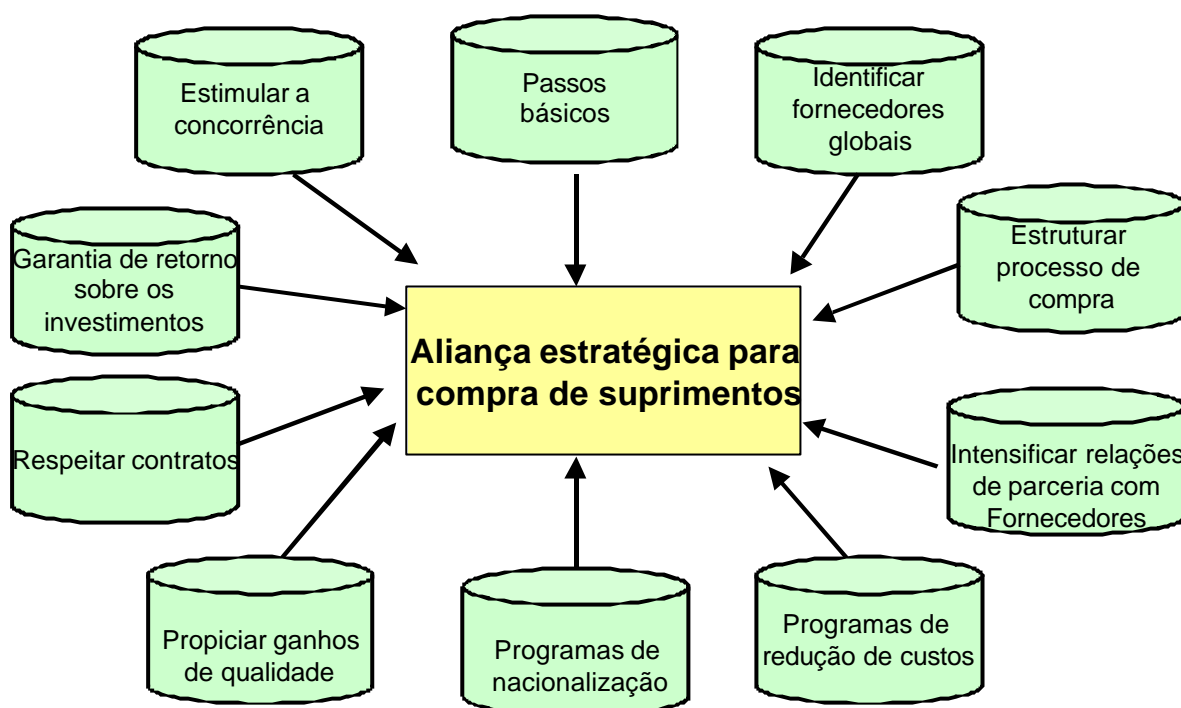


FIGURA 11: Passos para formação de uma aliança estratégica para compra de suprimentos

### 4.3 Conclusões

Ao se optar pela formação de uma aliança que resulte em sucesso, deve-se estar atento para que o comprometimento dos parceiros seja homogêneo, estimular a comunicação para que haja confiança e comprometimento dos integrantes da nova estrutura organizacional com os objetivos a ela transferidos e minimizar as diferenças culturais, não se esquecendo de que as resistências oferecidas pelos antigos gestores devem ser tratadas com a devida atenção, principalmente quando estas afetam a implantação das melhores práticas identificadas entre os parceiros da aliança. Deve-se, ainda, estar atento aos movimentos da concorrência e às instabilidades dos mercados emergentes e dos sistemas regulatórios, bem como às novas exigências dos clientes finais e aos processos internos de controle das eficiências pretendidas (unificação de sistemas) para que se avalie se a estratégia adotada pela aliança está correta ou não. As mensurações dos resultados das alianças estratégicas devem acompanhar suas características para determinação do tipo de indicador a ser utilizado, se financeiro, desenvolvimento de nova tecnologia, economia de escala, entre outros.

A aliança focada na compra de suprimentos deve utilizar-se de plataformas globais com sistemas estruturados para de cotações de preços, levando-se em conta as capacidades dos fornecedores globais de atender aos programas de desenvolvimento de novos produtos, reduções de custos e qualidade. A prática de políticas comerciais, que restringem a concorrência devem ser abolidas, aliado a isto, deve-se garantir que haverá retorno sobre os investimentos para que não se coloque em risco o abastecimento das linhas de montagem.



## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusões

As alianças representam oportunidades que, de outra maneira não poderiam se alcançadas, são usadas para criar pontos fortes e posições estratégicas competitivas.

Ao longo do trabalho verificou-se que as reações competitivas à aliança, a cultura corporativa, a estrutura organizacional, a base de recursos, a congruência geral com a estratégia a longo prazo do parceiro e a disposição dos parceiros em designar pessoal capacitado à aliança são vitais ao processo de formação dessa aliança. As alianças estratégicas voltadas para a cadeia de suprimentos procuram agregar valor aos produtos, melhorar acesso ao mercado, melhorar operações através da redução de custos e de tempo de desenvolvimento de novos produtos, compartilhando os riscos do negócio, bem como investimentos e conhecimento tecnológico.

Verificou-se também, que nenhum tipo de aliança estratégica é melhor o mais correto que outro. O que importa é escolher uma forma apropriada de aliança estratégica, de acordo com as condições disponíveis e que as alianças estratégicas tendem a amadurecer no decorrer do tempo. Com base no estudo do caso FIAT-GM elaborou-se um modelo geral para criação de aliança estratégica para compras de suprimentos. Este modelo sugere passos básicos e iniciais para a formação da aliança que podem ser resumidos como sendo a avaliação da importância da aliança estratégica para o negócio global das empresas que a compõem, o estabelecimento de objetivos claros, a análise das capacidades dos parceiros, o apoio dos acionistas, a determinação de um plano estratégico global para a aliança, o comprometimento das pessoas, o estabelecimento de critérios para avaliação de resultados e a formalização contratual. Os passos complementares são formados pela identificação de fornecedores globais, estruturação do processo de compras, criação de relações de parcerias com fornecedores, instituição de programas de redução de custos de nacionalização de itens e de qualidade, respeito a contratos vigentes, estímulo à concorrência e garantia de retorno sobre investimentos.

## **5.2 Recomendações**

Certamente, o assunto não se limita a este trabalho, tendo em vista as constantes mudanças nos mercados e os diferentes tipos de negócios. Permanecem abertas outras formas de percepção de como se formar uma aliança estratégica para compras de suprimentos.

Em se tratando de um modelo elaborado com base em uma bibliografia escassa e em estudo de caso, espera-se que novas pesquisas contribuam para aprimorar o modelo adaptando-o, também, a realidades diferentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A ALIANÇA FIAT-GM: unidos para criar sinergias. **Revista Profissional** (Revista de Informação Empresarial do Grupo FIAT), Betim, n. 8, p.10-15, 2001.

ARBIX, Glauco; VEIGA, João Paulo Cândia. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado**. Versão resumida, maio de 2001. Disponível em:  
<[http://www.fenabrave.org.Br/noticias/pdf/Glauco\\_arbix\\_montadoras.pdf](http://www.fenabrave.org.Br/noticias/pdf/Glauco_arbix_montadoras.pdf)>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10520**: informação e documentação - apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2001. 4 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 14724**: informação e documentação - trabalhos acadêmicos - apresentação. Rio de Janeiro, 2001. 6 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023**: informação e documentação - referências - elaboração. Rio de Janeiro, 2000. 22 p.

CONTRATO de *Joint Venture* celebrado em 24 de julho de 2000, por FIAT Auto S.p.A, a FIAT Auto Holdings BV, a General Motors Corporation e JVP Holdings BV. Cedido pelo Departamento Jurídico da FIAT Automóveis, Betim.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1993.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **SuPER**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.gm-fiat-wwp.com](http://www.gm-fiat-wwp.com). Acesso em: 12 ago. 2003.

FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **BIS**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.fiasa.com.br](http://www.fiasa.com.br). Acesso em: 12 ago. 2003.

FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **Creativity teams**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.gm-fiat-wwp.com](http://www.gm-fiat-wwp.com). Acesso em: 12 ago. 2003.

FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **A WWP no mundo**. Betim, 2002. Disponível na intranet: [www.gm-fiat-wwp.com](http://www.gm-fiat-wwp.com). Acesso em: 12 ago. 2003.

FIAT AUTOMÓVEIS S/A. **FIAT Automóveis 25 anos de Brasil**: comemorativa dos 25 anos FIAT no Brasil. Betim: FIAT Automóveis S/A., 2001.

FIAT-GM: trabalhar juntos. Encontro institucional de 2000. **Revista Profissional** (Revista de Informação Empresarial do Grupo FIAT), Betim, n. 8, p.5-7, 2001.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). **Informações gerais**. Disponível em: [www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br). Acesso em: 21 ago. 2003.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. Estratégia em primeiro lugar. **Revista HSM Management**, São Paulo, p.58-64, jul./ago. 1999. Disponível em: <[http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed\\_set/ed59id-est.html](http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes99/ed_set/ed59id-est.html)>.
- HARBISON, John R.; PEKAR Peter. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.
- HARBISON, John R.; PEKAR Peter. Questões-chave sobre alianças estratégicas. **Executive Digest**, n. 59, p.1-4, 1999.
- LEMOS, Mauro Borges et al. **O arranjo produtivo da rede FIAT de fornecedores, estudos empíricos**. (Nota Técnica 17). Rio de Janeiro: FIAT, dez. 2000.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.
- LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios**: uma arma secreta, inovadora e oculta (como planejar, negociar e gerir parcerias estratégicas). São Paulo: Makron Books, 1994.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Ato de concentração econômica** nº 08012.003603/00-55. Secretaria de Direito Econômico, Departamento de Proteção e Defesa Econômica. Brasília: MJ, 2003.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RANIERI, Gualberto. FIAT-GM: uma aliança para um crescimento conjunto. **Revista Professional** (Revista de Informação Empresarial do Grupo FIAT), Betim, n. 5, p.6-9, 2000.
- RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SIMCHI-LEVI, David. **Cadeia de suprimentos**: projeto e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- SLACK, Niguel et al. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SLACK, Niguel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

#### **Entrevistas na WWP de Betim:**

ANTUNES FILHO, José. **Entrevista**. Betim, 2003. Setor: Finanças

GALANTINE, Osias. **Entrevista**. Betim, 2003. Setor: Operativo de Compras

GORSTEN, Victor. **Entrevista**. Betim, 2003. Setor: Diretor Financeiro da América Latina

LEITE, Cristina. **Entrevista**. Betim, 2003. Setor: Finanças

MATOS, Roger. **Entrevista**. Betim, 2003. Setor: Suporte de Plataformas

ORLANDO JÚNIOR, José. **Entrevista**. Betim, 2003. Setor: Sistemas de Compras

ROMERO, José Francisco Maciel. **Entrevista**. Betim, 2003. Setor: Redução de Custos.