

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

MAYARA TEIXEIRA DE MANCILHA

**INTEGRAÇÃO EM COMPRAS NO MERCADO GLOBALIZADO E O ALCANCE DO  
OBJETIVO COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO DE UMA *JOINT VENTURE* NO  
SETOR AUTOMOBILÍSTICO**

Belo Horizonte

2013

Mayara Teixeira de Mancilha

**Integração em compras no mercado globalizado e o alcance do objetivo competitividade:** Estudo de caso de uma *joint venture* no setor automobilístico

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação /  
Especialização em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Marco Antônio Machado

Belo Horizonte

2013

Mayara Teixeira de Mancilha

**Integração em compras no mercado globalizado e o alcance do objetivo competitividade:**  
Estudo de caso de uma *joint venture* no setor automobilístico

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação / Especialização em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Marco Antônio Machado

---

Marco Antônio Machado

---

---

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de agosto de 2013.



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **MAYARA TEIXEIRA DE MANCILHA**, REGISTRO N° **2012698080**. No dia 27/08/2013, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**INTEGRAÇÃO EM COMPRAS NO MERCADO GLOBALIZADO E O ALCANCE DO OBJETIVO COMPETITIVIDADE: ESTUDO DE CASO DE UMA JOINT VENTURE NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27/08/2013.

Prof. Marco Antônio Machado \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho a meus pais,  
pelo incentivo, apoio e confiança.

## RESUMO

Este trabalho se propõe a discutir o posicionamento e estratégias adotadas pelas organizações, em mercados globalizados, de modo a alcançar maior competitividade em seus produtos e manter sua sustentabilidade no sistema. Uma das estratégias utilizadas é a fusão com outras organizações, nas chamadas *joint ventures*. Neste trabalho, será dado enfoque nos processos de compras globais, dentro destas alianças. Será feita uma análise da integração no setor (compras), e até que ponto conseguem alcançar competitividade nas atividades conjuntas. O primeiro capítulo terá a abordagem teórica, com foco nas teorias de contingência e de estratégia; o segundo abordará o tema Integração e compras globais e o terceiro tratará do estudo de caso, de duas multinacionais do setor automobilístico, com uma abordagem mais prática do assunto. Será possível entender que, em muitos casos, a estratégia de compras conjuntas não é a mais adequada e eficiente para que se tenha menores custos e conseqüente competitividade.

Palavras-chave: Estratégia, Integração, Compras globais, Competitividade.

## **ABSTRACT**

This paper aims to discuss the positioning and strategies adopted by organizations in globalized markets, in order to achieve better competitiveness in their products and maintain its sustainability in the system. One strategy is to merge with other organizations, in *joint ventures*. In this paper, the focus will be given in the processes of global purchasing, within these alliances. There will be an analysis of the integration in the sector (purchasing), and about the achievement of competitiveness in the joint activities. The first chapter has a theoretical approach, focusing on contingency theory and strategy theory; the second will address the theme Integration and Global Purchasing and the third will deal with the case study of two multinationals in the automotive sector, and, then, it will be possible to get a more practical approach of the subject. It will be possible to understand that, in many cases, the global / joint purchasing strategy is not the most appropriate and efficient manner to reach lower costs and competitiveness.

Key-words: Strategy, Integration, Global purchasing, Competitiveness.

# SUMÁRIO

## INTRODUÇÃO

### **1 ABORDAGEM TEÓRICA**

1.1 Adaptação à globalização e ao mercado competitivo: A Teoria de Contingência

1.2 Uma visão sobre Teoria de Estratégia

### **2 ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO EM COMPRAS GLOBAIS E O ALCANCE OBJETIVO “COMPETITIVIDADE”**

2.1 *Joint Ventures* e a integração em Compras globais

2.2 Compras no mundo corporativo contemporâneo, Compras Globais e o foco em competitividade

### **3 ESTUDO DE CASO: INTEGRAÇÃO EM COMPRAS NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO: AVANÇOS E LIMITAÇÕES AO ALCANCE DA COMPETITIVIDADE**

3.1 Um breve histórico da formação da *joint venture*

3.2 Análise da integração em Compras

3.3 Limitações ao alcance da Competitividade

## CONCLUSÃO

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



## INTRODUÇÃO

A redefinição de estratégias e a reorganização espacial de atividades são as principais marcas dos novos tempos, segundo Fleury, 1997 apud Dicken, 1993. As organizações atuais estão inseridas em um cenário bastante distinto de um ambiente estável, previsível e em que somente o aumento da produtividade e os ganhos de custo eram essenciais para a sustentabilidade de uma organização. Silva (2001) faz um paralelo interessante do mundo competitivo atual com um “jogo”:

Todo jogo é composto de ganhadores e perdedores, e a história não desmente essa característica do sistema capitalista, pois são vários os exemplos de empresas que nascem ou morrem todos os dias. Para vencer o jogo, as empresas se utilizam de estratégias, que se relacionam com a capacidade da firma de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos a fim de manter ou ganhar mercados. Os jogadores (empresas) são concorrentes entre si, e no processamento do jogo (concorrência) buscam formas de ganhar mais espaço (no mercado) a fim de alcançar seus objetivos (permanecer no jogo – mercado – e lucrar no sistema capitalista). Para isso, utilizam-se de estratégias (formas alternativas de participação e diferenciação no mercado) para poder continuar competindo e ser mais competitivos que os outros jogadores (qualidade de competição). Tais estratégias fundamentam-se nos instrumentos que cada competidor irá utilizar, e a melhor combinação entre eles (refletindo a melhor estratégia) resultará no ganhador [...] do jogo. (SILVA, 2001, p.37)

Trata-se da chamada “globalização produtiva” (Fleury 1997 apud Baumann,1996), a qual redefine padrões de competição a partir de uma lógica de produção globalmente integrada. Quando se remete às empresas multinacionais, é clara a passagem de padrões de organização domésticos para globais, segundo Porter (2004), levando as empresas a optarem por uma nova abordagem, conhecida por alguns autores como “*Global Operations Management*”, ou seja, Gerenciamento de Operações Globais.

Neste contexto, as empresas multinacionais passaram a adotar estratégias globais mais focadas, na busca por diferente posicionamento e atitudes para encarar as mudanças e chegar às vantagens competitivas, tão necessárias para a sobrevivência no mercado atual.

Países como o Brasil ganham destaque neste novo cenário, já que as subsidiárias das empresas multinacionais estão sendo realocadas nas estratégias globais de suas corporações.

Recentemente, com a crise europeia, multinacionais de sede em países europeus, com outras bases de produção como o Brasil, tem feito grandes investimentos de modo a criar novas plantas e produzir mais nos locais onde se estava tendo o maior retorno e lucros.

O trabalho em questão tratará em grande parte das organizações inseridas nesta nova ordem, e abordará a questão das alianças estratégicas como forma de demonstrar um tipo de posicionamento considerado adequado para empresas que buscam práticas de sucesso neste contexto. Partindo da premissa fundamental de que as empresas multinacionais buscam, em grande parte, unir-se a outras para ganhar, entre muitas condições favoráveis, maior competitividade em seus negócios, e que seu setor de Compras deverá estar bem integrado e sinérgico de modo a proporcionar tal ganho, este trabalho tem como objetivo principal entender em quais condições esta competitividade desejada realmente é alcançada por elas. Pretende-se, através de um estudo de caso focado no setor automobilístico, “tirar a prova” se as Compras Globais realmente são a melhor forma de se ter custos mais competitivos, em todos os casos.

Para tanto, tem-se o desenvolvimento do trabalho em 3 capítulos fundamentais, sem que contemos com esta Introdução e a Conclusão.

O primeiro capítulo, denominado “Abordagem teórica”, dará a base e fundamentação necessárias para que se entenda qual o cenário atual em que estão inseridas as organizações (através da Teoria de Contingência) e tratará também do tema Estratégia, essencial para que se compreenda por que empresas se unem em alianças e com quais objetivos (entendendo-se o principal deles como sendo a competitividade).

O segundo capítulo (Estratégia de integração em Compras Globais e o alcance do objetivo competitividade) será mais focado em integração entre empresas, porém na parte de Compras e a sinergia necessária para duas empresas multinacionais que se uniram. Poder-se-á confirmar também o objetivo principal tomado neste trabalho: a competitividade.

E finalmente, o terceiro capítulo (Estudo de caso: Integração em Compras no mercado automobilístico: avanços e limitações ao alcance da competitividade) será a parte prática do trabalho, para comprovar o que já foi afirmado da parte teórica e evidenciar os avanços e limitações do alcance da competitividade (no caso de duas empresas do setor automobilístico que

se fundiram em uma *joint venture*), o que se coloca como ponto de partida e objetivo fundamental deste estudo acadêmico.

## 1.0 ABORDAGEM TEÓRICA

### 1.1 Adaptação à globalização e ao mercado competitivo: A Teoria de Contingência

Nos últimos tempos, tem-se identificado o aumento da complexidade das organizações, devido a uma série de fatores. Existe maior competitividade entre os *players* nos mercados, a globalização entre eles cada vez mais latente, o surgimento de mais temas com os quais a organização deve atentar ao cumprimento (como a responsabilidade social, meio ambiente, gestão do conhecimento), e as crescentes necessidades de se implementar novas tecnologias de informação e comunicação, etc.

Diante de tantas mudanças, nota-se também uma nova forma de abordagem a ser seguida pelas organizações. O ambiente não é mais de estabilidade e busca máxima pela produtividade. A preocupação central não está mais no aumento absoluto da eficiência, conforme outrora era praticado. Isso porque a condição necessária para a sobrevivência de uma organização não são mais basicamente os baixos custos de produção. Ou seja, as premissas utilizadas pelas Teorias clássicas da Administração não são mais válidas neste contexto.

Vive-se um momento de contingências, ou seja, um momento de:

[...] de algo incerto ou eventual. [...] Fato imprevisível ou fortuito que escapa ao controle, eventualidade. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. (ALFAYA, 2003, p. 13)

Assim, as organizações modernas fazem surgir uma nova teoria, que evidencia especialmente as relações entre as organizações e o ambiente externo. Muito ligada à história da ciência organizacional, a Teoria de Contingência tem como essência a ideia de que a efetividade de uma organização advém fundamentalmente de características de adaptação ao ambiente em que está posicionada e as estruturas de que participa. Seriam as contingências as responsáveis por refletir a situação da organização. (Donaldson, 2001)

Algumas contingências observadas no mundo organizacional atual são comuns entre os autores adeptos desta teoria: a **incerteza** quanto ao futuro das organizações e mercados; as constantes mudanças em **tecnologia e inovação**, que fazem com que as organizações tenham que “acelerar o passo” para acompanhá-las e manter-se compatível com a concorrência; as mudanças no **meio ambiente** e as devidas legislações que o acompanham, tanto em âmbito local como global; as diferentes **estratégias** adotadas no mercado e mudanças nas tendências esperadas. (Donaldson, 2001)

A estrutura orgânica se encaixa um ambiente instável, porque é necessária uma nova abordagem, com vistas à inovação. Conhecimento e informações necessárias para a inovação estão distribuídos entre os níveis hierárquicos inferiores e, então, tomadas de decisão de forma descentralizada promovem a inovação. (DONALDSON, 2001, p.2)

Assim, segundo o raciocínio do autor, uma organização com estrutura mecânica, que segue uma lógica estável e inflexível de produção faz com que haja ineficiência de um modo geral, uma vez que está posicionada em um mercado instável e “carente” de práticas inovativas.

Seguindo a mesma lógica, o conjunto das contingências e tecnologias novas e em constante mudança, inovação e ambiente de instabilidade desenham o conceito de “incerteza”. Nesse contexto, seguindo a Teoria de Contingência, as organizações utilizam de sua capacidade de adaptação e passam a adotar uma postura diferente no mercado.

A partir daí, pode-se, então, iniciar o entendimento de algumas alternativas que serão buscadas pelas organizações neste diferente contexto, como forma de manter-se sustentáveis no mercado, atingindo de forma plena a competitividade exigida para tal.

## 1.2 Uma visão sobre a Teoria de Estratégia

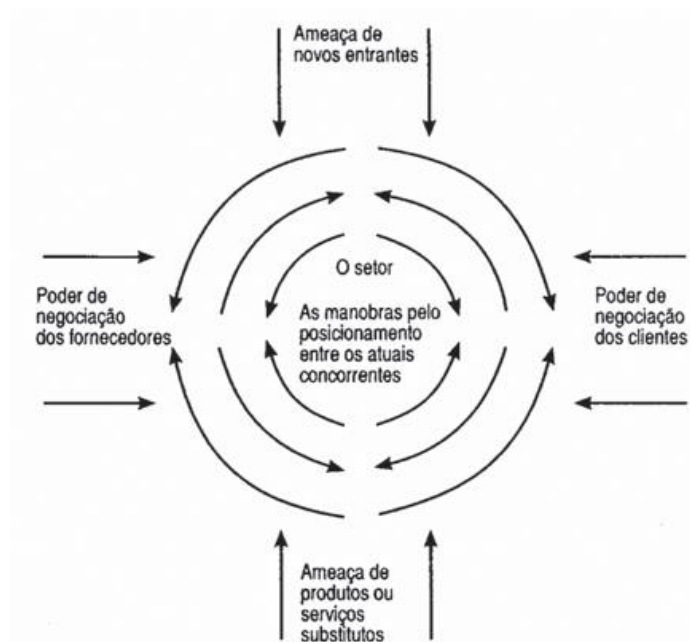
Diversos autores discutem “estratégia” em sua obra, tendo uma multifacetada gama de significados e formas de levá-la adiante ou desenvolvê-la.

Mintzberg (1994) faz uma reflexão interessante a respeito das diferentes formas de se pensar estratégia:

Para algumas pessoas, especialmente Porter (1980, 1985) e seus seguidores, **(c) estratégia é posição**, isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados. Para outras, entretanto, **(d) estratégia é perspectiva**, isto é, a maneira de a organização fazer as coisas, de acordo com a frase de Peter Drucker, seu conceito do negócio. Como posição, a estratégia olha *para baixo* – para o “x” que marca o ponto onde o produto encontra o cliente – e olha *para fora* – para o mercado externo. Como perspectiva, ao contrário, a estratégia olha *para dentro* – dentro da organização, de fato, dentro das cabeças dos estrategistas coletivos – mas também *para cima* – para a grande visão da empresa [...] (MINTZBERG, 1994, p.37)

Porter (1990) também considera a definição de estratégia como sendo “a combinação dos objetivos que a organização persegue e os meios definidos para que sejam atingidos. O autor também tem preocupação e contribuição literária sobre a ideia de que a essência da estratégia está em escolher como realizar atividades de forma diferente da dos rivais. Para tanto, deverá conhecer quais as forças competitivas impactantes no seu negócio e traçar um plano de ação estratégico para cada uma delas, conforme discussão abaixo:

Figura 1: As Cinco Forças Competitivas



Com o quadro acima, pode-se notar quais são as cinco forças que causam impacto sobre determinado setor: - as ameaças de novos entrantes; - o poder de negociação dos fornecedores; - o poder de negociação dos compradores; - as ameaças de serviços substitutos e - a rivalidade entre as empresas existentes. Segundo o teórico, através do conhecimento das pressões competitivas descritas, pode-se definir quais são os pontos fortes e fracos críticos da empresa, e, através desta análise, a empresa terá um melhor direcionamento quanto à estratégia adequada de modo a sanar ou minimizar os pontos de fragilidade e as ameaças reconhecidas, chegando ao objetivo principal das organizações no cenário corporativo atual, que é manter seu negócio sustentável.

Além da conceituação e argumentação sobre as forças competitivas e o devido reconhecimento da importância deste para se determinar os pilares de uma estratégia, é interessante voltar à Henry Mintzberg, de modo a checar sua importante contribuição teórica no que tange ao recente processo de globalização ao qual as empresas estão sujeitas. Mintzberg e outros (2003) sugerem que o conceito de “interdependência” é central nesta discussão, como se constata abaixo:

[...] as novas demandas estratégicas tornam impróprios os modelos organizacionais de dependência ou independência simples entre unidades. A realidade do ambiente mundial competitivo atual exige colaboração no compartilhamento de informações e na solução de problemas, suporte cooperativo e compartilhamento de recursos, e ação e implementação coletivas. As unidades independentes se arriscam a ser eliminadas uma a uma pelos concorrentes [...] (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2003, p.237)

Percebe-se, pois, a importância da coordenação entre as unidades, sendo elas setores dentro de uma empresa, unidades de negócio, ou mesmo, empresas, que para alcançar maior competitividade e sucesso no mercado, optaram por unir-se.

Segundo os mesmos autores da última citação, tal método global coordenado leva a ganhos em duas vertentes estratégicas importantes: a capacidade de integrar pesquisa, produção e outras operações de escala eficiente e a oportunidade de subsidiar as perdas de batalhas em um mercado com fundos gerados por operações lucrativas em mercados domésticos ou ambientes protegidos.

No capítulo seguinte, será abordado com mais foco e especificidade o setor de Compras, fazendo o link com o que foi visto sobre Estratégia neste capítulo. Entretanto, vale um exemplo

neste momento, para que se tenha maior noção de uma visão estratégica, considerada bem traçada e com planejamento, em detrimento de uma visão pontual, de curto-prazo e sem muita visibilidade para o que se terá no futuro em termos de desafio e necessidades.

**Table 2-1. Tactical Vs Strategic Purchasing**

| <b>Factor</b>                       | <b>Tactical</b>                           | <b>Strategic</b>  |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>Time</b>                         | <b>Less than one year</b>                 | <b>Two to five years</b>  |
| <b>Buying Channels</b>              | <b>Best immediate solution</b>            | <b>Strategic relationships</b>                                      |
| <b>Resources</b>                    | <b>One of several combined activities</b> | <b>Highly skilled personnel – technical, financial, influential</b> |
| <b>Objective</b>                    | <b>Get goods when needed</b>              | <b>Support organizational goals through supply chain action</b>     |
| <b>New product source selection</b> | <b>Directed by engineering</b>            | <b>Team with long-range view</b>                                    |
| <b>Outlook</b>                      | <b>Local</b>                              | <b>Global</b>   |

Pooler; Pooler; Farney, (2004)

Através do quadro acima, pode-se notar, na parte direita, uma visão planejada e que leva em conta possíveis tendências e mudanças que podem ocorrer no decorrer dos anos. Tem-se uma visão no campo de 2 a 5 anos, com um *outlook* global, por exemplo, que demonstraria a possibilidade ou oportunidade de se trabalhar em Compras globais, e não somente focadas no mercado interno. Ele é um exemplo básico, porém bastante funcional, de como funcionaria a visão estratégica, de necessidade vital para garantir a sustentabilidade das organizações nos médio e longo-prazo, conforme foi abordado neste capítulo de abordagem teórica.



## 2.0 ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO EM COMPRAS GLOBAIS E O ALCANCE OBJETIVO “COMPETITIVIDADE”

### 2.1 *Joint Ventures* e a integração em Compras globais

Encontra-se na literatura, uma série de conceituações para o termo *joint ventures*:

Estratégias cooperativas, como as *joint ventures* (JVs), podem ser concebidas como mecanismos organizacionais para alcançar objetivos através de cooperação (CHILD e FAULKNER, 1998).

*Joint ventures* internacionais (JVIs) representam um tipo específico de rede formada por, pelo menos, duas organizações-mãe, e que resulta numa nova entidade organizacional com participação compartilhada (GULATI, 1998; OSBORN e BAUGH, 1990; HARRIGAN, 1988; PFEFFER e NOWAK, 1976). Yeheskel, Zeira e Shenkar (2001) definem a *joint venture* internacional clássica (ou *equity joint venture*) como uma entidade organizacional legal, propriedade conjunta de duas ou mais companhias-mãe, na qual os escritórios de pelo menos uma delas ficam fora do país onde a *venture* opera.

Grandori e Soda (1995) definem *joint venture* como uma rede de propriedade. Eles enfatizam que as relações econômicas constituem um sistema de incentivo para sustentar cooperação. Portanto, o recurso a uma *joint venture* se daria, principalmente, em situações onde prevaleçam, particularmente, a incerteza e o oportunismo. (LOPES, 2004, p.10)

Segundo Brito (2000), dentre as vantagens estratégicas que a empresa pode alcançar com a formação de uma aliança estratégica estão: - o reforço da quota de mercado e da posição competitiva; - a penetração em novos segmentos de mercado e/ou áreas geográficas; - a aquisição de novas tecnologias que propiciem uma redução de custos, - o reforço da qualidade e/ou aumento da capacidade de resposta e - a produção e comercialização de novos produtos resultantes; nomeadamente, de um esforço conjunto de I & D;

Convergente com a argumentação de Brito (2000) é a de Lopes (2004) novamente, uma vez que sugere uma das principais motivações das organizações para a ação cooperativa como sendo o enfrentamento das pressões competitivas e a busca pela previsibilidade do ambiente, com vistas a reduzir o nível de incerteza no mercado e no ambiente das corporações, tais como

mudanças econômicas e tecnológicas, aumento nas pressões por produtividade, baixos custos e competitividade.

O autor em questão afirma ainda:

Mudanças no ambiente internacional têm sido destacadas como um motivo central para a implementação de estratégias cooperativas. [...] Mercados estão se tornando, simultaneamente, muito mais integrados e abertos, uma vez que vários blocos estão sendo formados, tais como a União Européia, Nafta e o Mercosul. [...] As *joint ventures* são uma estratégia competitiva para enfrentar um novo ambiente de concorrência. [...] Ele está relacionado a condições de demanda e a traços competitivos. [...]. Os traços-chave do ambiente são: a incerteza da demanda; características dos clientes (especialmente suas sofisticações para avaliar diferenças do produto e suas habilidades para comandar produtos diferenciados dos vendedores); desenvolvimento de infra-estrutura, tecnologia de produção; volatilidade do comportamento competitivo e a natureza e a extensão dos vínculos entre a *venture* e seus proprietários. (LOPES, 2004, p.17)

Claras as condições que levam as empresas a tomarem a decisão de assumir alianças estratégicas, parte-se para uma questão um pouco mais operacional: faz-se necessário um efetivo plano de sinergia entre todos os setores da organização, de forma a criar padrões de organização e trabalho conjunto entre as empresas parceiras. Seguindo o enfoque proposto neste trabalho, serão abordados nos argumentos que seguem adiante o setor de Compras e o tema Compras Globais.

## **2.2 Compras no mundo corporativo contemporâneo, Compras Globais e o foco em competitividade**

Como viu-se em capítulos anteriores, o mundo das corporações tem tido importantes mudanças e com relativa rapidez nos últimos tempos, sendo acompanhado por uma série de “novidades” também em cada setor da organização, como é o caso de Compras.

Vivencia-se um momento com tendências fortes e exigentes de novos comportamentos e estratégias para vencer os obstáculos que naturalmente surgem. Tem-se como alguns exemplos deste momento e identificados pelos autores Pooler; Pooler; Farney (2004) como “forças motrizes” presentes por trás do crescimento de Compras e Gestão da cadeia de fornecedores:

- Aumento do foco no cliente, com visão estratégica e global;

- Maior valor das compras em geral;
- Concentração no custo total, ao invés de somente no preço individual da compra;
- Movimento crescente para metodologias de aumento de produtividade e redução de perdas / melhoria nos gargalos produtivos e processos de reengenharia de processos;
- Necessidade de se fazer melhorias em processos entre parceiros comerciais;
- Terceirização de atividades que não sejam *core* para o setor;
- Apreciação de níveis inferiores da cadeia de fornecedores (*Tier I* e *Tier II*) como fundamental para o sucesso da atividade;
- Maior interesse na reciclagem de conteúdos no final do ciclo de vida dos produtos;
- Entendimento do relacionamento com fornecedores como fundamental para alcançar melhor desempenho nas atividades de compras;
- Tecnologia da informação (Web) permitindo trocas de informações mais frequentes e abrangentes.

Trata-se de tendências e necessidades que terão de ser enfrentadas pelas organizações, demandando tempo e esforço para estabelecimento de uma estratégia adequada e acima de tudo, agressiva, de modo a manter ou aumentar a sua participação no mercado com a otimização do binômio “lucro-sobrevivência”, termo utilizado por Silva (2001), através de Compras.

Neste cenário, vislumbra-se a figura de um Comprador apto a atuar neste mundo globalizado e repleto de desafios e de mudanças que exigirão profissionais também diferentes. Tendo em mente a busca e necessidade vital das organizações de conseguir maior competitividade, estes profissionais tem mais visibilidade e reconhecimento nas corporações, conforme explicitado abaixo:

O trabalho de compras continua recebendo cada vez mais reconhecimento como uma função de gestão vital. Lucro [...] é, obviamente, dependente de qualquer um desses fatores. Tradicionalmente, a gerência geral tem dado mais ênfase à receita (dinheiro recebido) que muda com as condições de mercado. E porque as condições de concorrência torna difícil aumentar os preços automaticamente para cobrir o aumento dos custos, o interesse de gerenciamento de operações tem geralmente centrada sobre o custo (despesa). Uma vez que as compras representam a maior e único elemento do custo de uma empresa (tipicamente entre 50 e 60 por cento da venda de dólares de entrada), naturalmente, é onde a maior atenção e esforço serão direcionados. (POOLER; POOLER; FARNEY, 2004, p. 4)

Acima tem-se uma importante citação, especialmente a parte que argumenta a impossibilidade de se aumentar preços do produto final para cobrir custos que tiveram aumento

ou mesmo para recompor margens. O motivo é simples: a condição de concorrência e necessidade vital de se aumentar competitividade para manter-se sustentável no mercado.

Neste contexto, o papel e objetivo principal de um comprador dentro da organização, de forma a maximizar a contribuição do setor de compras com ótima performance é: 1) garantir fornecimento econômico através da compra ou procurement de bens, mercadorias e serviços de modo a manter a organização em operação constante” -> ou seja, deve haver uma preocupação com abastecimento e devido controle / gestão das mercadorias adquiridas, para que não haja problemas com falta de materiais devido a falhas de gestão em Compras e, em segundo lugar, porém não menos importante: 2) contribuir com benefícios de custo ou lucros buscados pela organização, de forma eficiente e com o devido controle do custo total da operação. (POOLER, POOLER, FARNEY, 2004)

Além disso, o setor de Compras deve conseguir bens com a qualidade mínima exigida pela organização ao menor custo possível. Trata-se de uma premissa fundamental dentro do que vivem as organizações contemporâneas, que contratam seus compradores para negociar os menores preços, através da junção de volumes e atendendo a todas as exigências que farão com que o produto final agrade seu público-alvo.

Compras deve ainda atentar-se ao desenvolvimento de fontes “seguras” de fornecimento, ou seja, que não propiciam paradas de produção e fazer o devido acompanhamento com os setores de programação, fins manter o estoque controlado. Outro ponto é o controle de qualidade e performance de sua cadeia de fornecedores, que é significativo trabalho do comprador. E, finalmente, buscar fornecedores que busquem inovação e competitividade, incentivando-os também a garantir tais premissas. Deve ainda desenvolver e fazer a manutenção de efetivos controles e procedimentos, que deverão ser cumpridos para dar legitimidade e credibilidade aos processos desenvolvidos, e garantir que sejam devidamente auditáveis, sem danos à organização.

Assim, como o resultado de toda uma sinergia e trabalho no sentido de unir Compras de duas empresas, vê-se notícias como a abaixo:

As sinergias alcançadas pela Aliança Renault Nissan foram recorde no ano passado: € 2,7 bilhões, calculam as montadoras, o que representa aumento significativo de 54% ante o resultado de 2011, € 1,8 bilhão. [...]. As companhias afirmaram ter conquistado a maior parte das sinergias em compras, powertrain e engenharia, com grande contribuição dos

mercados emergentes. A área de compras gerou € 851 milhões em economias, ajudadas pelo alto volume de produção das duas montadoras no ano, de oito milhões de unidades – o que permite à Aliança negociar acordos mais vantajosos com seus fornecedores. [...]. O diretor geral da Aliança, Christian Mardrus, afirmou esperar ainda maior geração de sinergias no futuro, “especialmente em mercados emergentes como os do Brasil, Rússia, Índia e China”. [...] Na primeira fase, que começará de 2013 e deverá se estender a 2020, o sistema deverá se concentrar nos automóveis compactos das duas marcas. A Renault Nissan espera reduzir de 30% a 40% o custo de entrada dos modelos e de 20% a 30% valor das peças adquiridas. (REVISTA AUTO ESPORTE - JUNHO 2013)

Ou ainda:

No sentido de maximizar a criação de sinergias e ganhos de competitividade, a Vodafone tem tido cada vez mais a preocupação de alinhar e uniformizar estratégias ao nível do grupo. Assim, existe a tendência de os fornecedores estratégicos/críticos se tornarem fornecedores globais da empresa. [...]. (VALENTE, 2005, p.47)

A centralização de compras de sete áreas distintas para uma Direcção a nível nacional, gerou a criação de sinergias que permitiu ganhos de negociação de 5,9% do valor total das compras no seu primeiro ano de actividade, e de 10,1% do total das compras no segundo ano de actividade. Podemos também verificar que devido à dimensão da empresa, e como tal, ao volume anual das suas compras, estes ganhos de negociação representam respectivamente no primeiro e segundo ano de operação savings na ordem dos 29 milhões de euros e 65 milhões de euros. (VALENTE, 2005, p.83)

Procurando dar resposta às questões relevantes estriadas do Guião, a estratégia de compras da Vodafone (Centralização de Compras) contribui para o aumento da competitividade e para a obtenção de vantagem competitiva através da produção de Savings. [...] Estes contribuem de forma significativa para a redução da estrutura de custos da organização como um todo, logo tornando a empresa mais competitiva por esta via. (VALENTE, 2005, p.86)

No capítulo a seguir, poder-se-á entender, na prática, resultados de integração em Compras similares aos descritos acima, porém com foco em outras duas montadoras que se uniram com vistas a enfrentar a concorrência e obter outros ganhos econômicos e de mercado. Porém, será possível notar algumas limitações e dificuldades no que tange ao atingimento pleno do objetivo “competitividade” neste contexto, dadas as particularidades de cada área e mercado específico.

### **3.0 ESTUDO DE CASO: INTEGRAÇÃO EM COMPRAS NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO: AVANÇOS E LIMITAÇÕES AO ALCANCE DA COMPETITIVIDADE**

Conforme discussão do capítulo “Abordagem teórica”, as organizações tem seguido a lógica da teoria da Contingência, buscando adaptação ao ambiente como forma de manter-se no mercado. Uma das estratégias que tem sido adotada, neste contexto, é a diversificação, seja de produtos, serviços e consumidores. (Donaldson, 2001).

Segundo Brito (2000), que discute as razões pelas quais as organizações se fundem nas alianças estratégicas conhecidas como *joint ventures*, existem múltiplas vantagens alcançadas por estas empresas: - reduções de custos devido a eventuais economias de escala e sinergias; - menores necessidades de financiamento; - acesso a novas formas de organização e métodos de gestão; -. penetração em novos mercados; - aquisição de novas tecnologias, etc.

Rugman e Verbeke (2004) admitem que o processo de globalização tem como atores principais as empresas multinacionais:

Os atores-chave no processo de globalização, ou seja, as empresas que impulsionam esse processo, são as empresas multinacionais. Um conjunto relativamente pequeno delas é responsável pela maior parte do comércio e de investimentos do mundo. De fato, as 500 maiores multinacionais representam mais de 90% do estoque mundial de investimentos estrangeiros diretos (IED) e são eles quem assumem a conduta de cerca de metade do comércio mundial. (RUGMAN; VERBEKE, 2004, p.3)

No Estudo de caso pretendido neste capítulo, os atores principais serão duas empresas multinacionais já bem estabelecidas no ramo automobilístico e que, tendo como foco os objetivos citados no capítulo anterior, tomaram a decisão de formar uma *joint venture*. Haverá, assim, neste capítulo, uma análise do processo de integração entre elas, em que serão discutidos os avanços já realizados e as limitações para o atingimento do objetivo foco que foi tomado neste trabalho: a competitividade.

A título de informação, trataremos das montadoras em questão, como sendo “A” e “B”.

### **3.1 Um breve histórico da formação da *joint venture***

Seguindo a linha estratégica apresentada abaixo por Silva (2001), tais multinacionais adotaram uma estratégia arrojada, no sentido de integração e desenvolvimento de produtos globais:

A estratégia realizada pela indústria automobilística nas décadas anteriores fez com que a abertura de mercado posicionasse as montadoras locais dentro de um novo ambiente, fazendo com que a estratégia emergente fosse mais influente que a adotada nos anos anteriores. Nos últimos dez anos, a estratégia de produtos das montadoras no Brasil foi totalmente reformulada. Projetos ultrapassados, que sobreviviam por décadas, foram deixados de lado e substituídos por **carros globais**. (SILVA, 2001, p.44)

A junção entre elas ocorreu em 10 de junho de 2009, quando o acordo final foi firmado. A primeira delas (A) entrou no negócio como acionista, aumentando sua participação paulatinamente e ambas montadoras formaram, então uma aliança global estratégica, com grandes benefícios para ambas, conforme CAPUTO (2001) menciona abaixo:

O acordo concede à [...] montadora A acesso às tecnologias de B , referente a plataformas e motores para pequenos e médios carros, que estão entre as mais inovadoras e avançadas do mundo. Isto irá permitir que A possa expandir a sua oferta de produtos com a adição de modelos com baixo impacto ambiental. A terá também acesso a uma rede de distribuição internacional. A aliança representa um passo importante para o posicionamento tanto de A quanto de B, na próxima geração de líderes da indústria automobilística global. (CAPUTO, 2012, p.168)

Assim, criou-se o potencial para um novo e poderoso competidor global, já que a recente *joint venture* oferecia inúmeros benefícios estratégicos, incluindo acesso a produtos que complementariam seu portfólio atual; uma rede de distribuição fora dos países de origem; e redução de custos em design, engenharia, fabricação, compra e vendas e marketing.

E, num mundo onde a presença global e estratégias globais são extremamente importantes, a *joint venture* criou condições para tal:

A aliança gera expectativas de trazer enormes benefícios para ambas as empresas, dando-lhes o conteúdo necessário para competir em nível global. A também será capaz de expandir sua presença geográfica, alavancando novas oportunidades de mercado, como um retorno ao mercado dos EUA e da introdução de novos modelos na Europa. A presença de A no segmento de carros pequenos combinados com a presença e experiência no segmento de médios e carros maiores de B permitirá ao Grupo uma gama completa de produtos. (CAPUTO, 2012, p.168)

Nos dias atuais, A possui mais de 60% de B e planos futuros consideram que assuma seu controle total até 2015. Em 2012, a aliança teve bons resultados, com lucro líquido de 1,7 bilhão de dólares e vendas em alta de 20%, a 65,8 bilhões de dólares, o que vem incentivando os trabalhos em torno da integração das empresas como um todo, de forma que cheguem aos resultados esperados de forma cada vez mais plena e eficiente. (CAPUTO, 2012)

### 3.2 Análise da integração em Compras

Seguindo uma forte tendência na indústria automobilística como um todo, no setor de Compras, as organizações neste ramo passaram a adotar as políticas distintas das praticadas anteriormente, tais como as do “*Global sourcing*” (entendida como uma estratégia de busca por fornecedores localizados em outros países ou regiões) e do “*Follow sourcing*” (quando o fornecedor segue a indústria para o local onde a mesma está se instalando, trazendo, assim, benefícios como a eliminação de custos de transação, de gestão de fornecedores e também aqueles associados ao desenvolvimento de produtos, a possibilidade de uma maior sinergia entre montadora e fornecedor, etc). Com isso, elas buscavam novos nichos nos quais pudessem ter maior margem de lucro em seu produto final.

Mais do que isso, iniciaram-se fortes relações intra-firma, conforme cita Fleury (1997):

O planejamento da produção nas subsidiárias passa a incorporar as questões de importação de produtos acabados, assim como de módulos e semi-acabados fornecidos por outras unidades da própria TNC. Ou seja, há um grande **aumento nas transações intrafirma**. (FLEURY, 1997, p.41)

Assim, tornou-se necessário integrar os setores principais da organização, incluindo Compras, considerando todas as regiões onde havia presença da *joint venture* (América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia).

Quando se remete a compras estratégicas, ou a um desenvolvimento de uma estratégia para compras conjuntas, entre duas empresas que se fundiram, deve-se levar em conta alguns pontos, mencionados na obra de Pooler, Pooler e Farley (2004), sendo que alguns remetem à teoria de estratégia, anteriormente comentada neste trabalho:



- Quais as características básicas da companhia, quais são suas forças e fraquezas?
- Como está sendo traçado o futuro do mercado em que se encontra (tendências de mercado)?
- Como está o desempenho da companhia, se comparada a seus concorrentes?
- Quais são as estratégias, planos e metas da companhia ?
- Como os planos e metas da organização podem ser atingidos, e como os fornecedores e compradores da organização poderão contribuir para tal?
- Podemos encontrar meios de melhorar algum dos fatores ou condições acima descritos?

Tais pontos foram levados em consideração pelas empresas, que, para enfrentar a forte concorrência no mercado como um todo, adotaram uma estratégia com foco no fator preço/competitividade. Em sua junção, traçaram uma sentido de “comprar melhor”, considerando-se baixos custos e maximizando a competitividade da sua organização advinda. Assim, segundo Pooler, Pooler e Farley (2004), algumas ações de Compras são chave para que se alcance tal objetivo:

- Adquisição de materiais com o menor custo total (“*total landed cost*”), de acordo com a qualidade e serviço requerido.
- Definição de preços “*targets*”, os quais deverão ser buscados pelo comprador e devida condução de análises de preços, através de abertura de custos (“*cost breakdown*”);
- Utilização de técnicas de redução de custos;
- Substituição de materiais menos caros (com melhor competitividade), desde que sejam tecnicamente aceitáveis;
- Foco no poder de barganha do comprador e das empresas que se uniram (que, por permitirem negociações em maior escala, tem o retorno de maiores ganhos em custo) – utilização da técnica de alavancagem para melhorar a posição da empresa no mercado competitivo;
- Acompanhamento da evolução e tendência dos preços dos principais itens comprados (“*cost drivers*”) e gestão destes, com previsões a longo prazo da evolução do custo e disponibilidade do material no mercado.

No caso das empresas em questão, houve um trabalho de integração bem estruturado, com foco nos itens acima. Alguns outros pilares, mais voltados à integração, também foram considerados: o chamado “*One Voice*” (que anteriormente existia na montadora B em questão, mas que, com o processo de integração, passou a fazer parte do grupo como um todo) basicamente consistia em um processo envolvendo um modelo de relacionamento com a cadeia de fornecedores em todo o mundo. Ele buscava alinhar as diretrizes relacionadas às commodities, discutir estratégias e tecnologias futuras, promover um consenso para futuras recomendações de *Sourcing* (nomeação de fornecedores para determinado projeto/programa), criar planos de desenvolvimento de fornecedores e, também, focar na otimização do valor do produto (programa de redução de custos existente nas empresas).

Já o “*Foundational Principles*”, também estendido para ambas empresas, com devida padronização, eram os pilares que direcionavam e norteavam as relações dos times de Compras com os fornecedores e equipes internas. Trata-se basicamente dos princípios de 1. Transparência quanto a expectativas e comunicação em geral, de ambos os lados da relação; 2. Absoluta e profunda colaboração para a entrega de qualidade, custo, fornecimento e inovação; 3. “*Feeling*” adequado e no momento correto de urgência para atender aos objetivos e resolver questões e dificuldades que possam surgir; 4. Integridade e responsabilidade nas ações de ambos os lados da relação; 5. Colaboração em premiações, estratégias, de curto, médio e longo prazo em todos os negócios; 6. Empatia e de sensibilidade para lidar com questões da outra parte; 7. Compromisso responsabilidade com os colaboradores, a comunidade global e o meio ambiente.

### **3.3 Limitações ao alcance da Competitividade**

Ainda que as organizações tenham grande empenho e foco para atingir os objetivos descritos no decorrer deste trabalho, há algumas questões e ponderações que devem ser feitas, quando se trata de integração entre multinacionais / compras globais.

Apesar de bastantes histórias de sucesso e ganhos econômicos que se vê de empresas que se fundiram, alguns autores, como o abaixo, argumentam algo bastante interessante:

Dados sobre as atividades das 500 maiores multinacionais revelam que poucas delas são bem sucedidas a nível mundial. Para 320 das 380 empresas cujos dados de vendas geográficas estão disponíveis, uma média de 80,3% do total das vendas são em sua região de origem. Isso significa que muitas das maiores empresas do mundo não são globais, mas de base regional, em termos de amplitude e profundidade de cobertura do mercado. A globalização [...] reflete, portanto, um resultado especial, e bastante incomum, de fazer negócios internacionais. A concentração regional de vendas tem implicações importantes para diversas linhas de pesquisa de negócios internacionais, bem como para o debate gerencial mais amplo sobre a concepção de melhores estratégias e estruturas de governança para as empresas multinacionais. (RUGMAN; VERBEKE, 2004, p. 41)

Percebe-se ainda a existência de alguns fatores que determinam o sucesso de uma estratégia empresarial, através do foco no regional, sem vínculo e integração plena / completa com outras regiões. Os autores RUGMAN e VERBEKE (2004) expressam de forma bastante clara quais são estes fatores e a importância de se considerar o regional em muitos casos:

A competitividade internacional no nível das indústrias específicas depende criticamente de uma configuração favorável das condições do país de origem. Aqui, quatro determinantes foram vistos como críticos: as condições de fatores (com foco em fatores de produção criada e avançado), as condições de demanda (com foco na demanda total e sofisticação da demanda, com base no estatuto precursor), indústrias correlatas e de apoio (com um foco sobre a presença de empresas de classe mundial, com os quais existem vínculos tipo de cluster), e estratégia, estrutura e rivalidade (onde forte rivalidade e benchmarking contra os maiores concorrentes são fundamentais para a inovação). (RUGMAN; VERBEKE, 2004, p.12 apud PORTER 1990)

Assim, conforme se esperava, se a posição de mercado da organização difere muito, dependendo da região do mundo onde se está presente, tal fato indica a necessidade de diferentes estratégias competitivas: uma multinacional com papel de liderança em um mercado será exigida de forma diferente da mesma empresa, porém entrante em outro mercado. Além disso, diferentes mercados exigirão diferentes posturas de negócio.

Da mesma forma, países com economia de larga escala, e com tradição em algumas indústrias ou setores certamente apresentarão diferenciações, se comparados com estados jovens e ainda no caminho para atingir economias de grande escala e boa competitividade perante os outros. Trata-se da diferença que temos no mercado norte-americano x mercado brasileiro, por exemplo.

Nesta linha, pode-se fazer um paralelo com mercados diferentes de aço, por exemplo, em que as usinas adotam diferentes níveis de preços a seus clientes, dependendo de onde estão localizadas. Isso porque há variações em custo de matéria-prima, mão-de-obra, energia, número

de *players* locais (e, como consequência, concorrência acirrada ou não) e até questões políticas são envolvidas neste contexto. Devido a estas diferenças, muitas vezes não é vantajoso realizar compras com base global e sim estabelecer uma estratégia de compras regional, de acordo com as particularidades de cada região.

Assim, tais fatos e dificuldades acabam por impedir que empresas que sofreram uma fusão não devam assumir que a melhor estratégia no sentido de maximizar ganhos econômicos é sempre a atividade conjunta, ou, seguindo a linha mais específica deste trabalho, as compras conjuntas globais. Deve-se entender quais as peculiaridades de cada mercado, região onde se está presente e realizar estudos de forma a entender qual a competitividade alcançada com as compras conjuntas, ou, se não há vantagens plenas em se realizá-la.

## CONCLUSÃO

No capítulo II, viu-se como as recentes mudanças tem feito com que as organizações, em especial, multinacionais, tem adotado posturas distintas de modo a diferenciar-se no mercado tão competitivo. Seguindo a lógica descrita no capítulo I, sobre Abordagem teórica, viu-se que uma das estratégias adotadas é a integração, e consequente formação de *joint ventures*.

Como forma de demonstrar a integração e com o intuito de analisar como e até que ponto as organizações logram alcançar sua expectativa, de se tornar mais competitivas no mercado, pôde-se ter intensa discussão sobre o setor de Compras de duas montadoras que recentemente se uniram em uma aliança estratégica no capítulo III deste trabalho.

E, com todo o exposto, pode-se corroborar a ideia defendida pelos autores Rugman e Verbeke (2004), de que as empresas multinacionais agregam valor de acordo com a arbitragem, ou seja explorando as diferenças de cada nação ou região. Um processo de integração bem sucedido reflete as especificidades de cada região, sempre prevalecendo os valores e estratégias “core” da matriz, porém essencialmente aproveitando-se das vantagens locais. Assim, diferentes papéis, exercidos pela empresa multinacional, dependendo de seu local de atuação, deverão refletir combinações específicas de estratégia, globais ou regionais.

Neste sentido, o setor de compras está totalmente envolvido, e tem papel fundamental: utilizando-se das técnicas de seu trabalho, juntamente com os argumentos e premissas construídas pela aliança estratégica em que está inserido, tal setor terá contribuição sólida e muito significativa para que se considere a devida ponderação com as vantagens obtidas da integração global, e que se alcance competitividade, de forma expressivamente efetiva.

## REFERÊNCIAS

ALFAYA, Tais Vieira. *Teoria Geral de Administração*. IMES - Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano S/C Ltda; FTC-EAD - Faculdade de Tecnologia e Ciências – Ensino a distância. 2003

BRITO, Carlos Melo. *Estratégias de internacionalização e Cooperação empresarial*. Faculdade de Economia do Porto, Working paper n°38, Porto, Portugal. 2000

CAPUTO, Andrea. *Integrative Agreements in Multilateral Negotiations: The Case of Fiat and Chrysler*. Department of Business Studies, School of Economics, University of Rome Tor Vergata – Italy & Research Program in Social and Organizational Learning Department of Management; The George Washington School of Business - U.S.A. Vol. 3 No. 12 [Special Issue – June 2012]. 2012.

DONALDSON, Lex. *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, Inc, 2001. Disponível em <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hXroN8btsN8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=contingency+theory&ots=4byjcKNYSC&sig=vFnPW979jPV0ViluUUfkRDD9g9Y#v=onepage&q=contingency%20theory&f=false> Acesso em 01 mai. 2013.

EIRIZ, Vasco. *Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas*. Revista de Administração Contemporânea, vol.5, n°2, Curitiba. May/Aug 2001.

FLEURY, Afonso. *Estratégias, organização e gestão de empresas em mercados globalizados: a experiência recente do Brasil*. Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v4n3/a02v4n3.pdf> Acesso em 02 jun. 2013.

HOFES, Charles. *Toward a Contingency Theory of Business Strategy*. Academy of Management Journal, 1975. Disponível em <http://amj.aom.org/content/18/4/784.short> Acesso em 07 jul. 2013.

LOPES, Fernando Dias. *Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de joint ventures internacionais*. Cadernos

EBAPE.BR, 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512004000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512004000300005&script=sci_arttext)> Acesso em 01 jun. 2013.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do Planejamento Estratégico*. BOOKMAN - ARTMED EDITORA S.A. (The rise and fall of Strategic Planning), 1994. Disponível em <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpazCYwme4YC&oi=fnd&pg=PA21&dq=ascens%C3%A3o+e+queda+do+planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=Cf\\_vS12K8f&sig=zwnoOBq6KECHH5N0oljNDx2c0vY#v=onepage&q=ascens%C3%A3o%20e%20queda%20do%20planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=NpazCYwme4YC&oi=fnd&pg=PA21&dq=ascens%C3%A3o+e+queda+do+planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=Cf_vS12K8f&sig=zwnoOBq6KECHH5N0oljNDx2c0vY#v=onepage&q=ascens%C3%A3o%20e%20queda%20do%20planejamento%20estrat%C3%A9gico&f=false)> Acesso em 06 jun. 2013.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *The strategy process: concepts, contexts*. 2003. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=R5RN6nFI49kC&oi=fnd&pg=PT21&ots=2rEn1qRJ5n&sig=nGERkf8AfDSeUHanOuzKQNSGiPE#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 06 jun. 2013.

POOLER, Victor H.; POOLER David J.; FARNEY, Samuel D. *Kluwer Academic Publishers Global Purchasing and Supply Management-Fulfill the vision*. 2004. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yxePACUs0GIC&oi=fnd&pg=PR5&dq=GLOBAL+purchasing&ots=jCOXKkPceY&sig=hKoQXd9nTAyQ-icvwQX2JnqQ1AA>> Acesso em 07 jun. 2013.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2004. Disponível em <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=SxvCKIh706gC&oi=fnd&pg=PR12&dq=estrat%C3%A9gia+porter&ots=sU2QV83OBe&sig=jGXwn8Qc62rHRiKYJnLLKVe1v4I>> Acesso em 02 jul. 2013.

PORTER, Michael E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press: New York. 1990.

REVISTA AUTO ESPORTE, Junho 2013

RUGMAN, Alan M. e VERBEKE, Alain. *A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises*. Journal of International Business Studies. 2004. Disponível em

<<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v35/n1/pdf/8400073a.pdf>> Acesso em 01 jul. 2013.

SILVA, Christian Luiz da. *Competitividade e estratégia empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990*. 2001. Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/competitividade\\_e\\_estrategia.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/competitividade_e_estrategia.pdf)> Acesso em 25 jun. 2013.

VALENTE, João Carlos de Moura Gomes. *Centralização de compras como estratégia logística competitiva: O caso da Vodafone Portugal*. 2005. Disponível em <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/638/1/Tese%20Final%20-%20Doc%20DEFINITIVO.pdf>> Acesso em 01 jul. 2013.