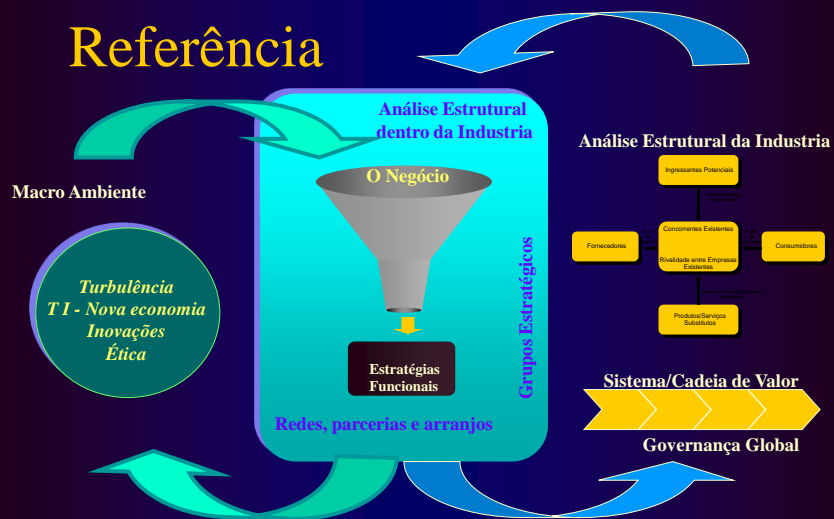


# Cadeias, Redes e Alianças Estratégicas

Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo

## Modelo de Referência



(Carvalho & Laurindo, 2007)

# Empresa-rede

(Chesnais, 1996)

- Resultado do processo de descentralização das atividades produtivas, marcado pela subcontratação (*outsourcing*) muitas vezes em bases globais e pelo enxugamento das grandes estruturas corporativas de outrora
- As grandes empresas que operam em bases globais, priorizaram algumas funções que julgam estratégicas, comandando uma cadeia global de fornecedores e distribuidores, que executam atividades antes executadas pelas empresas verticalizadas.

# PMEs e Globalização

- Para as pequenas e médias empresas que fazem parte destas grandes cadeias, a compreensão das dinâmicas e relações de poder será decisiva para a sobrevivência e desenvolvimento, traçando estratégias defensivas que permitam aumentar o poder relativo na cadeia através de parcerias e redes de cooperação.

# Cadeia de valor: definições

(Porter; Millar, 1985)

- *Cadeia de valor*: conjunto das atividades tecnológica e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios.
- Cada uma destas atividades seria uma “*atividade de valor*” (componentes físico e de processamento de informações).
- Cadeia de valor compõe-se de uma série de atividades independentes conectadas através das *ligações*, presentes sempre que uma atividade afetar o custo ou a eficiência de outras atividades.
- *Agregar valor* nesta cadeia de maneira mais significativa que seus concorrentes torna a empresa mais competitiva.

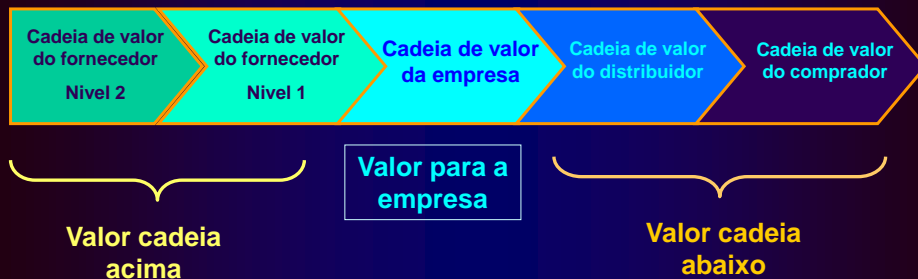
# A Cadeia de valor

(Porter; Millar, 1985)



# O sistema de valores

(Porter; Millar, 1985)



# Cadeia Suprimento

(Bowersox; Closs, 2001)

- **“Cadeia de Suprimentos** é o conjunto de todas as atividades relativas ao fluxo físico e ao processo de transformação de produtos, desde o estágio original da matéria-prima (natureza) até o usuário final (consumidor), assim como o fluxo das informações”.
- **“Gestão da Cadeia de Suprimentos** é a integração dos processos fundamentais do negócio da empresa, desde a origem das matérias-primas até os usuários finais, através das firmas que fornecem produtos, serviços e informações que adicionam valor para os consumidores e acionistas”.

# Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

(Swafford, Ghosh, Murthy, 2008)



# Alianças logísticas

(Bowersox, 1990)

- Caracterizada pela cooperação, muitas vezes com base de entendimentos informais, formando um pacto de negócios no qual as partes buscam os benefícios da sinergia do trabalho conjunto.
- As parcerias logísticas distinguem-se de outros modelos cooperativos de negócios pela ligação muito forte entre os atores, que, praticamente, criam uma organização estendida com seu próprio papel, regras, valores e objetivos.

# Formatos de Alianças logísticas

(Bowersox, 1990)

- As formas mais comuns envolvem *um produtor e um provedor de serviço*, como uma companhia de armazenamento ou uma empresa de transporte rodoviário, podendo ainda combinar os recursos de provedores de serviço
- Outras possibilidades:
  - *alinhamento vertical entre dois ou mais produtores*: marcado pela transferência de estoques
  - *alinhamento horizontal*: vendendo para a mesma base de clientes

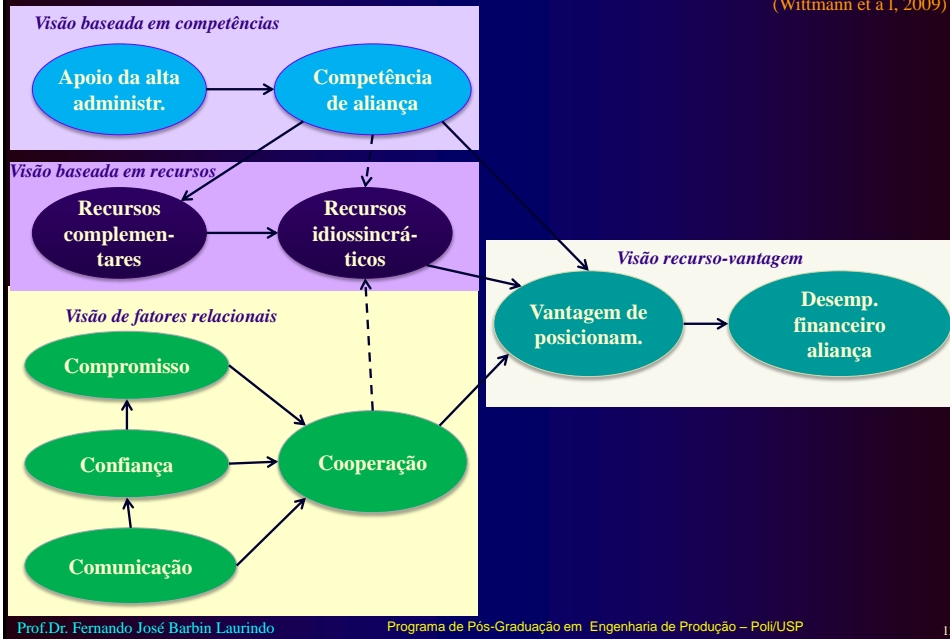
# Sucesso das Alianças

(Wittmann et al, 2009)

Teoria	Principais características	Aspectos relacionados ao sucesso das alianças de negócios
<i>Visão baseada em recursos (RBV)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recursos são heterogêneos entre as empresas (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; CONNOR, 1991; WERNERFELT, 1984)</li> <li>– Recursos podem ser mantidos ao longo do tempo (pouco imitáveis) e explica diferenças de desempenho (DAS, TENG, 2000; DIERICHX, COOL, 1989)</li> <li>– Recursos podem ser desenvolvidos, adquiridos ou viabilizados pelo acesso. (HUNT, 2000; MORROW et al., 2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alianças de negócios podem viabilizar o acesso a determinados recursos e, além disso, a geração de novos recursos em decorrência da parceria (DAS, TENG, 2000; JAP, 1999; PARK et al., 2004)</li> <li>– Recursos idiossincráticos: desenvolvidos durante a aliança, gerado da combinação dos recursos dos parceiros e únicos para a aliança. (JAP, 1999). Podem ser resultado de um efeito de sinergia entre os parceiros.</li> </ul>
<i>Visão baseada em competências</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Competências viabilizam as empresas a usar seus recursos de forma eficiente e efetiva (LADO et al., 1992)</li> <li>– Difícil de ser imitado, pois é derivado do “learning by doing” (POLANYI, 1966) e intrínseco à organização (DAY, 1994)</li> <li>– Foco nas competências gerenciais, de forma que os gerentes possam criar, comunicar e empoderar seus empregados a realizarem a visão estratégica (HAMBRICK, MASON, 1984)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– A competência de aliança está ligada a habilidade de identificar, desenvolver e gerenciar alianças (LAMBE et al, 2002)</li> <li>– Conhecimento tácito: inserido nos indivíduos envolvidos nas alianças e está baseado na experiência histórica da aliança</li> </ul>
<i>Visão de fatores relacionais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Trocas discretas vs relacionais (MACNEIL, 1989)</li> <li>– O sucesso de trocas relacionais está baseado em confiança, comprometimento, cooperação e comunicação</li> </ul>	

# Sucesso das Alianças: Modelo integrativo

(Wittmann et al, 2009)



# Cadeia Produtivas Globais

(Gereffi, 2001)

- existem dois formatos básicos:
  - as cadeias dirigidas pelo produtor (*producer-driven chain*)
  - as dirigidas pelo comprador (*buyer-driven chain*).

# Cadeia Produtivas Globais

(Gereffi, 2001)

- **Cadeias dirigidas pelo produtor** (*producer-driven chain*): os ativos-chave são produtivos, permitindo que grandes manufaturas coordenem redes inter-organizacionais, utilizando intensivamente capital e tecnologia, tais como a indústria automotiva e de aviação.
- **Cadeias dirigidas pelo comprador** (*buyer-driven chain*): os ativos-chave são os comerciais, como marca ou canais de comercialização e distribuição.

# Cadeia Produtivas Globais

(Gereffi, 2001)

	Tipos de Industrias	Principais Líderes	Forma de integração na cadeia	Inovações institucionais e organizacionais
<b>Cadeias dirigidas pelo produtor</b>	Bens de capital e bens de consumo durável	Manufaturas tradicionais	Integração vertical ( <i>ownership and control</i> )	Integração vertical com redes de produtos internacionais Produção em Massa Produção enxuta
<b>Cadeias dirigidas pelo comprador</b>	Bens de consumo não durável	Grandes Varejistas	Integração em rede ( <i>logistics and trust</i> )	Crescimento das zonas de exportação Fornecimento global por Varejistas



# *Cluster: Abordagens*

(Humphrey&Schmitz,2000)

- administração (estratégia);
- desenvolvimento regional;
- desenvolvimento tecnológico (inovação).

# *Cluster & Competitividade*

(Porter, 1998)

- impacto na produtividade e escala;
- impacto na inovação e
- impacto na formação de novos negócios.



vantagens competitivas sistêmicas  
desenvolvimento local

# Estratégia - Abordagens

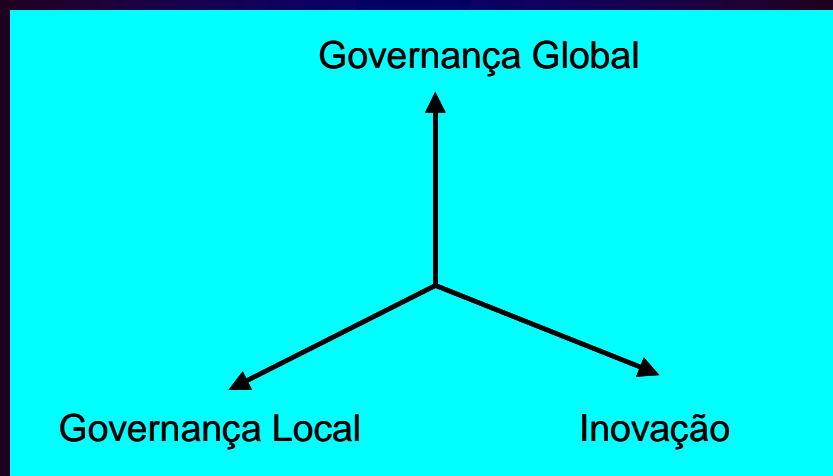
(Porter; 1998) ; (Porter & Stern; 2001)

Concentração geográfica de organizações e instituições de um certo setor, abrangendo uma rede de indústrias interligadas, bem como outras entidades importantes para a competitividade.



- forças competitivas;
- sistema de valor;
- geração de competências.

# Análise do Cluster



# Governança de cadeias produtivas

(Giuliani et al, 2005)

- Em qualquer ponto da cadeia, um certo grau de governança ou coordenação é necessária, a fim de tomar decisões não só sobre “o que” deve ser, ou “como” algo deve ser produzido, mas também “quando”, “quanto”, e “a que preço”.
- Haveria três tipos de governança:
  - a) **Rede**: implica a cooperação entre as empresas com poder mais ou menos igual que partilham as suas competências dentro da cadeia.
  - b) **Quase-hierárquicas**: envolvendo os relacionamentos entre empresas juridicamente independentes, mas em que uma é subordinada a outra, com uma empresa líder na cadeia que define as regras que o resto dos atores têm de cumprir;
  - c) **Hierarquia**: quando uma empresa é de propriedade de outra empresa.

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

21

## Governança : Abordagens

“processo de coordenação dos atores econômicos, nas esferas pública e privada e nos níveis local e global”

(Williamson, 1985)



<i>Jessop</i>	<i>Williamson</i>	<i>Humphrey&amp;Schmitz</i>
Anarquia	Mercado	Relações de mercado
Auto-organização	Redes	Redes Quasi-hierarquia
Hierarquia	<i>Integração Vertical</i>	<i>Hierarquia</i>

(Humphrey&Schmitz, 2000)

Prof.Dr. Fernando José Barbin Laurindo

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Poli/USP

# Governança Local

(Humphrey&Schmitz, 2000)

Forma de governança	Desenvolvimento	
	Produção	Comercialização
Iniciativas Coletivas	Centro Tecnológico Local	Consórcios de exportação
Hierarquia	Atividades de P&D da empresa líder local	Abertura de novos mercados pela empresa líder local

# Capacidade Inovadora

(Porter&Stern,2001)

- Quais são os fatores condicionantes da inovação?
  - Tradicionalmente focaliza-se fatores internos
  - Propõe avaliar a capacidade inovadora a partir da análise de fatores externos

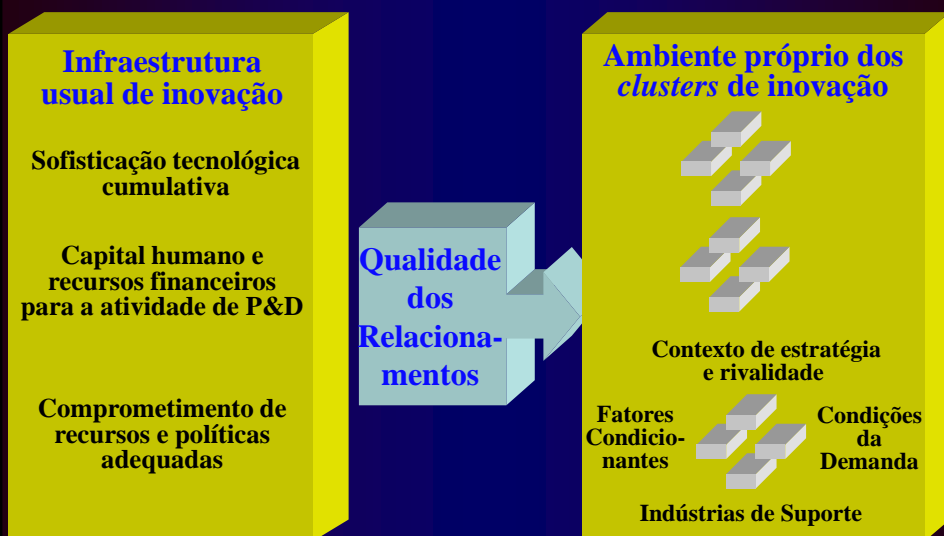
# Capacidade Inovadora: *framework*

(Porter&Stern,2001)

- Infraestrutura para inovação
- Ambiente do *cluster* para inovação
- Qualidade dos relacionamentos (conexões).

# Capacidade Inovadora *framework*

(Porter&Stern,2001)



## Infraestrutura para a inovação

(Porter&Stern,2001)

- Conjunto de fatores que suportam a inovação na economia como um todo: os recursos humanos e financeiros alocados à C&T, as políticas públicas destinadas a promover a inovação e o nível de sofisticação tecnológica da econômica.
- Indicadores: nº de cientistas e engenheiros empregados, os gastos em P&D, % do PIB destinada ao ensino superior, a eficácia da proteção ao capital intelectual e a abertura da economia ao comércio internacional.

## Formação de *cluster*

(Porter&Stern,2001)

- Ambiente de inovação formado pelos clusters, estrutura em “diamante”, que afeta a competitividade e a inovação, com quatro atributos: *condições de entrada, contexto da estratégia e rivalidade das empresas, condições da demanda e indústrias relacionadas.*
- Indicadores: parcela dos gastos em P&D financiados pelo setor privado, o grau de especialização tecnológica.



## Qualidade dos relacionamentos (conexões)

(Porter&Stern, 2001)

- Qualidade dos relacionamentos/conexões (*linkages*) entre os dois elementos anteriores, cujo elo são “instituições para a colaboração”, que formam uma variedade de redes e organizações formais e informais.
- Indicadores: parcela dos gastos em P&D utilizados em Universidades e redes de capital de risco (*venture capital*).

## Clusters: Upgrade

(Giuliani et al, 2005)

- A atualização da empresa é simultaneamente afetada pelos esforços específicos e ações das empresas, e pelo ambiente em que as empresas operam .
- O ambiente é crucialmente moldado por três características:
  - a eficiência coletiva do *cluster*;
  - o padrão de governança da cadeia de valor;
  - as características peculiares que caracterizam os padrões de aprendizagem e inovação em setores específicos.

## Clusters e Cadeias de Valor

(Giuliani et al, 2005)

- *Clusters* podem ser considerados como um importante fator facilitador para uma série de desenvolvimentos subsequentes (que podem ou não ocorrer) nas PMEs:
  - divisão e especialização do trabalho,
  - surgimento de uma ampla rede de fornecedores,
  - o aparecimento de agentes que vendem para os mercados nacionais e internacionais distantes,
  - o surgimento de serviços de produção especializados,
  - a materialização de um conjunto de trabalhadores especializados e qualificados,
  - a formação de associações empresariais.



## Clusters e Eficiência Coletiva

(Giuliani et al, 2005)

- Definida como a vantagem competitiva derivada de economias externas locais e ações conjuntas.
- A combinação de ambas as economias externas incidentais e os efeitos da cooperação ativa definem o grau de eficiência coletiva de um *cluster* e, de forma dinâmica, o seu potencial para o fomento ao upgrade das PME .
- O foco está no papel de relacionamentos verticais e horizontais internos ao cluster, gerando eficiência coletiva.

## Clusters e Conceito de “upgrade”

(Giuliani et al, 2005)

- Produzir melhores produtos , tornando-os mais eficientes , ou movendo-se para atividades mais qualificadas (nobres) tem sido muitas vezes utilizados em estudos sobre a competitividade (Kaplinsky, 2001; Porter , 1990).
- Quatro tipos de “*upgrading*” são apontados (Humphrey e Schmitz, 2002):
  - “*Process upgrading*”
  - “*Product upgrading*”
  - “*Functional upgrading*”
  - “*Intersetorial upgrading*”

## Quatro tipos de *Clusters* “upgrading”

(Humphrey e Schmitz, 2002)

- *Process upgrading*: maior eficiência na transformação de entradas em saídas por meio da reorganização dos sistemas de produção ou da introdução de tecnologia superior.
- *Product upgrading*: movimento na direção de linhas de produtos mais sofisticados (em termos de aumento de valor unitário)
- *Functional upgrading*: aquisição de novas funções (ou abandono de funções existentes)
- *Intersectorial upgrading*: empresas do *cluster* movem-se para novas atividades produtivas (movimentos horizontais para novos setores; ex: conhecimento adquirido na fabricação de televisores pode ser usado para produzir monitores ou outros equipamentos para computadores)

## Estratégia & Alta tecnologia

(Duhan et al.,2001)

Características da Análise da cadeia de valor	Características das empresas de base tecnológica
Maior orientação para a produção de bens que de serviços	Serviços intangíveis baseados em conhecimento e serviços.
Primazia implícita das atividades primária sob as atividades de suporte.	Atividades de suporte tem mais importância, agregando valor diretamente via criatividade humana.
Uni-direcional, segue o fluxo físico dos materiais.	<i>Feedback</i> contínuo de informações, desenvolvimento de ferramentas e uso de experiência
Reflete prioridades de investimento de capital em plantas e equipamentos.	Recursos Humanos são mais importantes que capital

(Porter; Millar, 1985)



- Em organizações KB , a cadeia de valor é menos evidente
- O modelo das competencias é mais adequado para entender recursos intangíveis

