

A Contribuição das Empresas Fornecedoras nas Competências de uma Cadeia de Suprimentos do Setor Automotivo

Carina Silveira Pereira, PUCRS, carina.silveira@wilsonsons.com.br;
Grace Vieira Becker, PUCRS, grace.becker@puers.br
Peter Bent Hansen, PUCRS, peter.hansen@puers.br
Andrê Gazineu, PUCRS, AGAZINEU@ipiranga.com.br

RESUMO

Pode-se afirmar que as competências de uma cadeia de suprimentos são sustentadas por um objetivo comum de produzir um produto/serviço da melhor maneira possível, dependendo, assim, sensivelmente da contribuição de cada uma das empresas que a compõe. Sob esta perspectiva, a presente pesquisa buscou identificar a contribuição de empresas fornecedoras na competência de uma cadeia de suprimentos. Para identificar esta contribuição, se fez uso da abordagem dos níveis de agregação de valor. Esta abordagem parte do princípio de que quanto mais elevados forem os níveis de complexidade de atuação dos fornecedores, tanto maiores serão os níveis de agregação de valor dos mesmos e as contribuições destes fornecedores nas competências da cadeia. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, na forma de um estudo de caso em uma cadeia de suprimentos automotiva localizada no estado do Rio Grande do Sul. Os resultados mostraram que as empresas fornecedoras apresentam diferentes níveis de agregação de valor, mas esta diferenciação não é expressiva. Os fatores tempo de fornecimento, complexidade técnica e valor do componente fornecido para a cadeia de suprimentos podem influenciar no nível de contribuição do fornecedor na competência da Cadeia.

Palavras-Chave: Competências; Cadeia de Suprimentos; Agregação de valor.

1. INTRODUÇÃO

Uma cadeia de suprimentos consiste numa rede de empresas que trabalham em conjunto em diferentes processos para produzir valor, apresentando-se como um elo que permite ligar o mercado, compras, produção e distribuição (LAMBERT, COOPER & PAGH, 1998). Pode-se afirmar que as competências organizacionais de uma cadeia de suprimentos são sustentadas por um objetivo comum de produzir um produto/serviço da melhor maneira possível (Teixeira & Lacerda, 2010), dependendo, assim, sensivelmente da contribuição de cada uma das empresas que a compõe.

No caso aqui analisado, uma cadeia de suprimentos automotiva localizada no Rio Grande do Sul, encontra-se diversos fornecedores atuando conjuntamente, coordenados pela empresa focal. Existem os fornecedores instalados dentro do condomínio industrial e também os fornecedores instalados na capital e região metropolitana de Porto Alegre. Todos estes fornecedores possuem características e culturas próprias advindas das suas origens e de seus idealizadores. Fornecem distintos suprimentos, tais como peças e componentes, módulos e sistemas completos para a cadeia em diferentes escalas de quantidade, de tempo e seqüência. Nesta união de diferentes características e peculiaridades organizacionais cada empresa fornecedora pode responder de forma distinta aos resultados esperados pela empresa focal.

A elevação da competitividade da cadeia de suprimentos, através da contribuição das empresas atuantes nas suas competências, pode ser explicada através do que Dutra (2004) apresenta como “níveis de complexidade”. Este conceito aplicado no campo das competências individuais explica as diferentes contribuições dos indivíduos nos resultados organizacionais.

Logo, cada nível de complexidade de uma determinada competência individual representa, em última análise, a agregação de valor do indivíduo para a organização. Este trabalho inspira-se também nos estudos de Becker (2004) e Vinhas (2008) que transpuseram e aplicaram os conceitos de níveis de complexidade das competências individuais de Dutra (2004) para o campo das competências organizacionais. Para estas autoras, as organizações competem no mercado por complexidade, ou seja, pelo nível de agregação de valor de suas competências organizacionais.

Levando-se a cabo esta noção, entende-se que existem níveis distintos de agregação de valor das empresas fornecedoras em relação às competências da cadeia que participam. Visando trazer novas perspectivas prático-teóricas que acrescentem reflexões acerca do tema, este trabalho tem como objetivo analisar a contribuição de oito empresas fornecedoras, sob a perspectiva dos níveis de agregação de valor, nas competências de uma cadeia de suprimentos automotiva. Entende-se que ao se explicitar estes níveis de contribuição, as empresas fornecedoras possam ajustar suas atribuições e responsabilidades e, através de ações, produzirem os resultados esperados pela cadeia. Assim, as empresas fornecedoras podem tomar uma posição pró-ativa no sentido de potencializar a sua contribuição na agregação de valor das competências organizacionais da cadeia de suprimentos em que estão inseridas.

2. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR

A noção de níveis de agregação de valor adotada neste estudo está vinculada à idéia de complexidade. O debate sobre níveis de agregação de valor em competências, inicia-se no âmbito individual com os trabalhos de Jaques (1988) e mais tarde com os trabalhos de Dutra (2004). Os autores afirmam que a complexidade das ações do profissional no exercício de suas responsabilidades, traduz sua real contribuição no cumprimento de uma determinada competência.

Para Jaques, as variáveis que definem os níveis de complexidade são representadas por graus de abstração exigidos do profissional no exercício de suas atividades, os quais podem ser medidos a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados obtidos a partir dela (JAQUES, 1988). Os trabalhos de Dutra, entretanto, afirmam que o intervalo de tempo não é suficiente para a compreensão da complexidade. Dessa forma, o autor propõe a ampliação da dimensão temporal proposta por Jaques, à medida que apresenta outros parâmetros, tais como abrangência das decisões, nível de autonomia e de estruturação das atividades, dentre outros, para mensurar os níveis de complexidade dos profissionais no exercício de seu trabalho (DUTRA, 2004).

No presente trabalho, considerando-se as conclusões de Dutra (2004), parte-se do pressuposto que, tanto com o olhar sobre o indivíduo quanto sobre a organização, quanto maior for o grau de complexidade de suas ações, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor ao negócio. Tendo como base esta perspectiva destacam-se os trabalhos de Becker (2004) e Vinhas (2008) que transpuseram a perspectiva individual de agregação de valor de Dutra (2004) para a perspectiva organizacional. Becker, ao estudar a trajetória de desenvolvimento de competências de uma empresa do setor automobilístico e Vinhas, ao estudar a contribuição das empresas associadas nas competências de uma rede de cooperação interorganizacional, concluíram que as organizações competem no mercado por complexidade, ou seja, pelo nível de agregação de valor de suas competências organizacionais. Por sua vez, Figueiredo (2001), ao realizar um estudo sobre a influência de processos de aprendizagem na trajetória de acumulação de capacidades tecnológicas em empresas na fase de industrialização, indica um aumento de complexidade e de agregação de valor das competências organizacionais na empresa investigada.

Com base nas considerações apresentadas, pode-se afirmar que a competência organizacional, uma vez alinhada ao conceito de níveis de complexidade, traduz uma determinada certificação, ou mais precisamente, os diferentes graus de contribuição ao negócio em cada nível de complexidade atingido.

Conforme indicado por Dutra (2004), a partir da identificação das competências tem-se a possibilidade de caracterização dos respectivos níveis de agregação de valor desta competência. Neste sentido, pode-se afirmar que as competências de uma cadeia de suprimentos estão alicerçadas sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a atuação desta cadeia. Cada FCS reúne competências organizacionais, específicas a cada cadeia de suprimentos.

Fundamentando-se nas contribuições de Ruas (1999), Fleury & Fleury (2000) e Mills, Platts, Bourne & Richards (2002), a presente pesquisa sugere que as competências organizacionais referem-se à manifestações de integração, mobilização e visão estratégica dos recursos, habilidades e capacidades disponíveis, com o propósito de agregar valor a organização, percebido pelos clientes, frente aos concorrentes. Entende-se através deste conceito, que as competências das organizações são formadas a partir da integração e alinhamento estratégico dos recursos disponíveis, juntamente com a capacidade de explorá-los, tornando esta competência de grande apropriabilidade pela organização e de difícil imitabilidade pelos concorrentes.

Identificados os Fatores Críticos de Sucesso em cadeias de suprimentos bem como as competências organizacionais da cadeia em estudo, são definidos os níveis de agregação de valor para cada competência da cadeia, para, por fim, poder-se verificar os níveis de agregação de valor das empresas fornecedoras em relação às competências da cadeia. Seguindo então esta lógica, a seguir apresenta-se a discussão sobre FCS em cadeias de suprimentos.

3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS

O modelo de gestão onde a empresa produzia sozinha todos ou quase todos os recursos necessários para o atendimento da sua demanda tornou-se inviável (PARKHE, 1998). Poucas empresas continuam verticalmente integradas, pois se tornam mais focadas, especializadas e buscam fornecedores que assumam um papel de parceiros, oferecendo confiabilidade e qualidade. Esta tendência proporcionou um movimento representado pela eliminação das fronteiras que limitavam as organizações, comprovados na medida em que elas se fundem e se aglomeram, formando cadeias, conglomerados, redes e alianças, dando origem a ações coletivas por meio de atividades compartilhadas (CLEGG & HARDY, 1998).

Dentro destas diversas configurações organizacionais, destaca-se a cadeia de suprimentos. Para a presente pesquisa, a cadeia de suprimentos engloba todas as atividades e processos necessários para comprar, planejar, produzir, vender e entregar ao consumir final, um produto ou serviço com integridade que atenda as suas necessidades e expectativas (LAMBERT, COOPER & PUGH, 1998; LUMMUS & VOKURKA, 1999; COX, SANDERSON & WATSON, 2001). A cadeia de suprimentos conecta participantes diretos como fabricantes, fornecedores, transportadores, depósitos, varejistas e consumidores finais e também participantes indiretos como empresas de apoio, tipo centros de treinamento, consultorias especializadas, empresas de segurança, bancos, entre outras (BALLOU, 2001).

Os estudos acerca dos Fatores Críticos de Sucesso, em inglês Critical Success Factor, tiveram início ao final da década de 70, com o objetivo de identificar os principais fatores de sucesso para a gestão empresarial (TORRES, 1989). O termo é definido por Rockart (1979)

como "elementos de postura estratégica essenciais para assegurar ou melhorar a posição competitiva da empresa frente à concorrência".

Para uma cadeia de suprimentos, constituída de participantes com um mesmo objetivo, os Fatores Críticos de Sucesso são tópicos estratégicos e fundamentais para gerir a cadeia e torná-la competitiva. Diversos autores como Christopher (1997), Lummus e Vokurka (1999), Davis, Aquilano e Chase, (2001), Chopra e Meindl (2003), Lambert (2004), Eng (2006), Vieira, Yoshizaki e Ho, (2009) propõem na literatura diferentes Fatores Críticos de Sucesso. Os FCS para estes autores são os seguintes: qualidade, serviço, custo e tempo (CHRISTOPHER, 1997); alinhar estratégias entre cadeias e organizações, assertividade nas previsões de demanda, aprimorar o relacionamento com fornecedores, desenvolver uma rede de informações clara e adotar indicadores de desempenho (LUMMUS E VOKURKA, 1999); relacionamento com fornecedores, competitividade, tecnologia, risco reduzido ou compartilhado, confiança e compartilhamento de informações (DAVIS, AQUILANO E CHASE, 2001); Estoques, transportes instalações e informação (CHOPRA E MEINDL, 2003), gestão das relações com os clientes, gestão do serviço ao cliente, gestão da demanda, gestão de pedidos, gestão do fluxo de produção, gestão das relações com o fornecedor, gestão do desenvolvimento e comercialização e gestão dos retornos (LAMBERT, 2004); normas de cooperação, compartilhamento de informações, compartilhamento de conhecimentos, cultura participativa e confiança mútua (ENG, 2006) e colaboração estratégica, ações conjuntas, compartilhamento de ganhos e custos, compartilhamento de informações logísticas e comerciais e colaboração interpessoal (VIEIRA, YOSHIZAKI E HO, 2009).

Diante deste campo de discussão sobre FCS, para a realização desta pesquisa tornou-se necessário a classificação e agrupamento dos fatores críticos conforme a similaridade dos assuntos discutidos e, posteriormente, seu enquadramento em diferentes categorias. As categorias foram criadas através do agrupamento dos fatores críticos que abordam no seu contexto, discussões semelhantes. Para estas categorias foi dado o nome de Eixo Crítico, por entender que o eixo, é o elemento central de qualquer movimento. A presente pesquisa compreende que os eixos críticos, formatados a partir do agrupamento dos fatores críticos, podem ser a base para o êxito ou insucesso de uma cadeia de suprimentos. Os nove Eixos Críticos identificados a partir dos estudos mencionados são os seguintes: Relacionamento com a Cadeia, Gestão da Informação, Relacionamento com o cliente, Gestão de Materiais, Administração da Produção, Gestão de Custos, Análise de Mercado, Gestão da Qualidade e Indicadores de Performance.

Relacionando os elementos dos FCS de cada um dos autores citados com os eixos críticos definidos, tem-se que os eixos críticos Relacionamento com a Cadeia, Gestão da Informação, Relacionamento com Cliente e Gestão de Materiais configuram-se como os mais citados, dentre o referencial teórico estudado. Desta forma, foram elaboradas as seguintes definições:

1) Eixo Crítico Relacionamento com a Cadeia: Oportunizar a integração das atividades nos processos de negócios da cadeia, aumentando a capacidade de resposta e aprimorando as alianças estratégicas com fornecedores e parceiros, gerando confiabilidade, interdependências e compartilhamento de riscos e benefícios.

2) Eixo Crítico Gestão da Informação: Controlar e compartilhar informações críticas com confiança e agilidade, para dar visibilidade às decisões capazes de melhorar a lucratividade de toda a cadeia.

3) Eixo Crítico Relacionamento com o Cliente: Conjunto de esforços para aproximar e antever as expectativas do consumidor final, através de programas de fidelização, qualidade do produto, atendimento e serviços de pós-venda.

4) Eixo Crítico Gestão de Materiais: Controlar a sincronia entre pedido, armazenagem, níveis de estocagem, movimentação e distribuição de suprimentos ao longo de toda a cadeia.

Isto posto, o presente estudo tomará por base estes quatro eixos críticos propostos. Na seção seguinte serão apresentados os procedimentos metodológicos que darão suporte aos resultados da pesquisa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa utilizado para atender aos objetivos propostos foi o método qualitativo, através de um estudo de caso baseado principalmente em dados coletados em entrevistas. Segundo Dubé e Paré (2003) os estudos de caso são apropriados quando o objeto de investigação é complexo, sendo necessária uma visão do todo e também quando o fenômeno estudado não pode ser analisado fora do contexto onde ocorre. No que se refere à dimensão temporal da pesquisa, esta tem **corte transversal**.

A unidade de análise deste trabalho consiste nas **competências de uma cadeia de suprimentos** localizada no município de Gravataí no estado do Rio Grande do Sul e atuante no setor automobilístico. Esta cadeia iniciou efetivamente suas atividades no ano de 2000 com o propósito de produzir um veículo pequeno, popular, moderno e com preço competitivo. A escolha deste caso justifica-se por três motivos: (a) a possibilidade de estudar uma cadeia de suprimentos instalada dentro de um condomínio industrial que opera com um desempenho considerado notório pela matriz americana, (b) a complexa criticidade de operações, tempos e movimentos, das empresas fornecedoras para o efetivo atendimento da cadeia de suprimentos e (c) a acessibilidade às informações.

Esta pesquisa foi realizada através do estabelecimento de 5 fases apresentadas a seguir. A **fase 1** refere-se à sustentação teórica. Tem por finalidade embasar o desenvolvimento do estudo dando subsídios teóricos para responder à questão problema da pesquisa. A revisão de conteúdos possibilitou a definição das categorias iniciais de análise para a identificação das competências da cadeia de suprimentos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Categorias iniciais de análise

Eixo Crítico	Categorias Iniciais de Análise	Sustentação Teórica
Relacionamento com a cadeia	Relacionamento com fornecedores, Compartilhamento de riscos e benefícios, Confiança, Ações conjuntas, Cultura participative	Lummus e Vokurska(1999), Davis et al. (2001), Lambert (2004), Eng (2006) eVieira et al (2009)
Gestão da Informação	Compartilhamento de informações, Confiabilidade no compartilhamento, Integração de processos e procedimento, Tecnologia da informação	Lummus e Vokurska(1999), Davis et al. (2001), Chopra e Meindl (2003), Lambert (2004), Eng (2006), Vieira et al (2009)
Relacionamento com o Cliente	Relacionamento com clientes, CRM, Retenção e fidelidade de clientes, Serviços disponíveis, Confiança, Desenvolvimento de novos produtos	Christopher (1997), Davis et al (2001), Lambert (2004)
Gestão de Materiais	Relacionamento com fornecedores, Administração de Estoques, Transporte e distribuição, Armazenagem	Lummus e Vokurka (1999), Chopra e Meindl (2003), Vieira et al (2009)

A **fase 2** consistiu em caracterizar a cadeia de suprimentos e compreender sua visão acerca dos eixos críticos bem como identificar suas competências relacionadas aos eixos críticos desenvolvidos para a pesquisa. Nesta fase foram entrevistados dois responsáveis pela empresa focal da cadeia. Estes profissionais detêm o conhecimento dos processos e procedimentos da cadeia como um todo. Durante a entrevista, para colaborar com a identificação dos elementos constitutivos e das competências, foram utilizados como alicerce, os quatro eixos críticos desenvolvidos para a pesquisa. Durante a entrevista, cada um dos eixos críticos foi apresentado aos entrevistados e posteriormente desmembrado em uma competência organizacional. Foram identificadas ao todo, quatro competências organizacionais da cadeia de suprimentos, uma para cada eixo. As quatro competências identificadas procuraram abarcar todos os elementos constitutivos verbalizados pelos entrevistados.

Na **fase 3** foram definidos os parâmetros para compor os níveis de agregação de valor das competências, tendo como base a revisão teórica desenvolvida na fase 1 e as informações colhidas na fase 2 da pesquisa. A **fase 4** consistiu em identificar em que níveis de agregação de valor encontram-se as empresas fornecedoras pesquisadas em relação às competências da cadeia de suprimentos. Nesta fase foram entrevistados oito gestores das empresas fornecedoras indicados pela empresa focal da cadeia de suprimentos. Os fornecedores entrevistados nesta pesquisa foram indicados pela empresa focal da cadeia de suprimentos. Os pesquisadores sugeriram a indicação de quatro fornecedores sistemistas instalados dentro do condomínio industrial e quatro fornecedores externos, instalados fora do condomínio industrial. O propósito de investigar fornecedores de dentro e de fora do condomínio foi verificar se existem níveis diferentes de contribuição nas competências da cadeia de suprimentos conforme o grupo de fornecedores pesquisado. As características destes fornecedores estão representadas na Tabela 2.

Tabela 2: Características dos fornecedores pesquisados

Código	Cargo do Entrevistado	Localização (Município)	Tempo Fornecimento	Representatividade do fornecimento p/ a cadeia no faturamento	Fornece para outras cadeias ?
FS 1	Gerente de Manufatura	Gravataí	10 anos	100%	Não
FS 2	Gerente de Fábrica	Gravataí	2 anos	100%	Não
FS 3	Gerente de Fábrica	Gravataí	4 anos	100%	Não
FS 4	Gerente de Planta	Gravataí	10 anos	100%	Não
FE 1	Gerente de Logística	São Leopoldo	1 ano	90%	Sim
FE 2	Diretor Supply Chain	Porto Alegre	10 anos	5%	Sim
FE 3	Gerente de Fábrica	Porto Alegre	10 anos	90	Sim
FE 4	Analista de Logística	Porto Alegre	10 anos	20%	Sim

É importante ressaltar, que para os fins desta pesquisa, as oito empresas fornecedoras foram divididas em dois grupos. No primeiro grupo estão as quatro empresas fornecedoras sistemistas (FS x). As sistemistas são aquelas que geralmente estão localizadas dentro do condomínio industrial e que, conforme Amato Neto & D'Angelo (2005), assumem a responsabilidade de atuar conjuntamente no controle de custos e na prestação de serviços, fornecem toda a sua produção para a montadora cumprindo rigorosamente o prazo e a seqüência requerida e são responsáveis pelo fornecimento de um módulo completo do veículo. Já no segundo grupo estão as quatro empresas fornecedoras externas (FE x), aquelas que não estão instaladas dentro do condomínio industrial, localizando-se em municípios

próximos. Estas não possuem atuação direta no controle de custos e serviços da cadeia, sua produção geralmente é fornecida para montadoras distintas e fornecem um importante componente do veículo. Destaca-se que tanto as empresas fornecedoras sistemistas quanto as empresas fornecedoras externas são consideradas fornecedoras de primeiro nível, aquelas que conforme Lambert e Cooper (2000) fornecem módulos ou componentes diretamente para a empresa focal da cadeia de suprimentos. A **fase 5** teve como finalidade analisar os resultados obtidos. Para isto, foram detalhados os resultados obtidos na fase 4 e apresentado o nível de contribuição das empresas fornecedoras, sob a perspectiva dos níveis de agregação de valor, nas competências da cadeia de suprimentos.

5. IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COM BASE NOS EIXOS CRÍTICOS

Na identificação das quatro competências foram utilizadas as seguintes fontes de dados: (a) a pesquisa teórica sobre competências; (b) a formação dos quatro eixos críticos fundamentados no referencial teórico sobre Fatores Críticos de Sucesso para as cadeias de suprimentos; (c) as entrevistas com dois gestores da empresa focal da cadeia de suprimentos; (d) os elementos constitutivos identificados e validados pelos gestores da empresa focal para cada competência. Estes elementos constitutivos que compõem cada uma das competências foram identificados através da entrevista com os gestores da empresa focal e contribuem para tornar claro a composição e o contexto de cada uma. A seguir apresentam-se os eixos críticos e a definição de cada competência associada a este eixo.

1) Eixo Crítico Relacionamento com a Cadeia: Competência Cultura Participativa e Confiável - É a capacidade da cadeia de suprimentos manter uma cultura participativa e confiável, oportunizando o desenvolvimento de ações coletivas que beneficiem as empresas atuantes da cadeia frente aos concorrentes do mesmo segmento.

2) Eixo Crítico Gestão da Informação: Competência Velocidade e Credibilidade das Informações - É a capacidade da cadeia de suprimentos em compartilhar com velocidade e credibilidade as informações necessárias para a tomada de decisão em todos os níveis da cadeia.

3) Eixo Crítico Relacionamento com o Cliente: Competência Cumprimento de Prazos com Integridade - É a capacidade da cadeia de suprimentos em cumprir os prazos de entrega do produto final com integridade, garantindo o abastecimento no ponto de vendas e estreitando o canal de relacionamento com a concessionária.

4) Eixo Crítico Gestão de Materiais: Competência Níveis de Estoques Reduzidos - É a capacidade da cadeia de suprimentos em manter níveis de estoques reduzidos, incentivando o aprimoramento da capacidade técnica dos fornecedores e gerenciando o trânsito, os custos e os giros dos materiais.

6. DEFINIÇÃO DOS NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR DAS COMPETÊNCIAS

Após a identificação das competências com base nos eixos críticos, torna-se necessário definir com clareza os critérios de diferenciação para identificar os níveis de agregação de valor de cada competência. Para a definição destes níveis, caracterizou-se cada um dos eixos críticos a partir das dimensões propostas no referencial teórico, com base em Dutra (2004), ilustrado a seguir na Figura 1. As dimensões propostas para definir os níveis de agregação de valor são: (a) Nível de complexidade, (b) Nível de atuação, (c) Abrangência de atuação, (d) Escopo de Responsabilidade, (e) Nível da estruturação das atividades, (f) Tratamento da Informação e (g) Autonomia e grau de supervisão. Os critérios de diferenciação foram identificados a partir da revisão teórica e das entrevistas com os gestores da empresa focal da cadeia de suprimentos realizadas na fase 2.

Cultura Participativa e Confiável		Velocidade e Credibilidade das Informações
Nível	Agregação de Valor	Agregação de Valor
5	Definição de ações estratégicas no planejamento e desenvolvimento de projetos para implantar uma cultura participativa entre cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, decidindo e proporcionando o consenso das decisões	Coordenação de projetos de intercâmbio de informações entre cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, com o propósito de buscar e implantar novas tecnologias para melhorar o desempenho
4	Supervisão no desenvolvimento de projetos entre cadeias de suprimentos nacionais, buscando o senso comum entre os atuantes e delineando novas tendências para instaurar a cultura participativa	Supervisão no desenvolvimento de projetos entre cadeias de suprimentos nacionais, através da análise de mecanismos que facilite o acesso às informações.
3	Atuação em projetos de melhoria contínua, estimulando a sinergia, a participação e a integração da cadeia de suprimentos e proporcionando o estabelecimento de diretrizes para manter a cultura participativa	Atuação no estabelecimento de diretrizes para o follow-up de pedidos e entregas da cadeia de suprimentos, monitorando a velocidade e credibilidade das informações recebidas
2	Articulação e apresentação de novos assuntos para as reuniões periódicas da cadeia de suprimentos, focados em ações de melhoria contínua que beneficiem o relacionamento da cadeia de suprimentos	Articulação e apresentação de novos assuntos para as reuniões periódicas da cadeia de suprimentos, propondo melhorias para aperfeiçoar a comunicação e o fluxo de informações.
1	Participação nas reuniões periódicas da cadeia de suprimentos através da troca de informações sobre assuntos discutidos.	Participação nas reuniões periódicas da cadeia de suprimentos, viabilizando a troca de informações via EDI.
Cumprimento de Prazos com Integridade		Níveis de Estoques Reduzidos
Nível	Agregação de Valor	Agregação de Valor
5	Coordenação de projetos entre cadeias de suprimentos nacionais e internacionais, com o propósito de decidir e definir demandas e atividades para ofertar novos produtos ao mercado consumidor.	Coordenação de projetos estratégicos entre cadeias nacionais e internacionais, para delinear ações de redução de custos e perdas com materiais e embalagens, recomendando propostas de melhorias.
4	Supervisão e análise de projetos entre cadeias de suprimentos nacionais, para delinear as tendências mercadológicas e analisar propostas que atendam as necessidades do segmento de atuação.	Supervisão em projetos de desenvolvimento da capacidade produtiva e técnica de fornecedores à nível nacional, decidindo por soluções que elevem o nível de confiabilidade na entrega.
3	Análise e estruturação dos dados oriundos das concessionárias e dos eventos com os conselheiros do veículo, sobre defeitos, reclamações e expectativas, com o propósito de estabelecer diretrizes e definir ações para ajustar a qualidade final do produto.	Estabelecimento e estruturação de diretrizes para sinalizar imprevistos no abastecimento de materiais e embalagens na cadeia de suprimentos, analisando dados históricos de problemas já ocorridos.
2	Consolidação e organização das informações para o cumprimento do plano de produção/vendas, estruturando as necessidades para o atendimento dos prazos de entrega.	Consolidação e organização dos tempos de trânsito dos materiais e embalagens propondo das reuniões periódicas da cadeia de suprimentos, ganhos de tempos e movimentos.
1	Participação nas reuniões periódicas da cadeia de suprimentos, com o propósito de tomar ciência do plano de produção/vendas e receber os dados sobre defeitos e reclamações das concessionárias.	Participação nas reuniões periódicas da cadeia de suprimentos, viabilizando o monitoramento do giro dos materiais e o controle dos itens de valor agregado.

Figura 1: Níveis de agregação de valor das competências da cadeia

7. IDENTIFICAÇÃO DOS NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR DOS FORNECEDORES EM RELAÇÃO ÀS COMPETÊNCIAS DA CADEIA

Para que fosse possível determinar a contribuição dos fornecedores na agregação de valor das competências da cadeia de suprimentos, cada um dos oito fornecedores pesquisados foi entrevistado individualmente para que se posicionasse em relação ao nível de agregação de valor das competências. Os quadros a seguir apresentam as competências da cadeia de suprimentos e a indicação dos níveis de agregação de valor de cada um dos fornecedores pesquisados. Cabe salientar que o nível 3 de agregação de valor na competência é considerado satisfatório, uma vez que representam uma contribuição que atende aos padrões estabelecidos pela cadeia, evidenciando uma atuação ativa da empresa na cadeia em que faz parte. Já os níveis 1 e 2 representam um nível básico de contribuição. As empresas com estes níveis de contribuição estão aquém do esperado pela cadeia de suprimentos. O fornecedor que atuar no nível 4 estará superando as expectativas, visto que esta contribuição ultrapassa as fronteiras da cadeia em que atua. Neste nível, existe o relacionamento das empresas fornecedoras com outras cadeias de suprimentos a nível nacional. Por fim, o nível 5 é considerado como excepcional, pois contribuir neste estágio significa relacionar-se com as cadeias de suprimentos nacionais e também internacionais.

Em relação à competência **Cultura Participativa e Confiável**, observa-se na Tabela 3 que os fornecedores FS1 e FE1, um fornecedor sistemista, localizado dentro do condomínio industrial e um fornecedor externo, estão no nível 1, demonstrando que contribuem com o requisito básico desta competência. O nível 1 evidencia a participação nas reuniões periódicas da cadeia através da troca de informações sobre os assuntos discutidos. Observa-se também que fornecedores FS2, FS3, FS4, FE2, FE3 e FE4, três fornecedores sistemistas e três fornecedores externos contribuem no nível 3. O nível 3 evidencia a atuação em projetos de melhoria contínua, estimulando a sinergia, a participação e a integração da cadeia de suprimentos e proporcionando o estabelecimento de diretrizes para manter a cultura participativa. Destaca-se que nenhum fornecedor contribui nos níveis 4 ou 5, demonstrando que não apresentam relacionamentos com outras cadeias de nível nacional e internacional.

Tabela 3: Níveis de agregação de valor dos fornecedores na competência C1.

Competência da Rede	Eixo Crítico Relacionamento com a Cadeia							
	Competência Cultura Participativa e Confiável: É a capacidade da cadeia de suprimentos manter uma cultura participativa e confiável, oportunizando o desenvolvimento de ações coletivas que beneficiem as empresas atuantes da cadeia frente aos concorrentes do mesmo segmento.							
Nível de agregação de valor	FS1	FS2	FS3	FS4	FE1	FE2	FE3	FE4
5								
4								
3		X	X	X		X	X	X
2								
1	X				X			

Quanto à competência **Velocidade e Credibilidade das Informações**, observa-se na Tabela 4 que o fornecedor FE1, fornecedor externo, encontra-se no nível 1, o nível básico. Isto demonstra que tal fornecedor contribui com o mínimo de valor agregado para a cadeia, ou seja, participa das reuniões periódicas da cadeia de suprimentos e viabiliza a troca de informações via EDI. Por outro lado, verifica-se que todos os demais fornecedores, tanto

sistemistas quanto externos, atuam no nível 3 em relação a essa competência. Contribuir no terceiro nível significa atuar no estabelecimento de diretrizes para o *follow-up* de pedidos e entregas da cadeia de suprimentos, monitorando a velocidade e credibilidade das informações recebidas. Destaca-se que nenhum fornecedor contribui nos níveis 4 e 5, visto que estes níveis pressupõe as empresas fornecedores ultrapassarem as fronteiras da cadeia em que atuam, passando a estabelecerem relacionamentos com outras cadeias de suprimentos em nível nacional e internacional.

Tabela 4: Níveis de agregação de valor dos fornecedores na competência C2.

Competência da Rede	Eixo Crítico Gestão da Informação							
	Competência Velocidade e Credibilidade das Informações: É a capacidade da cadeia de suprimentos em compartilhar com velocidade e credibilidade as informações necessárias para a tomada de decisão em todos os níveis da cadeia.							
Nível de agreg. de valor	FS1	FS2	FS3	FS4	FE1	FE2	FE3	FE4
5								
4								
3	X	X	X	X		X	X	X
2								
1					X			

Na competência **Cumprimento de Prazos com Integridade**, observa-se na Tabela 5 que um fornecedor está no nível 3 e os demais estão no nível 2.

Tabela 5: Níveis de agregação de valor dos fornecedores na competência C3.

Competência da Rede	Eixo Crítico Relacionamento com o Cliente							
	Competência Cumprimento de Prazos com Integridade: É a capacidade da cadeia de suprimentos em cumprir os prazos de entrega do produto final com integridade, garantindo o abastecimento no ponto de vendas e estreitando o canal de relacionamento com a concessionária.							
Nível de agreg. De valor	FS1	FS2	FS3	FS4	FE1	FE2	FE3	FE4
5								
4								
3		X						
2	X		X	X	X	X	X	X
1								

O fornecedor FS2 analisa e estrutura os dados oriundos das concessionárias e dos eventos com os conselheiros do veículo sobre defeitos, reclamações e expectativas, com o propósito de estabelecer diretrizes e definir ações para ajustar a qualidade final do produto. Os demais fornecedores, localizados no nível 2 consolidam e organizam as informações para o cumprimento do plano de produção/vendas, estruturando as necessidades para o atendimento dos prazos de entrega. Destaca-se que este nível é considerado como um nível básico, pois a contribuição está no atendimento do plano de produção/vendas, o que é considerado como essencial para a cadeia de suprimentos. Salienta-se que em relação a esta competência, pelas entrevistas realizadas, percebe-se que a maioria dos fornecedores pode elevar no mínimo mais um nível a sua contribuição, considerado como satisfatório pela cadeia. Destaca-se também

que nenhum fornecedor contribui no nível 4 nem no nível 5, pois tais níveis significam relacionar-se com as cadeias de suprimentos nacionais e também internacionais coordenando projetos com o propósito de decidir e definir as demandas e atividades para ofertar novos produtos ao mercado consumidor.

Na competência **Níveis de Estoques Reduzidos**, a Tabela 6 mostra que as empresas fornecedoras contribuem de forma diversa.

Tabela 6: Níveis de agregação de valor dos fornecedores na competência C4.

Competência da Rede	Eixo Crítico Gestão de Materiais							
	Competência Níveis de Estoques Reduzidos: É a capacidade da cadeia de suprimentos em manter níveis de estoques reduzidos, incentivando o aprimoramento da capacidade técnica dos fornecedores e gerenciando o trânsito, os custos e os giros dos materiais.							
Nível de agreg. de valor	FS1	FS2	FS3	FS4	FE1	FE2	FE3	FE4
5								
4		X						
3			X	X		X	X	X
2								
1	X				X			

Para a agregação de valor da competência **Níveis de Estoques Reduzidos**, têm-se dois fornecedores no primeiro nível, cinco fornecedores no terceiro nível e um fornecedor no nível quatro. Os fornecedores FS1 e FE1 contribuem no primeiro nível onde participam nas reuniões periódicas da cadeia de suprimentos, viabilizando o monitoramento do giro dos materiais e o controle dos itens de valor agregado. Em relação aos fornecedores FS3, FS4, FE2, FE3 e FE4, os mesmos contribuem no terceiro nível de agregação de valor da competência. Este nível atende satisfatoriamente às expectativas da cadeia. Evidencia-se tal condição pelo estabelecimento e estruturação de diretrizes para sinalizar imprevistos no abastecimento de materiais e embalagens na cadeia de suprimentos, analisando dados históricos de problemas já ocorridos. O fornecedor FS2 contribui no quarto nível de agregação de valor o que significa supervisionar projetos de desenvolvimento da capacidade produtiva e técnica de fornecedores em nível nacional, decidindo por soluções que elevem o nível de confiabilidade na entrega. A contribuição neste estágio supera as expectativas, visto que este fornecedor relaciona-se com outras cadeias de suprimentos em nível nacional, objetivando buscar ganhos para a cadeia em que efetivamente atua. Observa-se que para a competência **Níveis de Estoques Reduzidos** nenhum fornecedor apresenta-se no nível 5. Destaca-se que este nível é considerado como excepcional, pois contribuir neste estágio significa coordenar projetos estratégicos entre cadeias nacionais e internacionais, para delinear ações de redução de custos e perdas com materiais e embalagens, recomendando propostas de melhoria. A seção seguinte abordará uma análise das contribuições dos fornecedores pesquisados na agregação de valor das competências da cadeia de suprimentos.

8. ANÁLISE DOS NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR DOS FORNECEDORES NAS COMPETÊNCIAS DA CADEIA

Um dos primeiros pontos de análise refere-se às ligações de processos propostos por Lambert e Cooper (2000). Para estes autores a estrutura de uma cadeia de suprimentos pode apresentar ligações de processos gerenciados, monitorados, não gerenciados e não membros. Observa-se que para a cadeia de suprimentos analisada, estas ligações estão presentes, entre a

empresa focal e seus fornecedores. As ligações de processos gerenciados, aqueles considerados críticos pela empresa focal, são realizadas com os fornecedores externos, aqueles localizados fora do condomínio industrial. Para a empresa focal, os fornecedores externos são os de menor convívio diário, que não dispõem dos benefícios de estar dentro do condomínio e que possuem um suporte inferior por parte da cadeia, portanto é importante integrá-los e estar ativamente envolvida na gestão dos mesmos. As ligações de processos monitorados são aquelas que a empresa focal tão freqüentemente quanto necessário, monitora ou audita seus processos. Neste sentido, os fornecedores sistemistas são considerados empresas com processos monitorados, pois possuem um convívio diário com a empresa focal, partilhando freqüentemente ações para a solução de problemas. Para se tornarem sistemistas, estes fornecedores foram submetidos a uma extensa avaliação de seus processos. Com o intuito de relembrar os diferentes níveis de agregação de valor dos fornecedores em relação às competências, apresenta-se a Tabela 7 com as quatro competências e o nível de agregação de valor de cada fornecedor pesquisado.

Tabela 7: Competências e níveis de agregação de valor dos fornecedores

Competência da Rede	Nível de Agregação de Valor							
	Fornecedores Sistemistas				Fornecedores Externos			
	FS1	FS2	FS3	FS4	FE1	FE2	FE3	FE4
Cultura Participativa e Confiável	1	3	3	3	1	3	3	3
Velocidade e Credibilidade das Informações	3	3	3	3	1	3	3	3
Cumprimento dos Prazos com Integridade	2	3	2	2	2	2	2	2
Níveis de Estoques Reduzidos	1	4	3	3	1	3	3	3

Em relação à competência **Cultura Participativa e Confiável**, destaca-se que esta competência vai ao encontro do que propõe Kanter (1994). A autora salienta que os relacionamentos entre empresas capazes de elevar a competitividade são baseados na integração estratégica, tática, operacional, interpessoal e cultural. Nesta competência, foram observados estes cinco tipos de integração: a integração entre os gestores de alto escalão, gestores de nível médio, colaboradores, ações operacionais e culturais, capazes de oportunizar ações coletivas. Nesta competência, não foi identificada distinção de agregação de valor entre os fornecedores sistemistas e fornecedores externos, o que demonstra que a localização geográfica pode não interferir no nível de contribuição.

Em relação à competência **Velocidade e Credibilidade das Informações**, pode-se afirmar que a mesma visa reduzir as previsões de demandas distorcidas, os problemas na consistência dos prazos de entrega e os problemas de não-conformidade dos produtos, eliminando fatos que podem gerar riscos para a cadeia de suprimentos (SILVA, LADEIRA & OLIVEIRA, 2008). Destaca-se nesta competência que o fornecedor FE1 contribui no primeiro nível de agregação de valor. Este fornecedor fornece materiais para a cadeia há um ano, sendo o fornecedor mais novo entre todos os pesquisados. Assim, o curto tempo de fornecimento, pode ter influenciado sua contribuição, visto que o mesmo ainda está integrando-se com a funcionalidade da cadeia como um todo. Ainda com relação a esta competência, percebe-se não haver distinção de agregação de valor entre os fornecedores sistemistas e externos, pois todos contribuem no terceiro nível de agregação de valor desta competência, mostrando que a localização geográfica pode não interferir no nível de contribuição.

Em relação à competência **Cumprimento de Prazos com Integridade**, destaca-se novamente não haver distinção de agregação de valor entre os fornecedores sistemistas e os

fornecedores externos, pois todos contribuem no segundo nível de agregação de valor na competência, sinalizando mais uma vez que a localização geográfica pode não interferir no nível de contribuição desta competência. Destaca-se também que o fornecedor FS2 contribui no terceiro nível de agregação de valor. Este fornecedor foi considerado pela empresa focal da cadeia como o principal sistemista do condomínio, por fornecer um componente complexo e de alto valor agregado. Sendo assim, o fator complexidade e valor agregado do componente fornecido, pode influenciar na contribuição da competência, visto que para fornecer um componente tecnicamente complexo e de alto valor, é necessário estar totalmente integrado e conhecer profundamente os dados sobre defeitos, reclamações e expectativas do cliente, objetivando ajustar a qualidade final do produto.

Em relação à competência **Níveis de Estoques Reduzidos**, destaca-se uma diversidade de contribuições, pois dois fornecedores encontram-se no primeiro nível, cinco fornecedores no terceiro e um fornecedor no quarto nível de agregação de valor da competência. Dos dois fornecedores que contribuem no primeiro nível, um é fornecedor sistemista e outro é fornecedor externo. Os cinco fornecedores que contribuem no terceiro nível de agregação de valor são dois fornecedores sistemistas e três fornecedores externos. Da mesma forma, como todos contribuem no terceiro nível, pode também não haver influência na contribuição desta competência o fato de estarem localizados dentro do condomínio industrial ou fora dele. O Fornecedor FS2 destaca-se na contribuição desta competência, estando no quarto nível de agregação de valor. Sendo um fornecedor de um componente complexo e de alto valor agregado, compromete-se com o desenvolvimento da capacidade produtiva e técnica, decidindo por soluções que elevem o nível de confiabilidade na entrega.

Para Amato Neto e D'Angelo (2005), os sistemistas possuem um relacionamento intenso com a empresa focal, devido ao fato de fornecerem um sistema completo do veículo e dividirem diversos custos do condomínio industrial. Para estes autores, os fornecedores sistemistas possuem uma participação mais efetiva, em relação aos fornecedores externos, nas atividades propostas pela empresa focal. Os resultados da pesquisa não evidenciaram a afirmação destes autores. Observa-se que não há uma diferenciação expressiva nos níveis de contribuição nas competências da cadeia entre os fornecedores sistemistas e os fornecedores externos, pois ambos contribuem em níveis semelhantes.

Tendo em vista o Quadro 9, observa-se que o nível de contribuição de um determinado fornecedor em uma competência específica, tende a repetir-se para as demais competências investigadas, não havendo uma diferença expressiva em relação ao nível de contribuição nas quatro competências investigadas. O nível de contribuição apresenta uma tendência a manter-se estável, não havendo variações com contribuições de maior ou menor intensidade. Observa-se também que, em sua grande maioria, os fornecedores pesquisados apresentam-se no terceiro nível de agregação de valor nas quatro competências analisadas. Este nível é considerado satisfatório, pois atende às demandas necessárias para as competências da cadeia em que atuam. É importante destacar que os níveis de contribuição 4 e 5, mostraram-se como sendo níveis excelentes e excepcionais. Para que os fornecedores possam contribuir no quarto e quinto nível de agregação de valor nas competências é necessário transcender da cadeia local em que atuam e relacionar-se com outras cadeias de suprimentos em nível nacional e internacional. Compreende-se que para contribuir nestes níveis de agregação de valor, se faz necessário um esforço intenso e contínuo, capaz de produzir os mais diversos benefícios na articulação de estratégias entre cadeias de suprimentos mundiais.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão teórica sobre competências, níveis de agregação de valor e cadeias de suprimentos e dos dados coletados e analisados, estabelecem-se conclusões que expressam

os resultados desta pesquisa, tais como: a) todos os fornecedores pesquisados contribuem para a agregação de valor das competências da cadeia de suprimentos que atuam; b) a contribuição dos fornecedores pesquisados na agregação de valor das competências da cadeia de suprimentos ocorre em diferentes níveis de complexidade, porém não se evidenciou diferenças representativas nos níveis de agregação de valor nas competências da cadeia de suprimentos entre o grupo de fornecedores sistematistas e o grupo de fornecedores externos; d) a localização dos fornecedores, tanto daqueles instalados dentro do condomínio industrial quanto dos instalados na capital gaúcha e região metropolitana não influenciam no nível de contribuição na agregação de valor das competências; e) o nível de contribuição de um determinado fornecedor tende a repetir-se em todas as quatro competências analisadas; f) o fator tempo de fornecimento para a cadeia de suprimentos pode influenciar no nível de contribuição na agregação de valor da competência; g) o fator complexidade técnica e valor do componente fornecido para a cadeia de suprimentos pode influenciar no nível de contribuição na agregação de valor da competência; h) em sua grande maioria, os fornecedores pesquisados tendem a contribuir no terceiro nível de agregação das competências, sendo este nível considerado como intermediário; i) em sua grande maioria, os fornecedores pesquisados não contribuem no quarto e quinto nível, pois não transcendem da cadeia local em que atuam para relacionarem-se com outras cadeias de suprimentos a nível nacional e internacional.

A diferenciação de contribuição entre os oito fornecedores pesquisados acontece devido ao fato de alguns fornecedores possuírem recursos (físicos, humanos, financeiros) e deterem a capacidade de explorá-los se comparados a outros fornecedores que não dispõem destas alternativas. Os fornecedores que detêm e exploram estes recursos, podem realizar atividades e propor alternativas capazes de elevar seus níveis de agregação de valor nas competências da cadeia de suprimentos. Frente ao que foi exposto, acredita-se que este trabalho possibilitou a aplicabilidade dos conceitos de competências, níveis de agregação de valor e cadeias de suprimentos para o entendimento da contribuição dos fornecedores para o fortalecimento das competências da cadeia de suprimentos automotiva pesquisada. Acredita-se que o trabalho permitirá um conhecimento da contribuição efetiva dos principais fornecedores nas competências da cadeia, trazendo aos seus gestores uma visão mais clara e detalhada do potencial de crescimento de cada fornecedor pesquisado. Além disso, a identificação das competências organizacionais e o desenvolvimento dos níveis de agregação de valor possibilitarão uma maior atuação gerencial, tanto da empresa focal, quanto das empresas fornecedoras. Espera-se que ao conhecer estas informações a cadeia tenha mais subsídios para interferir nos processos relativos às competências organizacionais identificadas e aperfeiçoá-los, colaborando no desempenho organizacional da cadeia como um todo.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, J.; D'ANGELO, F. The influence of automakers in industrial organization of auto parts companies: the case of the Brazilian automotive complex. In: International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Porto Alegre/RS, 2005.

BALLOU, R. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BECKER, G.V. Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri linhas de montagem. Tese de Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHOPRA, S. MEINDL, P.; Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo. Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, M.; Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo, Atlas, 1997.

- CLEGG, S. R.; HARDY, C.;** Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.
- COX, A; SANDERSON, J.; WATSON, G.;** Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier Relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, v. 37, n. 2, p. 28-35, 2001.
- DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B.;** Fundamentos da Administração da Produção. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DUBÉ, L.; PARÉ, G.;** Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations, *MIS Quarterly*, v.27, n.4, p.597-635, 2003.
- DUTRA, J. S.;** Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- ENG, T. Y.;** An investigation into the mediating role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance. *Industrial Marketing Management* 35, p. 762 à 773, 2006.
- FIGUEIREDO, P. N.;** Technological Learning and Competitive Performance. Chetenham, UK & Northampton, USA: Edward Elgar, 2001.
- FLEURY, A.C.C; FLEURY, M. T. L.;** Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- JAQUES, E.** Requisite Organization. Arlington: Cason Hall, 1988.
- KANTER, R.M.;** Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, p.96-108, Cambridge: Julho-Agosto, 1994.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D.** Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*. Florida, v. 9, n. 8, p. 1-19, 1998.
- LAMBERT, D. M.;** The Eight Essential Supply Chain Management Processes. *Supply Chain Management Review*; ABI/INFORM Global, Sep. 2004.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.;** Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, New York, n.29, p. 65-83, 2000.
- LUMMUS, R. R.; VOKURKA, R. J.;** Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. MCB University Press, v1, 1999.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H.;** *Competing Through Competences*. Cambridge: University Press, 2002.
- PARKHE, A.** Understanding trust in international alliances. *Journal of World Business*, v. 33, n. 3, p. 219-240, 1998.
- RUAS, R.;** Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações. Documento de estudo. EA/PPGA/UFRGS, 1999.
- ROCKART, J. F.;** Chief executives define their own data needs, *Harvard Business Review*, p. 81-93, March-April 1979;
- SILVA, A.L.B.; LADEIRA, M.B.; OLIVEIRA, M.P.V.;** A aplicação do modelo de redes bayesianas para o Gerenciamento de risco de ruptura em cadeias de suprimento. XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Local FGV-EAESP, de 27 à 29 de Agosto de 2008.
- TEIXEIRA, R; LACERDA, D.P.;** Gestão da cadeia de suprimentos: análise dos artigos publicados em alguns periódicos acadêmicos entre os anos de 2004 e 2006. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 1, 2010.
- TORRES, N. A.;** Planejamento de informática na empresa. São Paulo, Atlas, 1989.
- VIEIRA, J.; YOSHIZAKI, H.; HO, L.;** Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. *Supply Chain Management: An International Journal* 11–21, 2009.
- VINHAS, A.P.L.C.;** A Contribuição das Empresas Associadas na Agregação de Valor das Competências de uma Rede de Cooperação Interorganizacional. Dissertação Mestrado em Administração, Porto Alegre/RS, Pontifícia Universidade Católica, 2008.