

# GOVERNANÇA E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA CADEIA AUTOMOTIVA

**ELIACY CAVALCANTI LÉLIS (UNIMEP/UNI9)**

eliacylelis@gmail.com

**Rosângela Maria Vanalle (UNINOVE)**

rvanalle@uninove.br

**Alexandre Tadeu Simon (UNIMEP)**

atsimon@unimep.br

**Marly Monteiro de Carvalho (USP-POLI)**

marlymc@usp.br

**Roberto Giro Moori (MACKENZIE)**

rgmoori@mackenzie.br



*A implementação das estratégias de cadeia de suprimentos mostra o lado pragmático das operações nas relações intra-organizacionais e inter-organizacionais. Nesse momento é possível identificar o gap existente entre a intenção da estratégia e os efetivos resultados conseguidos. O grau de alinhamento estratégico existente entre a estratégia competitiva e a estratégia funcional da manufatura da organização interfere diretamente nesses resultados, traduzindo um nível de colaboração e cooperação que estão relacionados à governança na cadeia de suprimentos. Este artigo busca relacionar os conceitos de governança e o grau de alinhamento entre a estratégia competitiva e a estratégia de manufatura de uma montadora de veículos de carga da grande São Paulo. Trata-se de um estudo de caso que embasa-se em um modelo de grau de alinhamento estratégico interno, com aplicação de um questionário e entrevista com os gestores da produção. Os resultados revelam o grau de alinhamento estratégico interno na produção e os elementos que tem relação com a governança da montadora de veículos.*

*Palavras-chaves: Governança, alinhamento estratégico, cadeia automotiva*

## 1. Introdução

A gestão da cadeia de suprimentos considera as relações entre as organizações participantes de uma cadeia de suprimentos, que são interdependentes, mas que não são, necessariamente, integradas entre si. Quando essa integração é desenvolvida na cadeia, há a geração de uma vantagem competitiva fortíssima, com estratégias que sincronizam as atividades de produção com a variação da demanda. O grau de sucesso na implementação dessas estratégias está atrelado ao conceito de alinhamento estratégico existente na organização.

As práticas de sucesso já existentes no mercado respondem às necessidades específicas de um setor, desse modo, não servem para outras realidades. Assim, as pesquisas que delimitam as atuais práticas existentes na forma de estudos de caso e na proposta de modelos teóricos sobre alinhamento são contribuições que podem formar uma grande referência teórica para a gestão moderna das cadeias produtivas.

O desenvolvimento de um alinhamento estratégico nas operações indica a busca pela efetiva gestão de recursos nas funções da organização, para que haja uma implementação da estratégia de forma consistente e sustentável. A eficiência na comunicação entre as áreas é uma questão fundamental para a integração nas atividades internas e na relação com os parceiros da cadeia de suprimentos.

Essencialmente, o alinhamento estratégico se preocupa em gerenciar simultaneamente: a) as funções internas da empresa, de modo que haja coesão com as prioridades competitivas do cliente e; b) as capacidades operacionais relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Chopra e Meindl (2003, p. 27) explicam que “alinhamento estratégico significa que ambas as estratégias, competitiva e de cadeia de suprimentos, possuem os mesmos objetivos”. Todas as funções que integram a cadeia de valor tem alta dependência, na qual uma única função não é capaz de assegurar o sucesso da cadeia.

Prieto (2006, p.78) explica que o processo de alinhamento estratégico é um exercício prático das atividades que realizam este alinhamento. Ela entende que alinhamento tem vários significados: “agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões”

“Para manter o alinhamento estratégico, a estratégia da cadeia de suprimentos deve ser ajustada durante o ciclo de vida do produto e conforme as alterações no panorama da concorrência” (CHOPRA e MEINDL, 2003, p. 41).

Para tanto, sugere-se que as empresas adotem estratégias que sejam integradas nos vários níveis hierárquicos, evitando ambiguidades e distorções nas percepções e ações, para um adequado alinhamento entre os pensamentos estratégicos das várias instâncias decisórias (GONÇALVES *et al.*, 2002).

Os objetivos organizacionais mais amplos das operações produtivas buscam satisfazer as necessidades de seus *stakeholders* para todo o processo decisório da produção, mas no nível operacional, é necessária uma maior definição desses objetivos. Slack *et al.* (2002) recomendam cinco objetivos de desempenho básicos e que se aplicam a todos os tipos de operações produtivas: qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo.

Este artigo busca relacionar a governança e o grau de alinhamento entre a estratégia competitiva e a estratégia de manufatura de uma montadora de veículos de carga da grande São Paulo. A metodologia de pesquisa embasa-se no método dedutivo, com a aplicação de

modelo de alinhamento estratégico interno de Labovitz e Rosansky (1997) na pesquisa de campo em uma montadora de veículos de carga da grande São Paulo.

## 2. Governança na cadeia de suprimentos

Estrutura de governança compreende a forma de inter-relação dos agentes em razão das características específicas da transação que realizam. É geralmente interpretada como uma estrutura organizacional na qual se decide a integridade de uma transação ou de um conjunto de transações.

Governar a transação significa incentivar o comportamento que se deseja obter e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo (AGUIAR, 2001). Consiste de um mecanismo usado com a finalidade de abrandar a ameaça de oportunismo.

A governança na cadeia produtiva refere-se às relações de poder que ocorrem ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Nesse sentido, é necessário verificar se as relações dentro da cadeia produtiva (ou do sistema de produção) são governadas por mecanismos de preços ou, em outro extremo, são resultados de fortes hierarquias impostas por agentes com poder de comando (SUZIGAN, GARCIA & FURTADO, 2003).

De acordo com Williamson (1996) as estruturas de governança estão distribuídas em três formas distintas: sendo duas extremas, hierarquia (integração vertical) e mercado e uma intermediária, a híbrida.

Na relação de **mercado**, as transações de produtos ou serviços são realizadas com preços determinados pelo mercado e estes devem ser baixos para ambos os parceiros.

Na **hierarquia**, caracterizada pela integração vertical – onde as atividades são realizadas dentro da empresa - a forma de governança é o controle gerencial, ou seja, gerenciar trocas dentro das próprias fronteiras da empresa.

As formas **híbridas** combinam aspectos das transações de mercado com características de integração vertical. A estrutura de governança dominante é o resultado ótimo do alinhamento das características das transações dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, pois o ambiente institucional exerce influência direta na determinação do mecanismo de coordenação das atividades organizacionais (WILLIAMSON, 1996, AGUIAR, 2001). Alianças estratégicas e *franchises* são exemplos de relação híbrida (ALVES FILHO ET al, 2004).

Essa abordagem de Williamson (1996) trata o tema da governança por meio da análise das hierarquias que são formadas dentro das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Utiliza o conceito de sistema de produção para definir como a estrutura de coordenação que se forma a partir das interações que se dão ao longo das cadeias de suprimento, em que se verificam relações verticais e horizontais entre as firmas, podem ser governadas por mecanismos puramente de mercado ou resultar de processos interativos entre os agentes, mesmo que com a conformação de fortes hierarquias.

Williamson (1985), Storper e Harrison (1991) apud Suzigan, Garcia & Furtado (2007), analisam a estrutura de governança presente nessas relações, ou seja, o grau de hierarquia, liderança e comando (ou, alternativamente, colaboração e cooperação) entre as empresas participantes do sistema. A estrutura de governança é conformada pelas relações de poder (ou de cooperação) ao longo das cadeias de produção e distribuição de mercadorias. Por isso, os autores procuram verificar se, e em que extensão, as relações dentro do sistema de produção são governadas por mecanismos de preços ou se, em outro extremo, resultam de hierarquias

impostas por agentes participantes do processo, ou ainda se prevalece alguma estrutura intermediária de coordenação, em que o mercado e as hierarquias são substituídos por interações mais frequentes entre os agentes envolvidos, resultando em maior grau de colaboração e cooperação nas relações entre as empresas. Isto não significa que as interações entre os agentes se dão na ausência de assimetrias entre as empresas. Pelo contrário, em muitos casos as interações são caracterizadas por fortes hierarquias, decorrentes do diferenciado poder de barganha que é verificado entre as firmas participantes do processo produtivo.

Gereffi (1994) desenvolveu uma teoria sobre “cadeia produtiva global” que ligou o conceito de cadeia de valor com a organização global das indústrias. Por meio da análise da configuração das cadeias produtivas globais, é possível investigar a estrutura de governança que caracteriza a cadeia internacional em que os produtores aglomerados se inserem. Dessa forma, é possível verificar a capacidade desses agentes em se apropriar do valor gerado ao longo da cadeia e dos benefícios gerados pela aglomeração dos produtores.

Para Humphrey (2003), as cadeias produtivas globais são redes formadas por estruturas de governança que determinam a inclusão ou exclusão de atores, a divisão de funções dentro da cadeia e a relação com o mundo externo. Para Gereffi (1994) existem dois tipos de estruturas de governança: *buyer-driven* e *producer-driven*. Nas cadeias dirigidas pelo comprador (*buyer-driven*), o comprador exerce um certo controle sobre a cadeia determinando regras para atuação dos outros atores, o poder e fontes de lucros estão nas mãos das companhias no final da cadeia como varejistas e importadores. São características encontradas nas indústrias têxteis e de vestuário, calçados, móveis e alimentos, por exemplo.

Ao contrário, nas cadeias dirigidas pelo produtor (*producer-driven*) são típicas de indústrias de capital e tecnologia intensivos, onde as barreiras para entrar são maiores na produção e no desenvolvimento de tecnologias. Ocorre quando os agentes produtores ditam as regras para outros agentes ao longo da cadeia, à exemplo do que ocorre nas cadeias automotivas, em indústrias de computadores, metal-mecânica, eletrônica e química.

A esses diferentes formatos correspondem distintas estruturas de governança. Porém, em ambos os casos, a estrutura de governança é determinada pela capacidade da firma em deter ativos estratégicos “chave” que, pelo seu caráter tácito e específico, não são reproduzidos pelos outros agentes que participam da cadeia. No caso das cadeias *producer-driven*, os ativos-chave são produtivos, sustentados por atividades fundamentais de desenvolvimento de produto e gestão de ativos comerciais. No caso das cadeias *buyer-driven*, as empresas coordenadoras geralmente não possuem atividades produtivas e seu poder decorre da posse de ativos comerciais, como marca ou canais de comercialização e distribuição. (SUZIGAN, GARCIA & FURTADO, 2003)

Assim, a cadeia se organiza a partir de uma sucessão de processos de agregação de valor que se caracterizam pela transação entre agentes econômicos que se relacionam em um mercado, buscando minimizar os custos da transação, a partir de uma estrutura de governança mais adequada. De acordo com o tipo de governança adotado pode-se diminuir as incertezas na relação da cadeia e conseqüentemente os custos da transação.

Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005) identificaram cinco tipos de governança na cadeia de valor. São identificações analíticas, não empíricas, embora tenham sido derivadas, em parte, de observações empíricas. Estas são:

1. Mercado (ou comercial): nas relações comerciais o fator limitante é o custo, que deve ser baixo para ambos (cliente e fornecedor);
2. Cadeia de valor Modular: os fornecedores fazem produtos de acordo com as especificações do consumidor, que pode ter algum nível de detalhamento. Entretanto, quando proporciona serviços exclusivos, o fornecedor tem total responsabilidade quanto à tecnologia do processo e utiliza máquinas genéricas que limita investimentos específicos para a transação;
3. Cadeia de valor relacional: há uma interação complexa entre comprador e vendedor, que geralmente cria dependência mútua e altos níveis de ativos específicos.;
4. Cadeia de valor cativo: fornecedores pequenos dependem dos grandes compradores. Estes fazem investimentos significativos para o comprador, o que os torna “cativos” . Estes relacionamentos são frequentemente caracterizados por um alto grau de monitoramento e controle do comprador;
5. Hierarquia; esta forma de governança é caracterizada pela integração vertical. A forma de governança é o controle gerencial, flui dos gerentes para subordinados, ou da matriz para as subsidiárias e filiais.

A partir da tipologia criada por Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005) mostrada acima, eles desenvolveram uma teoria operacional sobre a governança na cadeia de valor global. Eles identificaram três elementos chaves de padrões de governança na cadeia de valor:

1. Complexidade da informação e transferência de conhecimentos necessários para sustentar uma transação particular, principalmente em relação às especificações do produto e processo;
2. O quanto esta informação e conhecimento podem ser codificados e transmitidos eficientemente e sem investimento específico de transação entre as partes; e
3. Capacidades dos fornecedores atuais e potenciais na relação para as necessidades da transação.

Para Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005) esses cinco tipos de governança resultam dos diferentes valores atribuídos às três variáveis citadas anteriormente, quais sejam, complexidade das transações inter-firmas, o grau com que esta complexidade pode ser diminuída através de codificação e a capacidade dos fornecedores para satisfazer as necessidades dos clientes. Cada tipo de governança proporciona um “*trade-off*” entre os benefícios e riscos de um “outsourcing”. Os tipos de governança e variáveis são mostrados na Quadro 1.

Tipo de governança	Complexidade da transação	Habilidade para codificar a transação	Capacidade do fornecedor	Grau de coordenação explícita e assimétrica do poder
<b>Mercado</b>	Baixa	Alta	Alta	Baixa
<b>Modular</b>	Alta	Alta	Alta	
<b>Relacional</b>	Alta	Baixa	Alta	
<b>Cativo</b>	Alta	Alta	Baixa	
<b>Hierarquia</b>	Alta	Baixa	Baixa	Alta

Fonte: Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005)

Quadro 1 : Determinantes de governança da cadeia de valor

### 3. Alinhamento estratégico na cadeia de suprimentos

A eficiência e a eficácia na gestão da cadeia de suprimentos depende de um direcionamento de esforços em prol de um objetivo comum para todas as unidades produtivas participantes de



uma cadeia. Esse direcionamento pode ser obtido por meio de um planejamento estratégico que contemple os níveis hierárquicos:

- (1) Estratégia corporativa ou empresarial;
- (2) Estratégia competitiva ou de negócio;
- (3) Estratégias funcionais (JOSHI et al., 2003).

Para Slack *et al* (2002), a estratégia de produção pode ter uma contribuição significativa, a ponto de gerar uma vantagem competitiva se ela:

- a) É um reflexo “de cima para baixo” (*top down*) do que o grupo de negócio deseja fazer;
- b) É uma atividade “de baixo para cima” (*bottom-up*), em que as melhorias das atividades dão sustentabilidade à estratégia;
- c) Envolve traduzir os requisitos de mercado em decisões nas operações.

Acur *et al.* (2003) apresentam um estudo no qual a formalização da estratégia de manufatura tem influência no relacionamento entre objetivos competitivos, metas de melhoria e planos de ação. O estudo está baseado nos dados do terceiro IMSS (Internacional Manufacturing Strategy Survey) que foi conduzido em mais de 20 países em 2001, envolvendo 378 empresas da Europa. Foi aplicado um questionário com 70 questões, dividido em quatro seções que iria explorar e identificar as estratégias e práticas utilizadas pelas empresas de manufatura. O estudo demonstra empiricamente que a formalização da estratégia de manufatura facilita a tradução dos critérios competitivos via metas de melhoria dentro de planos de ação. Isto pode indicar que aquelas empresas tem se tornado muito melhores em relacionar estratégias de negócio e da manufatura. O atual alinhamento entre prioridades competitivas, metas de melhoria e planos de ação podem atualmente trabalhadas de duas maneiras: com prioridades direcionadas pelos programas.

Chopra e Meindl (2003, p. 27) explicam que “alinhamento estratégico significa que ambas as estratégias, competitiva e de cadeia de suprimento, possuem os mesmos objetivos”.

Corrêa e Corrêa (2006) completam que a gestão estratégica de operações cria um padrão de decisões coerente com a direção estratégica da empresa, conforme a prioridade competitiva da operação baseada em cinco objetivos de desempenho: preço/custo; velocidade, confiabilidade, qualidade e flexibilidade.

Os aspectos importantes desses objetivos nas operações podem ser múltiplos e inter-relacionados, e em alguns casos, até conflitantes, onde o *trade-offs* define qual a prioridade competitiva na estratégia das operações. Tem-se como exemplo o conflito entre velocidade e custo, onde muitas vezes o investimento em maior rapidez implica em maior custo.

O alinhamento é importante não apenas no desenvolvimento de estratégias, mas também na sua implementação. Esta implementação é favorecida pelo alinhamento e ajuste de sistemas chave, alocação de recursos, cultura organizacional e prioridades e objetivos organizacionais, por isto é enfatizada a importância da coordenação dos níveis hierárquicos das estratégias (JOSHI *et al.*, 2003).

“Para manter o alinhamento estratégico, a estratégia da cadeia de suprimento deve ser ajustada durante o ciclo de vida do produto e conforme as alterações no panorama da concorrência” (CHOPRA e MEINDL, 2003, p. 41).

Os estudos sobre alinhamento estratégico em uma cadeia produtiva estão crescendo significativamente nos últimos anos e revelam a importância que esta temática está assumindo para o mundo dos negócios (KNIGHT *et al.*, 1999; ZAJAC *et al.*, 2001; MARKOCZY, 2001; TAN & TAN, 2005; EISENHARDT & ZBARACKI, 1992)

Outras temáticas de destaque que são abordadas com o conceito de alinhamento são os custos, o desempenho e a competitividade (POWELL, 1992; MADHOK, 2002; KATSIKEAS & SAMIEE, 2006; SLATER *et al.*, 2006, HENDERSON & MITCHELL, 2007).

Os conceitos sobre parceria, relacionamento de longo prazo, indicadores de desempenho integrados, comunicação em tempo real e integração nas atividades são alternativas que podem ser exploradas na busca pelo alinhamento estratégico na gestão da cadeia de suprimento (JOSHI *et al.*, 2001; HULT *et al.*, 2007).

Hult *et al.* (2007) ampliam a discussão do alinhamento estratégico da organização para o ambiente da cadeia de suprimentos, ao estudar a gestão da cadeia de suprimentos estratégica para a melhoria do desempenho por meio de uma cultura de competitividade e desenvolvimento do conhecimento. À luz da teoria da visão baseada em recursos e da teoria da aprendizagem organizacional, o estudo utiliza uma amostra de 201 empresas para analisar a influência de uma cultura de competitividade e conhecimento, no desenvolvimento do desempenho da cadeia de abastecimento em variadas condições de turbulência no mercado. Foram encontradas sinergias que existem entre uma cultura de competitividade e o desenvolvimento do conhecimento, numa associação positiva com o desempenho. Além disso, com base no comportamento e teorias contingenciais, descobriram que a turbulência no mercado pode moderar estas relações, com uma influência positiva no desenvolvimento do conhecimento e desempenho e uma influência negativa sobre a cultura de competitividade e desempenho.

Há uma relação entre as estratégias genéricas e os modelos de competências essenciais da organização (*core competence*), bem como o processo de desdobramento das estratégias em critérios competitivos para a manufatura. Eles mostram que a melhor combinação de estratégia genérica e de competências essenciais parte de um posicionamento estratégico que busca alinhar toda a corporação para atingir o objetivo traçado. “O desafio final do processo de construção de uma estratégia é desdobrá-la até o nível da manufatura/operações”. (CARVALHO & LAURINDO, p. 71). Para que toda a corporação esteja apta a ter maior responsividade às variações da demanda é importante que ela esteja alinhada para que assim possa obter uma vantagem competitiva.

Gottschalg e Zollo (2007) levantam a questão do fator humano no alinhamento de interesses, quando articula a teoria que trata do alinhamento entre os interesses coletivos e individuais geradores da vantagem competitiva sustentável. A relação com a vantagem competitiva está em ter um nível de alinhamento de interesses individual sincronizado o interesse organizacional em termos de desempenho superior. É o que ele chama de alinhamento de interesse superior baseado na combinação dos mecanismos de motivação nos ambientes estáveis e dinâmicos considerando os aspectos de taciturnidade, contexto de dependência, e ambiguidade causal.

A gestão do alinhamento estratégico depende de um profundo entendimento de como ocorre sua operacionalização, por isso, alguns modelos tem sido propostos para diagnósticos que delimitem o grau de alinhamento que a organização apresenta.

Prieto e Carvalho (2004) destacam a sugestão de Stepanovich e Mueller (2002) que, após um rastreamento da literatura sobre alinhamento, sugerem uma classificação dos modelos de alinhamento em:

- Alinhamento externo: considera o ajuste da empresa ao seu ambiente de atuação;
- Alinhamento interno: trata da manutenção dos elementos dentro da organização focados durante a implementação da estratégia.
- Consenso: trata do grau em que os membros da organização concordam no se refere às escolhas estratégicas.

Este artigo limita-se ao estudo do alinhamento estratégico interno, por isso, é considerada a análise comparativa dos modelos de alinhamento interno proposta por Prieto (2006) apresentada na Quadro 2.



<i>Modelo</i>	<i>Assunto e método de pesquisa</i>	<i>Visão do alinhamento</i>	<i>Principais descobertas</i>
<i>Labovitz; Rosansky (1997)</i>	Experiência dos autores como consultores em grandes corporações	Alinhamento interno vertical e horizontal como meio de garantir melhoria de performance	Alinhamento é um processo dinâmico entre os quatro elementos (estratégia, cliente, processo e pessoa).
<i>Kaplan; Norton(1992, 1993,1996,2000)</i>	Experiência dos autores como consultores em grandes corporações	Alinhamento interno por meio de um conjunto de indicadores equilibrados com o fim de permitir desdobramento da estratégia	Mapa estratégico como instrumento para viabilizar a comunicação da estratégia em todos os níveis da organização devido a definição de indicadores em perspectivas, além da financeira, processos, aprendizado e crescimento e clientes
<i>Hambrick; Cannella (1989)</i>	Estudo de caso do processo de implementação da estratégia por um executivo de empresa de grande porte	Alinhamento interno como processo previamente planejado e conduzido pelo estrategista	Para o estrategista ter sucesso na implementação ele deve definir previamente a base apoio e comunicação necessária para evitar resistências e definir e configurar os elementos que terão influência na implementação
<i>Beer e Eisenstat (1996)</i>	Implementação em 20 organizações em 5 anos; pesquisa ação dos autores como consultores	Alinhamento interno como processo de mudança que deve integrar aspectos tangíveis e intangíveis	Proposta de uma metodologia para identificar barreiras ao alinhamento e definir ações sobre como desenvolver o ajuste estratégico.

Fonte adaptada: Prieto,(2006) Pietro et al (2009)

Quadro 2 – Comparativo entre os modelos de alinhamento estratégico.

Nesse estudo optou-se pelo modelo de Labovitz e Rosansky (1997) que propõem o perfil de diagnóstico de alinhamento interno vertical e horizontal, conforme Figura 1.



Fonte: Labovitz & Rosansky (1997)

Figura 1 – Modelo de alinhamento estratégico interno

Os autores definem alinhamento vertical e horizontal da seguinte forma:

Alinhamento vertical: Trata da relação entre a definição da estratégia de negócios da empresa e a efetiva concretização da estratégia pelas pessoas, e abrange o entendimento da dimensão das metas organizacionais e o papel das pessoas que buscam o alcance destas metas.

Alinhamento horizontal: É o alinhamento entre clientes e processos, envolvendo a compreensão das necessidades dos clientes e o alinhamento dos processos (interfuncionais) capazes de entregar o que o cliente necessita.

#### **4. Metodologia**

O pressuposto desta pesquisa é de que a governança na cadeia de suprimentos desenvolvida pela montadora leva o fornecedor a assumir estratégias funcionais da manufatura para se adequar aos requisitos definidos pela montadora de veículos, para se alinhar estrategicamente internamente às necessidades exigidas na manutenção da parceria.

A pesquisa bibliográfica apresenta uma revisão que delimita aspectos conceituais e que embasam a escolha do construto do modelo de grau de alinhamento.

A pesquisa de campo foi limitada a um estudo de caso (YIN, 2001) e realizada em uma planta de operações de uma montadora de veículos de carga da grande São Paulo. O instrumento de pesquisa adotado é o proposto por Labovitz & Rosansky (1997), composto de 16 (dezesseis) perguntas, com escala de 1 a 10, divididas em quatro grupos: estratégia, pessoas, clientes e processos, considerando apenas o alinhamento interno da organização.

A metodologia desta pesquisa está baseada no método dedutivo, com abordagem quantitativa pela definição do grau de alinhamento e abordagem qualitativa, com análise de conteúdo da entrevista realizada com o gerente da planta e com gerente prestador de serviços da linha de montagem. Martins (2006) orienta a análise de conteúdo quando se deseja estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática.

#### **5. Resultados da pesquisa**

A planta de operações em estudo é uma filial que foi fundada em 1919, que hoje tem cerca de 850 colaboradores e distribui para todo o Brasil, com 20% (vinte por cento) de participação do mercado no segmento. Também exporta para a Argentina, Chile, Venezuela, Colômbia e Equador.

O gerente da planta está há 14 (catorze) anos na empresa e tem 16 (dezesseis) de experiência no ramo automotivo. A estratégia competitiva da organização é de diferenciação pela qualidade, por isso dispõe de um sistema de qualidade com rigorosas exigências para seus fornecedores para atender aos padrões internacionais da matriz localizada na Europa.

Cada fornecedor é avaliado e qualificado segundo os critérios e nível de exigência da montadora, numa gestão da cadeia que revela uma governança forte e dominante sobre as decisões estratégicas da manufatura.

A estratégia de manufatura adota um processo de suprimentos no qual todos os componentes do produto final são adquiridos pela montadora, e o processo de montagem é terceirizado para uma empresa prestadora de serviços. A operação de montagem é considerada uma atividade chave dos processos da montadora, estratégica na geração de valor agregado para o cliente.

A gestão da cadeia de suprimentos revela um alto grau de colaboração dos fornecedores que trabalham conjuntamente nos planos de produção e de qualidade da montadora.

Neste ambiente em estudo, o prestador de serviços recebe os materiais que necessita de acordo com a demanda do dia, atende ao conceito de produção puxada (*Just in time*).

A empresa prestadora de serviços no processo de montagem dos caminhões foi fundada em 1939 e tem uma equipe que trabalha com 15 colaboradores exclusivamente para a montadora em estudo desde o período de sua fundação. O participante da pesquisa é o coordenador de operações da linha de montagem que trabalha há cinco anos na empresa, embora já tenha vinte e cinco anos de experiência, sendo vinte dois anos e meio como fornecedor esporádico e 3,5 (três anos e meio) no ramo automotivo.

As questões relativas ao modelo de alinhamento estratégico proposto por Labovitz e Rosansky (1997) fornecem um diagnóstico do grau de alinhamento em relação às estratégias, clientes, pessoas e processos.

Prieto (2006) alerta para o fato de que o diagnóstico revela apenas os sintomas que impedem os negócios de alcançar crescimento e lucratividade proporcionados pelo alinhamento, sem relacioná-los com as causas.

A Figura 2 mostra a soma das respostas por grupo, indicando sua proximidade ao eixo central que contém a soma total de cada grupo, que totaliza 40 pontos. Fazendo a conexão entre os pontos de cada grupo, obtém-se visualmente um grau de alinhamento mais aberto e longe do eixo central, o que indica desalinhamento, ou mais fechado e próximo ao eixo central, o que revela maior grau de alinhamento.

Observamos os itens que tiveram menor pontuação no questionário foram:

- (1) Os conhecimentos e habilidades do fornecedor definidos pela estratégia da montadora.
- (2) Os processos revisados para assegurar o atendimento às necessidades dos clientes da montadora.
- (3) Cooperação para melhorar a satisfação do cliente da montadora.
- (4) Medição do impacto da modificação dos processos sobre a satisfação do cliente.
- (5) Revisão dos processos de trabalho para acompanhamento do funcionamento.
- (6) Os processos revisados asseguram a contribuição das metas estratégicas da montadora.

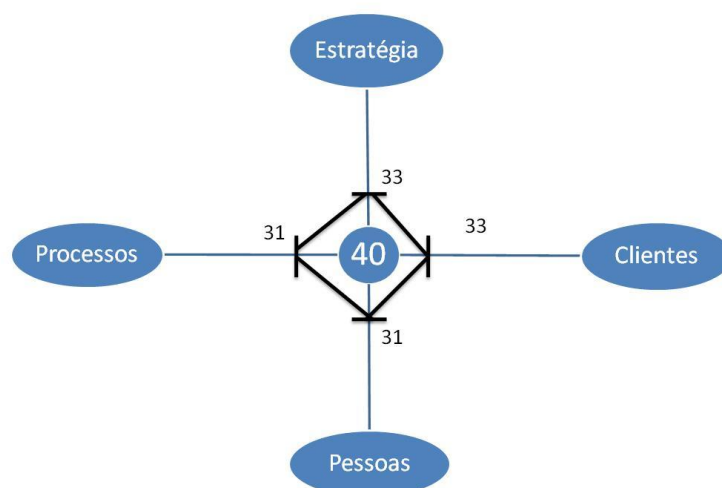


Figura 2 – Grau de alinhamento estratégico interno da empresa em estudo

A entrevista com os gestores revelou que o sistema de comunicação é um dos fatores que mais comprometem o alinhamento de interesses entre os colaboradores que não são avisados

todas as vezes em que há mudança do mix de produtos que entrarão na linha de montagem.

Há uma governança da montadora no suprimento das peças na linha de montagem, isto contribui para reduzir o grau de alinhamento interno porque às vezes faltam peças no momento da montagem porque o suprimento não está sincronizado com o momento da execução do serviço realizado pelo fornecedor.

## 6. Considerações finais

A diferença entre o que se quer fazer e o que se consegue fazer está diretamente ligada ao modo como a estratégia é implementada. O alinhamento de interesses entre o gerente da planta e a coordenação das operações pode levar a um sistema de comunicação mais eficiente que aumentaria o grau de alinhamento interno nas decisões estratégicas demandadas.

Observou-se uma forte influência da governança *producer driven* no grau de alinhamento estratégico interno da unidade produtiva de uma montadora de veículos de carga.

Confirmou-se o pressuposto adotado neste estudo de que a governança na cadeia de suprimentos leva o fornecedor a direcionar suas estratégias funcionais aos requisitos das estratégias funcionais da montadora, para se alinhar estrategicamente internamente às necessidades exigidas na manutenção da parceria.

Dentre os fatores que contribuíram para reduzir o grau de alinhamento na unidade em estudo destacam-se: os conhecimentos e habilidades do fornecedor nem sempre estão adequados à estratégia da manufatura da montadora; a manutenção de processos revisados para assegurar o atendimento às necessidades dos clientes da montadora; a cooperação do fornecedor prestador de serviços depende de um sistema de comunicação mais eficiente da montadora; os processos revisados nem sempre asseguram a contribuição das metas estratégicas da montadora.

## Referências

- ACUR, N.; GERTSEN, F.; SUN, H.; FRICK, J. *The formalisation of manufacturing strategy and its influence on the relationship between competitive objectives, improvement goals, and action plans*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 23 No. 10, 2003, pp. 1114-1141
- AGUIAR, E. C. *Relações de fornecimento na indústria automobilística paranaense: o caso Chrysler – Dana*. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.
- ALVES FILHO, A.G. et al Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos, v.11, n.3, p.275-288, set-dez. 2004.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração da produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. *Strategic decision making*. Strategic Management Journal, vol. 14, p. 17-37, 1992.
- GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (1994). *Commodity chains and global capitalism*. Westport: Praeger, 1994.
- GEREFFI, G., HUMPHREY, J., STURGEON, T. *The governance of global value chains*. Review of International Political Economy 12:1 February 2005: 78–104

- GONÇALVES, C. A.; MOREIRA, J. C.; OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA, R. F.; COLETA, K. A. P. G.** *Análise de um alinhamento estratégico a partir da combinação das FOFAS com os FCS.* Revista de Administração FACES, Belo Horizonte, vol. 1, n.2, p. 67-96, julho/dezembro, 2002.
- GOTTSCHALG, O.; ZOLLO, M.** *Interest alignment and competitive Advantage.* Academy of Management Review. 2007, Vol. 32, No. 2, 418-437.
- HENDERSON, R.; MITCHELL, W.** *The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance.* Strategic Management Journal, vol. 18, p. 5-14, 1997.
- HULT, G.T.M.; KETCHEN JR., D.J.; ARRFELT, M.** *Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge.* Strategic Management Journal, vol. 28, p. 1035-1052, 2007.
- HUMPHREY, J.** *Globalization and supply chain networks: The auto industry in Brazil and India,* Global networks, 2003, 3(2): 121-41
- JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J.** *Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives.* Journal of Operations Management, vol. 21, p. 353-369, 2003.
- KATSIKEAS, C.S.; SAMIEE, S.; THEODOSIOU, M.** *Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization.* Strategic Management Journal, vol. 27, p. 867-890, 2006.
- KNIGHT, D** et al. *Top management team diversity, group process, and strategic consensus.* Strategic Management Journal, vol. 20, p. 445-465, 1999.
- MADHOK, A.** *Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production.* Strategic Management Journal, vol. 23, p. 535-550, 2002.
- MARKOCZY, L.** *Consensus formation during strategic change.* Strategic Management Journal, vol. 22, p. 1013-1031, 2001.
- MARTINS, G. A.** *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 2006.
- POWELL, T.C.** *Organizational alignment as competitive advantage.* Strategic Management Journal, vol. 13, p. 119-134, 1992.
- PRIETO, V. C.** *Análise de modelos de alinhamento estratégico interno.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo: 2006.
- PRIETO, V.C.; CARVALHO, M.M.** *Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos.* Anais do XXVI ENEGEP, Fortaleza-CE, outubro de 2006.
- \_\_\_\_\_. *Diagnóstico de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos,* Anais do XXIV ENEGEP, Florianópolis - SC, novembro de 2004.
- SLACK, N.; CHAMBER, S.; JOHNSTON, R.** *Administração da produção.* São Paulo: Atlas, 2002.
- SLATER, S.F.; OLSON, E.M. HULT, G.T.M.** *The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship.* Strategic Management Journal, vol 27, p.1221-1231, 2006.
- SUZIGAN, S.; GARCIA, R.; FURTADO, J.** *Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção.* Revista Gestão & Produção, São Carlos, v.14, n.2, p.425-439, maio-ago.2007.
- \_\_\_\_\_. *Governança de Sistema Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas.* In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M.L. (Orgs.) Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003. p. 67 a 83.
- TAN, J.; TAN, D.** *Environment – strategy co-evolution and co-alignment: a stage model of Chinese SOEs under transition.* Strategic Management Journal, vol. 26, p. 141-157, 2005.
- WILLIAMSON, O. E.** *The mechanisms of governance.* New York: Oxford University Press. 1996, 429pp.
- YIN, R.K.** *Estudo de caso: planejamento e método.* 2ª Edição. São Paulo: Bookman, 2001.

**ZAJAC, E.J.; KRAATZ, M.S.; BRESSER, R.K.F.** *Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change.* Strategic Management Journal, vol. 21, p. 429-453, 2000.