

Business-to-Business e Cadeia de Suprimentos: Estudo de Caso no Setor Automobilístico**Stefania Ferreira Silva – stefania.ferreira@yahoo.com.br****Universidade Federal de Uberlândia****Juliane Silvestre – julianesilvestre.adm@hotmail.com****Universidade Federal de Uberlândia****Vérica Freitas – verica@ufu.br****FAGEN/UFU****Verônica Angélica Freitas de Paula – veronica@ufu.br****PPGA/FAGEN/UFU****Área Temática: Operações e Gestão da Cadeia de Suprimentos****Resumo**

O presente estudo teve como objetivo analisar diferenças e semelhanças entre duas montadoras de uma mesma empresa do setor automobilístico, localizadas em regiões distintas do Brasil: uma instalada no estado de São Paulo e outra no estado da Bahia. O estudo buscou comparar o mercado *business-to-business* relacionando-o ao gerenciamento da cadeia de suprimentos dessas indústrias automobilísticas, considerando assim, os fornecedores, diretos e indiretos, sua localização geográfica, seus canais de marketing, a mão de obra disponível, matéria-prima acessível, entre outros. Com isso, buscou-se determinar as vantagens e desvantagens de cada empresa em relação a sua região. O método utilizado foi de pesquisa qualitativa de investigação, através do método de técnica de coleta e análise de dados. A pesquisa de campo foi realizada através de estudo de caso, que se deu por meio de roteiros semiestruturados, que foram respondidos por profissionais de cargo gerencial das duas montadoras abordadas nesse estudo. Esses dados proporcionaram conhecimentos relevantes acerca do objetivo do estudo. Além disso, como técnica de coleta de dados, foi utilizada a pesquisa documental, a partir de dados secundários, como em jornal, revista e sites. A partir dos resultados da pesquisa verificou-se as principais diferenças quanto às visões estratégicas e medidas adotadas pelas montadoras, relacionando os aspectos levantados em relação à localização de cada uma.

Palavras-chave: *Business-to-business*; cadeia de suprimentos; fornecedores; empresa automobilística.

Business-to-Business and Supply Chain: A Case Study in the Automotive Sector**Abstract**

The purpose of this study was to analyze the differences and similarities between two facilities of a company in the automobile sector, which is being set up in distinct regions of Brazil: one facility in the state of São Paulo and another in the state of Bahia. The study sought to compare the business-to-business market by relating them to the leadership plan of the automotive industries, considering direct and indirect suppliers, geographical location, marketing channels, available labor, affordable raw materials, among others. With this, we seek to determine the advantages and disadvantages of each company in relation to its region. The method used was a qualitative research. The field research was carried out through the case study, with semi-structured scripts and interviews with management professionals of the two companies approached in this study. In addition, as a data collection technique, a documentary search was used, based on secondary data, such as newspaper, magazine and websites. From the results of the research, we verified the main differences regarding the strategic visions and measures adopted by both facilities, relating it to the location issue.

Keywords: *Business-to-business*; supply chain; suppliers; automobile company.

1. Introdução

Após um longo período de estudos mais focados no mercado *business-to-consumer* (B2C), que se caracteriza por ser uma orientação de empresa voltada ao consumidor, há, atualmente, a ascensão da perspectiva *business-to-business* (B2B), sendo esta chamada de orientação de empresa para empresa. O mercado B2B envolve situações de compra distintas daquelas destinadas ao consumidor final. Neste caso, as decisões de compras, costumeiramente, são mais demoradas e a quantidade de pessoas envolvidas na decisão da compra é bem superior do que no B2C. Em contrapartida, tem-se que, apesar das compras em B2B serem mais demoradas para acontecer, a repetição dessas ocorrem de maneira muito mais significativa, em virtude do relacionamento que conquistaram, sendo também o valor e tamanho da compra em proporções maiores. Nessa perspectiva, tem-se as diversas instituições que atuam como fornecedores de insumos e matérias-primas para as indústrias, e que, assim, participam de forma horizontal na cadeia produtiva de uma organização. Essa cadeia é composta por etapas, que precisam ser realizadas para que o produto final esteja pronto e disponível ao consumidor. Este estudo busca expor como a regionalidade pode interferir nas vantagens e desvantagens de determinado setor, visando contribuir para uma melhor exploração das regiões brasileiras e suas peculiaridades (Brennan, 2014). Assim, procurou-se compreender quais os fatores da cadeia produtiva da organização que atuam de forma a causar diferenças e semelhanças em uma empresa do setor automobilístico, sendo uma montadora localizada na cidade de Taubaté – São Paulo, e outra na cidade de Camaçari – Bahia. Além disso, espera-se verificar as vantagens e desvantagens de cada região para o setor em termos de logística e seus processos. No que tange aos objetivos específicos, essa pesquisa visa descrever os contextos das duas regiões quanto a: matéria-prima, mão de obra qualificada, impostos e demais características das regiões citadas, além de compreender o que leva uma indústria automobilística a se instalar naquela determinada região.

Diante do exposto, vale ressaltar que o estudo de regiões e suas características sócio-econômicas é de suma importância para a economia do estado e do país, podendo ser utilizado pelo governo e por outras organizações que, por ventura, necessitam de um conhecimento local a fim de fazer futuras instalações nele. Nesse sentido tem-se o chamado Arranjo Produtivo Local (APL), que segundo Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009), consiste em um ambiente onde ocorre a cooperação empresarial, o desenvolvimento sustentável de Pequenas e Médias Empresas, além de promover a inovação contínua de uma determinada região, formando assim, em muitos casos, polos de referência industrial de dado setor.

Portanto, o presente estudo buscou considerar os canais de marketing e a cadeia de suprimentos de fabricantes do setor automobilístico e fazer uma comparação entre elas, considerando como fator de variação a região do Brasil em que estão localizadas. Para isso, utilizou-se do método qualitativo de investigação, e como forma de análise dos dados realizou-se: análise de conteúdo por meio de entrevistas e análise documental por fontes secundárias, como jornais, revistas e sites. As entrevistas foram realizadas por meio de roteiros semiestruturados, e respondidas por gestores da cadeia de suprimentos e logística das duas empresas citadas.

2. Referencial Teórico

Para a consecução dos objetivos propostos, foram identificados autores e artigos sobre os temas: o mercado *business-to-business* (Frösén, Jaakkola, Churakova & Tikkanen, 2016); a gestão da cadeia de suprimentos; os processos na cadeia de suprimentos; e a gestão de compras de produtos e insumos.

A orientação de mercado B2B enfatiza a importância de se manter bons relacionamentos horizontais, sendo ligações de longo prazo e que refletem uma relação duradora. Essa relação pode promover um melhor desempenho organizacional à empresa, pois enquanto a orientação B2C visa o aumento de lucros, a orientação para empresas se preocupa em criar vínculos atuais e futuros, criando valor com seus parceiros. No entanto, em períodos de desaceleração da economia, algumas empresas deixam de ser fiéis a parceiros, e passam a buscar melhores preços e condições, levando a aumento da competição em mercados B2B (Frösén et al, 2016). Para Mentzer, et al. (2015), o termo *supply chain management* (gestão da cadeia de suprimentos), vem sendo muito debatido e estudado nos últimos anos em função também das constantes modificações do mercado, níveis de exigência dos consumidores, as necessidades ampliadas por base do crescimento da tecnologia e pela expansão do conhecimento.

Outros autores que tratam da gestão da cadeia de suprimentos, seus processos e da gestão de compras de produtos e insumos, e também dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), que foram utilizados para a construção e desenvolvimento deste artigo incluem: De Campos, Trintin e Vidigal (2009); Pires (2009); Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi (2009); Brito e Berardi (2010); Da Rocha, Gomes, Kneipp, & Camargo (2015); De Sousa & Silva (2015); Slack, Brandon-Jones e Johnston (2016).

Importante também caracterizar brevemente a indústria automotiva brasileira. O faturamento do setor incluindo o setor de autopeças é de R\$ 59 bilhões ao ano, e está presente em 11 estados brasileiros. Atualmente são mais de 1,3 milhão de postos de trabalhos entre diretos e

indiretos, e o Brasil é o 10º produtor no ranking mundial do setor (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2017).

As montadoras movimentam grande quantidade de capital, necessitam produzir em escala e obter fornecedores especializados. Estas empresas exercem efeitos multiplicadores de renda e emprego, o que explica a importância dos estímulos realizados a este setor para expansão da atividade econômica do país como um todo (Araújo, 2014).

Observou-se a formação de várias alianças entre montadoras, autopeças e concessionárias, ao longo das últimas décadas, apontando para uma consolidação do setor; e nota-se que processo similar ocorre entre as empresas de autopeças. No Brasil, em particular, após a década de 90, novos arranjos organizacionais foram implantados no setor, como o consórcio modular e os condomínios industriais. Os novos arranjos modificam o relacionamento das montadoras com os fornecedores de autopeças, fato que estimula o aprofundamento da análise da estrutura de relacionamento entre montadora e fornecedores. Pires e Sacomano Neto (2008) destacam que há um alto grau de terceirização (outsourcing), a vigência de contratos de longo prazo, acordos integrativos, coprodução de componentes, troca de ativos específicos, transferência de informações e suporte aos fornecedores no setor.

A análise dos elementos que compõem esses relacionamentos é o objetivo chave deste estudo: a disposição para o desenvolvimento de novas tecnologias, a disponibilidade para implementar mudanças nas empresas de peças e componentes, as características da mão de obra, os recursos envolvidos com treinamentos, auditorias, consultorias, prestadoras de serviços terceirizadas, as alternativas logísticas quanto a prazos, estocagem e armazenamento, o nível de colaboração em toda a cadeia, o conjunto de estratégias adotadas por cada um dos arranjos produtivos em torno das montadoras nas duas regiões para conviver com as limitações e benefícios de cada localidade.

A história da indústria automotiva no Brasil inicia-se no estado de São Paulo, na região do “ABC Paulista”, que abrange as cidades de Santo André, São Bernardo e São Caetano, a partir de 1925 com a instalação da General Motors. Logo depois instalou-se a Ford na região, com aquisição da Willis, a Volkswagen e a Mercedes-Benz do Brasil na década de 50 (Silva, 2010; Borges, 2011).

As montadoras esboçaram seus primeiros movimentos em busca de outras regiões fora do ABC durante a década de 70. Naquele momento, ainda não seria interessante sair do Estado de São Paulo, tampouco distanciar-se do grande mercado consumidor da região Sudeste, principalmente do eixo Rio de Janeiro-São Paulo. Apesar disso, a Volvo viria a instalar sua

fábrica de caminhões e ônibus no Paraná e a Fiat iria para Minas Gerais, embora mantendo-se próximas dos fornecedores de autopeças de São Paulo (Santos & Pinhão, 1999).

Na década de 90 esse panorama passa por uma significativa mudança, em função de diversos aspectos como a abertura comercial e os programas de estabilização da economia brasileira, levando em conta o crescimento do mercado interno para a decisão de investimentos em novas unidades. Como pano de fundo, entretanto, tem-se a pressão da concorrência mundial, direcionando as montadoras para reduzir custos e racionalizar as atividades, aumentar a variedade de produtos, assim como elevar sua participação no mercado mundial. Para Santos e Pinhão (1999), a estratégia das montadoras, voltada para produzir próximo aos mercados e para a crescente internacionalização, busca aumentar a participação das empresas no mercado mundial, principalmente com investimentos nos chamados mercados emergentes.

Este estudo trata especificamente de duas montadoras, de uma mesma empresa, localizadas em regiões bastante distintas – uma montadora identificada como “A” localizada na cidade de Taubaté, em São Paulo, e outra montadora “B” na cidade de Camaçari, na Bahia.

3. Metodologia

Dada a relevância das questões gerenciais de processos na cadeia de suprimentos e de seu relacionamento em sistemas B2B, realizou-se uma análise interpretativa das estratégias utilizadas por empresas do setor automobilístico localizadas em regiões produtivas e estados diferentes do Brasil.

O presente estudo conta com a abordagem qualitativa de investigação, através de técnica de coleta e análise de dados. A pesquisa de campo será estruturada através de estudo de caso único, com uma empresa que atua no setor automobilístico, e que possui montadoras em diferentes regiões do Brasil. Como técnica de coleta de dados, serão realizadas entrevistas com um gestor de logística sob o cargo de *South America Material Planning and Logistics Manager* (E1), da empresa localizada na região de Taubaté – SP, e outra entrevista com o gestor de logística, que atua no cargo de *Material Planning and Logistics Manager* (E2), da empresa localizada na região de Camaçari – BA.

As entrevistas foram realizadas no período de 20 a 29 de junho de 2018 e gravadas após a autorização dos gestores, com duração total de 93 minutos e 51 segundos. As mesmas foram transcritas em seu inteiro teor para possibilitar a análise dos dados, resultando em 11 páginas.

Pretende-se avaliar a intensidade do relacionamento das montadoras com os fornecedores, as estratégias das cadeias de suprimentos com relação aos aspectos logísticos, a difusão do

conhecimento técnico, a implantação de formas de controle e a redistribuição de poder entre montadora e fornecedores.

Espera-se que a partir dessa análise e com a fragmentação de recortes das entrevistas e dos dados secundários, entre aqueles selecionados, seja possível a determinação de fatores positivos e negativos quanto à gestão da cadeia de suprimentos daquelas empresas, nas determinadas regiões. A intenção é identificar e agrupar os resultados quanto às suas vantagens, benefícios, dificuldades, empecilhos, a fim de se conhecer a lógica interna de forma coerente, com a categorização dos dados, e o estabelecimento das relações existentes.

Essa pesquisa tem como finalidade promover o aprofundamento nas características das estratégias *business-to-business* das indústrias automobilísticas em questão. Foi empregada análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2014), caracteriza técnica que visa detectar o que está sendo abordado em relação a determinado caso. Este procedimento de análise envolve organização e sistematização das entrevistas, o que promove o agrupamento de temas equivalentes em uma mesma categoria.

A escolha da empresa se deu primariamente pelo setor de atuação e a presença em duas regiões distintas para investigar e analisar os elementos específicos da cadeia de suprimentos da indústria automobilística.

4. Resultados

Nesta seção, pretende-se resgatar, a partir dos relatos obtidos por meio das entrevistas e da atividade de pesquisa documental, as evidências que permitam relacionar a teoria à prática, expondo, primeiramente, as particularidades de ambas montadoras estudadas e posteriormente, uma comparação entre elas, evidenciando possíveis fatores de relação positiva ou negativa de acordo com cada região analisada.

4.1. Taubaté

O gestor de Taubaté (E1) buscou retratar um pouco sobre a cadeia de suprimentos com base nas próprias indústrias automobilísticas.

(...) dentro das indústrias automobilísticas, a gestão da cadeia de suprimentos, ocorre quando você está dentro do âmbito do planejamento de materiais e logística, que é o nosso e que a maioria das montadoras pratica, ocorre a partir das definições do sourcing, a partir das definições dos fornecedores. A partir disso, você define junto com o sourcing, qual vai ser o modal que você vai utilizar para obter os materiais para o seu processo produtivo. (...) existe também uma norma (...) que parametriza o que as montadoras e o segmento automotivo esperam que o fornecedor, que agora já está dentro da sua cadeia de suprimentos, tenha para atender você de acordo com os seus requisitos (...) que é muito importante porque garante que o fornecedor também tenha um bom controle de inventário, tenha sistemas robustos, consiga providenciar informações eletronicamente, para que você tenha uma ligação do sistema dele com o sistema que faz a gestão do fluxo de inventário (...) (E1).

O gestor explica também que são criados grupos que acompanham e monitoram através dos sistemas de gestão de materiais, se os fornecedores estão embarcando os materiais no tempo correto. Esclarece que os sistemas mais modernos, definem quando o fornecedor tem de embarcar o material e não a data que este material chega a empresa, sendo esta considerada uma estratégia muito tênue, porém necessária para controlar o fluxo de material. Esse tipo de estratégia é muito mais adequado para empresas que necessitam do material na linha de produção. O gestor explica o porquê.

(...) imagine o seguinte: se você tem uma gestão que define a data que o material tem que chegar, você só sabe se teve algum problema na data em que o material não chegar. A partir do momento né que você controla a data e hora que o material tem que sair do fornecedor, você já consegue saber qualquer anormalidade que possa ocorrer (E1).

Por fim, o gestor relata que a *supply chain* está mais focada em controlar anormalidades e desequilíbrios, como por exemplo, quanto ao funcionamento do fluxo de transporte, bem como a qualidade e precisão dos materiais transportados. Enfim, o gestor destaca que a gestão do *supply chain* têm início efetivamente com o fornecedor ao embarcar produtos e insumos, e não apenas quando o material chega a empresa.

Ao tratar especificamente quanto aos fornecedores, no que tange ao despacho dos produtos e insumos, retratamos a importância de relacionamentos construídos pela empresa com seus fornecedores, e assim, ter a confiança da distribuição de peças que abarcam produtos que possuem longos ciclos de vida no mercado. Com isso, o gestor volta a enfatizar a importância de a gestão da cadeia começar pelo despacho da mercadoria.

Como verificado na fala do gestor, esse sistema é usado por todas as montadoras, visto que há fornecedores que distribuem para várias marcas, e conseqüentemente, diversas montadoras, sendo assim se cada uma utilizar formas diferente de comunicação com seus fornecedores, fica complicado para o mesmo ter uma gestão eficiente que produza uma transmissão de dados competente.

Outra questão novamente enfatizada é quanto a norma que existe a fim de parametrizar os fornecedores e atribuir pontuações a eles. Sendo assim, com o passar dos tempos, as montadoras avaliam seus fornecedores, quanto a prazos, benefícios, qualidade e entrega, e assim, trabalhar posteriormente com ações corretivas.

A partir de todos os esses dados quanto aos fornecedores, surge a questão quanto à contratação e à realização de análises para a seleção de novos provedores de produtos e insumos. O gestor de Taubaté deixa claro a intenção da empresa de buscar fornecedores que sejam globais, a fim de atender a própria empresa em diversos países onde há montadoras, e assim ser possível que a espinha dorsal de determinado carro seja igual em qualquer lugar do

mundo. No entanto, enfatiza a questão do comércio exterior, no que tange aos acordos predominantes em cada país. No Brasil, por exemplo, o gestor relata que é necessário comprovar para o governo que a empresa produz, pelo menos, cerca de 60% de insumos no próprio país.

Ao buscar compreender de que forma o departamento de compras faz o mapeamento de potenciais fornecedores, evidenciando as prioridades da empresa na escolha de um fornecedor, o gestor descreve como exemplo o fornecedor de blocos de alumínio. Segundo ele, esse fornecedor buscou ter plantas em locais onde a empresa necessita desse material.

Ao ser questionado quanto aos processos que a empresa utiliza para viabilizar os relacionamentos com os fornecedores, o gestor destacou que essa união possui três pilares.

(...) a questão do relacionamento com fornecedor eu diria que ela tem três pilares, mas fortes: tem esse desempenho do fornecedor que está executando essas atividades de fornecimento, tem este lado ligado à logística, que pensa na quantidade, na precisão, no tempo. Mas tem o lado também da qualidade né, então é uma gestão que extrapola um pouquinho a parte específica da cadeia. E aí você tem áreas de qualidade, técnicas de qualidade, que ajudam na gestão desse fornecedor também para que esteja dentro de padrões requeridos e a parte comercial, que é muito importante e que acaba dando a sustentação a longo prazo desse processo de fornecimento. Tem toda a parte de investimentos, que é combinado assim que se chega ao preço ideal, de acordo com aquele componente que é fornecido (E1).

Para diagnosticar se a montadora contribui para a profissionalização de seus fornecedores, como por exemplo, o compartilhamento de técnicas para crescimento e diferenciação, investigou-se o gestor a fim de comprovar tais técnicas. O mesmo relatou que existem procedimentos com o intuito de levar padrões de exigência, qualidade, normas de segurança e de responsabilidade ambiental da empresa aos seus fornecedores, no entanto, questionado um pouco mais quanto aos aspectos que a empresa envolve os seus fornecedores e parceiros na busca por ações conjuntas, o gestor comentou sobre as equipes técnicas existentes que ajudam a desenvolver esses fornecedores.

Em momentos de crise econômica, algumas empresas tendem a travar disputas por melhores preços e condições. Questionado quanto a esses momentos e as relações com os fornecedores, o gestor deixou claro, que na visão dele, esses momentos não interferem em nada em relação a empresa durante as crises questionadas em relação a parceiros e fornecedores.

Ao questionar o gestor no que tange a ações que a empresa possa vir a realizar no sentido de exercer pressão aos fornecedores, quanto a sua qualificação, aperfeiçoamento e atitudes em busca de um objetivo comum e necessário a ambos, o gestor expõe que a pressão é muito grande na busca de tecnologias tanto no desenvolvimento do produto, quanto no seu transporte. Porém, o gestor ressalta que há atitudes que necessitam ser tomadas a fim de garantir a qualidade dos produtos, mas que o consumidor final não enxerga, como por exemplo, o acondicionamento de peças essenciais ao carro, como o motor, que necessita ser

transportado com o máximo de cuidado de Taubaté até Camaçari. No entanto, identifica-se essa questão como um gargalo da empresa, que, para reduzir esse tipo de problema, deveria obter uma distribuição melhor dessas peças em diversas empresas e montadoras.

Ainda no que tange a tecnologia, questionou-se ao gestor no que tange a pressão exercida pelos próprios consumidores, as necessidades ampliadas com seu crescimento e pela expansão do conhecimento com a era digital, e com isso, as mudanças nos produtos tornaram-se mais rápidas e dinâmicas.

Após anos de contato e relacionamento, as empresas (montadora e fornecedor) acabam compartilhando dados de sucesso, expectativas de longo prazo, aprendizagem conjunta, transparência de informações, dentre outros. Questionado quanto à presença desse tipo de característica nos relacionamentos da empresa em que trabalha, o gestor afirmou que no geral percebe em evidência esse tipo de relação.

Com as informações cada vez mais disponíveis em tempo real, e as questões de responsabilidade social e ambiental estarem cada vez mais em evidência, tornou-se um grande desafio para a cadeia de suprimentos se atentar a essas questões. Questionado quanto a ações que a empresa faz para promover essa responsabilidade, o gestor mencionou que esse sistema deve ser observado a partir de um certo retrocesso. Explica que sua posição é a ponta da cadeia de suprimentos, e responsabilidades como essa devem ser inseridas desde o começo da cadeia, para que se chegue ao final podendo compreender responsabilidade por todo processo. Assim, ele frisa toda a importância e preocupação que existe ao longo de toda a cadeia, para que ao final seja uma gestão de responsabilidades sociais e ambientais, além de garantir que não haverá impactos financeiros significativamente ruins para a empresa. Nesse sentido, temos a importância da criação de valor na rede, até que esse valor chegue ao consumidor final. Perguntou-se ao gestor como a empresa visa promover a criação máxima de valor entre fornecedores e membros da cadeia, e ele afirmou que nesse sentido, todos os membros da cadeia que constrói valor devem compreender esse aspecto e trabalhar na direção dele. Para o gestor, não adianta colocar um preço em um produto, que depois a empresa não terá volume para vender. Ele enfatiza que o importante, é ter o produto escoando ao final.

4.2. Camaçari

No que tange a gestão da cadeia de suprimentos da montadora em Camaçari, segundo o E2, a mesma é realizada sistematicamente a partir dos dados retirados automaticamente de um sistema integrado de gestão empresarial, que neste caso é adotado o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). Para o bom funcionamento dessa cadeia, o gestor enfatiza sobre a

integridade dos dados, pois eles são essenciais para o sucesso e bom funcionamento da logística das fábricas. Afirmar ainda que, qualquer falha na administração do inventário da empresa pode ser fatal para dado processo, causando uma ruptura da produção por falta de componentes, ou mesmo pelo excesso de inventários parados.

O gestor relata também que o departamento de supply chain dessa rede, à qual a montadora pertence, é localizado na cidade de São Bernardo do Campo, no estado de São Paulo, sendo este considerado central para todas as fábricas e montadoras da marca no Brasil e na Argentina. Quando questionado sobre o passo-a-passo da programação para a produção, o gestor descreve as etapas da seguinte forma:

(...) O passo-a-passo da programação de produção e gestão de supply chain começa com o recebimento de uma demanda vinda de marketing, que é lançada no sistema com a necessidade de componentes para fazer a produção diária. A fábrica precisa manter um estoque mínimo para iniciar o processo de recebimento de peças nacionais e importadas. Com esse estoque mínimo implementado na fábrica, a produção é iniciada, e as chamadas de peças acontecem de acordo com o uso das peças no dia a dia. Periodicamente existem contagens dessas peças para confirmar os estoques visualizados no sistema pelo time de São Bernardo do Campo (...) (E2).

O gestor reitera também que, eventualmente, no momento da contagem dessas peças, se for diagnosticada alguma divergência no número ou característica dessas peças, esse fato interfere diretamente nas chamadas de insumos e produtos, e se não for devidamente verificado e resolvido, tal acontecimento pode causar uma ruptura total da produção ou então, gerar custos adicionais com transportes extras, seja terrestre ou aéreo, sendo estes considerados esforços realizados pela empresa, a fim de não bloquear a produção de forma total. Diante do exposto, fica claro que a gestão relacionada a cadeia logística e de produção é essencial para o bom funcionamento da linha, no entanto, para que essa tarefa ocorra de forma perfeitamente positiva têm-se a participação direta dos fornecedores. Ao ser questionado sobre eles, o gestor afirma que para a indústria automobilística, os fornecedores são considerados peças-chaves, sendo extremamente importantes para o processo, e por isso, eles são e devem ser tratados estrategicamente como parceiros, onde a relação deve ser de total transparência. O gestor aponta que na visão dele, uma empresa automotiva não tem condições de estocar sozinha, todos os componentes do carro, logo é necessário que os fornecedores tenham sempre um estoque de segurança a fim de atender as necessidades e emergências da indústria. O gestor afirma ainda, que as indústrias automotivas são corresponsáveis financeiramente por esses fornecedores. Dessa forma, devem estar sempre informados sobre seus próprios fornecedores e ao setor, como por exemplo, quanto aos pagamentos de salários e dos dissídios anuais, pois qualquer fato que possa ocorrer com eles, como uma greve por exemplo, afeta diretamente o setor e a empresa automobilística.

Ao ser questionado quanto à escolha e seleção de fornecedores para a montadora, o gestor admite que é um processo muito complexo, pois além de envolver o início de uma parceria, marca o rompimento da parceria com o fornecedor anterior. No que tange ao processo de análise para a seleção de novos fornecedores, o gestor afirma:

(...) esta análise é feita pelo departamento de compras juntamente com a engenharia de produto e industrial. Nesta análise são executados os testes dos produtos, estudos de capacidade, estudos financeiros para certificar a viabilidade de custos, entre outros (...).

(...) muitas mudanças de fornecedores são motivadas por projetos de redução custo, porém existem outros fatores primordiais para uma mudança de fornecedor. Exemplos: melhoria de qualidade, melhoria e desenvolvimento de um novo design, questões legais e de governança, falência de um fornecedor, e etc. (...) (E2).

Após as escolhas dos fornecedores, bem como dos produtos e insumos que serão utilizados, os mesmos são testados novamente na montadora em si, através de um processo de gerenciamento de mudança. Este teste é feito diretamente no chão de fábrica, ou seja, na linha de produção, a partir da montagem das peças denominadas de protótipos. Após este segundo teste, e com a aprovação da montadora, o fornecedor é informado e recebe então a liberação para a produção das peças e componentes e o cronograma de entrega que deve ser seguido. Interrogado quanto a possibilidade de a empresa obter processos a fim de viabilizar relacionamento com o fornecedor, o gestor informa a existência de um departamento de suporte ao fornecedor denominado *Supplier Technical Assistance*.

A fim de diagnosticar se a montadora contribui para a profissionalização dos seus pequenos e médios fornecedores, o gestor afirma que o aspecto mais importante nesse sentido é a exigência que a própria montadora faz aos seus fornecedores no que tange a certificações, como por exemplo, os certificados referentes a *International Organization for Standardization* (ISO). Para o gestor, a visão da organização é que essa exigência resulta em responsabilidades e deveres para com o fornecedor, a fim de que este mantenha as qualificações necessárias para a entrega de um produto de qualidade, que atenda as especificações da empresa, e que seja produzido no prazo pré-estabelecido. Nesse sentido, o gestor ainda comentou sobre uma verificação realizada pela montadora quanto ao processo de avaliação de entrega desses insumos. Durante essa análise são observados dados e características, por exemplo, quanto a entrega da quantidade correta dos itens, se houve atraso na entrega, se as embalagens estão em perfeito estado, entre outros.

Um dos objetivos centrais da cadeia de suprimentos, é realizar a gestão do processo de forma eficiente e eficaz com o intuito de obter melhor custo e prazo no desenvolvimento de novos produtos e assim, alcançar um bom tempo de resposta às necessidades do consumidor final. Por isso, enfatizou-se ao gestor no que tange a ações que a empresa possa vir a realizar no

sentido de exercer pressão aos fornecedores, não apenas quanto a sua qualificação e aperfeiçoamento, mas também em atitudes, em busca de um objetivo comum e necessário a ambos. Com isso, o gestor afirma que há um comprometimento das duas partes em cumprir os acordos comerciais. Adverte que a pressão é feita baseada nos acordos, nas medições da capacidade vendida, no preço, na qualidade que inicialmente foi aprovada, entre outros. Porém relata que há algumas situações que necessitam de revisões.

Dado o conhecimento adquirido a partir da teoria, concorda-se que empresas após longos períodos trabalhando em conjunto, podem tornar-se parceiras a partir de compartilhamentos de sucesso, expectativas a longo prazo, pontos de contato múltiplo, aprendizagem conjunta, relacionamentos limitados, coordenação conjunta de atividades, transparência de informações, resolução conjunta de problemas, relações de confiança, e assim por diante. Diante disso, o gestor alega que esse tipo de relação, acontece de forma considerável no ramo automotivo, exemplo disso na empresa em questão, é que quando surgem problemas pertinentes tanto a montadora, quanto ao fornecedor, ambas se unem, independente da origem do problema, e os setores de engenharia juntos, descobrem a solução que necessitam.

Como em qualquer setor, há constantemente a existência de aumento dos níveis de exigências dos consumidores, principalmente ligadas a necessidade de ampliação por base no crescimento e evolução da tecnologia e pela expansão da era digital. No entanto, na visão do gestor, no setor automotivo, esse nível de exigência por parte dos consumidores é bastante considerável. Ao notar que essas mudanças e inovações tornaram-se mais rápidas e dinâmicas, procurou-se saber de que forma as parcerias dessas cadeias se movem em direção a essas mudanças. O gestor de Camaçari indaga que a engenharia de produto trabalha com bases globais, Estados Unidos e Europa, por exemplo, a fim de estarem sempre em constante atualização de recursos relacionados aos carros. Relata também que no que tange a tecnologia, várias montadoras trabalham juntas e estão sempre seguindo as tendências de mercado.

Ao ser questionado em que situações as empresas montadoras envolvem seus fornecedores parceiros na busca por ações conjuntas que sejam estratégicas na entrega do produto final, o gestor respondeu que os fornecedores parceiros apenas são envolvidos na entrega do produto final, no caso aqui, o carro em si, se surgir algum problema de design ou qualidade no produto fornecido por eles.

Atualmente muito tem se questionado sobre a questão da responsabilidade sustentável ao longo da gestão da cadeia de suprimentos, e essa questão tornou-se um desafio de grande importância. O gestor de Camaçari afirmou que existem alguns setores em sua empresa que

trabalham diretamente com governabilidade e responsabilidade social e que esses trabalhos são estendidos para os fornecedores, exercendo assim ações que visam garantir um mapeamento de toda a cadeia.

Com base na teoria, sabe-se que todos os elementos da cadeia criam valor na rede até que esse valor seja passado ao cliente final. Questionado quanto à importância da criação máxima de valor entre os fornecedores e membros da cadeia, o gestor de Camaçari reitera que sua empresa trabalha fortemente com o valor de qualidade e excelência.

4.3. Comparação entre as montadoras e regiões delimitadas

O fator regional vem sendo considerado como uma importante fonte de vantagens competitivas, podendo agregar recursos, como conhecimento, qualificação, matéria-prima, entre outros, visando um melhor desenvolvimento da produção de determinada indústria (Santos, de Oliveira, da Silva Moreira, 2017). Nesse sentido surgem os chamados APLs.

Nesse sentido, a pesquisa buscou analisar a regionalidade das montadoras investigadas. Diagnosticou-se que há Arranjos Produtivos Locais em torno das localidades em que ambas empresas se inserem e que essa proximidade na localização pode interferir na cadeia de suprimentos a nível estratégico, tático e operacional. Ao questionar o gestor da montadora em Camaçari sobre de que forma a localidade reflete ou interfere em sua gestão de suprimentos, ele informou que positivamente no sentido de haver uma parceria entre, cerca de 20 parceiros que são abrigados na própria delimitação da montadora e que fornecem produtos e insumos diretamente para a linha de produção. Para o gestor essa relação, de proximidade e confiança, é essencial para o bom funcionamento da montadora, e por isso enfatiza a importância da localidade da montadora e de seus fornecedores. Porém, também ofertou informações de aspectos negativos dessa relação.

O gestor de Camaçari também relatou que essas empresas parceiras devem estar sempre alinhadas à performance do mercado, ou seja, se profissionalizando, qualificando funcionários, implementando melhorias do setor ano a ano, a fim de se manterem competitivas, efetuando um trabalho de qualidade e que satisfaça as necessidades da montadora que esta atende.

Ao ser questionado mais especificamente quanto às vantagens e desvantagens da regionalidade da montadora “B”, relata o fato da região de Camaçari estar bastante distante do centro do país e do principal centro de distribuição da empresa.

Nesse sentido, o gestor de Taubaté ressaltou que a localidade de sua montadora é considerada melhor, do ponto de vista logístico, do que a montadora de Camaçari. No entanto, ainda

ressalta sobre sua própria localização, que para ele é melhor do que a da montadora de Camaçari, ainda se configura como mediana.

O gestor de Camaçari ainda apontou alguns prós e contras da região em que a montadora está localizada no nordeste do Brasil, evidenciando as dificuldades encontradas na região (maiores custos de transporte, maiores estoques devido à distância dos fornecedores nacionais, maiores custos de suporte dos fornecedores, tempo de resposta dos fornecedores e qualificação da mão de obra), mas também destacou fatores que os fizeram se instalar na mesma, como o desenvolvimento da região, a implantação de novas empresas, menores custos operacionais e o desenvolvimento do porto para recebimentos de componentes importados.

5. Considerações Finais

Este estudo teve por objetivo analisar o mercado *business-to-business* (B2B) no que tange a gestão da cadeia de suprimentos e logística de uma empresa do setor automobilístico relacionado com seus fornecedores. Para isso, obteve-se como base de estudo duas montadoras da empresa localizadas em regiões distintas do país, com o objetivo de verificar as vantagens e desvantagens de ambas regiões e suas influências nos processos logísticos e de operacionalização com fornecedores.

Importante destacar, no que tange à gestão da cadeia de suprimentos, que o gestor de Taubaté enfatiza a necessidade da gestão se iniciar a partir do momento em que o fornecedor despacha a mercadoria, sendo assim, é mais viável detectar falha ou anomalia dias antes dos produtos de fato chegarem a empresa. Enquanto isso, o gestor de Camaçari destaca a importância dos sistemas integrados de gestão e da integridade dos dados os quais eles sustentam, sendo esses essenciais para um bom funcionamento da empresa e da linha de produção.

Quanto à entrada e seleção de novos fornecedores, o gestor de Taubaté enfatizou apenas a questão de procurarem ser fornecedores de produtos globais, a fim de obter uma mesma espinha dorsal de um determinado carro em diferentes localizações. Ressalta, também, a importância relacionada aos acordos do governo quanto ao comércio exterior, que como por exemplo no Brasil, é necessário produzir cerca de 60% dos produtos da linha de produção no próprio país. Já o gestor de Camaçari afirma ser um processo muito complexo, principalmente por marcar o início de uma parceria e o final de outra. Evidencia que dentre os motivos para a troca de fornecedores, como melhora na qualidade, no prazo de entrega e na modernidade do design, o custo referente a transação desses produtos, ainda é o que mais se sobressai.

Quanto a processos que a empresa utiliza para viabilizar os relacionamentos com fornecedores, o gestor de Camaçari lembra que existe um departamento de suporte ao

fornecedor denominado *Supplier Technical Assistance*, em que os colaboradores possuem acesso livre às linhas de produção, estando expostos aos problemas e entraves, e ajudando de forma compartilhada na solução desses gargalos. Nesse mesmo sentido, o gestor de Taubaté enfatiza que essa relação entre fornecedor e empresa deve ser pautada em três pilares, sendo eles: desempenho do fornecedor, desenvoltura da logística, e qualidade do processo.

No que tange especificamente às regiões delimitadas pelas montadoras e conseqüentemente aos APLs instalados nessas regiões, tem-se que a delimitação de Taubaté é mais vantajosa em termos logísticos do que a região de Camaçari. A região de Taubaté está mais bem privilegiada, segundo o gestor entrevistado, devido a sua proximidade com São Paulo e das principais rodovias do país, além de estar perto dos principais fornecedores, devido a pulverização de fornecedores e parceiros no estado de São Paulo. Enquanto que a região de Camaçari, segundo o gestor entrevistado, apesar dos menores custos operacionais e do desenvolvimento da região, ainda pesa a questão de custos altos quanto ao transporte de cargas manufaturadas e de produtos e insumos de fornecedores, além dos custos para a armazenagem dos estoques dessas peças, e o alto custo de transporte pela distância dos principais fornecedores nacionais.

O presente estudo ressalta contribuições à pesquisa do mercado *business-to-business*, revelando casos de processos logísticos e que visam auxiliar as empresas automobilísticas a utilizarem este caso como um espelho, um exemplo para suas ações. Portanto, possui contribuição científica e prática gerando sugestões de estudos futuros, a partir do aprofundamento do tema no que tange ao mercado B2B e também aos processos logísticos. Quanto às limitações da pesquisa, têm-se o fato do estudo contemplar apenas uma empresa automobilística, e apenas um gestor de cada região delimitada. Em suma, o estudo buscou evidenciar essa relação entre empresa e fornecedor, além de focar na questão regional e de localização das montadoras.

Referências

- Araújo, V. M. (2014). *Arranjos produtivos locais da indústria automobilística no estado de Goiás*, Brasil.
- Araújo, V. M., & Botelho, M. D. R. A. (2015). Impactos regionais da distribuição dos novos investimentos da indústria automobilística brasileira. *Revista ESPACIOS/ Vol. 36 (Nº 20)*.
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (2017). *Dados de 2017*. Recuperado em 28 abril, 2018 de <http://www.anfavea.com.br/>.
- Bardin, L. (2014). Análise de conteúdo (Reimpressão da Edição Revista e Atualizada de 2009 ed.). *Lisboa: Edições, 70*.
- Boejgaard, J., & Ellegaard, C. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1291-1299.

- Borges, M. M. D. C. (2011). Pacto territorial e emprego na indústria do Grande ABC Paulista (1990-2008).
- Brennan, R. (2014). *Business-to-business Marketing* (pp. 83-86). Springer New York.
- Brito, R. P. D., & Berardi, P. C. (2010). Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo.
- Da Rocha, A. C., Gomes, C. M., Kneipp, J. M., & Camargo, C. R. (2015). Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos e Desempenho Inovador: um estudo multicase no setor mineral brasileiro. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 12(2), 293-316.
- De Campos, A. C., Trintin, J. G., & Vidigal, V. G. (2009). Estrutura de governança: o caso do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecção de Maringá (PR). *Textos de Economia*, 12(1), 134-155.
- De Sousa, C. M. P., & Silva, L. C. (2015). Gestão de processos na cadeia de suprimentos: um estudo de caso numa organização do setor têxtil do agreste de Pernambuco. *Revista Produção Online*, 15(2), 646-670.
- Frösén, J., Jaakkola, M., Churakova, I., & Tikkanen, H. (2016). Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 52, 91-99.
- Galdámez, E. V. C., Carpinetti, L. C. R., & Gerolamo, M. C. (2009). Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. *Gestão & Produção*, 16(1), 133-151.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2015). Définir Le Supply Chain Management. *Logistique & Management*, 23(4), 7-24.
- Pires, S. R., & Sacomano Neto, M. (2008). New configurations in supply chains: the case of a condominium in Brazil's automotive industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 328-334.
- Pires, S. R. (2009). *Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos*. Atlas.
- Sacomano Neto, M., & Truzzi, O. M. S. (2009). Posicionamento estrutural e relacional em redes de empresas: uma análise do consórcio modular da indústria automobilística. *Gestão e Produção*, 16(4).
- Santos, K. V. D., de Oliveira, A. C. R., & da Silva Moreira, R. (2017). Criação de uma Ferramenta para verificação do conceito de Arranjo Produtivo Local: Aplicação no APL da Indústria de Calçados do Estado da Paraíba. *Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias*, 7(3), 3876-3889.
- Santos, A. M. M. M., & Pinhão, C. M. D. A. M. (1999). Pólos automotivos brasileiros.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). Recuperado em 12 junho, 2018 de www.sebrae.com.br
- Silva, M. V. D. (2010). A indústria automobilística em Catalão/Goiás: da rede ao circuito espacial da produção da MMC Automotores do Brasil SA.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2009). *Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso*. Bookman editora.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). Administração da Produção. Atlas. São Paulo (4).