

A GOVERNANÇA CORPORATIVA SOB A ÓTICA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ESTUDO DE CASO NO SETOR AUTOMOTIVO - VOLKSWAGEN RESENDE (RJ)

CORPORATE GOVERNANCE FROM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A CASE STUDY IN THE AUTOMOTIVE SECTOR - VOLKSWAGEN RESENDE (RJ)

Délvio Venanzi¹
Orlando Roque da Silva²
Haroldo Lhou Hasegawa³
Vidal Dias da Mota Júnior⁴

Artigo recebido em fevereiro de 2018

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em averiguar a mensuração do nível de governança corporativa na montadora VW-Resende, RJ, pertencente ao setor automobilístico no Brasil, além de elucidar a importância da aplicação da gestão para obter resultados na prática da utilização de governança corporativa. Os resultados obtidos a partir deste estudo permitiram visualizar o quanto a empresa precisa estar preparada para grandes mudanças, já que o setor ao qual pertence é de intensa competitividade, sejam na entrada de novos players, sócios ou investidores, quanto na decisão de criação de um novo produto, exigindo processos tecnológicos de alta confiabilidade. Importante o envolvimento e engajamento de todos, pois é fator diferenciado para o êxito do planejamento estratégico. Quando o foco é governança corporativa é essencial também que haja a flexibilidade dos colaboradores expressarem os seus sentimentos quanto a satisfação com o trabalho e a transparência das informações que veem da alta administração.

Palavras-chave: Competitividade. Organização. Otimização da cadeia.

ABSTRACT

The objective of this study is to verify the measurement of the level of corporate governance at the automaker VW - located in Resende, Rio de Janeiro/Brazil, and to elucidate the importance of applying management to obtain results in the practice of using corporate governance. Such results allowed us to realize the importance the company must be prepared for major changes, considering the competitiveness by firms in the automotive industry to achieve sustainable growth, whether in the entrance of new players, partners or investors, or in the decision to develop a new product, demanding technological processes of high reliability. Corporate Governance ensures organization in managed in a manner that fits the best interests of all, aiming corporate success and balanced economic growth. The flexibility of employees in expressing their feelings regarding job satisfaction and the transparency of information they see from top management is essential as well, encouraging a moral and ethical environment.

Keywords: Competitiveness. Organization. Chain optimization.

¹ Universidade de Sorocaba. E-mail: delvio.venanzi@prof.uniso.br.

² Faculdades Metropolitanas Unidas. E-mail: orlando.silva@fmu.br.

³ Universidade Federal de Itajubá. E-mail: haroldo.hasegawa@unifei.br.

⁴ Universidade de Sorocaba. E-mail: vidal.mota@uniso.br.

1 INTRODUÇÃO

A elevada competitividade entre as empresas a nível mundial tem promovido a execução de planejamentos e ações rápidas e cada vez mais a ideia de “fazer mais com menos” tem levado as empresas a agregar valor, não somente em seus produtos ou serviços, mas também em toda a cadeia de suprimentos. A ascensão de novas economias, principalmente a China e a Índia, novos *players* tem surgido no mercado em todos os ramos de atuação tornando a competição entre empresas cada vez mais acirradas. Portanto, não é exagero afirmar que a cada dia, as organizações veem-se pressionadas a planejarem estrategicamente as suas decisões de modo a manterem-se competitivas e assegurarem acima de tudo a sua sobrevivência. O cenário trilha um caminho para cada empresa que compete em um setor específico e possua uma estratégia competitiva que se adeque ao seu modelo de negócio e que possa proporcionar-lhe ganhos.

Dessa forma a adoção de boas práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2017), vem ganhando destaque para as empresas promovam as mudanças na estrutura societária e também no modo operacional financeiro de modo a otimizar investimentos e lucros. Tanto que, os investimentos de estrangeiros no mercado de capitais se mostraram mais ativos nos últimos anos, o que reforça ainda mais a necessidade das empresas se adaptarem às exigências dos novos tempos. Nesse contexto, as práticas de Governança Corporativa tornar-se-ão prioridade e fonte de pressão por parte dos investidores.

Acima de tudo dentro das boas práticas de gestão como a Governança Corporativa, a empresa deve estar alinhada com o seu real objetivo de existir, definindo que rumo quer seguir, que metas quer alcançar e quais as estratégias que irá utilizar para executar as ações em busca do seu desenvolvimento. Não diferente dos demais setores, no setor automobilístico, os investidores possuem inúmeras opções para realizarem seus investimentos e certamente decidirão investir seus recursos financeiros na empresa que mais lhe parecer rentável e confiável. Portanto, a nova maneira de pensar sobre o posicionamento organizacional leva em consideração conceitos de integração e colaboração, onde a qualidade das relações entre os parceiros de negócios assume uma importância crítica e desafiadora. Nesse contexto, a gestão da cadeia de suprimentos assume grande importância, exigindo um modelo de negócio diferente, no qual os lucros melhorados resultam da cooperação e não da capacidade de atuar no mercado ou exercer o poder sobre os parceiros da cadeia de suprimentos. As relações entre esses atores da cadeia sendo gerenciados pela empresa que coordena enfatizando a transparência na relação, a integração das informações, a confiabilidade de processos para que a empresa consiga responder a contento os desafios do mercado.

Portanto, a globalização da economia mundial, impulsionada pelo comércio e o aumento dos rendimentos nos países emergentes, oferece às empresas a oportunidade de aumentar as receitas e os lucros, explorando regiões de difícil acesso antes. No entanto, com os benefícios potenciais de uma gestão competitiva na cadeia, também vêm novos desafios, como o aumento da concorrência de empresas estrangeiras, a compreensão das preferências dos consumidores em múltiplos mercados, a relação com o risco de taxa de câmbio, a integração das cadeias de suprimentos mundiais e os riscos impostos pelas políticas domésticas dos países do globo.

Por final, de modo a elencar as problemáticas supracitadas, o estudo visa evidenciar como as estruturas de governança e as práticas de gestão da cadeia de suprimentos podem influenciar a relação entre uma montadora de automóveis (VW Resende-RJ) com seus parceiros?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pela Governança Corporativa.

2.1 Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Há também na literatura a definição do Código das melhores práticas de Governança Corporativa, definindo a Governança Corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. Essas práticas fazem com que as informações fluam dentro da organização transformando os seus princípios e as recomendações práticas e objetivas alinhadas com os interesses de preservar e otimizar o valor da organização, contribuindo desta forma para a sustentabilidade e longevidade da empresa.

De acordo com Silva (2006) a Governança Corporativa trata dos interesses dos acionistas em relação aos seus relacionamentos com os conselhos de administração e com a direção executiva das corporações, mas pode também atingir outras partes interessadas, tanto internas (empregados e terceirizados) quanto externas (credores, fornecedores, clientes, consumidores, governo, sociedade e meio ambiente).

Na visão de Lameira (2001) este considera a governança corporativa como um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. O conflito surge quando um indivíduo ou o grupo se defronta com um problema de decisão. Para Silva (2006), este considera que o objetivo central do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é clarear os caminhos para todos os tipos de empresas, sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis, visando melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao Capital.

A Governança descreve a distribuição dinâmica do poder, aprendizado e benefícios entre as organizações em uma cadeia de valor. Refere-se às relações interfirmas e aos mecanismos institucionais através dos quais a coordenação não comercial das atividades na cadeia é alcançada. A governança é um tópico atual no ambiente de negócios de hoje. Para se manterem competitivos, as empresas devem estabelecer estruturas de governança que atuem dentro da organização, conhecidas como governança corporativa, para facilitar o controle eficiente do negócio.

A governança na cadeia de suprimentos desempenha um papel fundamental nesta era do novo negócio. O desempenho depende em grande parte da coordenação eficiente das atividades executadas por cada membro da cadeia (Lee, Padmanabhan, & Whang, 1997; Schneeweiss, Zimmer e Zimmermann, 1997). A coordenação é necessária para garantir tanto o fluxo oportuno de informações como de materiais. Para ter sucesso na coordenação da

cadeia, as organizações precisam concordar em estruturas de governança comuns para gerenciar o fluxo de recursos. Esses mecanismos de governança apoiam os processos e estruturam as relações que existem entre as organizações. Mas, há princípios básicos na Governança Corporativa, para que se atinjam coordenação e integração, o IBGC (2017) destaca:

- a) *Transparência*: informar e disponibilizar para os *stakeholders* as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros conduzindo assim a criação de valor;
- b) *Equidade*: tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis;
- c) *Prestação de contas*: os sócios, administradores e os demais conselheiros chamados de “Agentes de Governança” devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências dos seus atos e omissões;
- d) *Responsabilidade Corporativa*: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade nas organizações, visando à sua longevidade, considerando a ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Verifica-se pelo exposto acima, que a proteção das informações e o bom relacionamento entre gestores e acionistas despertam interesse não somente em acionistas como também outros agentes de relevância na operação da empresa, que afetem de modo significativo suas atividades como credores, governo e etc.

À medida que a competição no mundo dos negócios cresce, a maneira de conduzir os negócios muda. A "visão relacional" da competitividade substituiu as visões mais tradicionais baseadas em recursos ou baseadas no mercado que veem o sucesso comercial como uma função do acesso a recursos cruciais ou como resultado do exercício do poder de mercado. Em uma economia em rede, no entanto, as empresas que formam parcerias inteligentes, alianças estratégicas e coordenação eficiente das cadeias de valor terão uma vantagem competitiva (FISCHER, 2009). Os economistas financeiros definem a governança corporativa como formas pelas quais os investidores se asseguram de obter um retorno sobre seu investimento, ou como formas de garantir que ações, ativos e agentes corporativos sejam direcionados para maximizar a riqueza dos acionistas (HEALY, 2003).

Por outro lado, os estudiosos organizacionais definem a governança corporativa como a determinação dos amplos usuários entre os quais os recursos organizacionais são implantados e a resolução de conflitos entre os vários participantes em uma organização (DAILY, DALTON E CANNELLA, 2003). Da mesma forma, a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), em seu documento de trabalho de 1999 (revisado e atualizado em abril de 2015), define a governança corporativa como: “um conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho, seus acionistas e partes interessadas. Uma boa governança corporativa deve facilitar um monitoramento efetivo, encorajando as empresas a usar recursos de forma mais eficiente”.

Autores como, Lazonick e O’Sullivan (2000) salientam que uma questão crítica para as empresas em mercados competitivos a nível mundial é adaptar suas estruturas organizacionais e de governança. As formas de governança tornam-se mais significativas à medida que os modelos de negócios aumentam em complexidade. Por outro lado, a opinião de Sokol (2009) observa que uma boa governança corporativa pode proporcionar às empresas uma vantagem sobre os concorrentes, pois melhora a disponibilidade de recursos dentro da empresa e leva a um melhor desempenho. Embora a globalização na era Trump, esteja ameaçada.

Muitos estudiosos exploraram os vastos campos de governança, gerenciamento da cadeia de suprimentos e relacionamentos comprador-fornecedor. A economia mundial mudou de forma significativa nas últimas duas décadas, especialmente nas áreas de comércio internacional e organização industrial. Há características importantes da economia contemporânea: a globalização da produção e o avanço das tecnologias de informação. Neste novo cenário, a estratégia corporativa assume um papel vital nas organizações líderes para um futuro mais brilhante.

2.2 A Cadeia de Suprimentos

À medida que a concorrência na década de 1990 se intensificou e os mercados se tornaram globais, as empresas foram colocadas em cheque, os desafios associados a obter um produto e serviço no lugar certo no momento certo ao menor custo tornou-se uma busca contínua por todos os envolvidos. Devido às mudanças que ocorreram nos mercados mundiais, as empresas tiveram que ampliar sua integração empresarial para incorporar clientes e fornecedores para preservar sua competitividade. Esta extensão refletiu a posição da logística na perspectiva mais ampla do gerenciamento da cadeia de suprimentos (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2002).

No mercado em constante mudança de hoje, em que a concorrência entre as organizações é muito acirrada, para criar uma vantagem competitiva as empresas precisam expandir o foco além dos limites para abranger toda a cadeia de suprimentos. A antiga maneira de fazer negócios com base na produção em massa e um relacionamento adverso com fornecedores não é mais válida.

Nas últimas décadas, o poder mudou de empresas de fabricação para clientes, que exigiu novos modelos de negócios com base em produção personalizada e relações colaborativas com membros da cadeia de suprimentos. Neste novo ambiente, onde o foco está na satisfação do cliente, as organizações tornaram-se mais especializadas e procuraram fornecedores que podem fornecer materiais de baixo custo e qualidade, em vez de possuírem sua fonte de abastecimento (VENANZI, 2017a).

Numa das visões de um dos autores mais clássicos, Lambert e Cooper (2000), as cadeias de suprimentos tornaram-se mais longas e complexas, sendo críticas para as empresas gerenciarem toda a rede de suprimentos para otimizar o desempenho geral. Estes afirmam que uma das mudanças de paradigma mais importantes da gestão empresarial moderna é que as empresas individuais já não competem como entidades exclusivamente autônomas, mas sim como cadeias de suprimentos. Em vez de marca versus marca ou loja versus loja, agora é fornecedora - loja de marcas versus fornecedores - loja de marcas, ou cadeia de suprimentos versus cadeia de suprimentos. A Figura 1 abaixo mostra uma cadeia de suprimentos.

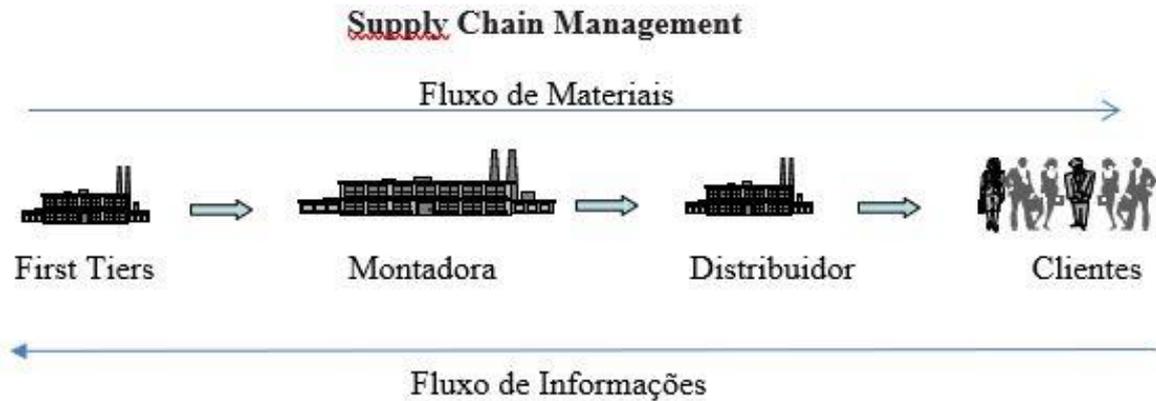


Figura 1 - Cadeia de Suprimentos
Fonte: Venanzi (2009)

Para Venanzi (2017b), também afirmam que as empresas não podem mais efetivamente competir isoladamente de seus fornecedores e outras entidades na cadeia de suprimentos. Tendências nos relacionamentos da cadeia de suprimentos revelam a necessidade de aumentar a cooperação e a confiança entre os parceiros da cadeia de suprimentos, a fim de aumentar a eficiência e eficácia. Os relacionamentos de longo prazo, baseados em uma atitude ganha-ganha, estão substituindo os tradicionais relacionamentos adversários. Uma interação positiva comprador-fornecedor pode produzir resultados favoráveis não só para ambas as partes, mas para a cadeia de suprimentos como um todo.

A gestão da cadeia de suprimentos continuará a crescer em importância à medida que as empresas continuem buscando o outsourcing, expandir suas operações internacionais e fazer negócios em um ambiente econômico global. Muitas vezes é a base para a estratégia competitiva de uma empresa, pelo crescente interesse que o conceito ganhou nos últimos anos é compreensível (VENANZI, 2016).

2.3 Governança na Cadeia de Suprimentos

As cadeias de suprimentos são estruturas que proporcionam vantagens competitivas para a organização desde que alinhadas da alta direção até o chão de fábrica. Gereffi (2010), identificou quatro tipos de governança na cadeia: cativo, relacional, modular e de mercado - variando de alto a baixo nível quanto ao aspecto de governança.

A governança cativa é o caso quando os fornecedores têm apenas um cliente importante. Em oposição, a governança do mercado implica uma relação de curto prazo entre iguais parceiros. Os custos e barreiras para deixar a cadeia são baixos. Nesse caso, não há gestores, enquanto todas as empresas funcionam de forma autônoma.

No caso da modular, a governança da cadeia de suprimentos existe em um nível baixo ou simplesmente não existe. Provavelmente não há estruturas para coordenar toda a cadeia. É o caso de a governança modular e de mercado entre parceiros da teoria de Gereffi (2010). O cenário para a governança da cadeia foi por muitos anos dominados pela teoria da economia de custos de transação, a preocupação era com a gestão das transações de forma eficiente, através da forma de governança de menor custo e baseia-se centralmente no pressuposto de oportunismo (VIVEK et al., 2009).

Existem vários elementos que influenciam a eficiência de uma relação; existem fatores que inibem uma relação e criam custos suplementares (barreiras) ou outros que aumentam a

eficiência de uma relação. No nível interorganizacional, essa teoria dá a oportunidade a uma empresa de escolher uma relação contratual com um fornecedor externo para governança baseada em hierarquia - isto é, integração firme. Existem várias formas intermediárias, como *joint ventures* e franquias. A teoria da economia de custos de transação sugere que as relações entre as empresas são transacionais (VACHON et al., 2009).

No caso da governança relacional, uma organização muda fornecedores com muita frequência e a dependência do fornecedor é evitada. A última situação proposta por Gereffi (2010), implica a governança relacional entre parceiros. Implementado na cadeia, ela poderia refletir a definição de governança. Regras, estruturas e instituições que orientam, regulam e controlam a cadeia podem ser desenvolvidas. Esta é a governança na cadeia de suprimentos relacional.

Outro modelo que pode ser adotado para a governança da cadeia é a rede de governança. Este modelo existe como uma rede de políticas, em vez de governos regionais. Essas redes são formadas por vários atores que compartilham interesses comuns e consideram que a cooperação é a melhor maneira de alcançá-los, sendo empresas pertencentes a sociedade civil ou empresas privadas, eles podem incluir atores de vários níveis (do nível regional, nacional ou internacional). Em vez de mercado ou governança hierárquica, existe um sistema de barganha durável que liga os atores independentes com base em confiança para relacionamentos de longo prazo (MASSON, 2007).

Há a rede igualitária, onde todos os parceiros têm os mesmos direitos e obrigações. Lá são parceiros iguais, o caráter cooperativo de sua relação é muito forte, e eles são geralmente chamados de redes (PROVAN E KENIS, 2007). É óbvio que os modelos de governança corporativa insistem em manter o equilíbrio entre os objetivos dos indivíduos e organizações (CLAESSENS, 2006), enquanto na cadeia de suprimentos, os modelos devem se concentrar nas relações entre várias empresas que participam para criar o fornecimento.

Existem vários estudos que sugerem que na cadeia de suprimentos a governança deve corresponder à necessidade de um sistema de controle sustentável. Por fim, a governança corporativa é um sistema de relações que englobam acionistas, diretores e gerentes, tendo que contribuir para a estabilidade financeira a longo prazo das corporações. Enfatiza-se relações boas e justas com as partes interessadas, tornando-se uma obrigação para o bem da governança corporativa.

De acordo com princípios de governança corporativa (OECD, 2015) fornecedores de matérias-primas, produtos intermediários e produtos finais são partes interessadas. Além disso, eles contribuem para os benefícios econômicos das companhias. A competitividade e o sucesso final de uma corporação são o resultado do trabalho em equipe que incorpora contribuições de uma variedade de diferentes provedores de recursos, incluindo investidores, funcionários, credores e fornecedores.

3 MÉTODO

O presente estudo, segundo Gil (1999) e Yin (1994), pode ser classificada como uma pesquisa do tipo exploratória onde a análise dos resultados se deu de forma qualitativa e quantitativa pelo método da análise por conteúdo, uma vez que o trabalho foi desenvolvido in loco, ou seja, baseando se em um estudo de caso onde foram investigados os fenômenos

contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real onde foram utilizadas múltiplas fontes de evidências. Ainda para Gil (2002), “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada no campo das ciências sociais. Sua utilização justifica-se pelo fato de, em muitas circunstâncias, constituírem a modalidade de pesquisa mais adequada aos objetivos pretendidos”. O estudo foi desenvolvido na planta do consórcio modular da VW-Caminhões (MAN)¹ na cidade de Resende no Rio de Janeiro, sendo que a população pesquisada composta por 7 Gerentes dos parceiros e um Diretor do Consórcio Modular, englobando toda a cadeia do consórcio. As entrevistas foram através de e-mails pois o entrevistador tem conhecimento da planta já em pesquisa de Mestrado em duas oportunidades anteriores. O design da pesquisa realizada é do tipo levantamento. Ainda segundo GIL (1999, p.56): “As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja reconhecer”.

Quanto ao instrumento da pesquisa, foi elaborado um questionário composto por dez questões fechadas, focadas na governança corporativa e a cadeia de suprimentos, todas com base nos objetivos da pesquisa. Já o tratamento dos dados foi analisado e interpretado com uso da escala de Likert. Pretendeu-se quando qualitativo utilizar o método bibliográfico descritivo, através do qual foi formado o embasamento teórico através de leitura em livros, jornais e revista, que tornou possível a análise clara dos dados que foram levantados. Por final, a escolha deste local se deu pelo fato de ser uma organização que oferece serviços e produtos diferenciados de alta tecnologia e de fundamental importância à sociedade, situada num ambiente de intensa competitividade, neste sentido há necessidade de ferramentas para aperfeiçoar sua gestão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na fábrica da VW-RJ, onde foi realizada o estudo, há um arranjo produtivo, chamado de Consórcio Modular (CM), chamada desde 1996 em Resende “a fábrica sem igual” onde a montadora desde a ruptura da parceria com a Autolatina, por necessidades de retorno imediato ao mercado, buscou um *insight* para o reposicionamento e encontrou um modelo proposto de terceirização da linha de montagem final, onde a montadora apenas gerencia, chamado de CM, e a principal característica e diferencial do modelo de arranjo produtivo é a participação dos parceiros escolhidos pela montadora, aqui chamados de modulistas, que integram esse modelo, e fabricam e montam o produto final, estes estão localizados dentro da linha de montagem final da montadora (VENANZI, 2017c).

O modelo de CM tem como principais objetivos: a transparência de relacionamento entre os participantes e a montadora que gerencia todo esse caldo cultural muito diferente (fornecedores globais), a integração das informações, tecnologia e velocidade, já que o setor automotivo é muito acirrado na concorrência, a otimização das tarefas e principalmente o sincronismo das operações entre os elos da cadeia visando alcançar a excelência nas “*core competences*” dos sete modulistas, cada um com sua expertise dentro daquilo que se propõe.

Tal condição valoriza o conceito do outsourcing (uma terceirização radical dos processos chaves ou atividades fim da montadora- linha de montagem final) pela troca de *know-how* entre todos os participantes, sendo um caso único na história do setor automotivo, representando uma inovação em produtos e processos, na quebra de paradigmas do setor, mudando a forma de governança dentro da cadeia de suprimentos. Sendo que tal modelo

permite a diferenciação, com personalização dos produtos fabricados, mas que teve como premissas básicas por parte da montadora, abrir mão do controle das operações na linha de montagem final de caminhões. Sabe-se que a planta de Resende-RJ é a única fábrica do grupo VW e externalizar todo esse controle nas mãos de expertises globais de fornecimento.

Dessa forma foi preparado um questionário com os gerentes dos módulos (empresas participantes da cadeia de suprimentos da VW) e o Diretor Industrial do Consórcio Modular, funcionário da montadora. Com o objetivo de conhecer como a gestão desse novo desafio influencia a empresa na adoção das melhores práticas de governança corporativa e ainda os pontos a serem melhorados.

5 CONCLUSÃO

Identificou-se com o estudo que a empresa evoluiu em governança corporativa, o grande envolvimento e participação da alta direção na socialização de informações com os modulistas (empresas parceiras dentro do site da montadora) foi crucial, caso contrário à cadeia de suprimentos da VW-RJ, com o arranjo de CM não teria proporcionado os ganhos atuais de *market share*.

A comunicação obteve uma grande melhoria, pois o envolvimento dos gerentes das empresas participantes com a Diretoria Industrial e o seu conhecimento sobre os objetivos da empresa geraram uma visão clara de onde a montadora pretende chegar, no início do CM foi mais difícil alinhar as estratégias, a comunicação (ocasionou o desencontro de informações e consequentemente retrabalho nos processos, dificultando a eficiência e a produtividade da organização), hoje é um ponto forte já que os modulistas estão fisicamente na linha de montagem lado a lado. Foi possível com as entrevistas visualizar que a montadora desenvolve algumas práticas da governança corporativa.

Destacam-se: a transparência das informações e a prestação de contas que já são desenvolvidas por meio de reuniões mensais e semanais, para a matriz, no entanto, por muitas vezes a empresa desenvolve essas práticas de maneira informal. Os demais diretores que compõem o quadro da empresa precisam de treinamentos específicos sobre as práticas da governança corporativa e sobre a sua real função para as empresas, além do envolvimento de outros gerentes, informação do Diretor Industrial.

Nas entrevistas os entrevistados demonstraram pouco conhecimento sobre análise de relatórios contábeis e financeiros, ponto fraco a ser melhorado, os de produção são ferramentas do dia a dia. Outro ponto positivo identificado é que os gerentes e diretores são líderes visionários e que acreditam no futuro da empresa e que gostam de serem desafiados. O processo de governança deve ser contínuo e harmonizado para que não comprometa a cultura organizacional da empresa.

Portanto o problema de pesquisa foi assertivo, pois o CM proporciona uma interação muito diferenciada entre montadora e os modulistas, afinal estão dentro do mesmo teto, buscam os mesmos resultados no processo e produto, pois tem uma pequena parcela desse investimento controlado pela montadora. A gestão interna com várias culturas envolvidas, foi um desafio, hoje sob controle, resultando na liderança da empresa e consequentemente, benefícios nos resultados financeiros e atendendo às expectativas dos acionistas e *stakeholders*.

O estudo comprovou na montadora a governança sendo ela uma prática democrática com a participação de diferentes atores no processo decisório, incluindo empresas privadas, trabalhadores, consultores, centros de desenvolvimento tecnológico, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), além da interação e coordenação entre os atores envolvidos e atividades que envolvem desde a produção até a distribuição de bens e serviços, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos e de inovações, no estudo comprova-se com a gestão da cadeia de suprimentos no caso em questão. Para a OECD (2015), governança corporativa é um processo ou uma sistemática de aquisição, captura, compartilhamento e utilização de conhecimento produtivo para melhorar a aprendizagem e o desempenho nas organizações. O estudo enfatizou o modelo de CM alinhando com a OECD.

6 REFERÊNCIAS

- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo:Atlas, 2002.
- CLAESSENS, S. “Corporate governance and development”, **The World Bank Research Observer**, 2006 v. 21, n. 1, p. 91.
- DAILY, C. M.; DALTON, D. R.; CANNELLA, A. A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. **The Academy of Management Review**, 2003, 28(3), p. 371-382.
- DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. Conselhos de administração: Análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, 2002, 6:9–27.
- FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product?. **Harvard Business Review**, March-April, 2009, 105-116.
- GEREFFI, G.; CHRISTIAN, M. Trade, transnational corporations and food consumption: A global value chain approach. In C. Hawkes, C. Blouin, S. Henson, N. Drager, & L. Dube (Eds.), **Trade, food, diet and health: Perspectives and policy options** (pp. 91-110). Oxford, United Kingdom: Wiley-Blackeell, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HEALY, J. **Corporate governance and wealth creation in New Zealand**. Palmerston North, New Zealand: Dunmore Press, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 16 dezembro de 2017.
- KRENN, M.; DECOUPLING. As a Sustainable Firm Response to Pressures for Convergence and Divergence in Corporate Governance: The Case of Codes of Good Corporate Governance, **Journal of Management and Practice**, 2014. v.15 (4).
- LAMEIRA, V. de J. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, 2000. 29, 65-83.

- LAZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Maximising shareholder value: a new ideology for corporate governance. **Economy and Society**, 2000. 29(1), 13-35,
- LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. The bullwhip effect in supply chains. **Sloan Management Review**, 38(3), 93-102, 1997.
- MASSON, M.; MACHONY, J. O. **Post traditional Corporate Governance, Governance and Sustainability**, Working Paper Series, LSE, 2007.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 2015.
- PROVAN, K., KENIS, P. "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2007.
- SILVA da, E. C. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SOKOL, D. D. Competition policy and comparative corporate governance of state-owned enterprises. **Brigham Young University Law Review**. 2009, 1713-1812.
- VACHON, S.; HALLEY, A.; BEAULIEU, M. "Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers", **International Journal of Operations & Production Management**. 2009. v. 29, n. 4, p. 322-340.
- VENANZI, D. **Uma análise dos modelos de Consórcio Modular (CM) e Condomínios Industriais na Indústria Automobilística Brasileira sob a perspectiva de Estratégia de Operações**. 2009, 240f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UNESP, Bauru, 2009.
- _____. **Introdução à Engenharia de Produção: Conceitos e Casos Práticos**. Rio de Janeiro, LTC, 2016.
- _____. **Uma análise dos modelos de CM e CI sob a perspectiva da estratégia**. Republic of Moldova, Novas Edições Acadêmicas, 2017a.
- _____. **Os ganhos das novas configurações: Indústria automobilística e Supply Chain Management**. Republic of Moldova, Novas Edições Acadêmicas, 2017b.
- _____. **Cadeias de Suprimentos Adaptáveis - Uma abordagem não-determinística**. Republic of Moldova, Novas Edições Acadêmicas, 2017c.
- VIVEK, S.; RICHEY JR, R.; DALELA, V. "A longitudinal examination of partnership governance in offshoring: A moving target". **Journal of World Business**, 2009. v. 44, n. 1, pp. 16-30.