

curto e médio prazos) de iniciativas como essa são os nós fracos. Outra proposição:

Proposição 4

Os elos fortes das redes, que têm maior probabilidade de êxito, têm relativamente pouco interesse em disparar iniciativas de gestão de rede, visto que não são aparentemente os maiores beneficiários, pelo menos no curto prazo

	Nó forte	Nó fraco
Situação tradicional	Ganha	Perde
Situação nova	Ganha	Ganha

Figura 1.16 Resultados gerais das iniciativas de assumir a governança e desenvolver gestão de redes de suprimentos.

Boxe 1.4 Um "manual do comprador" nada colaborativo.

Ilustremos a dificuldade que algumas redes de suprimento às vezes têm de escapar do paradoxo de governança (os atores fortes da rede de suprimentos que teriam o poder de fazer acontecer uma gestão mais colaborativa da rede de suprimentos na qual se inserem, muitas vezes, não têm o interesse de fazer com que isso aconteça por um motivo simples: ganham mais, pelo menos no curto prazo, mantendo o *status quo*). Uma dessas ilustrações é a postura que algumas grandes redes de varejo no Brasil mantiveram durante boa parte dos anos 80 e 90, com uma relação altamente conflitante com os seus fornecedores para beneficiar-se do grande poder de barganha que tinham por estarem vivendo um momento de grande concentração de redes de supermercado no país. O boxe ilustra um resumo (o original completo tem 32 "artigos") de um suposto "Manual do Comprador" que uma delas alegadamente utilizava para treinar seus compradores. Não se nota muito, no clima geral do manual, assim como na abordagem eticamente questionável de alguns assuntos, uma disposição de cooperar ou colaborar para uma melhor gestão da rede como um todo...

"MANUAL DO COMPRADOR"

Leia com atenção:

- Nunca demonstre simpatia a um vendedor, mas diga que é parceiro.
- Considere o vendedor como inimigo nº 1.
- Jamais aceite a 1ª oferta; deixe o vendedor implorar; isso dá margem a maior barganha para nós.

- Use sempre o lema "você pode fazer melhor do que isso".
- Quando o vendedor dá facilmente ou pede para ir ao banheiro ou telefonar e vem com a aprovação, considere que o que ele está dando já poderia ser dado; peça mais.
- Seja inteligente, finja-se de idiota.
- Não faça concessões sem contrapartida.
- Lembre-se de que o vendedor não oferece; já está esperando que o comprador peça e em geral não exige nada em troca.
- Não tenha dó do vendedor, jogue o jogo dos "maus".
- Não hesite em usar argumentos, mesmo que sejam falsos; por exemplo: o concorrente do vendedor sempre tem a melhor oferta, maior giro e maior prazo.
- Mantenha-se repetindo as mesmas objeções mesmo que sejam absurdas, pois, de tanto repeti-las, o vendedor acaba acreditando.
- Nunca se esqueça que devemos obter o máximo de informações sobre a personalidade e as necessidades dos vendedores que nos visitam diariamente; descubra o ponto fraco deles.
- Sempre convide o vendedor a participar de uma promoção, acerte com volume alto, consiga o máximo de descontos que puder, faça a promoção rápida e lucre com o saldo.
- Desestabilize o vendedor exigindo coisas impossíveis, ameace romper a negociação a qualquer momento. Deixe-o esperando; marque horário e não cumpra; faça outro vendedor passar a frente dele; ameace tirar os produtos dele de linha; ameace diminuir os espaços de seus produtos na gôndola; expulse o promotor da loja; dê pouco tempo para ele se decidir; faça cálculos mesmo que sejam falsos; o vendedor acaba dando mais.
- Fuja do assunto "margem" como o "diabo foge da cruz".
- Se o vendedor demorar para dar a resposta, diga que fechou com o concorrente dele, assim, ele fará mais concessões.
- Jamais deixe o vendedor questionar qualquer promoção.
- Evite que o vendedor fique lendo nossas informações no visor; quanto mais desinformado o vendedor for, mais ele acreditará em nós.
- Se o vendedor estiver acompanhado de um superior, exija mais descontos, mais participação nas promoções, ameace tirar de linha seus produtos. O superior não vai querer perder o pedido e o cliente na frente do vendedor.
- Finalmente não se esqueça da regra de ouro de um bom comprador:
"não perca tempo com vendedores profissionais; invista seu tempo no vendedor despreparado; não se assuste com grandes marcas (por trás de um

grande marca, pode estar um vendedor despreparado que só conta com a marca); invista seu tempo no vendedor que não faz cálculos, que cede facilmente, quer entrar ou tem medo de sair da rede".

1. Identifique itens do manual do comprador acima que claramente ilustrem a tentativa de criação de assimetria de informação favorecendo o comprador.
2. Identifique itens que claramente, para você, representem transgressões éticas. Discuta-os com seus colegas e verifique o quanto vocês concordam quanto ao que é ou não eticamente aceitável numa negociação comercial.
3. O manual acima de certa forma "legitima" práticas eticamente questionáveis. Qual o risco de essas "práticas" voltarem-se contra a própria empresa por ações:
 - a) dos seus fornecedores; e
 - b) dos seus próprios funcionários.

Ora, o que então, do ponto de vista pragmático de negócio, faria com que os nós fortes se sensibilizassem para exercer a governança e disparar iniciativas de gestão de rede que só eles, em princípio, têm o poder de fazer acontecer? Em geral, não são ocorrências internas à rede aquelas capazes de fazer os elos fortes tomarem essas iniciativas, mas *externalidades* à rede. Daí podemos tirar outra proposição:

Proposição 5

Iniciativas dos elos fortes para desenvolver uma lógica de gestão de redes de suprimentos são mais prováveis de ocorrerem quando uma externalidade relevante põe em risco a rede como um todo e, por conseguinte, a não é uma posição segura dos nós fortes.

Isso fica claro, por exemplo, em algumas situações da história recente: empresas do setor automobilístico, no Brasil, como a General Motors, dispararam ações sérias para melhoria de gestão de rede a jusante (relações com as suas concessionárias) no que se refere a serviços e peças de reposição, após 1990, quando o governo reduziu drasticamente o imposto de importação para veículos, o que trouxe muitos novos concorrentes internacionais para o mercado com preços muito melhores que aquelas então vigentes. O mesmo ocorreu com a indústria farmacêutica, em 1990, quando também o

governo federal regulamentou o uso de medicamentos genéricos no Brasil. Os laboratórios tradicionais, em uma posição até então relativamente confortável, protegidos por suas marcas, viram a chegada de novos concorrentes, fabricantes de genéricos, e só então passaram a disparar ações mais enfáticas de coordenação de suas redes de distribuição de remédios.

Conceito-chave

A questão de governança de redes de suprimento ainda é uma questão controversa e em estudo. No caso de redes com nós fortes bem definidos, a tendência parece sinalizar que estes são os atores que têm mais probabilidade de sucesso quando dispõem-se a liderar iniciativas de gestão de redes de suprimento, embora em muitos casos possam não ter interesse imediato em fazê-lo devido a pressões e visões de curto prazo.

O Boxe 1.5 traz uma visão alternativa (que pode na verdade ser vista como complementar), a visão de que governança de redes de suprimento passa necessariamente pelos nós fortes das redes.

Boxe 1.5 Uma alternativa para a governança de redes de suprimento: uso de coordenadores externos.

Bitran et al. (2007), pesquisadores ligados ao MIT, nos Estados Unidos, argumentam que alguns setores industriais (como o têxtil) sofreram nos últimos anos um processo de fragmentação, com níveis crescentes de terceirização e sub-terceirização em que empresas pequenas e médias têm-se esforçado muito para sobreviver. Segundo os autores, não está claro se com esse nível de fragmentação essas empresas são mesmo viáveis. Portanto, creem que depois de completado o ciclo de fragmentação, será só uma questão de tempo para que haja uma necessidade premente de reintegração dessas redes, o que teria, ainda segundo Bitran et al. (op. cit.), que ser feito por entidades independentes (e portanto não por uma das empresas da rede), principalmente nos casos em que não haja empresas da rede que tenham poder, competência, disposição e interesse para assumir a liderança do esforço de coordenação. Nesses casos, mais cedo ou mais tarde, haverá a necessidade de algum "mecanismo integrador" da rede ou mais provavelmente de subgrupos de empresas da rede que fiquem responsáveis pela coordenação e governança do subgrupo de forma a garantir alinhamento entre os objetivos do subgrupo e os objetivos da rede como um todo, facilitar cooperação entre membros do subgrupo, garantir uma rápida integração de novos membros ao subgrupo, garantir comunicação e

principalmente olhar pelas pequenas e médias empresas que operam na periferia de outras empresas maiores e/ou com maior poder. Os autores propõem que há espaço para um novo ator nas redes, um "terceiro" independente que assuma esse papel de "maestro" desses subgrupos. Nas redes em que há um nó forte e dominante, o papel de "maestro" em geral será assumido por ele, mas ainda pode haver espaço para terceiros independentes assumirem papéis de "minimaestros" responsáveis por coordenar e integrar subgrupos de empresas da rede com as quais o nó forte não tenha interesse de interagir diretamente nos seus esforços de integração. Um exemplo de empresa trabalhando como "minimaestro" é o Li & Fung Group (<www.lifung.com>), uma empresa (faturamento de US\$ 14 bilhões em 2007) baseada em Hong Kong que apoia clientes, em geral, empresas de vestuário com marcas próprias operando na Europa e nos Estados Unidos. Ao longo dos anos, a Li & Fung evoluiu de uma empresa de *trading* entre a China e países ocidentais para um coordenador multifacetado de manufatura têxtil. Embora mantenha uma rede de 10.000 fornecedores em 40 países, não possui nenhuma fábrica. Quando recebe um pedido, a Li & Fung divide a tarefa de produção em partes e aloca cada parte para fornecedores que podem estar em qualquer parte do mundo, mas principalmente na Ásia, coordenando os fluxos e a produção dos componentes, montagem, controle de qualidade e armazenagem/transporte do produto final para os clientes. Usando seu poder de compra e uma relação de confiança desenvolvida ao longo de anos com sua base de fornecedores, a Li & Fung pode reduzir custos e encurtar consideravelmente os ciclos de entrega num setor industrial em que custo e tempo são cruciais. O clientes individuais da Li & Fung, em geral grandes varejistas ocidentais de roupas, teriam grande dificuldade de realizar essa tarefa de coordenação ou não teriam interesse de fazê-lo, preferindo focalizar-se nas suas atividades mais centrais. Qualquer dos outros elementos da rede (em geral pequenos fabricantes/facções) não teria poder ou competência suficiente para exercer essa coordenação. Li & Fung é, portanto, tipicamente um "terceiro" independente com papel de "minimaestro" das redes de suprimento desses varejistas.

1. Quais os benefícios e riscos para os varejistas ocidentais de trabalharem com empresas ("minimaestros") como a Li & Fung em suas redes?
2. Pesquise na Internet sobre empresas como a "Flextronics", que operam na indústria de eletroeletrônicos. Descubra o que fazem e procure traçar paralelos entre sua atuação e a atuação da Li & Fung na indústria têxtil. Você considera que também façam papel de "minimaestros" da rede eletroeletrônica?
3. Esse papel (de "minimaestros") faz sentido para uma rede que basicamente fornece serviços? Use possíveis exemplos para justificar sua resposta.

ALINHAMENTO DE INCENTIVOS NA REDE

Em que pese o papel importante dos chamados "nós fortes" ou de terceiros independentes (veja Boxe 1.5) na governança e gestão de redes de suprimento, há um fator adicional que tem papel essencial na coordenação dos atores das redes de forma que busquem objetivos comuns da rede e não individuais – o alinhamento de incentivos. É impossível ou muito difícil exigir que os nós das redes de suprimento abram mão de seus interesses individuais em prol do interesse da rede. Isso é simplesmente incompatível com os princípios mais elementares do capitalismo e portanto não sustentável num mercado competitivo. É, portanto, necessário que se desenvolvam mecanismos de alinhar os interesses individuais das empresas da rede com os interesses da rede. Isso passa por novas formas de contratação, em que riscos, custos e benefícios são melhor e mais racionalmente distribuídos ao longo dos atores da rede (esse importante tópico será discutido em detalhe no Capítulo 6). Isso exige níveis elevados de confiança e cooperação entre os atores da rede.

CONCLUSÃO

A gestão de redes de suprimento representa tremendo potencial de, se bem feita, trazer enormes benefícios às empresas participantes e seus clientes. As discussões do Capítulo 1 deixam muito claro, entretanto, que a boa gestão de redes de suprimento não é tarefa trivial. Requer técnicas, conceitos e abordagens que não são exatamente as mesmas técnicas consagradas que têm sido desenvolvidas, aperfeiçoadas e usadas largamente na gestão operacional interna das empresas, ao longo dos últimos dois séculos e meio. São necessárias novas abordagens e certamente uma visão mais ampla dos processos empresariais. Essas novas abordagens serão detalhadamente descritas e analisadas nos capítulos subsequentes deste livro. Usaremos, como um "guia" ou "mapa", o quadro de referência da Figura 1.17. No início de cada capítulo, esse quadro de referência aparecerá, com a parte a ser tratada enfatizada, para que o leitor sempre saiba onde os assuntos do capítulo se encaixam no quadro geral.

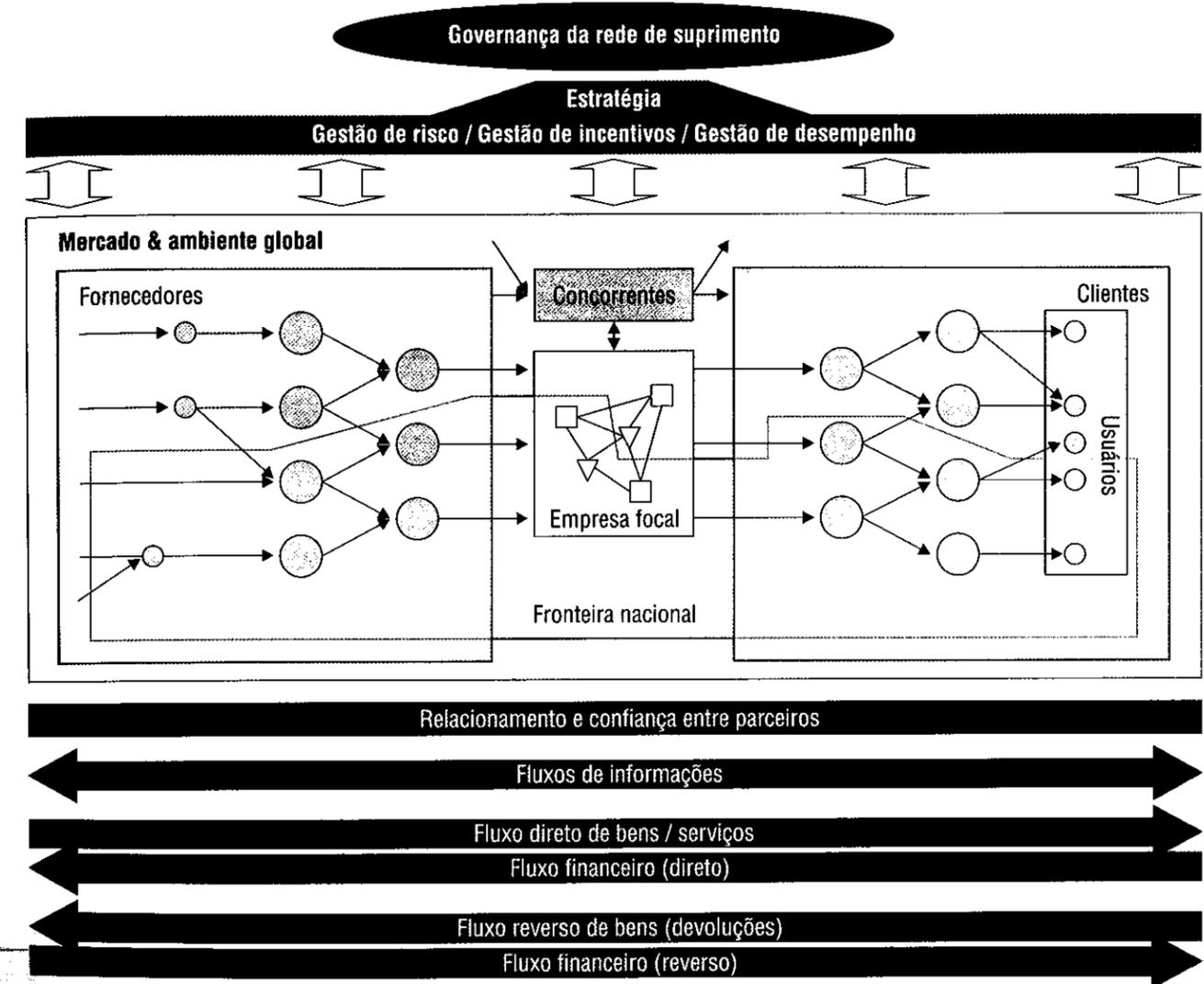


Figura 1.17 Quadro de referência para gestão de redes de suprimento que será usado ao longo deste livro.

Estudo de caso: Governança para sustentabilidade na rede de suprimento do McDonald's

O McDonald's foi fundado por Roy Kroc em 1955. Ele queria que uma forma de conseguir crescimento da empresa seria por intermédio de cessão de franquias. O método inovador de produzir hambúrgueres e outros produtos (muito mais eficientemente que a concorrência) era a marca a empreendedores independentes. No início, ele procurou estabelecer uma rede de franquias inovadora para suportar o crescimento do McDonald's. Diferentemente de outros franqueadores de fast-food que ganham seu dinheiro apenas com o lucro sobre a venda de produtos

que os franqueados, por contrato, são forçados a comprar, Kroc alinhava os interesses do McDonald's e dos franqueados, associando seu lucro com a excelência na gestão operacional e crescimento dos franqueados. Ele recusava qualquer presente ou favor especial oferecido pelos fornecedores, focalizando-se apenas em garantir que estes fizessem entregas consistentes, com qualidade excelente e com preços baixos (negociados com o poder de compra que os altos volumes lhe proporcionavam), que facilitava o sucesso dos restaurantes. Outras inovações do McDonald's em relação à gestão de sua rede de suprimento também foram importantes. Diferentemente de outros varejistas do ramo de alimentação da época, o McDonald's estabelecia padrões estritos para os ingredientes e aparência de todos os produtos. A gestão do McDonald's frequentemente fazia visitas sem avisar aos



Figura 1.18 Fachadas de restaurante McDonald's na Rússia e China.

fornecedores para garantir que estes de fato aderissem aos padrões. Kroc não hesitava em cortar fornecedores que consistentemente não atendessem aos altos padrões de qualidade exigidos, mas também premiava aqueles que o fizessem com dedicação. Ele fez desde o início com que seus fornecedores fossem verdadeiros parceiros. Alguns cresceram junto com o McDonald's, começando como pequenos negócios e transformando-se em líderes em seus mercados.

McDonald's hoje

Essa estratégia teve grande sucesso, ilustrado pela presença atual da empresa, em 118 países, liderando uma rede de 30.000 restaurantes próprios e franqueados (de propriedade e gerenciados por empreendedores independentes, que representam 73% do total), servindo 50 milhões de pessoas diariamente, o que representou faturamento de US\$ 54 bilhões em 2005, sendo a maior rede de restaurantes *fast-food* do mundo.

As compras de materiais, alimentos e bebidas do McDonald's em 2005 foram de US\$ 18 bilhões. Uma rede de suprimentos assim proporciona enorme poder de compra à empresa focal, mas também representa tremenda complexidade gerencial.

Organização

A estrutura gerencial do McDonald's é bastante descentralizada e guiada pelo princípio de "liberdade dentro de um modelo básico". O "modelo básico" é um conjunto de orientações que visam reforçar a excelência operacional e a marca da empresa ao redor do mundo por intermédio da definição de padrões para, entre outras coisas, ingredientes de produtos, limpeza dos restaurantes e uso

da logomarca (os "arcos dourados"). Liberdade aplica-se a praticamente todo o resto, dentro do pressuposto que aqueles mais próximos do cliente estão melhor posicionados para tomar as decisões. Na prática, a sede global da empresa estabelece padrões e executa funções que alavancam a escala da operação global, mas delega outras decisões para gestores locais. A corporação é dividida em "áreas do mundo" que podem ser nacionais (como o McDonald's Brasil) ou regionais (como McDonald's Europa). Essas organizações "regionais" funcionam quase como minicorporações, com um alto grau de autonomia.

Governança e gestão da rede de suprimento

Uma estrutura similar aplica-se à gestão da rede de suprimento. Um time global de governança, o "McDonald's Supply Leadership Board" (SLB), determina o "modelo básico" necessário para coordenar atividades chave de gestão da rede de suprimento. Este inclui padrões de qualidade, políticas de negócio e práticas relacionadas à rede de suprimento. Cada time de cada "área do mundo", então, supervisiona, dentro das orientações definidas pelo SLB, os padrões, práticas e políticas regionais detalhadas e apoia os gestores no nível nacional, que devem então zelar para que a maioria dos suprimentos venha de fontes locais e que estes sejam conforme os padrões do McDonald's, assim como conforme a legislação local. Outras complexidades devem ser contempladas:

- Planos de contingência devem ser mantidos, devidos à necessidade de consistência mesmo em situações de ameaças de doenças de produtos agropecuários, desastres naturais e outras circunstâncias incontroláveis.
- Devido aos padrões estritos e grandes volumes necessários, há um número limitado de fornecedores fora da

rede que podem fornecer ao McDonald's. Trocas de fornecedores são possíveis, mas em geral são caras e problemáticas.

- O mercado fornecedor de produtos agropecuários é em geral fragmentado e pouco integrado.

Rede de suprimento sustentável

O SLB lidera o desenvolvimento e a implantação de várias grandes iniciativas, dentre elas a de "rede de suprimento sustentável". Qualidade, segurança alimentar e preços competitivos sempre foram grandes preocupações da gestão de rede de suprimento do McDonald's. Em anos mais recentes, responsabilidade social e, mais amplamente, sustentabilidade, também ganharam amplo reconhecimento corporativo. O objetivo é desenvolver uma rede de suprimento que, lucrativamente, forneça produtos seguros, de alta qualidade e sem interrupção. Em 2000, por exemplo, fornecedores do produto "Filé de peixe" informaram ao McDonald's que os volumes pescados estavam declinando drasticamente. O time de gestão da rede de suprimento imediatamente iniciou estudos e discussões internas e com especialistas externos para desenvolver práticas de "pesca sustentável". O risco não era apenas para o sustento dos pescadores e das empresas de pesca, mas da própria continuidade do fornecimento do sanduíche "Filé de peixe". Desde o final dos anos 80, o McDonald's tem desenvolvido um documento chamado "Orientações e visão da rede de suprimentos", que define aspectos como código de conduta econômica-social para fornecedores (que regula aspectos como trabalho infantil etc.), aspectos ambientais (que trata de questões como não contribuir para a destruição de florestas tropicais, não comprando de fornecedores de carne que provenha de gado criado em pastagens estabelecidas em áreas de floresta tropical recentemente desmatadas) e de tratamento humano de animais (garantindo que animais envolvidos na rede de suprimento do McDonald's não sejam sujeitos a crueldade, abuso ou negligência).

Risco para a imagem

Em abril de 2006, uma pesquisa do Greenpeace (<www.greenpeace.org>) alegou (e publicou) que um dos maiores fornecedores europeus de Chicken McNuggets (Sun Valley Foods, de propriedade da multinacional americana Cargill) alimentava seus frangos com soja vinda de áreas de cultivo em florestas tropicais recentemente desmatadas no Brasil. O Greenpeace visava a Cargill, mas decidiu focalizar a crítica no McDonald's para atingir o fornecedor por intermédio de uma empresa da rede altamente visível e sensível a ameaças a sua marca.

Rapidamente, a campanha do Greenpeace chamou a atenção do McDonald's, temeroso pelos potenciais danos à imagem. Em horas, o SLB já havia sido envolvido

e o McDonald's Europa já havia solicitado informações de todos os envolvidos: McDonald's Brasil, Greenpeace e Cargill. Convencido de que a alegação do Greenpeace estava bem embasada e dada a sua política de sustentabilidade, o McDonald's começou a estudar os cursos de ação possíveis e como implementá-los, já que se tratava de um fornecimento relativamente distante na rede de suprimento (fornecedores de soja usada para alimentar os frangos que, por sua vez, originarão os *nuggets* que, então, serão vendidos ao McDonald's).

As opções eram várias:

- a) deixar de comprar produtos que usassem soja do Brasil até que a situação se resolvesse – essa solução era considerada algo problemática, pois eliminar a soja brasileira da rede exigiria outra fonte de suprimento, o que não era garantido nos volumes e especificações necessários e aos preços que o Brasil praticava (consumidores na Europa exigem soja não geneticamente modificada, praticamente só produzida no Brasil nos níveis de preço necessários à rede do McDonald's);
- b) incluir nas orientações para fornecedores que não só carne de áreas recém desmatadas seriam inaceitáveis, mas também soja de áreas recém desmatadas para uso na alimentação animal da rede. Isso transferiria para os fornecedores a responsabilidade pela solução, com o McDonald's "lavando as mãos" do problema, tentando assim preservar sua imagem;
- c) participar da resolução junto com os outros atores da rede, mobilizando todos os envolvidos e mais outras ONGs e especialistas, inclusive outras redes de suprimento e até redes concorrentes. Com todos a bordo, seriam iniciadas discussões com associações de produtores de soja no Brasil, de forma a achar soluções para o plantio de soja sem desflorestamento. O risco aqui era a complexidade do encaminhamento e o tempo possivelmente longo para uma solução.

1. Qual opção você acha que o McDonald's deveria adotar? Justifique.
2. Como o McDonald's deveria engajar os fornecedores, ativistas e outros grupos de interesse e pressão nos seus esforços de sustentabilidade da sua rede de suprimento?
3. O que você acha do estilo de governança da rede de suprimentos do McDonald's? Descreva aspectos que você considera positivos e aspectos que você considera negativos.
4. Como, num sentido mais amplo, você considera que o McDonald's deveria ranquear sustentabilidade em relação a outros critérios e objetivos da sua rede de suprimento (como minimizar custos e garantir segurança alimentar)?

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Sempre houve “redes de suprimento”, já que em praticamente nenhum momento da história empresas foram totalmente autossuficientes e portanto sempre tiveram que lidar com fornecedores, revendedores etc. Por que você considera que apenas nos últimos 20 anos a área de gestão de redes de suprimento passou a despertar grande interesse dentro das organizações?
2. O conceito de gestão integrada de redes de suprimento, embora relativamente recente, não surgiu de repente. Descreva o processo de evolução que resultou no seu desenvolvimento.
3. Que são *keiretsus* e *chaebols*? Você considera que elas e seus conceitos subjacentes podem ser aplicadas a empresas brasileiras? Por quê?
4. O que significa a afirmativa que “hoje a concorrência pelos mercados não se dá mais entre empresas mas entre redes de suprimento?” Explique.
5. Como uma empresa pode usar sua rede de suprimentos para tornar-se mais competitiva? Dê exemplos.
6. O que significa “gestão por processos” e por que esse conceito é tão importante para a gestão de redes de suprimento?
7. Em que aspectos uma estrutura com ênfase em processos é superior a uma estrutura funcional tradicional?
8. Por que se diz que o único “pagante” da rede de suprimentos é o usuário final? Quais as implicações disso para a gestão de uma empresa que seja parte dessa rede?
9. Como a gestão de suprimentos pode impactar o resultado econômico-financeiro da organização?
10. Quais as diferenças entre o conceito de eficiência e eficácia? É sempre necessário ser eficiente para ser eficaz? Discuta.
11. O que significa dizer que com uma adequada gestão de redes de suprimento é possível trocar relações “ganha-perde” por relações “ganha-ganha” entre membros?
12. Por que situações “ganha-perde” podem não resultar em “soma zero” mas em “soma negativa” nas relações entre parceiros em uma rede de suprimentos?
13. Por que as redes de suprimento de serviços tendem a ser ainda mais complexas que as redes de suprimento de bens para gerenciar?
14. De que forma a globalização aumenta a complexidade da gestão de redes de suprimento? Dê exemplos.
15. Quem deve ser o “gestor” de uma rede de suprimentos? Por que essa é uma questão controversa, em geral na gestão de redes de suprimento?
16. O que significa e por que é importante “alinhar incentivos” em redes de suprimento? Exemplifique.
17. Quais são os tipos de redes de suprimento e como são diferentes entre si?
18. Explique em suas palavras o que são arranjos produtivos locais e quais as vantagens dessas organizações.
19. Escolha uma empresa com a qual você tenha familiaridade. Desenhe uma representação simplificada de sua rede de suprimentos com pelo menos quatro camadas de fornecimento. Tente identificar qual empresa teria melhores condições para liderar iniciativas de gestão integrada da rede e tente identificar uma lista de fatores inibidores e uma lista de fatores facilitadores dessa iniciativa.
20. Pesquise na Internet como funcionam as redes de suprimentos da Natura e do Boticário, duas empresas brasileiras de sucesso no ramo de cosméticos. Quais são as diferenças essenciais e como isso afeta a gestão das redes de suprimentos de ambas?

REFERÊNCIAS

- BITRAN, G.; GURUMURTHI, S.; SAM, S. L. The need for third-party coordination in supply chain governance. *Sloan Management Review*, Spring 2007.
- CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local*. São Paulo: Relume Dumara Editora, 2003.
- CORRÊA, H. L. *Teoria geral da administração: uma abordagem histórica da gestão de produção e operações*. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COYLE, J. J.; LANGLEY JR., C. J.; GIBSON, B. J.; NOVAK, R. A.; BARDI, E. J. *Supply chain management: a logistics perspective*. Mason EUA: South-Western/Cengage Learning, 2007.

DAVENPORT, T. H.; BEERS, M. C. Managing information about processes. *Journal of Management Information Systems*, v. 12, n° 1, p. 57-80, 1995.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 1993.

JONES, D. T.; WOMACK, J. P. *Seeing the whole: mapping the extended value stream*. Lean Enterprise Institute, 2002. Disponível em: <www.learn.org>.

LAMBERT, D. M. (Ed.). *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. 2. ed. Sarasota, EUA: Supply Chain Management Institute, 2006.

_____; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, v. 29, p. 65-83, 2000.

MENTZER, J. T.; MYERS, M. B.; STANK, T. P. (Ed.). *Global supply chain management*. Thousand Oaks, EUA: Sage Publications, 2007.

THOMPSON, R. H.; EISENSTEIN, D. D.; STRATMAN, T. M. Getting supply chain on the CEO's agenda. *Supply Chain Management Review*, July 2007.

LEITURAS ADICIONAIS RECOMENDADAS

LEE, H. L. The triple-A supply Chain. *Harvard Business Review*, Oct. 2004.

LAMBERT, D. M.; POHLEN, T. L. Supply chain metrics. *The International Journal of Logistics Management*, v. 12, n° 1, 2001.

_____; COOPER, M. C. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n° 2, 1998.

SITES RELACIONADOS

<<http://www.supply-chain.org>> – “Supply Chain Council” (uma associação de profissionais interessados em gestão de processos em gestão de redes de suprimento, e a criadora e mantenedora do modelo SCOR, discutido no Capítulo 7).

<<http://cscmp.org/>> – antigo “Council of Logistics Management”, hoje “Council of Supply Chain Management Professionals”, outra associação de profissionais de gestão de redes de suprimento. O encontro anual do CSCMP é bastante importante na área.

<<http://www.stanford.edu/group/scforum>> – “University of Stanford Global Supply Chain Management Forum” (Stanford tem um dos melhores grupos de pesquisa de Gestão de redes de suprimento do mundo e esse fórum traz informações interessantes e atualizadas).

<<http://web.mit.edu/supplychain/index.html>> – “Massachusetts Institute of Technology Center for Transportation and Logistics” (O MIT também tem um forte grupo trabalhando em gestão de redes de suprimento e esse site tem conteúdo interessante, alguns artigos etc.).