

1 Introdução

Vive-se no mundo moderno em uma era de incertezas e competições bastante acirradas, onde a busca pelo atendimento das necessidades dos clientes se tornou um mantra a ser praticado pelas empresas. Pode-se entender que não se busca apenas a satisfação das necessidades dos clientes, mas sim surpreendê-los, criando assim um diferencial competitivo.

Antigamente as grandes corporações utilizavam estruturas verticalizadas. Quase todas as etapas e funções necessárias para se colocar o produto para venda ao cliente eram feitas exclusivamente pela própria empresa. Neste cenário seria comum entender que as cadeias de suprimento das empresas eram muito simples e envolviam uma pequena quantidade de elos externos. No início do século XX, Henry Ford começou a construir a empresa que leva o seu nome. Sua concepção de criação, o Fordismo, mantinha duas funções de produção; o planejamento/execução e a segmentação máxima do trabalho, para conseguir alcançar uma grande produção em um tempo bem curto. Para completar sua estratégia, a sua produção em massa era apenas do carro na cor preta (Abramczuck 2001).

Conforme Abramczuck (2001), Ford se manteve fiel à idéia de verticalização, promovendo inclusive plantação de seringueiras no Brasil como parte do processo de fabricação dos pneus dos carros Ford, seguindo o ideal de não possuir fornecedores e sim inúmeros consumidores de seus carros.

O mercado competitivo e ávido por novos clientes ensinou aos consumidores que eles podem e devem exigir os melhores produtos e, de preferência, a preço baixo. Esta mudança de paradigma fez o poder mudar para as mãos do cliente. Este novo modelo levou as empresas a entender que precisavam buscar processos produtivos competitivos e que o consumidor não pagaria mais por seus erros e ineficiências.

Como o mercado se tornou muito competitivo, as empresas começaram a concentrar-se nas suas próprias competências, *core competences*, e passaram a transferir para terceiros todas as suas atividades que estavam fora dessas competências, desverticalizando assim as suas estruturas e procurando habilitar novos parceiros capazes de fazer melhor essas atividades.

A gestão de competências principais gera um menor esforço no sentido de

acompanhar apenas o número necessário de tarefas na empresa. Tarefas estas que a “expertise” interna da empresa justifica a sua realização, tornado assim estas organizações mais habilitadas a competir e obter êxito em seus negócios (Harland, Lamming, Cousins, 1999).

Neste contexto as empresas passaram a depender muito mais dos elos externos de suas cadeias, abrindo um espaço para a necessidade de integração com fornecedores e clientes.

Diante desta nova realidade, a gestão integrada da cadeia de suprimentos das empresas se tornou extremamente relevante para definir as opções de compra do consumidor. A gestão da cadeia de suprimentos, ou *Supply Chain Management*, ou também SCM, é utilizada pelos grandes grupos no mundo contemporâneo.

A presente dissertação adota a definição de SCM do **Fórum Global Supply Chain**, divulgada em Lambert *et al.* (1998).

“SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para os clientes e as demais partes interessadas e envolvidas, os chamados *stakeholders*”.

As empresas que buscarem profissionalizar a sua gestão, reduzindo seus custos de suprimentos, produção, estoque e distribuição, precisarão visualizar a sua cadeia de suprimentos de forma holística, e não como uma grande quantidade de empresas com processos isolados e desintegrados, o que muito dificulta a obtenção de resultados de sucesso (Pires, 2004).

A análise de como está configurada a cadeia de suprimento sob a ótica de SCM é muito importante para as empresas tornarem-se competitivas.

Integrar a cadeia de suprimento de uma empresa é algo imprescindível para a redução de custos e a elevação do nível de serviço prestado aos clientes, todavia se faz necessário entender a dificuldade de se organizar, na prática, esta cadeia, identificando seus processos de negócios, seus membros relevantes para o seu funcionamento, quais as informações que poderão ser compartilhadas e qual a melhor tecnologia a ser utilizada.

De acordo com este panorama descrito, o objetivo do estudo desta dissertação é, além de analisar a maneira como estão configuradas as cadeias de suprimentos de uma indústria de gases industriais, analisar também como

acontece a prática da SCM de um fabricante de gases industriais, tendo o mesmo como membro focal da cadeia de suprimentos. Entende-se como membro focal a empresa a partir da qual a cadeia de suprimentos é analisada, tanto nas ligações desta com os fornecedores de matérias-primas, quanto com os demais membros posteriores a ela.

Neste contexto, essa dissertação aplica o modelo de Aragão *et al.* (2004) para analisar configurações existentes na cadeia de suprimentos de uma empresa fabricante de gases industriais no Brasil, que se baseará em dimensões-chave para uma SCM de sucesso, sendo elas: integração dos processos de negócios, identificação dos membros-chave da cadeia de suprimentos, compartilhamento das informações e uso de medidas de desempenho pertinentes.

O escopo desta dissertação é analisar uma indústria de gases do Brasil. Apesar das cadeias de gases medicinais e especiais fazerem parte desta indústria, elas foram somente mencionadas e não analisadas. A dissertação estudará a linha de produto de gases industriais. O estudo dessas outras cadeias de suprimentos tornaria esta dissertação muito extensa e complexa e não seria relevante pela pequena participação de mercado da empresa focal.

Outra delimitação existente nesta dissertação diz respeito aos membros-chave da cadeia de suprimentos da empresa focal. Serão relacionados para análise apenas os membros-chave de cada um dos quatro tipos de fornecimento de gases industriais (Gasoduto, *On – site*, Cilindros e Tanque), pelo fato de terem configurações de cadeias diferenciadas.

A metodologia aplicada neste trabalho buscou realizar uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos necessários para a conclusão prática da dissertação.

A aplicação seguiu os procedimentos metodológicos de Aragão (2004), associados a pesquisas participativas, pois o autor dessa dissertação trabalha no setor.

Primeiramente foram conduzidas quinze entrevistas não estruturadas com diretores e gerentes da área de marketing, vendas, logística e distribuição ao longo de 2006. Com essas entrevistas pode-se levantar os processos e membros-chave da cadeia que foram utilizados na análise de SCM. O segundo passo foi a elaboração de entrevistas estruturadas com representantes de cada membro escolhido. Essas entrevistas foram guiadas por um questionário que foi dividido

em duas partes. A primeira parte buscava identificar quais as informações compartilhadas pelos membros da cadeia. A segunda parte possuía a intenção de saber quais os indicadores de desempenho adotados pelos membros da cadeia de suprimentos estudada. Uma cópia do questionário utilizado encontra-se no Apêndice I dessa dissertação. O Apêndice II apresenta a lista dos entrevistados.

Após uma primeira seção de entrevistas estruturadas, os entrevistados foram novamente abordados de forma a justificar as diferenças obtidas, uma vez que cada elo da cadeia foi analisado sob as duas perspectivas (cliente e fornecedor).

A dissertação foi estruturada em Capítulos, sendo este primeiro o introdutório. O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica deste trabalho de pesquisa. O Capítulo 3 descreve o estudo de caso de uma indústria de gases multinacional atuante no mercado brasileiro, assim como a aplicação do modelo de Aragão *et al.* (2004), os Capítulos 4 e 5 apresentam a análise dos resultados. Os Capítulos 6 e 7 descrevem a conclusão do autor do trabalho e suas sugestões de complementações futuras.