

Thiago Alves Duarte Faerman Soares (thiagoadfsoares@gmail.com)
Orientador: Paulo Antônio Zawislak (paz@ea.ufrgs.br)
Colaboradores: Pietro Collovini Pacheco (pietro.pacheco@ufrgs.br)
Priscila Silva Esteves (priesteves@gmail.com)

Cadeias Totalmente Integradas: o que a Indústria de Papel e Celulose pode Aprender com a Indústria Automotiva?

Setor de Papel e Celulose

- Foi evidenciado que tradicionais players internacionais do setor de papel e celulose, tais como Cascade, StoraEnso, UMP, International Paper, M-Real, perderam posição quanto a níveis de eficiência, enquanto brasileiras como Aracruz, VCP e Veracel estão em movimento contrário (Sandström, 2007).

Por que mudou?

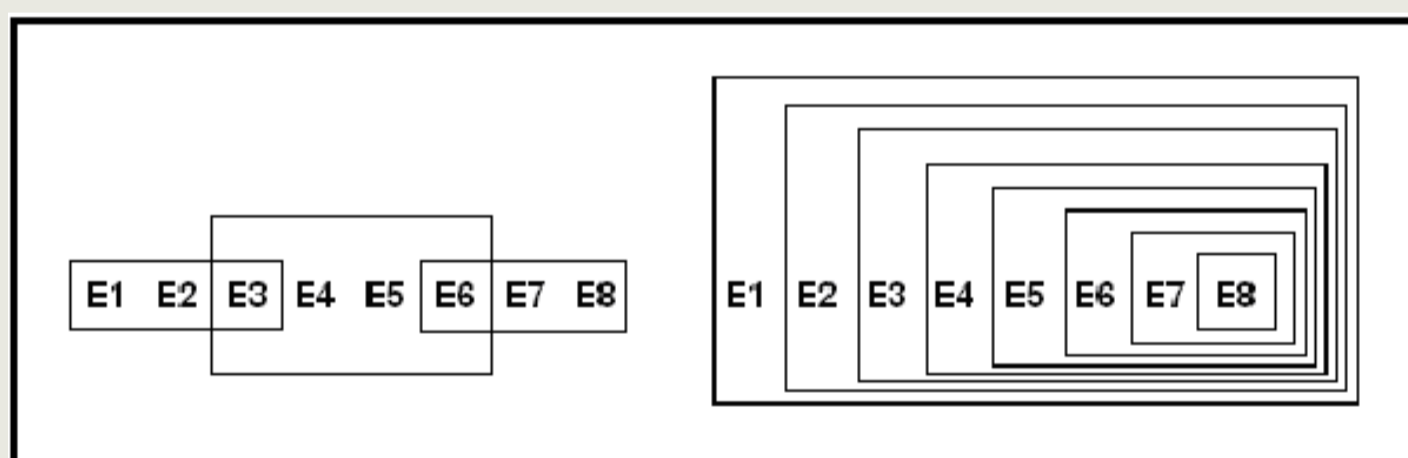
- Enquanto nos países do hemisfério norte os prazos do ciclo de corte do eucalipto giram em torno de 30 anos (podendo chegar a 70!), é possível se obter, em fazendas brasileiras, matéria-prima em até 7 anos
- Nova lógica organizacional que se poderia chamar de mix de coordenação interna e externa
- As empresas brasileiras são menores do que suas concorrentes internacionais, estabelecendo assim um novo padrão de coordenação conjugando inovação e integração

Setor Automotivo

- Quebra de paradigma nos anos 90 por necessidades de melhoria frente a concorrência internacional
- Necessidades:
 - melhorar padrões de qualidade, produtividade e competitividade,
 - diminuir o ciclo de vida de seus produtos
- Vantagens percebidas nas cadeias mais integradas:
 - redução com custos de estoque,
 - melhoria na qualidade do material recebido
 - potencial de desenvolvimento de produtos com maior valor agregado
- Relações mais duradouras aumentam a integração dentro da cadeia, levando as firmas a um novo patamar de especificidade de ativos que seria inatingível de forma individual

Cadeia Totalmente Integrada

- Cadeia se assemelha a “Uma única grande firma”
- Deixa-se de lado o oportunismo em detrimento ao sucesso da cadeia
- Chega-se a níveis inalcançáveis antes de especificidade
- Sobreposição entre as empresas



Cadeia “Tradicional” X Cadeia Totalmente Integrada

Fonte: adaptado de Dosi et al (2002)

Configurações de Cadeia de Suprimentos

agregação de valor	REATIVA	PROATIVA
integração		
CIRCUNSTANCIAL	SUPRIMENTO GENÉRICO	SUPRIMENTO ESPECIALISTA
OPERACIONAL	CADEIA DE SUPRIMENTO	REDE DE FORNECEDORES
ESTRATÉGICA	RELAÇÃO ENTRE USUÁRIO E PRODUTOR	ALIANÇA PARA FORNECIMENTO

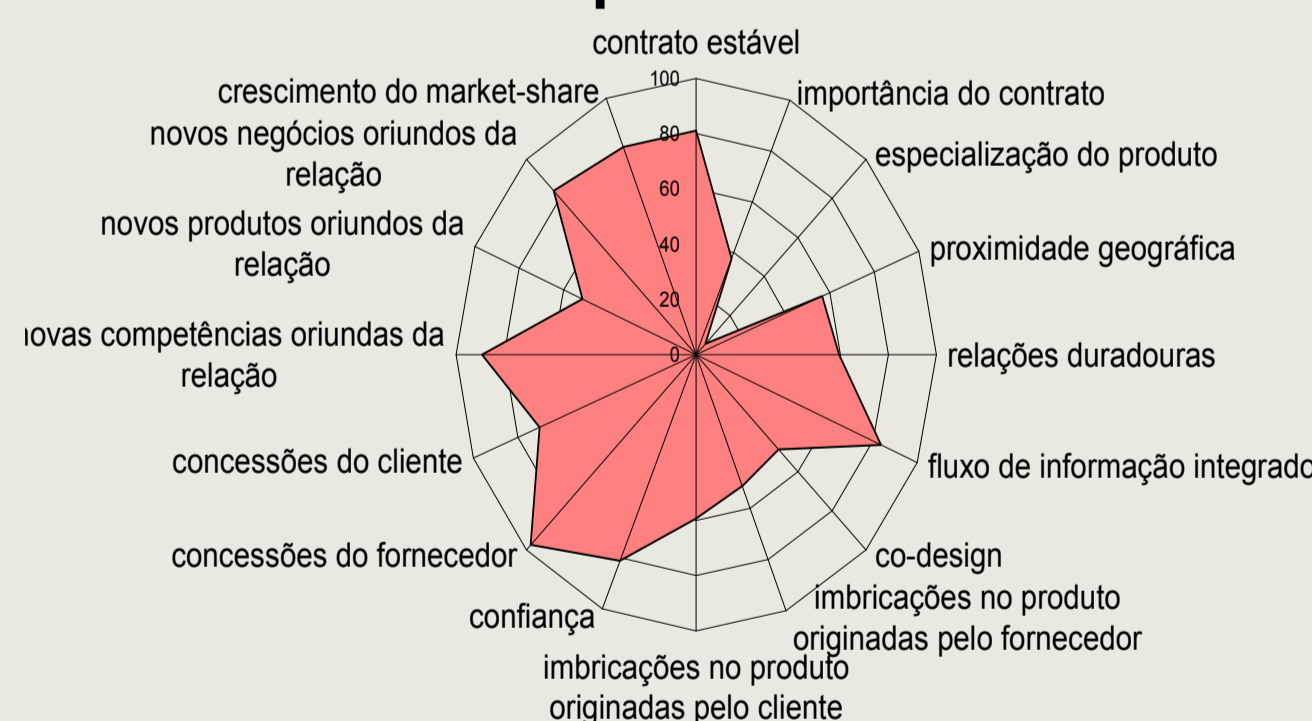
Fonte: Zawislak (2005)

Metodologia

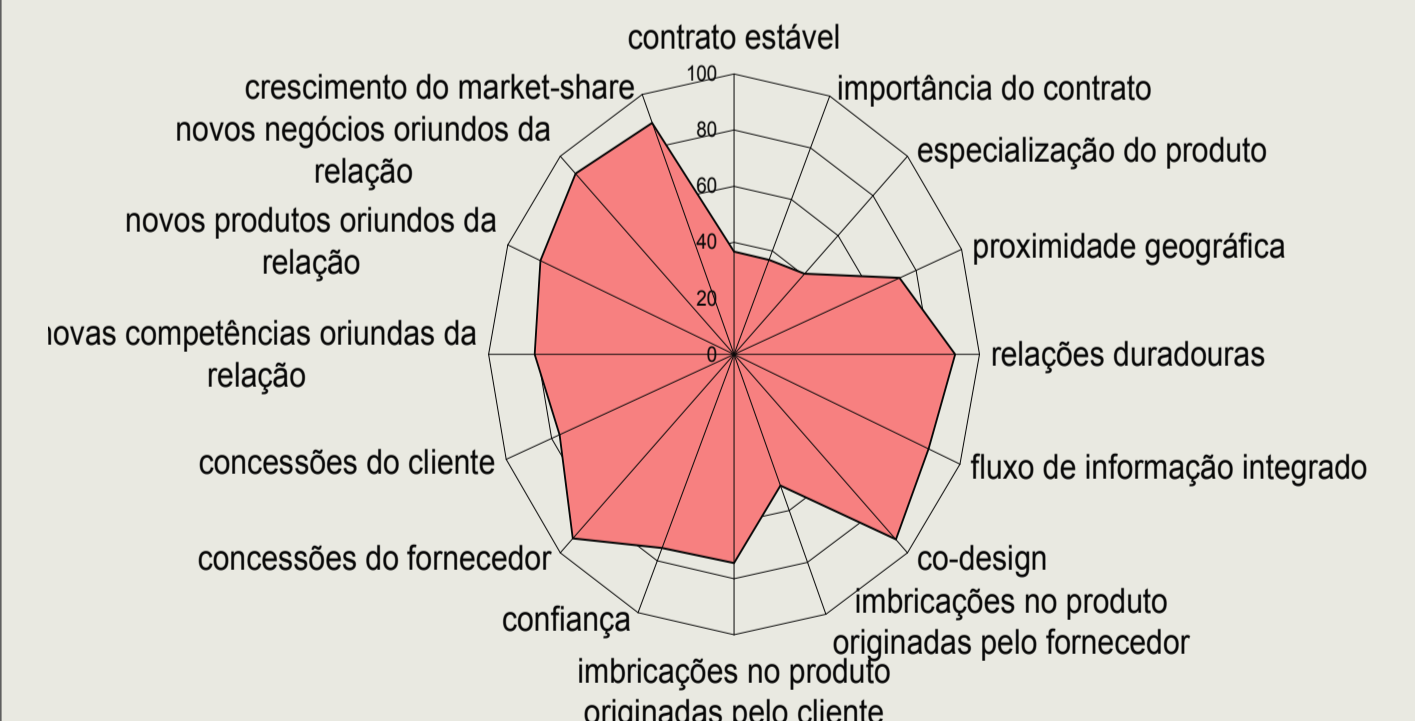
- Pesquisas realizadas por telefone através de questionários
 - Três variáveis (Envolvimento, Especificidade dos Ativos, Sucesso da Relação)
 - Escala de Lickert de 0 a 3
- Em 2005 pesquisa realizada junto ao SINDIPEÇAS (Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores). De 472 empresas, foram obtidas 180 respostas (38% do total)
- Em 2006 pesquisa realizada junto a ABTCP (Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel). De 220 empresas, foram obtidas 51 respostas (23,2% do total)

Resultados

Setor de Papel e Celulose



Setor Automotivo



Conclusão: Cadeia automotiva tende, muito mais do que a cadeia de papel e celulose, a configurar o que se qualificou como cadeia totalmente integrada, pois há diferenças no nível de integração e envolvimento.

Possibilidade de aprendizado para o setor de papel e celulose

- Domínio da cadeia de valor para gerar conhecimento das especificidades e vantagens;
- Coordenação de cadeia a ser executado pelas empresas-líderes; e
- Estabelecimento de ligações complementares ao longo de toda cadeia de valor

Somente com esta arquitetura de integração, baseada em um novo padrão de coordenação dinâmica (estrutura de governança), será possível realizar a construção de esforços integrados em prol da inovação. Vendo o sistema como um todo deverá permitir não só a melhoria contínua das relações integradas, mas igualmente a identificação de (novos) recursos e o desenvolvimento de (novas) competências

APOIO:

