

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**CASO DE ENSINO COM NOTAS DE ENSINO NAKATA AUTOMOTIVA -
“UMA EMPRESA PARA VENCER OU PARA DURAR”**

ANDRÉ LUÍS SILVESTRE ARRUDA

SÃO PAULO

2019

ANDRÉ LUÍS SILVESTRE ARRUDA

**CASO DE ENSINO COM NOTAS DE ENSINO NAKATA AUTOMOTIVA -
“UMA EMPRESA PARA VENCER OU PARA DURAR”**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: *Supply Chain*

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Hashiba - FGV

SÃO PAULO

2019

Arruda, André Luís Silvestre.

Caso de ensino com notas de ensino Nakata Automotiva: “uma empresa para vencer ou para durar” / André Luís Silvestre Arruda. - 2019.
105 f.

Orientador: Luciana Hashiba.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Logística empresarial - Estudo de casos. 2. Acessórios para automóveis - Indústria - Brasil. 3. Planejamento estratégico - Estudo de casos. I. Hashiba, Luciana. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.86/.87(81)

ANDRÉ LUÍS SILVESTRE ARRUDA

CASO DE ENSINO COM NOTAS DE ENSINO NAKATA AUTOMOTIVA -
“UMA EMPRESA PARA VENCER OU PARA DURAR”

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: *Supply Chain*.

Data da Aprovação

___ / ___ / ___

Banca examinadora:

Profa. Dra. Luciana Hashiba - FGV

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Sérgio - FGV

Prof. Dr. Fábio Tescari - INSPER

DEDICATÓRIA

À minha esposa, que cumpriu parte do curso comigo, à minha pequena estudante e filha Maria Eduarda, aos meus colegas de trabalho e de curso, que me incentivaram muito a continuar até o final, aos professores e orientadora, que me deram força para me manter firme no propósito e ao pessoal da Nakata e FacilityLog, muito generosos comigo.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são às muitas pessoas que me incentivaram, mas especialmente à minha esposa, que me ajudou muito com a língua inglesa, à minha filha Maria Eduarda, que teve o papai ausente em algumas atividades de escola, nos cinemas, em festas e nos finais de semana em que passei estudando.

Gostaria de agradecer também a minha mãe, que sempre incentivou seus filhos a estudarem, a lerem e obterem conhecimento como fonte de entendimento e evolução pessoal, o tanto quanto pudessem, para aprender mais. De onde ela estiver deve estar orgulhosa; e também à minha irmã que sempre esteve, está e estará comigo.

Aos dispostos, e muito generosos, Marcelo Tonon, Sérgio Montagnoli, Alexandro Barbosa e Rafael Nascimento e seu time de transportes, estes da Nakata Automotiva; ao Marcos Barbosa e Sérgio Sanchez, da FacilityLog, que me ajudaram muito, cederam material e dados, seus preciosos tempo e paciência, longas conversas e depoimentos muito importantes.

Aos meus colegas e amigos do MPGC, obrigado pelos finais de semana, generosidade e cooperação, pela ajuda quando precisei, pela força nos momentos de desânimo. Muito orgulho dessa turma tão participativa e altamente comprometida com a excelência do curso.

Também à minha orientadora Profa. Luciana Hashiba, que ajudou muito, à Profa. Priscila Miguel que me aceitou no Mestrado e ajudou na orientação e na força para não desistir.

RESUMO

Objetivo – A apresentação do Caso de Ensino Nakata tem como objetivo proporcionar um aprendizado, com base em fatos reais, próximos e tempestivos, sobre a importância do alinhamento, coordenação e colaboração em Cadeias de Distribuição, assim como do incremento da responsividade e visibilidade na cadeia, aliando prática e teoria para provocar ações e decisões a partir das experiências e conceitos aprendidos pelos alunos e participantes.

Design / Metodologia / Abordagem – Como Caso de Ensino, o *design* da escrita e disponibilidade de documentação é feito com a narrativa do caso e tomada de depoimentos através de entrevistas não estruturadas, com os personagens principais envolvidos no caso, assim como a disponibilização em anexos de dados que possam ajudar na solução dos problemas e questões apresentadas. Essa abordagem pretende levar o conhecimento a partir do que é construído pelos participantes em sala de aula.

Resultados – O trabalho espera resultar no aprimoramento do conhecimento teórico e prático dos alunos, na identificação e análise de problemas, na tomada de decisões e estruturação de planos de ação, através da vivência de um caso real.

Limitações / Implicações da pesquisa – A própria literatura sobre Casos de Ensino aponta algumas limitações quanto ao método. Casos de Ensino têm uma presença limitada pelo tempo, por isso este caso está sendo escrito em tempo real e com dados atualizados. Há de se obter motivação dos alunos e o método depende da aplicação deles, o que exige uma prévia preparação para que o aprendizado se concretize de forma completa.

Originalidade / Valor – O valor do Caso de Ensino Nakata está em compreender três pontos: ser brasileiro numa parcela importante do tempo de implantação e consolidação já que, a partir de 2015, a empresa foi comprada por um grupo de investidores brasileiros), ser tempestivo e estar centrado em decisões no âmbito da logística.

Palavras-chave: Alinhamento em cadeia; Coordenação e colaboração em cadeias; Responsividade e visibilidade em cadeias; Desempenho da Cadeia de Suprimento; Cadeias orientadas ao cliente.

Tipo de papel: Caso de Ensino com Notas de Ensino.

ABSTRACT

Objective - The presentation of Nakata Teaching Case aims to provide learning, based on real facts, close and timely, about the importance of alignment, coordination and collaboration in distribution chains, as well as increasing responsiveness and visibility in the chain. Combining practice and theory to elicit actions and decisions from experiences and concepts learned by students and participants.

Design / Methodology / Approach – As a Teaching Case, the design of writing and availability of documentation is done with the narrative of the case and making statements through unstructured interviews, with the main characters involved in the case. As well as the provision in data attachments that can help in solving the problems and challenges presented. This approach aims to bring knowledge from what is built by classroom participants.

Results - The work hopes to result in the improvement of the theoretical and practical knowledge of the students, in the identification and analysis of problems, in the decision making and structuring of action plans, through the experience of a real case.

Limitations / Implications of the research - The literature on Teaching Cases itself points out some limitations on the method. Teaching cases have a time-limited presence, so this case is being written in real-time with updated data. The motivation of the students is to be obtained and the method depends on their application, which requires a previous preparation so that the learning takes place completely.

Originality / Value - The value of Nakata Teaching Case is to understand three points: to be Brazilian in an important part of the time of implantation and consolidation, since from 2015 the company was bought by a group of Brazilian investors, to be timely and to be centered on decisions in the area of logistics.

Keywords: Chain Alignment; Chain coordination and collaboration; Chain responsiveness and visibility; Supply chain performance; Customer oriented chains.

Paper Type: Teaching Case with Teaching Notes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Produção Física Industrial (Número de peças e acessórios para veículos automotores) – 2003/2017	18
Figura 2 – Plano das Principais Ações e Implantação do Projeto	25
Figura 3 – Atividade de transporte por responsabilidade	26
Figura 4 – Nakata Automotiva – Categorias de Produtos	27
Figura 5 – Cadeia de Suprimentos e Distribuição – Nakata – 2015	45
Figura 6 – Performance de Entregas – 2014	46
Figura 9 – Performance de Entregas – Ago/Set - 2014 (por estado/quantidade de notas)	46
Figura 8 – Performance de entregas – Ago/Set - 2014 (por região/por quantidade de notas/dentro e fora do prazo e dias acima do prazo)	47
Figura 9 – Performance de entregas N/NE (Norte/Nordeste) – Ago/Set - 2014 (por estado / capital – interior*/ prazo x média de dias de entrega)	47
Figura 10 – Performance de entregas N/NE* <i>versus</i> Prazo médio de mercado – Ago/Set - 2014	48
Figura 11 – Performance de entregas S/SE/CO (Sul, Sudeste e Centro Oeste) – Ago/Set - 2014 (por estado / capital – interior* / prazo x média de dias de entrega)	48
Figura 12 – Performance de entregas S/SE/CO* <i>versus</i> Prazo médio de mercado – Ago/Set – 2014	49
Figura 13 – Atendimento – CNPJ por frequência de despacho	50
Figura 14 – Cadeia de valor	61
Figura 15 – Cadeia de Distribuição	62
Figura 16 – Cadeia responsiva	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do mercado de autopeças em faturamento – 2012/2017	17
Quadro 2 – Distribuição das empresas de autopeças conforme participação de capital – 2017	18
Quadro 1 – Pesquisa Nível de Serviços aos Distribuidores – 2013/14	20
Quadro 2 – Diagnóstico da Logística de Distribuição – Nakata - 2014	23
Quadro 3 – Resumo do Desenvolvimento do Caso	31
Quadro 4 – Resumo da Estratégia de Implantação da Internalização	33
Quadro 7 – Movimentações Notas Fiscais – 2014	50
Quadro 8 – Vendas em R\$ / Peso – 2014*	51
Quadro 9 – Valores de sinistros* ocorridos durante o transporte de mercadorias em 2014 – Consolidado	51
Quadro 5 – Sugestão de quadro para lousa (1)	53
Quadro 6 – Quadro para apresentação dos KPIs / Performances e peso para avaliação para bonificação ou penalidade – Sugestão de quadro para lousa (2)	54
Quadro 7 – Abordagem BSC – <i>Balanced Scorecard</i> – Sugestão de lousa (3)	56
Quadro 8 – Referências Teóricas Interligadas	58
Quadro 9 – Definições de alinhamento em cadeia	59
Quadro 10 – Definições de alinhamento em cadeia	59
Quadro 11 – Definições de cooperação em cadeia	64
Quadro 17 – Análise de Fatores da Cadeia Responsiva	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	O alinhamento e a coordenação em cadeias gerando vantagem competitiva	12
1.2	Caso de Ensino como método	13
1.3	Construção e estrutura do Caso de Ensino	14
1.4	Nota sobre o título: CASO DE ENSINO COM NOTAS DE ENSINO NAKATA AUTOMOTIVA - “UMA EMPRESA PARA VENCER OU PARA DURAR”	16
2	CASO NAKATA AUTOMOTIVA - “UMA EMPRESA PARA VENCER OU PARA DURAR”	17
3	CASO NAKATA – NOTAS DE ENSINO.....	29
3.1	Sinopse do caso	29
3.2	Aplicação.....	30
3.3	Objetivos pedagógicos	30
3.4	Desenvolvimento do Caso.....	31
3.4.1	Leituras prévias	31
3.4.1.1	Primeira Etapa	32
3.4.1.2	Segunda Etapa	32
3.4.1.3	Terceira Etapa.....	33
3.4.1.3.1	Discussões Propostas	33
	Alinhamento da estratégia da Nakata ao longo da Cadeia de Distribuição.....	33
	Estabelecer coordenação e cooperação entre os <i>stakeholders</i> da Cadeia de Distribuição	35
	Aumentar a responsividade da Cadeia de Distribuição	38
	Aumentar a visibilidade na Cadeia de Distribuição	40
3.4.1.4	Quarta Etapa	42
3.4.1.5	Quinta Etapa	42
3.4.1.5.1	Elaboração de Metas e KPIs	42
3.4.1.6	Sexta Etapa	43
3.4.1.6.1	Aplicação de Método BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	44
3.4.1.6.2	<i>Base Line</i> para análises	45
4	ANÁLISE TEÓRICA	57
4.1	Introdução.....	57
4.2	Alinhamento de Cadeia de Suprimentos	58
4.3	A Importância da coordenação e cooperação em cadeias	62
4.4	Cadeias de Suprimentos Responsivas	66
4.5	Visibilidade na Cadeia de Suprimentos.....	70

5 REFERÊNCIAS.....	72
ANEXOS	78
ANEXO 1 – PESQUISA* CINAU – 2014/2016	79
ANEXO 2 – PESQUISA CINAU POR PEÇA – <i>SHARE OF MIND*</i> E <i>SHARE OF MARKET**</i> – 2014/2016.....	80
ANEXO 3 – PESQUISA IBOPE REVELA QUE NAKATA É A SEGUNDA MARCA PREFERIDA DOS MECÂNICOS	82
ANEXO 4 – RESULTADOS DE VENDAS 2015/2018*	83
ANEXO 5 – RESULTADOS OTDs* (OTIF*) 2014 X 2018.....	84
ANEXO 6 – MOVIMENTAÇÕES DE ENTREGAS 2014 X 2018.....	85
ANEXO 7 – SINISTROS OCORRIDOS ENTRE 2014 E 2018	86
ANEXO 8 – RESULTADO AMPLIADO – 2013 A 2018 – PESQUISA NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO – POSIÇÃO ALCANÇADA PELA NAKATA AUTOMOTIVA*	87
ANEXO 9 – PESQUISA NAKATA – SATISFAÇÃO COM SERVIÇOS LOGÍSTICOS – COMPARATIVO – 2016/2018.....	88
ANEXO 10 – CADEIA DA NAKATA REDESENHADA. PRIMEIRO REDESENHO – CARGA PASSA DE RESPONSABILIDADE DO OPERADOR LOGÍSTICO DO <i>WAREHOUSE</i> PARA AS TRANSPORTADORAS CONTRATADAS E GERIDAS PELA NAKATA, NO <i>STAGE</i> DE CARREGAMENTO	89
ANEXO 11 – SEGUNDO REDESENHO – INTRODUÇÃO DO <i>WAREHOUSE</i> SANTO ANDRÉ – 2016 – GESTÃO DESTA ARMAZÉM FICOU TAMBÉM COM A NAKATA	90
ANEXO 12 – DIVISÃO POR REGIÃO – PARA ESCOLHA DOS PARCEIROS DE TRANSPORTE	91
ANEXO 13 – QUADRO DE KPIs LEVANTADOS NAS AÇÕES DA NAKATA	92
ANEXO 14 – TRECHOS DE DEPOIMENTOS DOS PERSONAGENS.....	93

1 INTRODUÇÃO

1.1 O alinhamento e a coordenação em cadeias gerando vantagem competitiva

Segundo Chopra e Meindl (2011), a estratégia competitiva de uma empresa pode ser definida através do conjunto de necessidades dos clientes que a organização persegue satisfazer através de seus produtos e serviços, em comparação ao que a concorrência consegue realizar. É de importância crítica que a estratégia esteja como objetivo não só do seu *driver*, mas ao longo da cadeia, nos demais *stakeholders*, que implicam no sucesso dela.

Para Christopher e Ryals (2014), as empresas têm que aprimorar suas estratégias vislumbrando a necessidade de alinhar suas operações a dos seus clientes ou fornecedores. No Caso Nakata, pode-se observar que a estratégia de negócios assumida tem como base a disponibilidade de produtos para o cliente final e os aplicadores (mecânicos e oficinas automotivas). Desta forma fica claro que o alinhamento dessa estratégia, junto aos seus fornecedores e distribuidores, é essencial para alcançar o sucesso.

Dois pontos fundamentam o reconhecimento do atendimento ao cliente como vantagem competitiva (CHRISTOPHER M. , Logística e gerenciamento na Cadeia de Suprimentos, 2011): o primeiro é que as expectativas dos clientes se tornam mais altas, mais exigentes e sofisticadas de forma cada vez mais rápida. Assim, atender essas expectativas é ponto de partida para uma empresa ser competitiva. Segundo, a evolução tecnológica torna as diferenciações de produtos mais difíceis, o poder da marca em si é reduzido e, com isso, o cliente é confrontado pelo preço ou pela percepção da imagem, somados à disponibilidade – “*tem em estoque, posso comprar agora?*” – e isso é um diferencial.

Num mercado com níveis de variedade de produtos, em que a customização é cada vez maior e os meios de produção estão mais disponíveis, a capacidade de resposta às necessidades dos clientes em tempo hábil pode fornecer uma vantagem competitiva. As empresas têm traçado estratégias para aumentar sua responsividade (capacidade de resposta), oferecendo prazos de entrega mais enxutos e assim aumentando a disponibilidade do produto.

Nesse contexto, a logística, em particular a de entrega ao consumidor final, ganha importância e exige uma gestão muito mais próxima para estar alinhada com a estratégia da empresa. Uma boa gestão pode alavancar os resultados da empresa na geração de novos negócios e o aumento do *market share*. Sob esse enfoque, o Caso de Ensino Nakata trata mais de perto da Cadeia de Distribuição, mostrando que o alinhamento e coordenação da cadeia, através da implementação de uma estratégia conjunta, é importante para que todos possam

contribuir para o sucesso dessa estratégia. Pontos relevantes nesse contexto são: garantir a visibilidade ao longo da cadeia, melhorar sua capacidade de resposta e garantir a viabilidade financeira e comercial das transações.

1.2 Caso de Ensino como método

Um Caso de Ensino é a descrição de uma dada situação enfrentada por alguém dentro de uma organização. Contém informações importantes e necessárias sobre uma questão que é apresentada pelo(s) autor(es), além de trazer dados adicionais sobre o contexto da organização, conforme Leenders, Mauffette-Leenders e Erskine (2001). Também para Roesch (2007), casos de ensino em administração são relatos de fatos da vida corporativa que são escritos para uso educacional específico.

Casos de Ensino vêm se tornando estratégia de aprendizagem nos cursos de Administração, utilizados para demonstrar e ensinar como é a complexidade e diversidade dos problemas de gestão das corporações. O aluno, muito mais do que a memorização ou a compreensão dos fatos administrativos, deve se colocar no papel de gestor. Os casos possibilitam uma aproximação da realidade muito maior do que as tradicionais aulas expositivas e leituras (GIL, 2004).

Conforme Faria e Figueiredo (2013), a demanda por métodos participativos de ensino vem crescendo. Os tradicionais métodos expositivos podem negligenciar a formação pragmática dos discentes (MUNFORD, 2005). Casos de ensino são um esforço para organizar o ensino e a aprendizagem por qualquer outro meio que não a palestra tradicional, justamente para promover uma aprendizagem que seja centrada no participante (AUSTIN; HESKETT; BARTLETT, 2015). A escolha do método para o caso de ensino também se sustenta, pelos pontos a que se aponta: primeiro, a escassez de casos nacionais (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2005): este trabalho utiliza um caso nacional sobre uma empresa que passa a ser de capital brasileiro a partir de 2015; segundo, existe uma falta de casos de ensino para determinadas áreas, como a logística (FARIA; FIGUEIREDO, 2013): o Caso de Ensino Nakata, propõe um aprendizado interativo com foco em ações na cadeia logística da organização.

1.3 Construção e estrutura do Caso de Ensino

O Caso Nakata foi idealizado e construído para fornecer aos professores, alunos e participantes fontes de dados práticos e teóricos para estimular debates sobre como alcançar vantagem competitiva, através do alinhamento estratégico em cadeias de distribuição, da criação de cooperação e coordenação entre *stakeholders*, assim como da melhora da responsividade e da visibilidade na Cadeia de Distribuição. A narrativa do caso é precedida do histórico da empresa nos anos anteriores aos fatos, de uma explicação sobre a estratégia competitiva assumida pela organização e da importância que a transformação da Cadeia de Distribuição teve para que essa estratégia tivesse sucesso. Essas informações contextualizam os professores, alunos e participantes sobre toda a situação da empresa e demais *stakeholders* que têm participação importante no caso e são parte da resposta às questões apresentadas.

Na elaboração deste caso foram seguidas as premissas de obtenção de um conjunto de informações através de fontes de primeira mão, com os depoimentos dos executivos da Nakata Automotiva e da consultoria FacilityLog, assim como de outros envolvidos até o nível operacional, em que as ações tiveram implicações (Anexo 14 – Trechos de Depoimentos dos Personagens e Nota Sobre o Perfil dos Depoentes), de segunda mão, nos relatórios da consultoria (quadros, figuras, anexos e *Base Line*), pesquisas realizadas pela própria Nakata Automotiva, por um dos maiores distribuidores, sites e revistas especializadas, além de reportagens e artigos publicados em revistas voltadas ao setor de autopeças (MAUFFETTE-LEENDERS; ERSKINE; LEENDERS, 2007).

Os depoimentos colhidos para fundamentar e corroborar as observações e dados foram feitos com personagens diretamente envolvidos no caso apresentado, sempre de forma objetiva e procurando confirmar as informações obtidas em confronto com as demais fontes. Pautou-se por princípios éticos e contaram com a aprovação formal dos depoentes e empresas participantes, para apresentação do caso, assim como resguardaram sigilo sobre informações prestadas, para evitar constrangimento das partes (GIL, 2004). Os depoimentos foram colhidos em entrevistas não estruturadas, apenas seguindo um roteiro, como segue:

- 1 – História da empresa.
- 2 – Qual era a estratégia competitiva da Nakata?
- 3 – Qual a abordagem dos times frente à estratégia? Como cada time (Logística, Transportes, Marketing e Vendas) pode contribuir para o sucesso dela?
- 4 – Como estava estruturada a distribuição antes de 2015?
- 5 – Quais os principais problemas?

- 6 – Como estava a relação entre a Nakata e os distribuidores?
- 7 – Como estava a relação da Nakata com os parceiros (operador logístico e parceiros de transporte)?
- 8 – Como estava sua área (Logística, Marketing e Vendas, Transportes) frente aos problemas que se apresentavam?
- 9 – Como foi o trabalho da consultoria?
- 10 – Quais os achados desse trabalho da consultoria?
- 11 – A internalização:
 - Como foi feita?
 - Qual a interação entre os times da Nakata e a consultoria?
 - Qual a interação entre a Nakata e os novos parceiros de transporte?
 - Quais eram os resultados esperados?
 - O que foi necessário para garantir o sucesso dos objetivos e resultados?
- 12 – Como é a relação entre a Nakata e os novos parceiros de transporte?
- 13 – Como os times encararam e assumiram a internalização da gestão da Cadeia de Distribuição?
- 14 – Quais foram os resultados iniciais?
- 15 – Como os distribuidores, principal alvo da transformação, receberam a internalização?
- 16 – Quais os resultados após o amadurecimento da internalização da Cadeia de Distribuição?
- 17 – Quais os próximos passos da Nakata?

As Notas de Ensino partem da sinopse do caso, trazem seus objetivos pedagógicos e as questões a serem apresentadas aos alunos e participantes. Constam sugestões de quadros de lousas a serem aplicados pelos professores, que têm como principal objetivo conduzir todos os participantes a colaborarem ativamente nas discussões. Como finalização, os participantes poderão concluir como o caso contribuiu para a vinculação dos elementos tratados com sua vida prática nas organizações, o que é uma das principais vantagens do uso do método de Casos de Ensino (GIL, 2004).

As Análises Teóricas apresentadas trazem uma revisão bibliográfica referente aos assuntos abordados, como forma de fundamentar discussões e fomentar o confronto entre teoria e prática. Detalham os fundamentos teóricos de alinhamento, coordenação e colaboração, responsividade e visibilidade em cadeias, que são os pilares das questões lançadas na narrativa.

São partes de uma introdução que pretende estimular o aprofundamento das discussões e busca de outras fontes teóricas pelos participantes.

1.4 Nota sobre o título: CASO DE ENSINO COM NOTAS DE ENSINO NAKATA AUTOMOTIVA - “UMA EMPRESA PARA VENCER OU PARA DURAR”

Os autores James C. Collins e Jerry I. Porras escreveram sobre os conceitos de Empresas Feitas para Vencer e Feitas para Durar, não obstante os autores não sejam citados neste trabalho, como o título faz traz uma proximidade muito grande do conceito elaborado por eles, cabe fazer essa nota para explicar qual a razão do título desse trabalho ter sido escolhido. Num dos depoimentos de Marcelo Tonon, onde ele narra a história da Nakata, ele faz essa observação diretamente, sobre como se enxergava a estratégia competitiva da empresa e sua capacidade de transformação da organização e de sua cultura:

“Então, durante muito tempo, a gente aqui tinha a questão existencial mal resolvida: A gente é uma empresa para vencer ou uma empresa para durar? Porque o investidor não quer uma empresa para durar... No fundo quer uma empresa para vencer, compra para daqui cinco anos vender e se outro fundo comprar é para vender de novo, então é empresa para vencer, alavancar e gerar valor e passar para frente, certo? Se compra por 10 entrega por 100... Se depois de entregar por 100 a empresa sobrevive, o fundo ou investidor não quer saber, a questão é resultado, não importa a estratégia para o longo prazo... Para durar”.

Essa colocação de Tonon ficou marcada como uma forma clara de demonstrar que a Nakata Automotiva buscou encontrar um meio de ser competitiva não apenas para ser vitoriosa, mas também, e até prioritariamente, como uma condição de continuidade do negócio. Isto significava preservar sua identidade e seus valores, em busca de ser resiliente às crises, e ser duradoura, garantindo sua continuidade ao longo dos anos. Esta era uma empresa da qual muitos dependiam acionistas, colaboradores e parte da comunidade em que estava inserida.

2 CASO NAKATA AUTOMOTIVA - “UMA EMPRESA PARA VENCER OU PARA DURAR”

Segundo o Ministério da Indústria e Comércio o Setor Automotivo no Brasil, devido ao amplo encadeamento de atividades, inclusive de produção de autopeças, representa cerca de 22% do PIB industrial nacional e 4% do PIB nacional, com faturamento em 2015 na ordem de US\$ 59,1 bilhões. Apesar de o mercado de autopeças brasileiro ter sofrido bastante com a recessão que o Brasil enfrentou a partir do ano de 2017, ele demonstra toda sua relevância e capacidade de recuperação frente às dificuldades (Quadro 1). Os indicadores do Sindipeças e ABIPEÇAS, instituição que congrega empresas do setor, apontam que o mercado de autopeças no país teve um faturamento de US\$ 27,132 bilhões (R\$ 86,552 bilhões), distribuídos em: vendas para montadoras, 62,4%; reposição, 18,8%; exportações, 14% e negócios intrassetoriais (um fabrica para outro), 5,6%; gerando 164,6 mil empregos em 2017.

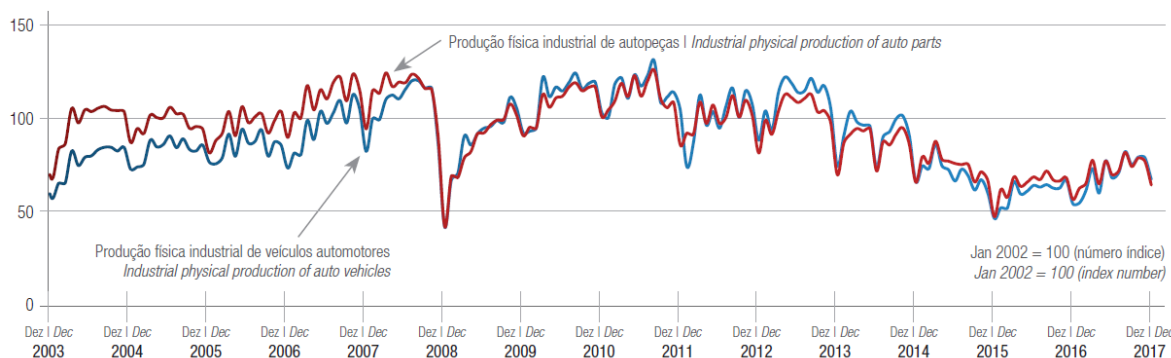
Quadro 1 – Evolução do mercado de autopeças em faturamento – 2012/2017

Faturamento/Total Sales	Ano					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Valor em moeda corrente (R\$ bilhões) <i>Value in currency (R\$ billion)</i>	81,715	87,609	80,143	71,345	69,799	86,551
Variação % do faturamento em moeda corrente <i>Variation of value in currency (%)</i>	-10,5%	7,2%	-8,5%	-11,0%	-2,2%	24,0%
Faturamento deflacionado <i>Total Sales deflated</i>	104,789	106,481	93,944	75,657	69,064	86,088
Variação % do faturamento deflacionado <i>Variation of deflated total sales (%)</i>	-17,0%	1,6%	-11,8%	-19,5%	-8,7%	24,6%
Valor em dólares (US\$ bilhões) <i>Value in dolares (US\$ billion)</i>	41,691	40,560	34,104	21,361	20,057	27,132

Empregados (milhares de pessoas) / <i>Employees (thousand people)</i>					
Ano					
2012	2013	2014	2015	2016	2017
218,6	220,0	204,8	172,4	162,2	164,6

Fonte: Sindipeças (2018).

Figura 1 – Produção Física Industrial (Número de peças e acessórios para veículos automotores) – 2003/2017



Fonte: Sindipeças (2018).

Foi justamente nesse contexto, entre 2014 e 2018 é que a Nakata iniciou mudanças em sua Cadeia de Distribuição para poder atender seus distribuidores com melhor nível de serviços e criar uma vantagem competitiva que a diferenciassse dentro do mercado de autopeças. A empresa viu a urgência de uma transformação para poder garantir sua competitividade num mercado altamente disputado por grandes concorrentes, nacionais e multinacionais (Quadro 2).

Quadro 2 – Distribuição das empresas de autopeças conforme participação de capital – 2017

	Ano
Distribuição/Distribution	2017
Capital estrangeiro/ <i>Foreign capital</i>	55,10%
Capital nacional/ <i>Nacional capital</i>	26,20%
Capital majoritário estrangeiro/ <i>Foreign majority capital</i>	15,60%
Capital majoritário nacional/ <i>Nacional majority capital</i>	2,20%
Capital misto (50% nacional - 50% estrangeiro)/ <i>Mixed capital (50% nacional - 50% foreign)</i>	0,90%
Total/Total	100%

Fonte: Sindipeças (2018).

Em sua história a Nakata Automotiva passou por várias transformações e redefinições de estratégias devido a ter vivido aquisições e vendas ao longo dos anos. A primeira delas foi quando a Nakata foi adquirida pela Dana Corporation. Esta empresa definiu como estratégia principal participar de todos os segmentos de autopeças. Estratégia chamada de “empresa perfeita”, porque teria um terço dos negócios em fornecer ao mercado original (montadoras), outro terço nas exportações e mais um terço no *aftermarket*, atingindo todos os mercados.

A Dana, então com valor de US\$ 8 bilhões, fez um *merger*¹ com a Echlin, empresa com valor de US\$ 4 bilhões, dedicada ao *aftermarket*. Nessa estratégia a Nakata Automotiva foi adquirida como empresa que poderia ser uma fornecedora de autopeças para o segmento sistemista e de *aftermarket*.

Algum tempo depois a estratégia traçada não se mostrou tão promissora e a Dana escolheu se dedicar ao mercado original e vender sua participação no *aftermarket*. Assim em 2006, a venda das operações dedicadas a esse mercado foi feita para um fundo de investimentos, o *private equity*² americano chamado *The Cypress Group* e passando a ser Affinia. Em geral a estratégia de um *private equity* é comprar, enxugar, alavancar e vender com lucro expressivo para algum comprador em um curto espaço de tempo. Nessa estratégia, a importância da cultura e do DNA da empresa, aquilo que vem junto com sua gente, fica em segundo plano. No entanto a Cypress permaneceu como proprietária dos ativos da Nakata por um tempo maior. A empresa sempre figurou como uma importante fornecedora de peças para o mercado sistemista (empresas fabricantes de autopeças que abastecem as montadoras) e de muito forte no *aftermarket*.

Em 2013, ainda como Affinia, a empresa já observava que o nível de serviços junto aos seus distribuidores estava distante de refletir sua estratégia de estar entre as principais marcas de peças no mercado de *aftermarket*, sendo das primeiras escolhas dos aplicadores (mecânicos e oficinas mecânicas).

Neste ponto que a história de mudança começa realmente.

Em uma pesquisa realizada por um dos maiores distribuidores de autopeças nacional (Quadro 1), a Affinia/Nakata ficou na 21ª e 12ª posição, no pilar nível de serviço (ano base 2013 e 2014, respectivamente). Apesar da melhora, na concepção da empresa, ela deveria estar entre as três melhores empresas nesse pilar. Isso passou então a ser um forte balizador e alvo a ser alcançado nos anos seguintes.

Para que marca fosse a primeira ou segunda escolha, ela teria que estar presente na mente e nos corações (*share of mind e heart*) dos aplicadores (mecânicos e oficinas mecânicas) – essa era a forma como o setor de Vendas e Marketing viam sua contribuição para o sucesso da estratégia. Os representantes de vendas estavam com um direcionamento muito forte em se

¹ **Merger and acquisitions:** Fusões e aquisições (português) são transações nas quais a propriedade de empresas, outras organizações comerciais ou suas unidades operacionais são transferidas ou consolidadas com outras entidades. Como um aspecto da gestão estratégica, as fusões e aquisições podem permitir que as empresas cresçam ou reduzam, e mudem a natureza de seus negócios ou posição competitiva.

² **Private Equity (português: Capital Privado)** - atividade financeira realizada por instituições tem foco em investir em empresas que não estão com capital aberto, não listadas em bolsa de valores, com o objetivo de captar recursos para alcançar desenvolvimento da empresa. Esses investimentos são feitos através de empresas de participações privadas, que gerem os fundos de *private equity*.

aproximar dos aplicadores e promover a marca, já que a empresa entendia que eles (aplicadores) eram aqueles quem decidiam realmente a marca no momento da compra da peça.

Quadro 3 – Pesquisa Nível de Serviços aos Distribuidores – 2013/14

Pilar	Pontuação do 1º Colocado	Pontuação Nakata	Posição no Ranking	Pontuação do 1º Colocado	Pontuação Nakata	Posição no Ranking
Ano	2013			2014		
Nível de Serviço	46	22,5	21º	46	30	12º

Fonte: Pesquisa – disponibilizada pela Diretoria de Vendas e Marketing Nakata.

*Pesquisa realizada por um dos maiores distribuidores da Nakata, de nível nacional, grupo controlador de mais de quatro marcas de distribuição de autopeças – nome mantido sob sigilo.

Demonstrar a qualidade dos produtos do portfólio, as novidades tecnológicas, desenvolver a confiabilidade que os aplicadores poderiam ter diante da escolha pela marca era a função de Vendas e Marketing. Também havia a consciência de que o fluxo das mercadorias era importante para consolidar a lembrança da marca junto aos aplicadores, sendo a disponibilidade das peças nos distribuidores fator crucial para o sucesso do trabalho feito.

Em meados do primeiro semestre de 2014, para saber quais eram os principais ofensores que implicavam numa percepção diferente daquela que a Nakata pretendia, o time de Marketing e Vendas, do diretor Sérgio Montagnoli, conduziu uma pesquisa junto aos principais distribuidores de todo país. Nessa pesquisa constatou que os principais problemas apontados pelos distribuidores eram relacionados à logística: entregas de pedidos fora do prazo acordado, entrega de produtos fora da conformidade (exatidão do item e na quantidade pedida), integridade do produto afetada (avarias), postura inadequada da transportadora (prestatividade, cuidados com a mercadoria e informações) e a falta de agilidade nas informações e na solução de problemas relacionados às entregas.

Como os principais problemas eram ligados à logística e não à qualidade dos produtos, Marcelo Tonon, Diretor de Produtos e *Supply Chain*, e todo seu time de logística focaram esforços em soluções no contexto logístico, para que a empresa pudesse alcançar uma percepção melhor junto aos seus distribuidores. Seria necessária uma ação rápida para melhorar o nível de serviços e mitigar os riscos à estratégia da empresa.

A disponibilidade da peça da marca passou a ser, dentro da estratégia da empresa, um diferencial frente à concorrência. Quando os problemas com o nível de serviços aos distribuidores começaram a afetar o sucesso da entrega dos resultados, a logística de

distribuição tomou uma importância que até então estava despercebida pela empresa. Por isso, estabelecer uma melhor gestão sobre a Cadeia de Distribuição se tornou uma necessidade dentro da estratégia competitiva. Era necessário coordenar e promover a colaboração entre os *stakeholders* envolvidos nesse segmento da cadeia, e buscar a articulação dos processos entre todos eles.

No início do segundo semestre de 2014, Tonon e seu time contrataram uma empresa de consultoria especializada em soluções de logística de distribuição para analisar os problemas que foram captados pela pesquisa e propor soluções. A empresa escolhida foi a FacilityLog, dos sócios Marcos Barbosa e Sérgio Sanchez, ambos com vasta experiência no mercado, com passagem em operadores logísticos em nível global. Isso poderia dar a Nakata uma solução estruturada para que sua estratégia se concretizasse: com um melhor nível de serviço, poderia alavancar seus negócios e gerar vantagem sobre a concorrência.

Para que os consultores pudessem colher os dados pertinentes para a realização do estudo, a equipe de Tonon abriu espaço e disponibilizou todas as informações necessárias para que a FacilityLog tivesse uma visão abrangente e real do que estava acontecendo. Assim, toda base de dados disponível foi aberta à consultoria, que foi literalmente para dentro da empresa trabalhar conjuntamente com o time de logística de Tonon. Esse trabalho se estendeu durante todo segundo semestre de 2014 até o fechamento dos resultados anuais em dezembro daquele ano, quando seriam apresentados aos diretores e acionistas as conclusões e as propostas de solução.

O final dos trabalhos da FacilityLog coincidiu com o final do ano de 2014 e a preocupação de todos era se o resultado daquele mês, e consequentemente do ano, seria entregue. Era de importância crucial para a empresa que as vendas expedidas dentro do mês de Dezembro, mais curto operacionalmente, fossem entregues dentro do mesmo mês, para que a apropriação da receita obedecesse ao que é preconizado pela lei SOX³. Para isso, tinham que ter as informações sobre a saída, trânsito e definitiva entrega aos distribuidores das notas expedidas naquele mês, o que estava muito difícil de conseguir junto ao operador logístico.

A situação chegou num estado crítico, porque não só a Logística estava envolvida neste contexto caótico, mas Marketing e Vendas e o setor Financeiro também. Todos estavam se desdobrando e preocupados se realmente conseguiriam apresentar os resultados aos acionistas. Para Tonon era preciso entender como tinham chegado a uma situação dessas, em que estavam

³ Lei SOX: Sarbanes-Oxley (em inglês, *Sarbanes-Oxley Act*) lei americana, assinada em 30 de julho de 2002 pelo senador Paul Sarbanes (Democrata de Maryland) e pelo deputado Michael Oxley, visa garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas.

estressando tanta gente, para se obter algo que seria fundamental para fechar as informações e resultados do ano. Tonon se perguntava algumas vezes: “*Se nós estamos assim, como devem estar nossos distribuidores em meio a isso tudo?*”.

Então, após seis meses de acompanhamento *in loco* das operações e feitas todas as observações e reflexões, a consultoria apresentou o diagnóstico do que foi encontrado e as análises realizadas. A consultoria entendeu que internalizar a gestão da cadeia distribuição seria a solução para alinhar essa parte da cadeia à estratégia e promover a disponibilidade do produto nos distribuidores. Isso resolveria os problemas apontados e melhoraria a percepção sobre o nível de serviços junto aos seus distribuidores.

Alguns fatores deveriam ser considerados, como o tempo de parceria com o atual operador logístico que fazia toda essa gestão e que tinha muita expertise nesse contexto. Outro fator importante era que a empresa não tinha uma estrutura para gerir a Cadeia de Distribuição e eram necessárias ferramentas para se ter uma base de informações e dados precisos. Havia ainda o aspecto da gestão dos contratos e estabelecer KPIs (do inglês *Key Performance Indicator*) e métricas consistentes. Houve ainda o questionamento, sobre se a proposta de internalizar a gestão da Cadeia de Distribuição, era de fato coerente, levando-se em conta que os membros da FacilityLog vinham de grandes operadores logísticos que, durante anos, venderam a solução contrária, a da terceirização como solução. Havia um trabalho árduo e investimentos a ser feitos para que, de forma eficaz, resultassem em melhoria e não em prejuízos e mais frustração.

No dia 23 de dezembro de 2014 houve uma reunião marcada para a fábrica em Osasco. Nessa reunião a FacilityLog apresentou o diagnóstico da logística de distribuição da Nakata (Quadro 4), com os problemas encontrados e como eles estavam afetando o desempenho da marca junto aos seus distribuidores.

Quadro 4 – Diagnóstico da Logística de Distribuição – Nakata - 2014

Mercado	Qualidade	Relacionamento	Custo
Serviços a Clientes	KPIs	Contato	Tarifas
Baixo envolvimento com recebimento nas lojas gera perda do ciclo de retroalimentação de peculiaridades / necessidades de entrega	Índices inconstantes	Constantes trocas de responsável pela conta no operador logístico	Tarifas que não beneficiavam a produtividade
	Processos		Constantes falhas na cobrança
	Constantes falhas nos procedimentos	Falta de visão do mercado de <i>aftermarket</i>	
	Dependentes de pessoas	Prestação de Contas	Busca constante por ampliação da margem do operador gera a contratação de parceiros de transporte menos qualificados e estruturados para o atendimento do segmento
Falta de processos de gestão de entregas	Metas	Estrutura dependente de cobrança sistemática	
Não realização de processos que garantam o atendimento de requisitos de entrega	Não existe plano de bônus e/ou penalidades para os parceiros de transporte	Dificuldade excessiva no tratamento de reclamações no transporte	Pagamento de equipe dedicada para acompanhamento das entregas
Prazos de entrega inconsistentes	Atendimento		
Situações de conflitos desnecessárias	Constantes trocas de parceiros de transporte prejudicam o padrão	Alto empenho que gera desvio do foco operacional para mitigar falhas do operador	Padrão de preços praticados não justificam mais os benefícios de estar com operador logístico

Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – dez/2014.

Ao analisar o diagnóstico apresentado, para Tonon parecia muito claro que a empresa deveria lançar mão de novos conceitos para dar norte às mudanças que estavam por vir. Em sua mente existiam balizadores a ser seguidos para que os planos da empresa tivessem sucesso:

1. A **perda do ciclo de retroalimentação** nos distribuidores estava contrastando com a estratégia da empresa e prejudicando sua posição no mercado. Para garantir a presença da marca nas gôndolas dos distribuidores, a Cadeia de Distribuição, com novos fornecedores e parceiros de transporte, deveria estar muito alinhada à estratégia da marca de ser a primeira escolha dos aplicadores. Dessa forma, coordenar a Cadeia de Distribuição e promover colaboração com envolvimento desses parceiros de transporte e distribuidores para entender suas necessidades e **fazer a gestão das entregas** para ter

prazos de entregas condizentes com mercado, mitigando as causas dos conflitos, parecia ser um direcionamento correto para o sucesso da nova empreitada.

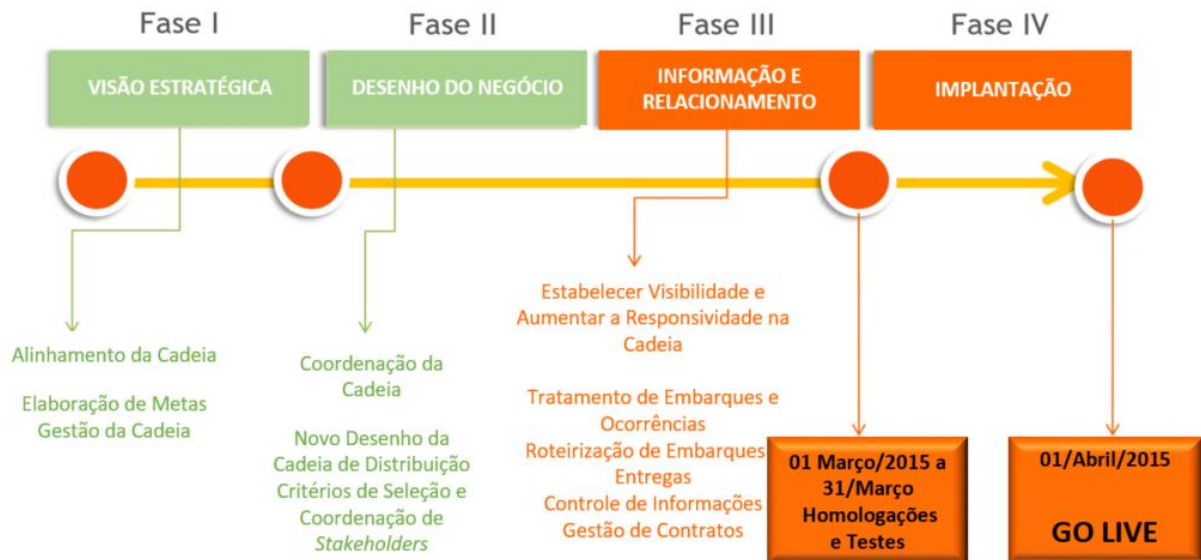
2. Enquanto *driver* da cadeia, a empresa deveria exercer o papel da coordenação para que todos tivessem clara a importância da sua missão como *stakeholder*. Os **processos deveriam ser criados de uma forma que estimulasse todos a colaborar** para o sucesso da estratégia. Estabelecer junto aos novos parceiros de transporte, **metas claras e objetivas, contratos equilibrados, fazendo a gestão da cadeia através da elaboração de KPIs consistentes, além de promover incentivos às melhorias contínuas.** Compartilhar conhecimento e reter os parceiros de transporte com desempenho superior;
3. Foi constatado que **falta a de informações claras e precisas na cadeia prejudicou o relacionamento da empresa com os demais stakeholders.** Também perturbou sobremaneira a relação com os distribuidores, ficando evidente que a **visibilidade ao longo da Cadeia de Distribuição seria uma condição para que essas relações pudessem ser reestabelecidas com base na transparência e ganho mútuo.** Tratar as **reclamações apresentadas pelos distribuidores e tomar ações para mitigar novas ocorrências** deveriam ser as premissas das relações entre os *stakeholders* envolvidos nos processos. **Aproveitar sua expertise própria no mercado de aftermarket** seria um ponto de partida vantajoso para entender e **promover alianças mais fortes;**
4. Para ter sucesso em sua estratégia a nova gestão da Cadeia de Distribuição deveria **aumentar muito sua capacidade de resposta às necessidades dos distribuidores,** já que a **disponibilidade do produto na gôndola era condição para que os aplicadores,** alvo final da estratégia, pudessem indicar, com segurança, os produtos da empresa.
5. Apesar do custo não ser o principal alvo da empresa, com a possível mudança, ficou claro que a **relação custo/benefício da parceria estava muito longe da ideal, o desalinhamento de estratégias e a falta de gestão** fez com que os **interesses conflitantes** desequilibrassem essa relação. O operador tinha como caminho para aumentar sua margem a redução de custos com os parceiros de transporte contratados, isso distanciava cada vez mais a empresa de um nível de serviço adequado e minava as relações e o aprendizado dos parceiros constantemente trocados, **prejudicando o sucesso de sua estratégia.**

Diante de tantos problemas e constatações sobre a situação em que se encontrava a organização frente aos distribuidores e com a atual parceria com o operador logístico, Tonon aceitou a proposta de internalização. Levou a decisão ao consenso com os demais diretores e

assim estava amparada e pacificada pela concordância. Mas isso não parecia ser o mais difícil a decidir, pois a questão maior era como fazer com que a gestão da Cadeia de Distribuição, tão importante para a estratégia competitiva, estivesse realmente aderente e alinhada ao longo dessa parte da cadeia.

A consultoria apresentou para Tonon um plano das principais ações da implantação do projeto e suas linhas gerais para dar o *start* ao processo de internalização da gestão da Cadeia de Distribuição (Figura 2) e foram estabelecidas as responsabilidades dos *stakeholders* sobre as atividades de transporte (Figura 3).

Figura 2 – Plano das Principais Ações e Implantação do Projeto



Fonte: Adaptado de FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – dez/2014.

Figura 3 – Atividade de transporte por responsabilidade

Responsável	Atividades	Observações sobre a Distribuição de Responsabilidades
 Estratégias de Distribuição 	Gestão de Rede Gestão de Contratos Planejamento e Gestão de Pedidos Consolidação de Embarques Relacionamento de Campo (Book Logístico) Produtividade de Entregas	Gestão de Transporte internalizada, sob a consultoria da FacilityLog, desta forma as ferramentas foram construídas sob medida das necessidades da Nakata Automotiva
 Warehousing Operador Logístico	Recebimento de Produção Armazenagem Controle de Estoque Separação de Pedidos Preparação para Carregamento	Trabalho de warehousing: recebimento da produção nacional e da importada, armazenagem controle dos estoques, separação do pedidos e preparação ficou com operador logístico
 Auditoria de Fretes Gestão de Entregas 	TMS Gestão de Entregas Coordenação com Parceiros de Transporte Gestão da Informação Auditorias de Fretes Reuniões de Performance	A Bolt Freight foi constituída para atender à Nakata Automotiva, como suporte de gestão das entregas nos distribuidores. Atendimento feito como Nakata, evitando que o cliente tenha a impressão de ainda estar sendo atendido por terceiros. Agilidade nas tratativas de reclamações e nas soluções de problemas

Fonte: Adaptado de FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – dez/2014.

O time formado pela Logística e Transporte, junto com a consultoria, tinha agora o desafio de elaborar todas as ações a serem tomadas dentro do cronograma montado e seguir os balizadores estabelecidos por Tonon, para definir a forma como as mudanças deveriam ser feitas, para que surtisses o resultado esperado. Caberia destacar e priorizar pontos críticos para análise e tomada de decisão, colocar a mão na massa e traçar com detalhes essas ações em busca do sucesso em sua estratégia competitiva, que tornaria a Nakata uma empresa que além de vencer seria duradoura.

Para apimentar esse caldeirão de mudanças, em meados de 2015 a venda da Affinia pelo *The Cypress Group* se concretizou para um grupo de investidores brasileiros, designado como *Autopartners – Automotive Business*. A partir dessa compra realizada com capital nacional, a Affinia voltou a ser a Nakata Automotiva (Figura 4). As decisões sobre o presente e principalmente o futuro da empresa, de seus ativos, seus acionistas e da sua gente estava no comando dela própria. Faltava saber qual seria esse destino, como ele seria construído, em que bases e sobre qual estratégia de negócios – se a mesma dos investidores anteriores, ou uma nova – se balizaria e o que se faria dali para frente.

Figura 4 – Nakata Automotiva – Categorias de Produtos



Fonte: Nakata (2018).

Com todas as decisões em suas próprias mãos, os desafios lançados para a Nakata eram de como superar todos os obstáculos para o sucesso de uma internalização da gestão da Cadeia de Distribuição, de forma que os balizadores determinados por Tonon fossem o norte das ações a serem tomadas. Dúvidas e inseguranças não poderiam tomar conta do time. O imenso desafio que estava pela frente não poderia ser maior que a vontade latente ou a sensação de predestinação ao sucesso que pairava no ar na empresa e trazia de volta a autoconfiança necessária para enfrentar e vencer os obstáculos.

O objetivo da empresa na mente de todos era: ***Como formatar a gestão da cadeia de distribuição alinhada com nossa estratégia competitiva?***

As dúvidas que tiravam o sono dos times da Nakata, Facilitylog e por consequência de Marcelo Tonon eram as respostas às perguntas:

Como faremos uma gestão eficiente da nossa Cadeia de Distribuição, alinhando nossos parceiros de transporte à nossa estratégia competitiva de sermos a primeira ou segunda escolha dos aplicadores? Quais serão nos instrumentos de gestão?

Como coordenar nossa Cadeia para termos relações onde os stakeholders, parceiros de transporte, distribuidores e Nakata, percebam verdadeiramente valor em colaborar e compartilhar conhecimento? Como será desenhada a nova Cadeia frente às novas atribuições responsabilidades? Quais serão nossos critérios de escolha de parceiros, nossos critérios de avaliação de desempenho, nossos programas e incentivos? Como serão formalizadas e sob que bases a transparência e equilíbrio dessas relações será erguida?

Como dar agilidade e responsividade a essa Cadeia de Distribuição a ponto de fazer nossos distribuidores perceberem um nível de serviço superior e termos a disponibilidade de nossos produtos nas gôndolas de vendas?

Como fazer as informações fluírem de forma clara e objetiva ao longo dessa Cadeia, fazendo com que tenhamos a rastreabilidade dos produtos e uma confiança mútua na relação entre os stakeholders?

3 CASO NAKATA – NOTAS DE ENSINO

3.1 Sinopse do caso

O caso apresentado narra a situação vivida por uma empresa do setor autopeças do mercado brasileiro – a Nakata Automotiva – que tem como foco o atendimento do *aftermarket*. Sua estratégia era de se manter como principal (primeira ou segunda) escolha entre os aplicadores (mecânicos e oficina). Sendo assim, o relacionamento com esses formadores de opinião e com os distribuidores responsáveis pela disponibilidade das peças para este público passou a ser essencial para que a Nakata tivesse sucesso em sua estratégia.

Desde 2013, já tinham percebido que havia uma percepção do baixo nível de serviço aos distribuidores através de pesquisa realizada por um dos maiores distribuidores de autopeças nacional. Essa percepção levou a Nakata a refletir sobre como estava sua relação com todos os distribuidores, pois era através deles que as peças efetivamente chegariam às mãos dos aplicadores. Em 2014, dados foram coletados através de uma pesquisa feita pelo setor de Vendas e Marketing da Nakata com o objetivo de saber quais eram os principais ofensores desse nível de serviço.

Para ajudar a analisar a situação e apresentar soluções, foi contratada uma consultoria especializada na gestão de Cadeias de Distribuição e Transportes, a FacilityLog. Após acompanhar seis meses das operações e ter acesso aos dados, foi apontado como forma de solucionar os problemas encontrados a internalização da gestão da Cadeia de Distribuição. Para a consultoria, assumir a gestão desse segmento da cadeia proporcionaria a melhoria no nível de serviço, tão almejado pela Nakata, já que teria impacto direto na percepção dos distribuidores quanto ao atendimento da empresa e na disponibilidade de produtos aos aplicadores.

Muitos pontos foram analisados partindo dos objetivos estratégicos da empresa, passando pelos impactos nos níveis tático e operacional, para definir os pontos do alinhamento e coordenação da cadeia para melhorar sua responsividade e a visibilidade do nível de serviço. Apesar de ser uma tarefa bastante complexa, ficou claro para a Nakata que era essencial que a sua estratégia competitiva fosse fortalecida ao longo de toda cadeia.

3.2 Aplicação

O Caso Nakata se destina à aplicação em cursos de graduação e pós-graduação, ligados à administração de empresas e nas linhas de *supply chain* e logística, já que traz à discussão conceitos de:

- Alinhamento estratégico em cadeias de distribuição.
- Coordenação e cooperação em Cadeia de Distribuição.
- Cadeias responsivas e visibilidade em cadeias de distribuição.
- Cadeias de distribuição voltadas ao cliente.
- Gestão de cadeias de distribuição.
- Desempenho em cadeias de distribuição.

3.3 Objetivos pedagógicos

O principal objetivo pedagógico é levar os alunos e participantes a analisarem, discutirem e refletirem sobre o caso específico. Isso deverá propiciar o desenvolvimento de planos de ação e critério para tomadas de decisão. Pretende-se que os alunos e participantes, de forma conjunta ou individual, trabalhem com os dados (*Base Line* e Anexos) e outros aspectos apresentados no caso para que a empresa alcance o objetivo e tenha respostas às questões lançadas.

Para tantos, os alunos e participantes deverão desenvolver um projeto com planos de ação, definição de metas, além de redesenhar de forma prática as operações, controles e monitoramentos que sustentem a decisão e monitorem resultados. Eles poderão, frente a um caso prático, desenvolver habilidades e criar recursos que servirão para outros casos e atividades ao longo de sua vida profissional e acadêmica. Para construir este projeto eles deverão tomar como base os dados fornecidos, o aprendizado obtido nas discussões em grupo, que poderão ser enriquecidas com leituras prévias na linha em que será aplicado o caso.

3.4 Desenvolvimento do Caso

Quadro 5 – Resumo do Desenvolvimento do Caso

	<p>Primeira Etapa - Introdução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leitura do Caso • Tópicos principais
	<p>Segunda Etapa - Dados do Caso</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Base Line</u> • Análises de Mercado • Pesquisas
	<p>Terceira Etapa - Desafios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação dos Desafios: <ul style="list-style-type: none"> • Alinhar • Coordenar e Estabelecer Cooperação • Aumentar a <u>Responsividade</u> • Aumentar a Visibilidade
	<p>Quarta Etapa – Pontos Levantados</p>
	<p>Quinta Etapa -</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração dos <u>KPIs</u> e Metas • Tópicos principais
	<p>Sexta Etapa – Dados Complementares/Anexos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anexos 3 ao 14 • Reflexão Final • Pesquisas
	<p>Conclusão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colher Parágrafo de Conclusões
	<p>Método BSC</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4.1 Leituras prévias

A leitura prévia dos textos aprimora as discussões, pois são a base de entendimento teórico sobre os conceitos abordados:

- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Cengage Learning, 2011, 4ª edição. Cap. 2 – Logística e valor para o cliente.
- GUNASEKARAN, A; LAI, K; CHENG, T. C. E. **Responsive supply chain: A competitive strategy in a worked economy**. Omega – International Journal of Management Science, 2008, p. 551.
- PRATER, E.; WHITEHEAD, K. **Customer Service, An Introduction to Supply Chain Management: A Global Supply Chain Support Perspective**, Harvard Business Publishing, 2013.
- SKIPWORTH, H. et al. **Supply chain alignment for improved business performance: an empirical study**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 20, n. 5ª, p. 511-533, 2015.

3.4.1.1 Primeira Etapa

Duração: a ser definido pelo professor/facilitador.

Recomenda-se que o professor proponha aos alunos e participantes a leitura do Caso de Ensino, para que eles tenham contato com a narrativa e as questões propostas, envolvendo-os no trabalho a ser realizado. A proposta geral será que eles elaborem tópicos principais para abordar em cada um dos pontos levantados nas questões lançadas: o alinhamento, a coordenação, a responsividade e a visibilidade. Para cada um desses eles deverão traçar sobre quais aspectos a empresa deverá implementar ações, no intuito de resolver os problemas que foram apresentados no diagnóstico apresentado pela consultoria.

O uso dos dados do *Base Line* deve orientar os alunos e participantes nessas elaborações de tópicos, já que os dados expostos foram colhidos durante o tempo de elaboração do diagnóstico feito pela consultoria, sendo observações importantes sobre as operações e os problemas encontrados durante o período de seis meses narrado no caso.

3.4.1.2 Segunda Etapa

Duração: a ser definido pelo professor/facilitador.

Apresentação dos dados do *Base Line*, quando é importante destacar que o que está sendo apresentado são dados reais, que devem basear as primeiras ações tomadas, tendo estatísticas e comparações que poderão balizar as decisões e criação de planos de ação.

Além disso, eles deverão fazer a análise das informações de pesquisas disponíveis (Anexo 1) para mostrar a situação de mercado da Nakata, já que estes números (Quadro 3 e da pesquisa feita pelo setor de Vendas e Marketing – Nakata, citada na narrativa do caso) foram pontos de partidas para as ações tomadas pela empresa.

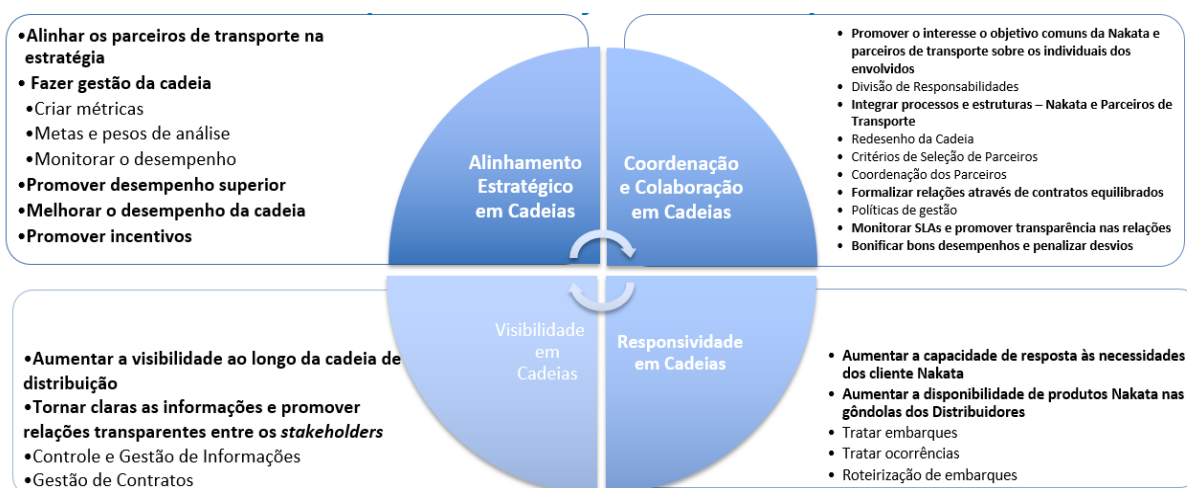
3.4.1.3 Terceira Etapa

Duração: a ser definido pelo professor/facilitador.

As questões levantadas no caso sendo cruzadas com os dados do *Base Line*, as informações nortearão as ações de correção, elaboração de planos de ação e elaboração da matriz de decisão. É importante que os alunos estejam familiarizados com os conceitos de alinhamento, coordenação, responsividade e visibilidade, por isso as leituras prévias se fazem necessárias.

3.4.1.3.1 Discussões Propostas

Quadro 6 – Resumo da Estratégia de Implantação da Internalização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Alinhamento da estratégia da Nakata ao longo da Cadeia de Distribuição

Questão: *Como faremos uma gestão eficiente da nossa Cadeia de Distribuição, alinhando nossos parceiros de transporte à nossa estratégia competitiva de sermos a primeira ou segunda escolha dos aplicadores? Quais serão nos instrumentos de gestão?*

O alinhamento estratégico da cadeia visa criar e manter a vantagem competitiva sobre a concorrência. À Nakata cabia estabelecer um alinhamento para disseminar entre os *stakeholders* envolvidos sua estratégia, fazendo-os entender que o sucesso da estratégia proposta levaria ao sucesso de todos. Pode-se entender a estratégia competitiva como a forma com que uma organização pretende atender às necessidades dos seus distribuidores e envolver a cadeia ao ponto de compartilhar essa visão de atendimento dessas necessidades, é ponto crucial para obter sucesso na estratégia.

A gestão da cadeia aparece como ponto fundamental neste alinhamento estratégico e está ligada ao estabelecimento de métricas e formas de medição de desempenho. No diagnóstico apresentado viu-se que não era considerado um processo sólido de melhoria contínua e não tinham uma gestão de processos amparada em medições constantes de parâmetros de nível de serviço e atendimento. Os KPIs estavam mal estruturados (Quadro 4), havia dependência de pessoas e não de processos consistentes, falta de planos claros e contratados formalmente de metas (bônus e ônus), erros nos diagnósticos da motivação das falhas (sempre colocada na conta dos parceiros de transporte) e com isso a causa raiz não era considerada para soluções.

A gestão e as métricas dão sustentação e clareza das relações entre os diversos *stakeholders* envolvidos, como pode-se observar pelos dados do *Base Line* (Figura 6 à Figura 12), os prazos de níveis de serviço dos parceiros não eram aderentes às práticas de mercado. Para poder fazer uma efetiva gestão da cadeia e estabelecer um alinhamento estratégico, os pontos a serem desenvolvidos, eram para criar e monitorar o desempenho desse segmento da cadeia, dando sustentação à estratégia da Nakata. Portanto, dois pontos para discussão são:

a - Gestão da Cadeia:

Questão a ser proposta para os alunos e participantes:

Quais os pontos devem ser abordados? Como deverá ser feita a gestão desses pontos? Quais serão as políticas usadas para alinhar os benefícios mútuos, visando alcançar um alinhamento da estratégia competitiva na Cadeia de Distribuição?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Os pontos a abordar para alinhamento estratégico têm com foco a medição do desempenho da cadeia. Os alunos e participantes deverão desenvolver os pontos tendo em vista também que todos os *stakeholders* devem perceber o valor, (Quadro 7 e Quadro 8), mostram potencial da conta de transportes da Nakata, para si ao estabelecer esse alinhamento estratégico junto à Nakata, o principal *driver* da cadeia.

Nesta parte, entram os monitoramentos a serem realizados a partir dos dados levantados no texto e expostos no *Base Line*:

- Falta de políticas de bônus e penalizações.
- Falta de SLAs (do inglês *Service Level Agreement*) claros.
- Baixo desempenho nos prazos de entrega.
- *Lead times* não aderentes aos de mercado.
- Regiões importantes com baixo desempenho dos parceiros de transportes.
- Problemas de informações e falta de solução de problemas.
- Altos níveis de sinistralidade.
- Cobranças indevidas e extras.
- Trocas constantes de parceiros de transportes.

b - Elaboração de Metas e KPIs:

Questão a ser proposta para os alunos e participantes:

Após elaboração dos pontos e diante do quadro atual, que foi apurado e exposto no *Base Line*, quais as principais diretrizes para medição e para elaboração de parâmetros de medição?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Os dados mostraram que os prazos praticados (Figura 10 à Figura 12) não estavam aderentes aos da média de mercado e que o *lead time* das entregas, naquele momento, estavam acima dos desejados. Em algumas regiões importantes havia problemas ainda maiores que precisavam de ação rápida e por serem regiões-chave.

Nesta parte entram os KPIs, SLAs, Políticas de Bonificação e Penalidades, Sinistralidade (Quadro 9), Ocorrências e Reclamações, e Cobranças Indevidas. Estes dados estão na narrativa como pontos com problemas e estão expostos no *Base Line*, como forma de medição da performance dos parceiros.

Estabelecer coordenação e cooperação entre os *stakeholders* da Cadeia de Distribuição

Questão: Como coordenar nossa Cadeia para termos relações onde os *stakeholders*, parceiros de transporte, distribuidores e Nakata, percebam verdadeiramente valor em colaborar e compartilhar conhecimento? Como será desenhada a nova Cadeia frente às novas atribuições responsabilidades? Quais serão nossos critérios de escolha de parceiros, nossos critérios de avaliação de desempenho, nossos programas e incentivos? Como serão formalizadas e sob que bases a transparência e equilíbrio dessas relações será erguida?

No diagnóstico (Quadro 4) e na narrativa do caso, ficou claro que havia um distanciamento entre os interesses dos *stakeholders* envolvidos: os da Nakata, os dos

distribuidores, os do operador logístico e os das transportadoras, que pareciam conflitantes. Havia objetivos diferentes, demonstrando que não existia uma coordenação que refletisse a estratégia da Nakata. Tão pouco tinha qualquer grau de colaboração entre os *stakeholders* envolvidos, que estavam cada um lutando por seus interesses próprios. Os processos de gestão de entregas, estabelecidos pelo operador logístico, não tratavam das necessidades dos distribuidores e tão pouco beneficiavam as transportadoras responsáveis pela entrega final. Com isso, estas estavam em permanente conflito, já que os interesses de nenhum dos envolvidos estavam sendo considerados, tendo como prejudicados finais os distribuidores e a Nakata.

Nessas discussões será estimulada a elaboração de pontos para abordar quanto à coordenação que será exercida pela Nakata, enquanto *driver* da cadeia. À Nakata cabe o papel de coordenar e estabelecer a cooperação entre ela e os demais *stakeholders*, assim como entre eles. Conforme a literatura, integrar os diversos parceiros para implementar a gestão da cadeia é o caminho para se estabelecer uma coordenação e uma colaboração efetivas.

Os alunos e participantes deverão desenvolver os pontos a serem abordados para coordenar e desenvolver a colaboração na Cadeia de Distribuição para que as operações tenham um desempenho superior aos apresentados naquele momento. São quatro os pontos apresentados:

a - Novo desenho da cadeia – partindo do desenho atual (*Base Line*) para um novo que contemple as novas responsabilidades e necessidades:

Questão a ser proposta para os alunos e participantes:

Qual será o novo desenho da cadeia da Nakata?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Os alunos e participantes deverão refazer o desenho da Cadeia de Distribuição da Nakata a partir dos dados apresentados na Atividade de Transporte por Responsabilidade (Figura 3) e Atual desenho da Cadeia de Distribuição (Figura 5), para estabelecer o novo fluxo de mercadorias.

b - Seleção dos Modais de Transporte:

Questões a serem propostas para os alunos e participantes:

Qual será o modal a ser usado? Haverá a inserção de pontos de distribuição avançados e em que região? Haverá divisão de áreas? Quantos parceiros serão utilizados?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Diante dos dados do *Base Line* (Performances de Entregas) e avaliando o que está apresentado na narrativa sobre a necessidade de ter melhor nível de serviço, deve-se definir qual o modal (rodoviário/aéreo) mais adequado e/ou se haverá alguma mudança quanto aos

centros de distribuição (CD) (Quadro 7), por exemplo instalando uma unidade de distribuição em alguma localidade e mudando modal ou gestão de embarques; exemplo: instalar um CD no Nordeste e usar a cabotagem para transferência ou FTL – *Full Truckload* – carga lotação – caminhão cheio na transferência de mercadorias. Também deverá ser apontado aqui se haverá parceiros por região ou se será escolhido um único parceiro de transportes. Os dados do *Base Line* (Movimentação de NFes e Vendas em R\$) mostram o tamanho da conta de fretes da Nakata, a volumetria de carga apresentada naquele momento, assim como os desempenhos e as deficiências por região, que estavam ocorrendo em 2014.

c - Políticas de Gestão de Riscos:

Questão a ser proposta para os alunos e participantes:

Como serão tratadas as questões de seguros e Gestão de Riscos (GR) a partir do momento em que a Nakata assumir a gestão da Cadeia de Distribuição?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

As políticas aqui devem estar ligadas em como a Nakata deverá gerir pontos que estavam fora de seu escopo até aquele momento, como as políticas de seguros e GR. Isto porque os dados de sinistralidade estavam altos (*Base Line*) e esses controles anteriormente estavam todos com o operador logístico, até então responsável por toda Cadeia de Distribuição.

d - Critérios de seleção e coordenação dos *stakeholders* da cadeia:

Questões a serem propostas para os alunos e participantes:

Quais serão requisitos exigidos dos parceiros de transporte que balizaram as regras e práticas contratuais entre *stakeholders*, afim de manter um relacionamento equilibrado? Como elas serão elaboradas?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

A discussão deverá ser estimulada para que os alunos e participantes elaborem os pontos principais da regulação dos relacionamentos: se contratual ou com um caráter menos formal. Terão parâmetros (RFI – *Request for Information* –, RFP – *Request for Proposal* – e RFQ – *Request for Quotation*)? Será formalizada uma política de tarifas (prévias)? Elaboração das tarifas de transportes através de tomadas de preço? Os parceiros estão adequados para atenderem às demandas geradas pela estratégia da Nakata? Como?

Aumentar a responsividade da Cadeia de Distribuição

Questão: Como dar agilidade e responsividade a essa Cadeia de Distribuição a ponto de fazer nossos distribuidores perceberem um nível de serviço superior e termos a disponibilidade de nossos produtos nas gôndolas de vendas?

No diagnóstico apresentado (Quadro 4), os prazos de entregas comparados com os prazos praticados pelo mercado (*lead times*) não se mostravam consistentes; o nível de entregas completas e no prazo (OTIF – *On Time in Full Delivery*) (Figura 6 à Figura 12) estava abaixo do que seria esperado e o alto número de sinistralidade (extravios e avarias) provocava a percepção da falta de conformidade das entregas realizadas. Também ficou evidente que a Nakata e o operador logístico não estavam solucionando os problemas dos distribuidores, como reposições rápidas dos produtos avariados ou faltantes, informações sobre entregas e agendamentos mais assertivos (Figura 3), fez-se a elaboração de um *book* logístico a partir da gestão de entregas pela Bolt.

Assim como, nos trabalhos de observação e levantamento de dados realizados pela consultoria (Quadro 4), pode-se perceber que não eram levadas em consideração as condições de recebimento das entregas pelos distribuidores, não se tinha um entendimento sobre qual era a capacidade real de recebimento, em quantidade (volumetria da entrega), quais as melhores datas e horários (dia do mês e semana/período do dia) ou como poderia ser facilitada a conferência dos produtos, evitando-se assim as reclamações (Figura 13). O que refletia era que, tanto o operador logístico quanto as empresas de transporte por ele contratadas, não buscaram um contato mais assertivo com os distribuidores e isso gerou constantes estresses entre a Nakata, o operador logístico e os prestadores de serviços, pelo conflito de interesses, principalmente no tocante às cobranças complementares, como estadias, re-entregas e veículos dedicados (Quadro 4).

Essas questões são ligadas de forma direta à capacidade de respostas de uma empresa ao mercado e essa capacidade é vista como uma condição competitiva importante. A Nakata tinha uma estratégia competitiva que dependia da disponibilidade dos produtos nos distribuidores. Essa condição de disponibilidade, só poderia ter sucesso se sua Cadeia de Distribuição fosse capaz de cumprir alguns fatores importantes numa cadeia responsiva: menores *lead times* na distribuição, com os prazos de entrega alinhados com a exigência do mercado, entregas feitas no prazo e completas (OTIF) e entender as necessidades dos distribuidores em seus recebimentos para ter entregas mais assertivas e buscar a satisfação dos distribuidores e aplicadores.

As discussões deverão seguir no sentido de apresentar os principais pontos a serem trabalhados pela empresa para aumentar a responsividade da Cadeia de Distribuição às necessidades dos clientes. Desta forma, as operações deverão estar aderentes à sua estratégia competitiva, que tem como ponto importante a disponibilidade dos produtos nos distribuidores, como exposto ao longo do caso.

Assim, melhorar a responsividade da cadeia é ponto crucial para ter sucesso na estratégia competitiva da Nakata, colocando os produtos disponíveis nos distribuidores e prontos para serem indicados pelos aplicadores (mecânicos e oficinas mecânicas). Para melhorar essa capacidade de resposta, os pontos destacados são:

a - Tratamento de embarques e ocorrências:

Questão a ser proposta para os alunos e participantes:

Visto que foram apontados problemas com os parceiros de transportes atuais, como falta de sincronia, cobranças extras, falta de informações e dificuldades de recebimento pelos distribuidores, quais serão os tratamentos dos embarques feitos para os distribuidores?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Os dados apresentados no *Base Line* mostram que os embarques têm pouco tratamento (Quadro 4 e Quadro 7), não há uma consolidação dos embarques, as necessidades e particularidades dos distribuidores, no tocante ao recebimento de mercadorias, não são consideradas. Os agendamentos são frequentemente perdidos por falta de assertividade e colaboração entre os envolvidos.

b - Roteirização dos embarques e entregas:

Questão a ser proposta para os alunos e participantes:

Quais os pontos a serem abordados no planejamento dos transportes e das entregas desde o início do processo até sua finalização?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Neste ponto, os alunos e participantes deverão elaborar os pontos a tratar para ter a adequação dos processos para que as entregas sejam concretizadas atendendo a requisitos específicos do cliente (a Bolt e Nakata elaboraram um *book* logístico detalhando isso aos parceiros para solucionar esse problema – Quadro 10). Desde o seu início até a finalização e a comprovação, o processo operacional (transporte e entrega) e documental (comprovação), deverá estar alinhado com a estratégia da empresa e aderente à estratégia competitiva. Deve ser garantido que esse processo seja assertivo, já que os problemas entre os distribuidores, os parceiros de transporte atuais e o operador logístico estavam levando a um estresse entre os envolvidos que se refletiu na percepção do nível de serviço da Nakata junto aos seus

distribuidores. Os dados estão como retratado no Caso (Quadro 3 e na pesquisa feita pela Nakata juntos aos seus distribuidores).

Aumentar a visibilidade na Cadeia de Distribuição

Questão: Como fazer as informações fluírem de forma clara e objetiva ao longo dessa Cadeia, fazendo com que tenhamos a rastreabilidade dos produtos e uma confiança mútua na relação entre os *stakeholders*?

A visibilidade na cadeia torna-se importante como fator de tomada de decisões que afetam todos os *stakeholders* envolvidos, além de ser condição para uma gestão transparente. Essa transparência de informações trocadas no menor tempo possível gera uma confiança no cumprimento de metas e objetivos comuns traçados no alinhamento estratégico e tornam claras as relações de colaboração e cooperação estabelecidas entre os *stakeholders*.

Os dados mostraram fortes indícios de que as informações provenientes do operador logístico não contavam com uma transparência que evidenciasse qual estava sendo o real nível de serviço prestado pelo operador logístico e seus parceiros de transporte contratados para realizar as entregas (Quadro 4). Isso implicava diretamente nos problemas encontrados na pesquisa realizada pela Nakata, assim como no diagnóstico feito, principalmente com base na percepção do dia a dia operacional da empresa. Essa falta de informações afetava diretamente os times de Operação, Transportes, Marketing e Vendas, como exposto na narrativa do caso.

Vale salientar que na divisão de responsabilidades (Figura 3) Tonon, seu time e a FacilityLog criaram a Bolt – com colaboradores da Nakata e da FacilityLog – para dar atendimento aos distribuidores internamente. A Bolt atendia dentro da Nakata, como Nakata, para que os distribuidores pudessem ter uma ligação direta com a empresa e não com algum intermediário. No intuito de aumentar a visibilidade e rastreabilidade de informações, assim como clarificar as relações entre os *stakeholders*, especificadas na coordenação da cadeia, dois pontos farão parte das ações.

A Nakata tinha como objetivo ter uma melhor visibilidade sobre as informações e rastreabilidade dos seus produtos, uma vez que a falta desses fatores levou a empresa a ter problemas de relacionamento com os *stakeholders* (operador logístico e parceiros de transporte) e com os distribuidores, como relatado no caso. Pode-se perceber que, devido a isso, havia implicações diretas em riscos à sua estratégia competitiva.

O compartilhamento de informações dará mais visibilidade e rastreabilidade de produtos, sendo uma das condições para que os membros da cadeia possam tomar as melhores

decisões. Assim, aumentar a visibilidade e dar transparência nas relações entre os *stakeholders* envolvidos, estava presente na elaboração das ações a serem contempladas na implementação da internalização da gestão da Cadeia de Distribuição:

a - Controle e gestão de informações:

Questões a serem propostas para os alunos e participantes:

Como melhorar a visibilidade e a rastreabilidade das informações e produtos ao longo da Cadeia de Distribuição? Como se dará a transparência nas relações entre *stakeholders* (Nakata e parceiros de transportes) na coordenação da cadeia, fortalecendo a percepção de benefícios mútuos?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

A narrativa mostra que os distribuidores e os times da Nakata, tanto de Operações, Transportes e Logística, como o de Marketing e Vendas, dispunham de poucas informações e as reclamações estavam sem controle e, principalmente, sem tratamento. Aumentar a visibilidade e colocar as informações disponíveis ao longo da Cadeia de Distribuição era uma das tarefas.

São importantes: o monitoramento e controle das ocorrências e de informações vindas dos distribuidores, dos dados colhidos com uso de ferramentas de troca de informações *on line* (EDI – do inglês *Electronic Data Interchange*), para aumentar a visibilidade e rastreabilidade de informações e produtos, ao longo da Cadeia de Distribuição. Conduzir novas pesquisas de satisfação dos distribuidores, como a feita pelo setor de Vendas e Marketing relatada no Caso, será fundamental para o monitoramento do nível de serviços. Dirigir pesquisas aos parceiros de transportes será importante para entender se as relações entre Nakata e esses parceiros refletem uma condição de equilíbrio de interesses (Quadro 4).

b - Gestão de Relações e Contratos:

Questão a ser proposta para os alunos:

Como se dará transparência e equilíbrio nas relações com *stakeholders* (Nakata e parceiros de transportes) abordadas na coordenação da cadeia, fortalecendo a percepção de benefícios mútuos?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Os problemas nas relações entre os *stakeholders* aparecem com destaque na narrativa do caso e estão ligadas diretamente ao baixo desempenho dos parceiros de transporte (*Base Line*). Não havia transparência com relação à quais eram os objetivos comuns e como era medido o desempenho desses parceiros. Isso gerava constantes trocas desses parceiros de transporte, como solução mais rápida dos problemas com distribuidores. Não havia uma busca por melhoria contínua, de um aprimoramento das relações e nem o desenvolvimento de uma colaboração entre os *stakeholders*. Desta forma, gerir essas relações era uma proposta muito importante na implementação das ações para internalização da gestão Cadeia de Distribuição. Isso estava diretamente ligado à obtenção de alinhamento e coordenação da cadeia proposto no caso.

3.4.1.4 Quarta Etapa

Duração: a ser definido pelo professor/facilitador.

Sugere-se que o professor ou facilitador utilize como base para compartilhamento dos pontos levantados e decisões, o quadro e sugestão de lousa (Figura 3). Para ordenar o que for apresentado pelos alunos e participantes e confrontar com os pontos que foram abordados no caso real, para serem comparados e discutidos. À colher das sugestões dos diversos tópicos avaliados e fazer as comparações com os dados reais, deverá se estimular debates sobre as prioridades, pontos de atenção levantados e sobre como resolvê-los.

3.4.1.5 Quinta Etapa

Duração: a ser definido pelo professor/facilitador.

Sugere-se que o professor ou facilitador utilize o quadro de sugestão de lousa (Quadro 11), como base para estimular uma discussão mais detalhada sobre as questões da narrativa que são reproduzidas abaixo:

3.4.1.5.1 Elaboração de Metas e KPIs

Questão a ser proposta para os alunos e participantes:

Após elaboração dos pontos e diante do quadro atual que foi apurado e exposto no *Base Line*, quais as principais diretrizes para medição e para elaboração de parâmetros de medição?

Atenção aos dados da narrativa e do *Base Line*:

Os alunos e participantes elaborarão os KPIs a serem apurados para o desempenho da Cadeia de Distribuição e também os pesos para apurações de políticas de bônus e ônus junto aos parceiros de transporte contratados na implementação da internalização. Essa discussão remete a um nível mais tático e operacional das ações. Ao professor ou facilitador sugere-se que compare os KPIs e pesos apresentados pelos alunos e participantes com os que foram colocados em prática no caso real (Quadro 11), confrontando e estabelecendo debates sobre as diferenças e similaridades encontradas.

A elaboração de KPIs deve ter uma atenção especial, dado que serão os balizadores de análises e de mensuração dos SLAs que implicam diretamente à política de bonificações e penalidades. É uma etapa na qual os alunos devem se debruçar de forma atenta e com convicção de atenderem aos interesses da Nakata, sem deixar de contemplar que os demais *stakeholders* são altamente importantes no alinhamento da estratégia e devem ser motivados a abraçarem a estratégia da empresa. Os programas de incentivos são muito importantes para estimular o esforço e investimento do parceiro para o sucesso dos negócios, em que ambos, parceiro e empresa, possam ter ganhos em competitividade e não devem ser usados como forma de impor os interesses do *driver* (Nakata) sobre os dos demais *stakeholders* envolvidos.

Portanto, deverá ser usado como um aliado na obtenção da cooperação entre os *stakeholders* envolvidos, alinhando-os na mesma estratégia da Nakata. Os alunos e participantes não poderão perder de vista que esses parceiros de transporte estão ingressando para serem vencedores e terem um relacionamento duradouro, como pretende a Nakata. A estratégia, antes que uma imposição, deve ser assumida por todos. O programa de incentivos é uma importante arma para “trazer para o lado da Nakata”, todos os envolvidos. Não se pode esquecer de que se precisa, rapidamente, tirar da discussão os conflitos de interesses; adequá-los é condição *sine quo non* para o sucesso da estratégia da Nakata.

3.4.1.6 Sexta Etapa

Duração: a ser definido pelo professor/facilitador.

Apresentação dos Anexos 1 ao 13, todos relacionados aos dados colhidos após a implementação da internalização da gestão da Cadeia de Distribuição, entre os anos de 2015 e 2018. Neles os alunos e participantes poderão observar as evoluções alcançadas, como a alavancagem de negócios, queda nos índices de sinistralidade, melhora nas performances dos

parceiros de transporte, a melhora muito representativa da percepção do nível de serviços alcançado pela Nakata junto aos seus distribuidores.

Essa reflexão final deverá ter o intuito de acrescentar ao exercício a percepção sobre como a teoria se relacionou, positivamente ou não, com a prática. Deve-se analisar se o alinhamento proposto sob a coordenação da Nakata, levará ou não a ganhos mútuos entre *stakeholders* que aderiram ao projeto de alinhamento de objetivos e à coordenação proposta por parte da Nakata. Em caso positivo, a estratégia foi executada com sucesso e as vantagens foram compartilhadas com todos *stakeholders* da cadeia.

Recomenda-se colher conclusões individuais dos alunos e participantes sobre os processos utilizados e resultados obtidos, bem como as percepções deles frente ao caso e, principalmente, se obtiveram os resultados esperados de atingir os pontos chave, para quando tiverem a necessidade de colocar essas ações em prática na vida corporativa real.

3.4.1.6.1 Aplicação de Método BSC (*Balanced Scorecard*)

Duração: a ser definido pelo professor/facilitador.

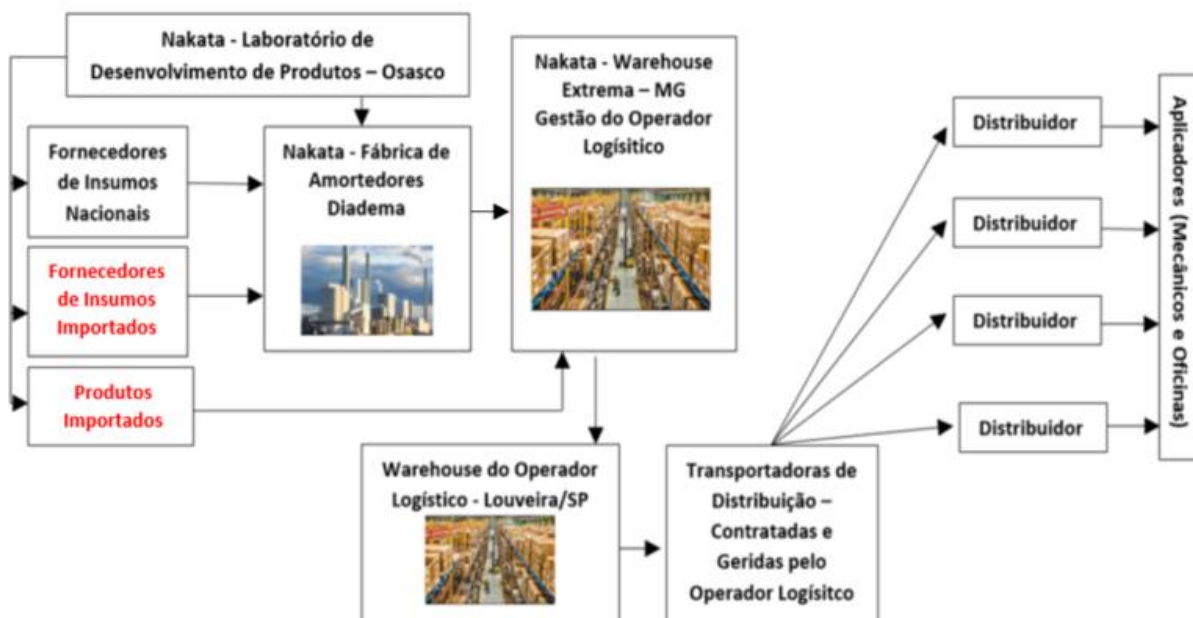
Sugere-se ao professor que apresente um *template* (quadro modelo) do método BSC (*Balanced Scorecard*) para que alunos e participantes façam a elaboração através de um outro método e dê o tempo de 15 minutos sugerido acima, para que apresentem seus achados. Após essa etapa, confronte o que está aplicado na Sugestão de Lousa 3 (Quadro 12).

Essa sugestão tem como objetivo que os alunos e participantes tenham uma segunda abordagem das questões lançadas através do método BSC, para aprimorar conhecimento já existente ou ampliar a abordagem de técnicas de avaliação e elaboração de estratégias. Também pode ser solicitada uma introdução ao método BSC através da solicitação de um exercício extraclasse.

Segundo Kaplan et al. (2000), o BSC reflete uma tentativa sistemática de desenvolver um projeto para um sistema de análise de indicadores que enfoca os objetivos da empresa, coordena a tomada de decisão e é base de aprendizado organizacional, que retrata o objetivo do Caso de Ensino apresentado. Desta forma o método pode contribuir como abordagem complementar do ensino proposto, podendo ser o principal caso desde que se tenha como objetivo introduzir ou proporcionar maior aprendizado do método BSC.

3.4.1.6.2 Base Line para análises

Figura 5 – Cadeia de Suprimentos e Distribuição – Nakata – 2015

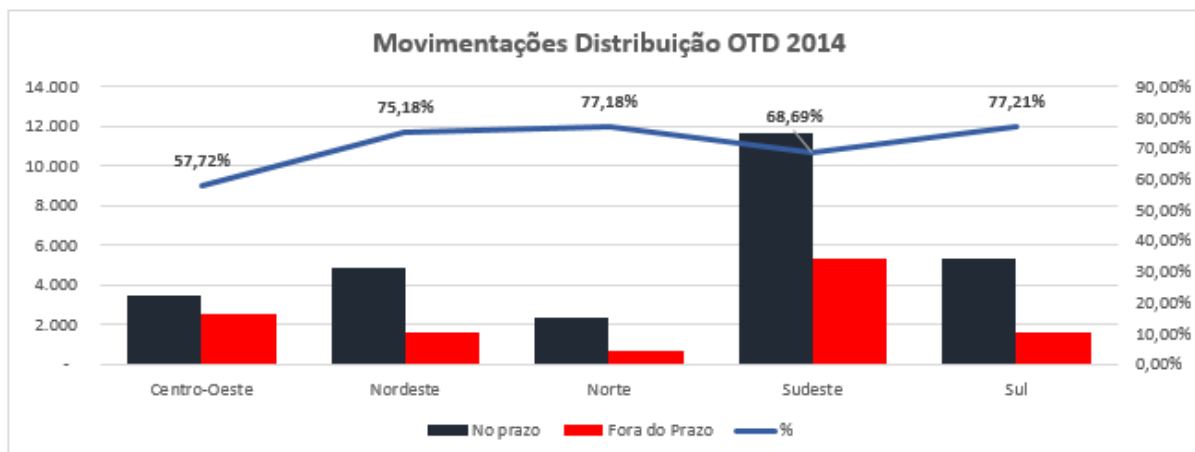


Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

Redesenhar a Cadeia de Distribuição frente às novas Atribuições de Responsabilidade (Figura 3), as responsabilidades do operador tomavam toda a Cadeia de Distribuição: a partir da venda feita pela Nakata, toda gestão do pedido até a entrega final. Neste ponto, com as novas Atribuições de Responsabilidade, à Nakata caberia contratar os parceiros de transporte e gerenciar a partir da entrega dos pedidos separados nas docas de carregamento:

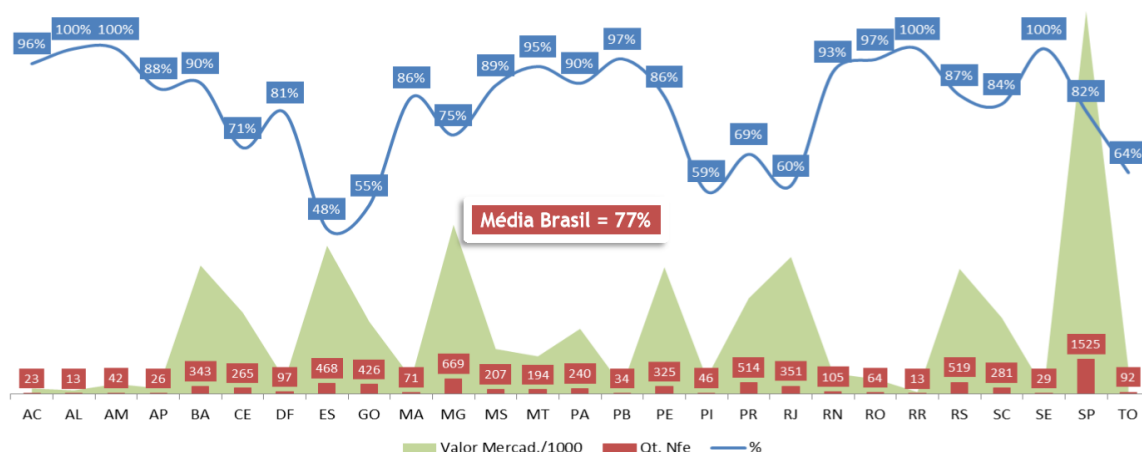
1. Evitaria que a carga fosse transbordada para o *warehouse* de Louveira;
2. As informações passariam direto dos parceiros para Nakata – tratadas pela Bolt (Figura 3);
3. Das docas seguiriam para o *crossdocking* dos parceiros e de lá direto para as filiais de entrega desses parceiros ou para o distribuidor;
4. O rastreamento da carga e comprovação de entrega fica por conta do parceiro de transporte e controle da Nakata;
5. Tratamento de ocorrência ficaria por conta da Bolt junto aos distribuidores e parceiros de

Figura 6 – Performance de Entregas – 2014



Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

Figura 7 – Performance de Entregas – Ago/Set - 2014
(por estado/quantidade de notas)

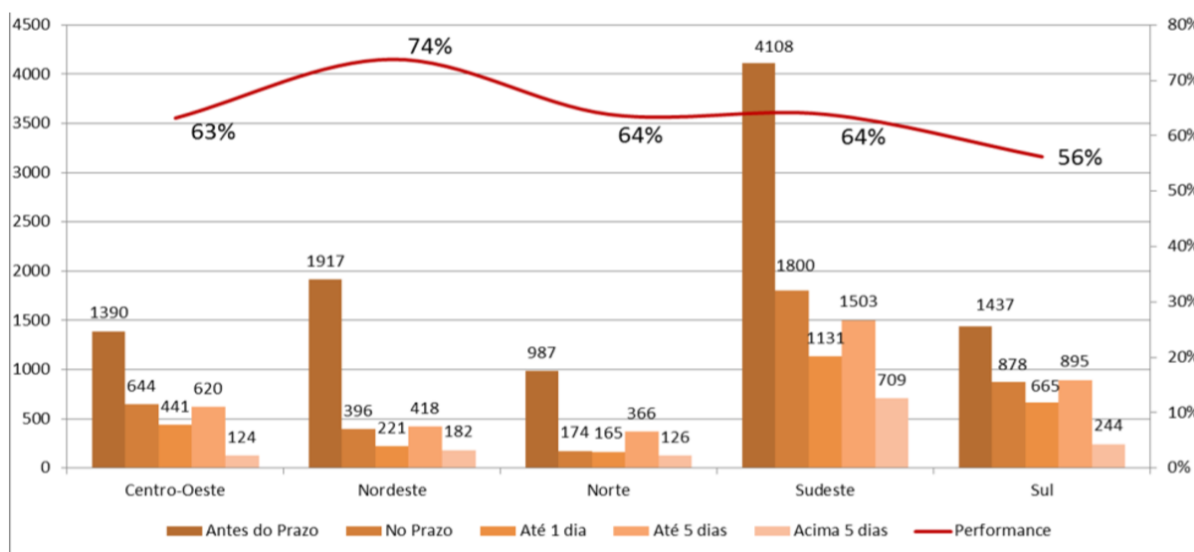


Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – Dez/2014.

Direcionamento de Análises – Professor/Facilitador

Dados sobre as movimentações de entregas mostram que havia um problema de nível de serviços de entregas para os distribuidores. Não estavam aderentes à estratégia da Nakata em colocar seus produtos na gôndola para as vendas. Desta forma, estavam mais distantes da disponibilidade pretendida. Esses dados deverão ser utilizados para ajudarem os alunos ao estabelecerem o alinhamento da estratégia com seus parceiros, já que será necessário escolher parceiros de transporte que possam apresentar melhores performances. Tanto os KPIs de monitoramento, como os SLAs, que balizaram os contratos, que estão no escopo da coordenação da cadeia, devem ser montados com vistas a melhorar os níveis de serviço apresentados.

Figura 8 – Performance de entregas – Ago/Set - 2014
(por região/por quantidade de notas/dentro e fora do prazo e dias acima do prazo)

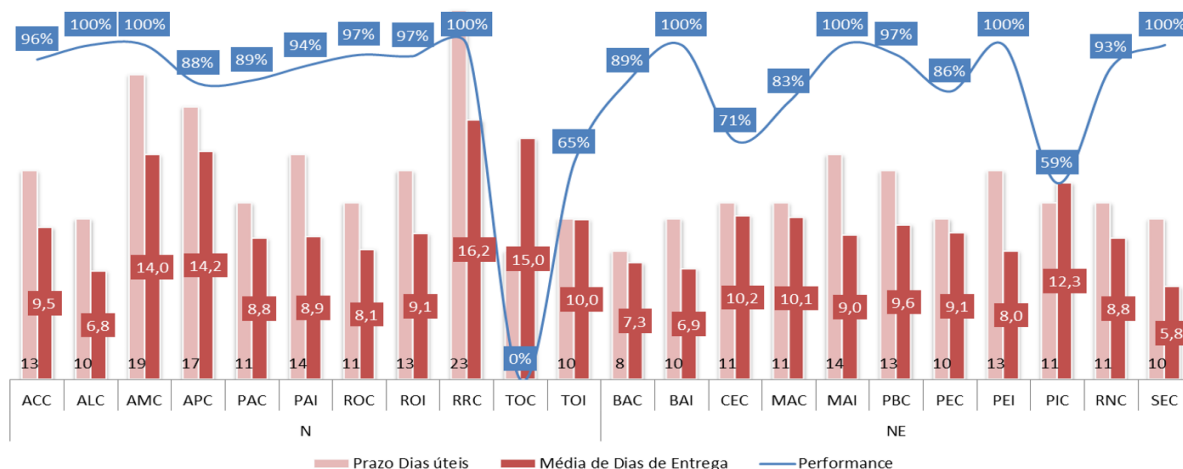


Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – Dez/2014.

Direcionamento de Análises – Professor/Facilitador

Dados sobre as performances de entrega por região, contando quantos são os dias de desvio do prazo acordado, sinalizam aos alunos e participantes onde se encontram as principais dificuldades de entrega e permite analisar em quantos dias os prazos estão descolados com os prazos acordados com o operador logístico da época. Segue que o cumprimento de prazos variando entre 56% e 74% demonstram um nível de serviço muito abaixo do acordado com operador, que seria uma performance de 92% e 98%, dependendo da região e se as entregas são realizadas em capitais de estado ou interior.

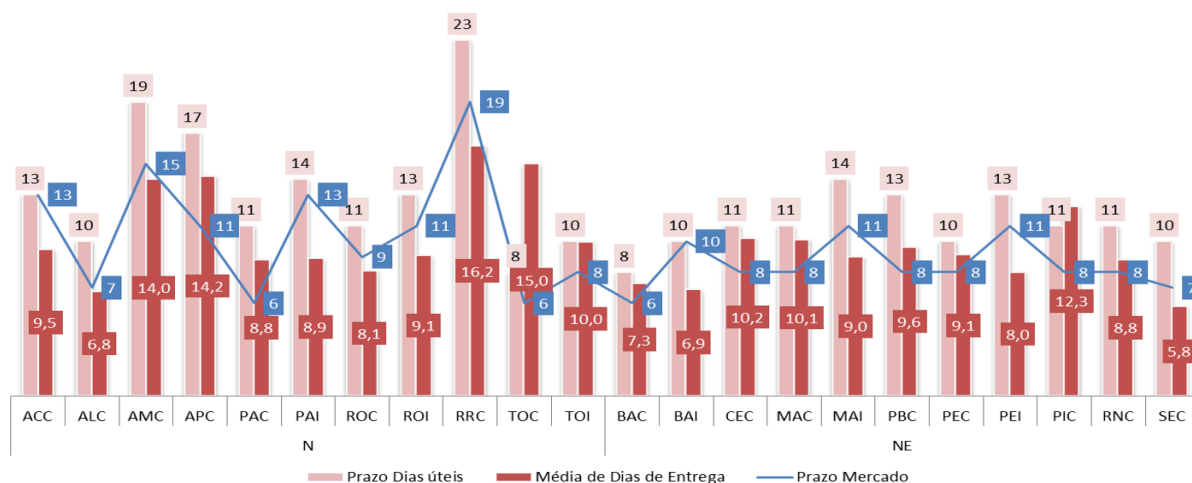
Figura 9 – Performance de entregas N/NE (Norte/Nordeste) – Ago/Set - 2014
(por estado / capital – interior*/ prazo x média de dias de entrega)



Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – Dez/2014.

* A legenda traz a sigla do estado e a divisão entre capital (C) desse estados e cidades do interior (I), exemplo SPC (São Paulo Capital) e SPI (São Paulo Interior).

Figura 10 – Performance de entregas N/NE* versus Prazo médio de mercado – Ago/Set - 2014



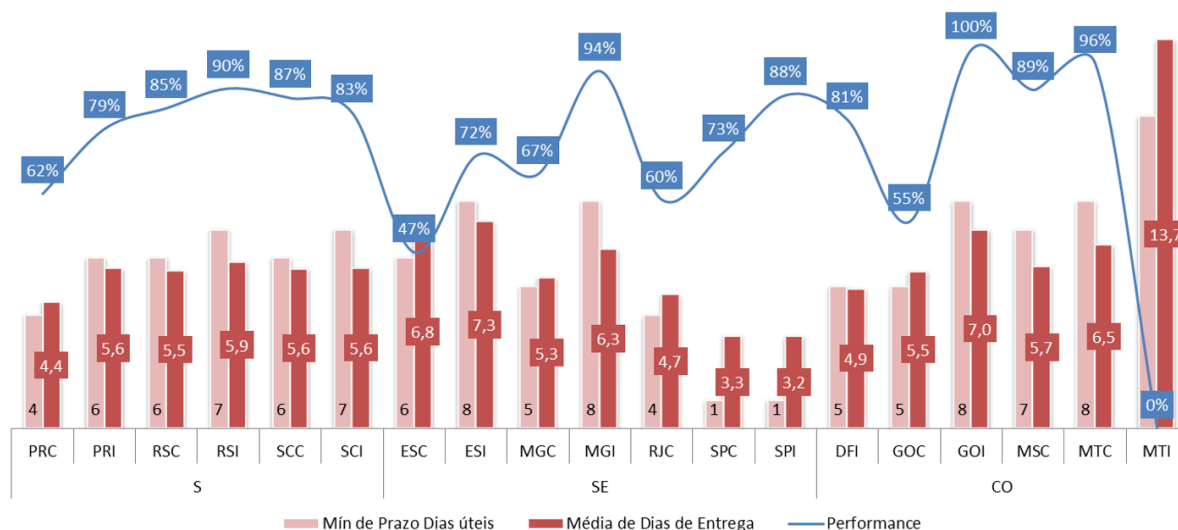
Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – Dez/2014.

* A legenda traz a sigla do estado e a divisão entre capital (C) desse estados e cidades do interior (I), exemplo SPC (São Paulo Capital) e SPI (São Paulo Interior).

Figura 11 – Performance de entregas S/SE/CO (Sul, Sudeste e Centro Oeste)

– Ago/Set - 2014

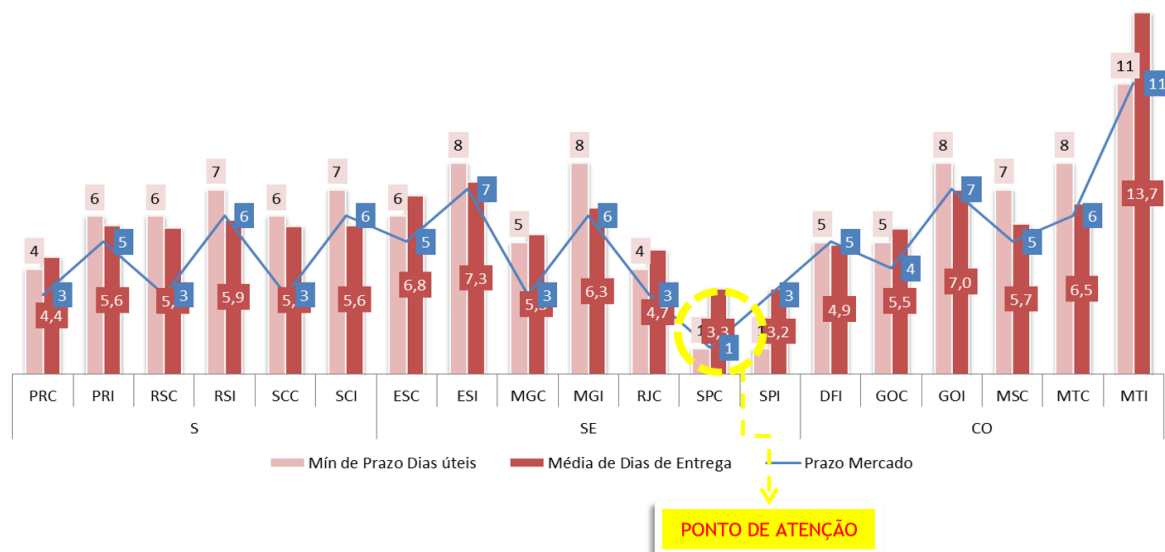
(por estado / capital – interior* / prazo x média de dias de entrega)



Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – Dez/2014.

* A legenda traz a sigla do estado e a divisão entre capital (C) desse estados e cidades do interior (I), exemplo SPC (São Paulo Capital) e SPI (São Paulo Interior).

**Figura 12 – Performance de entregas S/SE/CO* versus Prazo médio de mercado –
Ago/Set – 2014**



Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – Dez/2014.

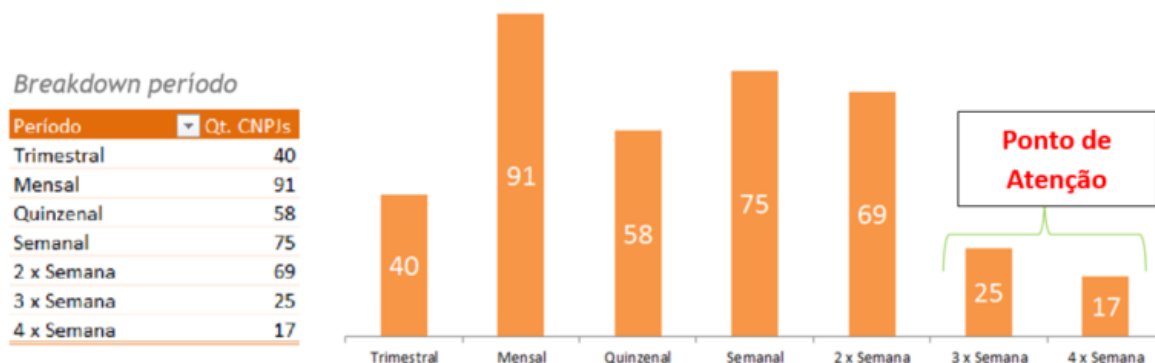
* A legenda traz a sigla do estado e a divisão entre capital (C) desse estados e cidades do interior (I), exemplo SPC (São Paulo Capital) e SPI (São Paulo Interior).

Direcionamento de Análises – Professor/Facilitador

Dados sobre as movimentações em todas as regiões *versus* prazos médios de mercado (prazo de mercado foi extraído das médias de prazos, em dias, que os concorrentes da Nakata praticam com os distribuidores) mostram que a Nakata não estava acompanhando os prazos praticados no mercado que eram, provavelmente, os que a concorrência estava mantendo. Isso estava muito longe de atender às pretensões da empresa em manter disponíveis seus produtos, para serem lembrados e pedidos pelos aplicadores, sendo um ponto de atenção. No caso do NE, que experimentou um forte crescimento nos anos anteriores a 2014, os prazos descolados dos praticados no mercado significam risco. O quadro ainda era pior quando se falava de mercados como S/SE, que são mercados consolidados e têm uma concorrência ainda mais próxima logisticamente e mais presente comercialmente. Os dados devem ser utilizados para balizar os contratos (SLAs e KPIs), tanto no intuito de alinhamento como de coordenação; medir qual o comportamento do mercado em nível de serviço é de extrema importância, tanto na escolha de parceiros de transporte como em manter a relação com estes parceiros muito transparente, já que os parâmetros contratuais seguirão dados concretos de mercado, ou seja, as performances requeridas são as praticadas pela concorrência. Outros pontos importantes a serem abordados no escopo do alinhamento e da coordenação são:

- Quantidade de notas expedidas – demonstra o tamanho da conta da Nakata e como ela pode ser interessante, por isso, pode ser um fator de negociação na precificação dos serviços de transporte.
- Quantidade de notas expedidas – demonstra o fluxo para cada estado e pode ser usado pelos parceiros para elaboração de simulados.
- Os fluxos de cada estado mostram como os parceiros podem ser escolhidos, por estado, região ou grupo de regiões atendidas.
- Ponto de atenção como a da Figura 12, mostra que existem problemas graves em localidades, como São Paulo, polo importante de vendas, que vem sendo atendido com um nível de serviço muito abaixo do praticado pelo mercado (3,3 prazo Nakata para 1 praticado pelo mercado) .

Figura 13 – Atendimento – CNPJ por frequência de despacho



Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – Dez/2014.

Direcionamento de Análises – Professor/Facilitador

Quando analisados os dados dos despachos feitos por CNPJs, fica claro que se tem um ponto de melhoria na gestão de transportes, fator importante na coordenação da cadeia e no aumento da responsividade. Deve-se fazer uma melhor consolidação dos pedidos para aqueles CNPJs atendidos três ou quatro vezes por semana. Neste caso, para melhorar níveis de serviço e ainda obter ganho com parceiros de transporte, e também como oportunidade de sincronizar com os recebedores dias mais propícios de entregas. Ainda vale destacar que esses descompassos nos atendimentos são gerados e podem ser ainda maiores por falhas anteriores, na separação dos pedidos pelo operador, que faz com que os atendimentos se multipliquem. Isso leva a necessidade de alguma ação, para que isso seja mitigado. Outro ponto pode ser a questão de agendamentos não cumpridos pelos parceiros, levando a replicação de expedição e atendimentos sem sucesso. O agendamento (coordenação das entregas e gestão de informações – visibilidade na cadeia) é essencial para se fazer uma entrega assertiva. Ainda mais sendo em volumes maiores, deve-se dar atenção especial neste ponto, que afeta diretamente a percepção de nível de atendimento aos clientes, como sabido pela pesquisa anteriormente tratada, crucial no tratamento de embarques, dentro do escopo do aumento da responsividade da cadeia.

Quadro 7 – Movimentações Notas Fiscais – 2014

Movimentações 2014				
Região	No Prazo	Fora do Prazo	Total Geral	% No Prazo
Centro Oeste	3.463	2.537	6.000	57,72
Nordeste	4.876	1.610	6.486	75,18
Norte	2.385	705	3.090	77,18
Sudeste	11.645	5.307	16.952	68,69
Sul	5.281	1.559	6.840	77,21
Total	27.650	11.718	39.368	70,23

Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

Quadro 8 – Vendas em R\$ / Peso – 2014*

Período		1º Quarter	2º Quarter	3º Quarter	Acumulado
2014	Venda	146.909.907	159.456.137	104.987.520	411.353.565
	Peso	4.050.543	4.577.659	3.151.623	11.779.825

Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

*O Time de Transporte subdivide o ano em 3 períodos de quatro meses – denominados *Quarters*.

Direcionamento de Análises – Professor/Facilitador

Destacar que a movimentação de valores faturados em 2014 – R\$ 411 milhões – leva a crer que a conta mensal de fretes da Nakata é bastante significativa, apesar de não se ter esses dados revelados, naquela época já era maior que R\$ 2 milhões mensais. Os dados devem ser usados no momento de se pensar qual a força da empresa, para ser um *driver* na coordenação da cadeia, assim como na precificação das tarifas de transporte, devido ao bom volume faturado e expressiva movimentação, a atratividade da conta é grande. No alinhamento da estratégia, mostrando o quão interessante será para um parceiro estar apto em participar de uma cadeia que tenha uma relação de colaboração e visão ganha-ganha entre os *stakeholders*.

Direcionamento de Análises – Professor

Devem-se ampliar também as ações para construção de condições de se agir. Pontos de atenção no alinhamento e coordenação da cadeia, assim como na visibilidade, como forma de dar transparência às relações entre os *stakeholders*:

- Requisitos legais dos parceiros contratados
- Formalização do relacionamento – contratos
- Políticas de Seguro e GR
- Pagamentos e recebimentos
- Homologação dos parceiros pelo do Sistema de Gestão da Qualidade Nakata

Quadro 9 – Valores de sinistros* ocorridos durante o transporte de mercadorias em 2014 – Consolidado

Tipo Sinistro	2014
Distribuição - Sinistro Total	830.138
Distribuição - Sinistro Parcial	325.312
Logística Reversa - Sinistro Total	22.343
Recusa - Divergência Falta	-
Total Geral	1.177.793

Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

- * **Distribuição – Sinistro Total** – perda de 100% das mercadorias inclusas nas notas fiscais que sofreram o evento.
- * **Distribuição – Sinistro Parcial** – perda parcial das mercadorias inclusas nas notas fiscais que sofreram o evento.
- * **Logística Reversa (retorno de mercadorias dos distribuidores para Nakata) – Sinistro Total – Recusa-Divergência Falta** – totaliza todos os eventos de perdas totais, parciais e recusas por divergência por faltas na entrega.

Direcionamento de Análises – Professor/Facilitador

Pode ser destacado aqui outro ponto importante que era a necessidade de se estancar um prejuízo que vinha prejudicando a Nakata, os parceiros e também o operador. Os sinistros (avarias e extravios), que influenciava num bom alinhamento e colaboração entre os *stakeholders*. Além de receber mercadorias fora de prazo, com custos extras e problemas de agenda, ao receber mercadorias com extravios parciais ou completos, ou ainda avariadas, o estresse causado era ainda pior. Ainda mais quando o problema demorava a ser reportado, pois se tem dificuldade de saber quem atende à reclamação: o operador, a transportadora ou a Nakata e, além disso, havia demora na solução do problema, ou seja, a responsividade era pequena e restringia a capacidade de disponibilizar os produtos no tempo necessário. No diagnóstico (Quadro 4) mostrado na narrativa do Caso, as reclamações não eram atendidas e não se solucionava os problemas, mesmo tendo o amparo financeiro do operador, no sentido de pagar por extravios ou avarias, o relacionamento com cliente estava altamente prejudicado, a visibilidade da cadeia e a fluidez de informações estava altamente prejudicada. Mais uma vez, a estratégia de atendimento e disponibilidade sofria o risco de insucesso.

Quadro 10 – Sugestão de quadro para lousa (1)

Questões	Alinhamentos Estratégico		Coordenação e Colaboração na Cadeia		Responsividade		Visibilidade		Apresentação aos Alunos
Pontos	Gestão da Cadeia	Elaboração de Metas	Novo Desenho da Cadeia, Seleção de Modais e Políticas de Gestão	Critérios de Seleção e Coordenação de <i>Stakeholders</i>	Tratamento de Embarques e Ocorrências	Roteirização dos Embarques e Entregas	Controle e Gestão de Informações	Gestão de Contratos	<u>Apresenta</u> - pode-se recolher sugestões de outras abordagens antes de apresentar
Proposta de Ações	1 - Homologação de Parceiros 2 - Monitoramento de <i>SLAs</i> 3 - Monitoramento de <i>KPIs</i> 4 - Monitoramento de Políticas de Bonificação e Penalidades 5 - Controle de Sinistralidade 6 - Auditoria de Fretes 7- Monitoramento dos Níveis de Ocorrências	1 - Elaboração de <i>SLAs</i> 2 –Elaboração de <i>KPIs</i> 3 -Elaboração de Políticas de Bonificação e Penalidades 5 - Controle de Sinistralidade 4 - Alinhamento com Mercado e Medição 5 - Elaboração de Metas e Medição 6 - Criação de Processo para Gestão de Ocorrências	1 - Novo Desenho da Cadeia 2 - Análise de Fluxos e Rede 3 - Políticas de GR e Seguros 4 - Divisão de áreas de atendimento	1 - RFI / RFQ / RFP - Requisitos de Atendimento 2 - Adequação de Parceiros 3 - Elaboração de Tarifas	1 - Consolidações de Embarques 2- Planejamento de Embarques 3 - Tratamento de Agendamentos 4 - Elaboração de <i>Book Logístico</i> 5 - Preparação de Estrutura de Troca de Dados (EDI/FTP (<i>File Transfer Protocol</i>)/ Notfis (Dados de Notas Fiscais) 6 - Tratamento das Ocorrências	1 - Planejamentos de Transportes 2 - Planejamento de Coletas 3 - Gestão de Documentos 4 - Execução de Agendamentos	1 - Gestão de Informações - Bolt - Nakata 2- Monitoramento de Ocorrências 3 - Monitoramento da Estrutura de Dados e Rastreabilidade de Informações 4 - Pesquisas de Satisfação dos Distribuidores	1 - Gestão das Políticas de Seguros 2 - Gestão das Políticas de GR 3 - Controle de Contratos e <i>SLAs</i> 4 - Pesquisas de Satisfação entre Parceiros	<u>Não apresenta</u> - usa como comparativo do que foi feito no Caso real
Propostas Colhidas em Aula									Anota as Propostas dos Alunos
Comparativo de Propostas									Faz comparação e apresenta aos alunos em confronto às ideais levantadas

Quadro 11 – Quadro para apresentação dos KPIs / Performances e peso para avaliação para bonificação ou penalidade – Sugestão de quadro para lousa (2)

Quadro de KPIs							Apresentação
Processos e Requisitos Monitorados	Operações de Coletas	Operações de Entregas	Gestão da Informação	Qualidade de Entregas	Requisitos Administrativos	Requisitos Legais e Contratuais	<u>Apresenta</u> aos alunos
Proposta de Medição	Medir Atendimento de Coletas	Medir Cumprimento de <i>Lead Times</i>	Medir Performance de Informações	Medir Índices de Sinistralidade (Avarias e Extravios)	Medir Processos de Cobrança e Pagamentos	Medir Cumprimento de Requisitos Legais e SLA'S Contratados	<u>Não apresenta</u> - usa como comparativo do que foi feito no Caso real
Performance	100% - feitas no prazo e horários acordados	Tabela de Performances*	Informação via EDI e Contato com SAC - 98% de precisão	0,1% do valor de mercadorias transportadas	100% - faturas entregues e cobrança correta	100% - Legais	<u>Não apresenta</u> - usa como comparativo do que foi feito no Caso real
Peso de Pontuação - Regras de Bonificação ou Penalidades	10	50	10	20	5	5	<u>Não apresenta</u> - usa como comparativo do que foi feito no Caso real
Proposta de Medição Colhidas em Aula							Recolhe Propostas dos Alunos
Proposta de Performance Colhidas em Aula							Recolhe Propostas dos Alunos
Proposta de Peso Colhidas em Aula							Recolhe Propostas dos Alunos
Comparativo de Propostas							Faz comparação e apresenta aos alunos como confronto de ideais levantadas

(Continua)

(Continuação)

Tabela de Perfomances		
Região	Capital/Interior	Meta de Performance
Norte	Capita	95%
Norte	Interior	92%
Nordeste	Capital	95%
Nordeste	Interior	92%
Centro Oeste	Capital	98%
Centro Oeste	Interior	95%
Sudeste	Capital	98%
Sudeste	Interior	98%
Sul	Capital	98%
Sul	Interior	98%

Quadro 12 – Abordagem BSC – *Balanced Scorecard* – Sugestão de lousa (3)

Abordagem BSC - <i>Balanced Scorecard</i>			
Perspectiva	Estratégico e Tático		Indicadores
Financeira (Acionistas)	Remunerar o capital investido Alavancar novos negócios Aumentar o resultado líquido	Reduzir prejuízos com sinistralidade Reduzir os descontos concedidos Aumentar o lucro líquido Reduzir custos logísticos Receita com novos negócios	% EBITDA % Lucro Líquido % Crescimento de Receita % Redução dos Descontos Concedidos % de Valor Sinistro x Receita Bruta % Redução de custos logísticos
Clientes	Satisfação dos distribuidores e qualidade dos serviços de distribuição Fortalecer a marca Nakata junto aos aplicadores (mecânicos e oficinas mecânicas) Ser a primeira escolha dentre os aplicadores	Melhorar o desempenho em nível de serviços Reduzir reclamações sobre serviços e ocorrências	Pesquisas Internas e Externas (sites, revistas e distribuidor)
Processos Internos	Aumentar a eficiência operacional Implementar novas ferramentas de análise e controles Implementar novas tecnologias de análises e controles Implementar gestão de cadeia de distribuição	Redesenho da cadeia e malha Criação e monitoramento de <i>KPIs</i> relacionados Criação e monitoramento de <i>SLAs</i> relacionados (<i>RFI/RFQ/RFP</i>) Criação de monitoramento de Políticas de Bônus Criação de Políticas de Seguros e GR Elaboração de Tarifas	Tempo de Liberação de Pedido % <i>OTIF</i> % Sinistralidade % Coletas no Prazo % Atendimento dos <i>SLAs</i> % Informações Corretas % Atendimento de Requisitos Legais % Acuracidade de Processos de Pagamento e Cobrança
Organização e Crescimento	Capacidade de Gestão: Cadeia de Distribuição Desempenho de Parceiros de Transporte Informações e Ocorrências Relacionamento com Distribuidores e Parceiros de Transportes	Fortalecimentos e Aprimoramento de Conhecimento dos Time de Logística / Transportes e Marketing e Vendas	Pesquisas Internas e Externas

Direcionamento de Análises – Professor/Facilitador

Pode-se optar por uma abordagem diferente, usando o método de BSC, se este for conhecido dos alunos em sala, para abordar o caso introduzindo uma metodologia que abrange as elaborações de estratégias e de indicadores.

4 ANÁLISE TEÓRICA

4.1 Introdução

A vantagem competitiva alcançada através da inovação nem sempre está ligada ao produto. O que diferencia uma empresa da sua concorrente pode estar ligado ao padrão diferenciado de serviços prestados e ao nível de relacionamento que a empresa mantém e alimenta com seus clientes (PORTER, 1996). Neste sentido, o Caso Nakata pretende demonstrar como a aplicação dos conceitos de alinhamento, coordenação e colaboração, aumento de responsividade e visibilidade em cadeias contribui significativamente para o sucesso da estratégia competitiva de uma empresa; ou seja, através da diferenciação de seus serviços junto aos seus distribuidores que, conseqüentemente, aumenta a capacidade de atendimento das necessidades do seu cliente foco: os aplicadores.

Quando se trata dos conceitos de forma interligada (Quadro 13), pode-se verificar como as ações tomadas de forma sincronizada podem contribuir para o avanço de toda a estratégia. Percebe-se que as ações não só promovem diretamente o sucesso uma das outras, mas se interligam formando condições que propiciam um resultado melhor, mais rápido e sustentado. O alinhamento estratégico e a colaboração e coordenação em cadeias estão fortemente atrelados à capacidade da empresa em fazer a gestão da sua cadeia. Esta atribui papéis aos diversos *stakeholders*, delimita fronteiras, estabelece metas, coordenam esforços, monitora os resultados e aplica programas para promover a motivação por melhoria contínua, através de reconhecimento de esforços ou penalização do baixo desempenho, sempre tendo como premissa a transparência das regras acordadas entre os *stakeholders*.

Observa-se que para se promover a ampliação da responsividade na cadeia, os *stakeholders* envolvidos precisam estar alinhados no aumento da agilidade e flexibilidade das operações, ao ponto de reduzir prazos e atender às necessidades específicas dos clientes, melhorando as relações e dando a percepção de um nível de serviço diferenciado. Essa disposição será maior e mais eficaz se os interesses estiverem alinhados e todos os envolvidos estejam percebendo a obtenção de benefícios. No Caso Nakata percebe-se que essa percepção de ganhos mútuos se dá através do entendimento, por todos os *stakeholders*, que a integração das estratégias em torno de um objetivo comum, levará todos ao sucesso e crescimento de seus negócios (WU et al., 2014).

Quadro 13 – Referências Teóricas Interligadas



Fonte: Elaborado pelo autor.

A visibilidade, quarto conceito tratado no Caso Nakata, remete à necessidade de dar transparência às relações e também de promover a troca, intensa e em tempo, de informações que não só dão rastreabilidade às operações, mas também segurança aos contratos e acordos feitos entre os *stakeholders*. É através dessas informações e dados disseminados que os envolvidos poderão melhorar seus desempenhos e atingir os objetivos comuns. Desta forma, o alinhamento de estratégias e a coordenação e colaboração poderão produzir os resultados desejados. A capacidade de resposta proposta pode ser monitorada e aprimorada através do tratamento adequado das informações, que darão poder e capacidade de decisão assertiva aos *stakeholders*.

4.2 Alinhamento de Cadeia de Suprimentos

O alinhamento da Cadeia de Suprimentos é fundamental para que uma organização possa fazer um *design* de acordo com as estratégias traçadas para obter e manter vantagens competitivas sobre a concorrência. Essa estratégia, segundo Chopra e Meindl (2011), é de como uma organização pretende atender, com seus produtos ou serviços, a um conjunto de necessidades do cliente. Wu et al. (2014) trazem um resumo das definições de alinhamento de estratégias das cadeias de suprimentos (Quadro 14) com o a estratégia do ambiente, com definições que ligam o alinhamento da cadeia à estratégia da organização e isso faz entender que todo alinhamento visa organizar e sincronizar os interesses estratégicos de uma empresa e sua cadeia. O pressuposto para isso é que, em concordância com a coordenação e colaboração, o alinhamento integra estratégias dos membros da cadeia num objetivo comum.

Quadro 14 – Definições de alinhamento em cadeia

Nadler e Tushman (1980)	Alinhamento é o ajuste de um componente em relação a outro componente (relação entre os envolvidos na cadeia), como que num arranjo que leva a uma consequência ótima dessa relação entre os componentes (alinhamento de estratégias).
Kaplan e Norton (2006)	Estratégia de alinhamento é definir a hierarquia e consistência interna para implementar os diferentes atributos ou adequar aos processos de mudança para a estratégia formulada.
Assuggestedby MilesandSnow (1984: 12)	Alinhamento é o processo de obtenção de benefícios, conceitualmente mínimo, da empresa para o mercado local; este processo de alinhamento define estratégia da empresa.
Venkatraman (1989)	Identifica seis perspectivas de alinhamento: moderação, mediação, correspondência, <i>gestalt</i> (compreender as partes antes do todo), desvio de perfil e covariação. Também relata que até agora somente os modelos de moderação e mediação, são comumente usados no ambiente de pesquisa de gerenciamento de Cadeia de Suprimentos.

Fonte: Wu et al (2014).

Em Skipworth et al. (2015) se tem mais uma contribuição para conceituar o alinhamento de cadeias (Quadro 15). O estudo relaciona o alinhamento de acionistas e clientes com os desempenhos das empresas. Isso demonstra que, num processo de implantação de alinhamento em cadeias, a gestão e métricas dão sustentação e clareza ao alinhamento e nas relações entre os diversos *stakeholders* envolvidos.

Quadro 15 – Definições de alinhamento em cadeia

Melnyk et al., 2004	Alinhamento significa consistência entre objetivos estratégicos, métricas e atividades.
Venkatraman, 1989; Powell, 1992	Alinhamento, ou ajuste, foi identificado como um antecedente essencial do desempenho da empresa pelas principais disciplinas de negócios e gestão, incluindo estratégia.
Tamas, 2000	Alinhamento da Cadeia de Suprimentos resulta em ajustes entre objetivos, estruturas e processos dentro e entre diferentes funções e membros em uma Cadeia de Suprimentos, levando a um melhor desempenho dos negócios.
Houlihan, 1985	O gerenciamento da cadeia ascendente (SCM, do inglês <i>Supply Chain Management</i>) aborda os desequilíbrios devidos a esses objetivos conflitantes ao gerenciar os <i>trade-offs</i> entre políticas de fornecimento, economia de manufatura e complexidade.
Beth et al., 2003; Pagell, 2004; Van Hoek e Mitchell, 2006	A falta de alinhamento da cadeia de fornecimento pode ser causada por silos funcionais e objetivos conflitantes em Marketing, Vendas, Fabricação e Distribuição.

Fonte: Skipworth et al. (2015).

O alinhamento estratégico em cadeias pressupõe uma convergência de interesses de diversos *stakeholders*, para um objetivo comum de sucesso em criar e manter uma vantagem competitiva. Parte da ação desses diversos membros que, em detrimento de interesses individuais, vislumbram a adoção de uma ou mais estratégias que têm a mesma finalidade e mesmo objetivo comum, uma forma de criar valor. O ajuste desses interesses, objetivos, processos e estruturas que serão compartilhadas para imprimir um desempenho diferenciado na cadeia, assim como na sincronia nas decisões, é o que consiste no alinhamento estratégico. A forma de aplicar esse alinhamento remete ao gerenciamento dessa cadeia, não só na formulação de métricas, como no monitoramento desses indicadores de forma clara e objetiva, mas também na construção de formas de incentivo e motivação para a melhoria desse desempenho diferenciado.

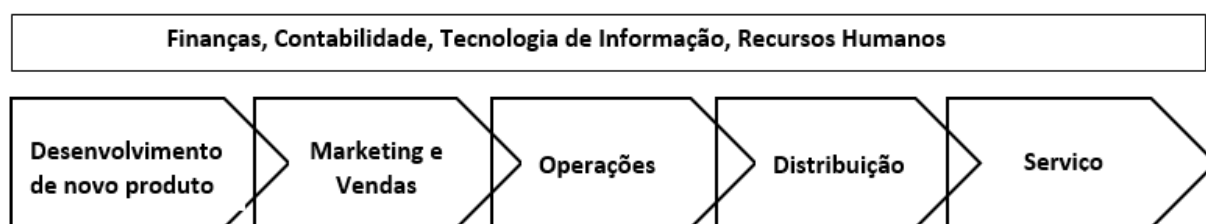
Para o Caso Nakata, os conceitos teóricos se aplicam de forma clara. Percebe-se pela grande importância que se colocou no alinhamento entre a estratégia proposta pela empresa e os interesses dos novos parceiros de transporte na distribuição. No momento em que se percebeu que seus parceiros responsáveis pelo atendimento dos distribuidores não estavam apresentando um bom nível de serviço, a Nakata entendeu que precisaria transformar sua cadeia de distribuição, de uma forma em que os parceiros estivessem alinhados com sua estratégia de atender às necessidades dos distribuidores, e por consequência, atingir de forma mais eficaz o alvo de sua estratégia competitiva: os aplicadores. Para a Nakata aplicar o alinhamento em sua cadeia de distribuição era necessário que os novos parceiros de transporte tivessem seus interesses convergindo com a estratégia da empresa, por isso, estarem ligados diretamente a eles era essencial. A internalização dessa gestão seria o ponto fundamental para estabelecer uma relação direta entre parceiros e Nakata.

O alinhamento da estratégia em uma cadeia depende intrinsecamente do desempenho dos *stakeholders* para que todos os participantes possam gerar e perceber os benefícios, sendo que um bom desempenho destes é crucial para o sucesso da estratégia compartilhada. Desta forma, torna-se importante o gerenciamento da cadeia através da implantação de parâmetros de medição e análise de desempenho, sempre de uma forma muito clara e que possam mediar os conflitos de interesses (SKIPWORTH ET AL., 2015). É necessário que haja consistência entre os objetivos estratégicos e as métricas aplicadas para medição de desempenho das atividades propostas a cada *stakeholder*. Os ajustes de estruturas e processos são fundamentais para que cada participante possa desempenhar da melhor forma seu papel na estratégia, contribuindo para o sucesso dela.

A implantação de métricas (KPIs, metas e critérios de homologação de parceiros) deve proporcionar a oportunidade de melhoria do desempenho e é um desafio importante a ser superado, já que deve contemplar de forma muito objetiva a convergência de interesses e percepção de benefícios mútuos. O ajuste das relações entre os envolvidos na cadeia leva a uma consequência positiva dessa relação entre os *stakeholders*, melhorando o desempenho da cadeia como um todo. Esse gerenciamento da cadeia e o ajuste de relações eram fundamentais para o sucesso da estratégia competitiva da Nakata. Outro ponto é que esse gerenciamento do desempenho deve prever planos de incentivo, com regras claras e objetivas, trazendo benefícios e a percepção de ganhos mútuos.

Para uma implantação de métricas eficazes na gestão da Cadeia de Distribuição, precisamos entender o posicionamento da Nakata quanto ao desenvolvimento de sua cadeia de valor e como a distribuição tem importância crucial nessa construção. Em Chopra e Meindl (2011) iniciam o desenho da cadeia de valor (Figura 14) com o desenvolvimento do produto, em que se cria suas especificações: marketing e vendas geram a demanda para esse produto no mercado através da divulgação de suas aplicações e vantagens para satisfação do cliente; operações transforma insumos em produto final para venda; a distribuição cuida de levar os produtos aos clientes em tempo e na quantidade solicitada, assim como também do retorno em caso de defeitos ou excesso; os serviços entram no pós-vendas e suprem as necessidades dos clientes.

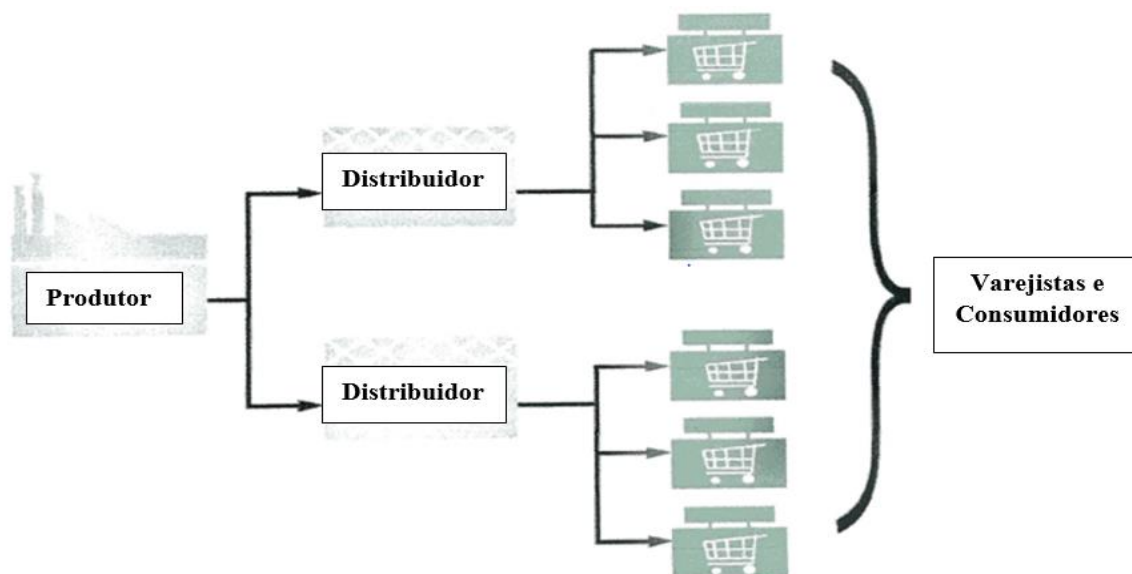
Figura 14 – Cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Chopra e Meindl (2011).

Fatores como a natureza do produto e o número de fornecedores e clientes afastam a organização da Cadeia de Suprimentos em série. As cadeias de suprimentos a jusante de empresas varejistas ou fabricantes de produtos embalados são tipicamente, cadeias de fornecimento de distribuição. Essa Cadeia de Distribuição (Figura 15) é localizada no *upstream*, como uma fábrica ou depósito, que fornece para vários locais *downstream*, que atendem o cliente de varejo (GAUR, 2013).

Figura 15 – Cadeia de Distribuição



Fonte: Adaptado e traduzido de Gaur (2013).

A teoria destaca a importância da distribuição no cenário da cadeia de suprimentos, dando relevância ao seu papel na entrega dos produtos em tempo e na quantidade solicitada, suprimindo as necessidades dos clientes (GAUR, 2013). A estratégia da Nakata estava bastante ligada ao poder de atender a essas necessidades e disponibilizar aos distribuidores os produtos para serem vistos e lembrados pelos aplicadores. A Cadeia de Distribuição da Nakata tem um desenho em que a empresa fornece seus produtos aos distribuidores que atendem ao que os aplicadores solicitam. Por isso, a distribuição e os serviços de pós-vendas (atendimento ao cliente) são fundamentais e seus *stakeholders* têm participação direta no sucesso da estratégia competitiva.

4.3 A Importância da coordenação e cooperação em cadeias

A colaboração é cooperação e compartilhamento de informações entre *stakeholders*, assim como a coordenação de objetivos na cadeia. Pressupõe a otimização não apenas do objetivo local, mas considerar o impacto na cadeia completa (PEREZ, 2013; CHOPRA; MEINDL, 2011). Por isso, ter como base para tomadas de decisão a ótica de alinhamento da cadeia à estratégia da empresa e coordenar os diversos níveis da empresa que estão envolvidos com esse resultado, é importante. Assim como tornar a cadeia mais responsiva e ter informações transparentes para aumentar a visibilidade ao longo dela.

Para Christopher (2011), logística, essencialmente, é uma orientação e uma estrutura de planejamento que visam criar um único plano para o fluxo de produtos e informações. A gestão da Cadeia de Suprimentos, baseada nessa estrutura, busca conquistar articulação e coordenação entre processos de entidades distintas, fornecedores, clientes e a organização em si. Sherman (2013) fala sobre a transformação que perpassa a Cadeia de Suprimentos e descreve como a colaboração pode ajudar no intuito de inovar, já que há falta de uma visão holística sobre a Cadeia de Suprimentos que proporcionaria o compartilhamento de conhecimentos para proposição de melhorias e soluções inovadoras.

Para Gaur (2013) tradicionalmente as organizações de uma Cadeia de Suprimentos concentram-se em suas operações internas sem se preocupar em coordenar suas atividades com os parceiros da Cadeia de Suprimentos. Mesmo dentro da organização, as atividades são frequentemente alojadas em silos funcionais, como compras, fabricação, vendas e distribuição. A experiência demonstra que os participantes da cadeia “não podem existir isoladamente”; não são capazes de gerir os custos e os riscos sem uma colaboração efetiva e sem alinhar interesses mútuos. Os participantes necessitam gerenciar efetivamente a Cadeia de Suprimentos, coordenando e alinhando os limites organizacionais e funcionais. A gestão dessa cadeia é responsável por facilitar essa coordenação, assim como a tomada de decisões relacionadas ao seu *design*, compartilhamento de informações sobre demanda e disponibilidade de produtos com outros membros, integração de decisões de produção e distribuição e o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com fornecedores (GAUR, Supply Chain Management, 2013).

Cao e Zhang (2011) identificaram um conjunto de sete dimensões que se relacionam formando uma eficaz colaboração da cadeia de abastecimento: compartilhamento de informação, convergência de objetivos, decisões sincronizadas, alinhamento de incentivos, compartilhamento de recursos, comunicação colaborativa e criação de conhecimento comum. A colaboração na Cadeia de Suprimentos gera benefícios quando esta, como um todo, estiver alinhada, compartilhando a informação. Decisões sincronizadas e compartilhadas entre os *stakeholders*, podem reduzir excesso de estoque, evitar o efeito chicote, aumentar a sinergia de negócios e a qualidade, a flexibilidade e reforça a busca de inovação conjunta.

Mentzer et al. (2001) trazem um quadro resumindo as conceituações de cooperação em torno da implementação do gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (Quadro 16), em que se pode verificar que a coordenação e cooperação em cadeias corroboram dos mesmos ideais de integração de estratégias em prol de objetivos mútuos, fortemente amparados na relação entre membros da cadeia, interdependentes e que buscam relações ganha-ganha, além do valor

transacional para alcançar vantagens em longo prazo e detrimento de ganhos de curto prazo (Quadro 16).

Quadro 16 – Definições de cooperação em cadeia

Anderson e Narus, 1990	A cooperação entre os membros da cadeia de fornecimento é necessária para o gerenciamento efetivo de <i>SCM</i> nas atividades desempenhadas por empresas em uma relação comercial para produzir resultados mútuos superiores ou resultados que são esperados conjuntamente ao longo do tempo.
Cooper et al., 1997	A cooperação não é limitada às necessidades da transação atual e acontece em vários níveis de gerenciamento (por exemplo, gerentes de alto nível e operacionais), envolvendo a coordenação interfuncional em toda a Cadeia de Suprimentos e membros.
Heide e John 1990	A ação conjunta em relações próximas refere-se à realização de atividades focais em uma cooperativa ou forma coordenada.
Cooper et al., 1997; Cooper, Lambert e Pagh, 1997; Ellram e Cooper, 1990; Novack, Langley e Rinehart, 1995; Spekman, 1988; Tyndall et al., 1998	A cooperação começa com o planejamento conjunto e termina com atividades de controle para avaliar o desempenho dos membros da Cadeia de Suprimentos como um todo.
Cooper et al., 1997	Planejamento e avaliação conjuntos envolvem processos em curso ao longo de vários anos.
Cooper et al., 1997; Dowst, 1988	Além do planejamento e controle, na cooperação é necessário reduzir os estoques da Cadeia de Suprimentos e buscar eficiências de custos em toda a cadeia.
Drozdowski, 1986	Os membros da Cadeia de Suprimentos devem trabalhar juntos no desenvolvimento de novos produtos e decisões de portfólio de produtos.
Treleven, 1987	O <i>design</i> de sistemas de qualidade em controle e entrega também é uma ação conjunta.

Fonte: Adaptado de Mentzer et al. (2001).

Mentzer et al. (2001) falam, com base nos textos de Cooper et al. (1997), Cooper, Lambert e Pagh (1997), Ellram e Cooper (1990), Novack, Langley e Rinehart (1995) e Tyndall et al. (1998), também da cooperação como base da integração necessária para implementação da gestão da Cadeia de Suprimentos, que precisa da integração de processos, desde a terceirização até a fabricação, e distribuição em toda a cadeia de fornecimento.

Gunasekaran, Lai e Cheng (2008) colocam a cooperação como cerne da definição da *SCM* (do inglês *Supply Chain Management*), definindo-o como a coordenação de recursos e a otimização de atividades em toda a cadeia de valor para obter vantagens competitivas. Nesse sentido a *SCM* facilita a organização e coordenação necessárias para dar agilidade ao negócio, de forma a torná-lo mais competitivo.

A coordenação de uma cadeia parte do mesmo pressuposto de convergência de interesses e estratégia em torno de objetivos comuns. No entanto, além dos ajustes que são feitos para o alinhamento, a coordenação deverá ser feita por um *driver* dessa cadeia. Essa empresa participante da cadeia tem como principal prerrogativa indicar os caminhos a serem seguidos pelos demais membros da cadeia e dar o ritmo de avanço nas ações em direção ao objetivo traçado conjuntamente. Deverá também, através do estabelecimento de limites claros de ação de cada *stakeholder* exercer papel de mediação dos diversos interesses envolvidos, organizar métodos de pactuação e monitoramento dos acordos realizados.

Para Mentzer et al. (2001), os métodos de pactuação e monitoramentos criados pelo *driver* devem promover ações conjuntas entre os *stakeholders* de uma forma que se estabeleça colaboração e integração de processos para se encontrar soluções para os problemas que serão enfrentados. Quão maior for essa integração e mais conscientes forem os membros dessa forma colaborativa de ação, melhor será o desempenho alcançado. Quanto mais coordenadas e colaborativas forem as ações, mais próximos de uma relação ótima estarão seus membros, assim como mais facilmente poderão alcançar ganhos no compartilhamento de informações, estruturas e conhecimento.

Assim como no alinhamento estratégico, quando se examina o conceito de coordenação e colaboração em cadeias, percebe-se a relevância do gerenciamento exercido pelo *driver* da cadeia, como forma de delinear os controles e aplicar formas de mediação das relações entre os *stakeholders* envolvidos. No Caso Nakata fica claro que era necessário que, como membro *driver* da cadeia, a Nakata deveria traçar a estratégia e exercer o papel de coordenador da cadeia, saindo de suas fronteiras e promovendo uma colaboração entre os diversos *stakeholders* envolvidos. A gestão da cadeia é parte importante na coordenação dos objetivos individuais dos *stakeholders*, de uma forma que não haja conflitos que destruam valor ao invés de criá-lo. Também facilita que seja estabelecida uma verdadeira colaboração, no momento em que todos estejam percebendo que desta forma os benefícios criados pelo esforço e bom desempenho de todos gera benefícios mútuos.

No Caso Nakata essa integração era condição fundamental para o sucesso de sua estratégia. A forma de como estabelecer essa coordenação e obter a colaboração ampla entre os *stakeholders* era o desafio a ser superado naquele momento. Por isso, desde o desenho e implantação de um novo modelo, a escolha de parceiros de transporte e o estabelecimento de critérios claros de controle e medição das relações (contratos e SLAs) foi importante. Para exercer o papel de coordenação e estabelecer colaboração entre os *stakeholders*, a Nakata deveria tomar a responsabilidade de estabelecer não só as metas e parâmetros de desempenho

das operações, como colocado no alinhamento estratégico, mas além disso, estabelecer e controlar os critérios claros de relações contratuais formais que delimitassem fronteiras de obrigações e direitos entre os envolvidos. Mais uma vez, seria importante criar mecanismos que compreendessem claramente formas de incentivo da melhoria de desempenho nessas relações. Criar programas de bonificações e penalizações era fundamental para dar legitimidade ao que estava estabelecido como melhor relação entre os *stakeholders*.

À Nakata caberia estabelecer o papel de cada *stakeholder*, assim como exercer o seu papel de coordenadora da cadeia, apontando os caminhos a serem percorridos para o sucesso mútuo, mantendo o rigor nos controles e buscando a eficiência máxima da cadeia. Como coordenadora, cabia a ela estabelecer a troca de informações de forma clara e colaborativa entre todos os *stakeholders*, como forma de ampliação e disseminação do conhecimento gerado com a implantação de um novo modelo na Cadeia de Distribuição.

4.4 Cadeias de Suprimentos Responsivas

Em Gaur (2013) os produtos inovadores, em que os custos de mediação do mercado dominam, a cadeia responsiva recai como melhor estratégia. Devido à incerteza da demanda e do subsequente desencontro da oferta com a demanda, em que se incluem os custos de descarte de estoques em excesso, vendas perdidas e perda do *goodwill* do cliente devido à escassez ou falta de estoque. Para reduzir os custos de mediação do mercado, uma organização deve melhorar sua capacidade de resposta às flutuações na demanda e, portanto, escolher uma estratégia de cadeia de suprimento responsiva ao mercado.

Christopher, Lowson e Peck (2004) criaram um guia para dar capacidade de resposta à cadeia, que retrata um conjunto de ações e processos que tornam as organizações mais capacitadas a serem verdadeiramente voltadas ao mercado, pois são essas que têm o “ênfase sustentado na responsividade em toda a empresa e na sua cadeia mais ampla de suprimento”. Essas empresas terão fornecedores ágeis, que trabalharão junto delas e alinhados aos processos, também terá a máxima proximidade com cliente para obter e compartilhar informações sobre demanda. Internamente os processos também terão que ser ágeis, além disso, combinará um processo enxuto e ágil de fabricação.

Roh, Hong e Min (2013) colocam que a Cadeia de Suprimentos responsiva se concentra na capacidade de resposta do mercado como elemento central dos processos da cadeia com o objetivo de aumentar o valor do cliente em toda ela. Ainda enumeram os principais objetivos da cadeia responsiva: melhorar a agilidade, para aumentar a capacidade de resposta às

demandas dos clientes, fornecendo aos clientes o produto certo no momento certo, no lugar certo, utilizando informações de ponto de vendas; aumentar a flexibilidade como forma de responder às mudanças nas demandas dos clientes, simplificando e centralizando os processos de planejamento da cadeia, incluindo o desenvolvimento de novos produtos e a expansão do mercado; reduzir o risco removendo as fontes potenciais de gargalos e interrupções na Cadeia de Suprimentos (ROH; HONG; MIN., 2013).

Lee (2002) define como cadeias responsivas de suprimentos aquelas que utilizam estratégias que visam torná-las ágeis e flexíveis às necessidades diferentes e variadas dos clientes. Para serem responsivas, as empresas usam recursos de tecnologia de informação (TI) e processos de customização em massa como meio de atender aos requisitos específicos dos clientes. Os processos de personalização são projetados para serem flexíveis. A especificação precisa dos requisitos do cliente (pedido correto) que é a chave para o sucesso da customização em massa. Por isso, os TI's permitem a captura muito rápida e precisa de requisitos mais customizados dos clientes, assim como a transferência de informações de pedidos para a fábrica ou centros de personalização, para a configuração final do produto que se faz com muito mais celeridade.

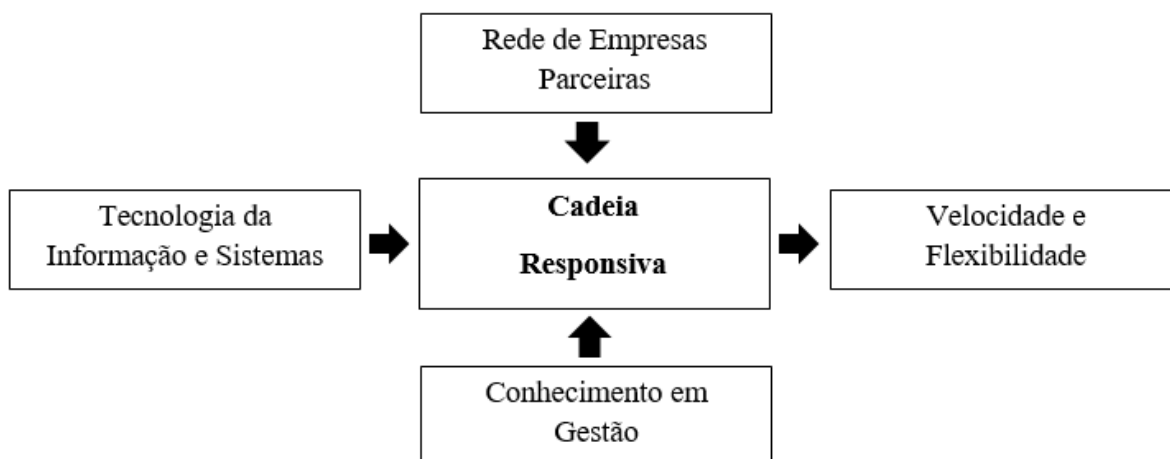
Em Chopra e Meindl (2011) tem-se a cadeia responsiva como aquela que visa prioritariamente responder rapidamente às demandas dos clientes, criar produtos com *design* flexível (através da modularidade), para possível postergação de diferenciação. Tem margens maiores já que o preço não é o mais importante para o cliente, a produção é mais flexível para ter como responder às incertezas maiores. Por isso, tem que manter estoques de segurança para evitar escassez, ter *lead times* curtos para manter competitividade, mesmo com custos maiores e manter fornecedores flexíveis, confiáveis e com qualidade.

Em Gunasekaran, Lai e Cheng (2008, p. 551), “uma cadeia responsiva (RSC – do inglês *Responsive Supply Chain*) pode ser definida como uma rede de empresas que é capaz de criar riqueza para seus acionistas em um ambiente competitivo, reagindo, com rapidez e custo, de forma efetiva às mudanças nas exigências do mercado”. O atendimento mais rápido das exigências do mercado exige o desenvolvimento de uma rede de empresas que ajam colaborativamente, com base em competências e na gestão de pessoas e informações, que conduzam os processos de forma rápida e mais rentável possível (Figura 16).

A agilidade da cadeia está entrelaçada com a capacidade de reposta de uma empresa e não é somente usar o conhecimento de mercado ou ser uma organização que explore oportunidades. Requer corte de *lead times* e custos ao longo da cadeia, portanto, processos ágeis

requerem reduções de prazos de e custos em toda cadeia (CHRISTOPHER, 2000; GUNASEKARAN; LAI; CHENG, 2008).

Figura 16 – Cadeia responsiva



Fonte: Adaptado de Gunasekaran, Lai e Cheng (2008).

Nos conceitos teóricos apresentados na literatura, pode-se verificar que a responsividade traz como ponto crucial a transformação da cadeia para ampliar sua agilidade e capacidade de atendimento às necessidades dos clientes, como forma de estabelecer uma vantagem competitiva de um produto em relação à concorrência. A capacidade de resposta está também fortemente ligada à flexibilidade alcançada na cadeia, no interesse de corresponder, de forma mais ágil e assertiva, aos anseios dos clientes, que são cada vez mais exigentes no tocante ao nível de serviços prestados pela cadeia.

Nesse sentido, percebe-se que a Nakata buscava em sua estratégia competitiva estar voltada ao atendimento de seus clientes em que o foco eram os aplicadores, para fazer crescer sua participação no mercado. Com isso, a questão da disponibilidade do produto nas gôndolas dos distribuidores tinha que ser resolvida da forma rápida e assertiva. Ampliar a capacidade de resposta de sua cadeia era uma condição fundamental para o sucesso da estratégia de atender seus clientes foco e melhorar a percepção sobre o serviço prestado a eles. Outro ponto que a teoria ressalta é que para aumentar a capacidade de resposta é essencial ter flexibilidade no atendimento às demandas dos clientes. A Nakata buscou desenvolver ferramentas e controles que pudessem responder a essas necessidades e nesse contexto, buscar e reunir informações para entendê-las e atendê-las de forma mais assertiva, desenvolvendo novos contornos para suas operações, o que era muito importante.

Para aumentar sua capacidade de resposta, sua agilidade e ter mais flexibilidade no atendimento das demandas dos distribuidores, era necessário criar e desenvolver conhecimento mutuamente entre todos os *stakeholders* para que as operações fossem redesenhadas de forma a obter benefícios para todos. Assim, o desafio estava em obter formas de compreender as peculiaridades e restrições enfrentadas por seus distribuidores, dando tratamento aos embarques feitos de uma forma que não fossem penalizados os parceiros de transporte e ao mesmo tempo pudessem dar mais agilidade e flexibilidade às operações, aumentando a capacidade de responder e atender os clientes. Era essencial que deste ponto da cadeia (distribuidores) até o foco da estratégia – os aplicadores – a disponibilidade do produto fosse uma vantagem e não um gargalo que impedisse o sucesso da estratégia da Nakata.

Reichhart e Holweg (2017) traçam um *framework* sobre a definição de responsividade, que auxilia muito no sentido de reunir ideias que contribuem para um conceito mais amplo. Sendo mais abrangente, abarcando agilidade, flexibilidade e a própria responsividade. Os autores trazem as dimensões de responsividade (Quadro 17): volume, produto e processo. Olhando no recorte do original, especificamente para os que trazem a contribuição para a responsividade de *lead times*, *total order-to-delivery (OTD) time*, *distribution lead-time* e *supply chain response lead-time*, como importantes para o desenvolvimento do que se tratará no estudo de caso, no sentido da importância desses fatores que são considerados pelos autores.

Quadro 17 – Análise de Fatores da Cadeia Responsiva

Três dimensões da responsividade (volume, produto, processo)
Tempo de Atendimento ao Cliente
Estabilidade nos Volumes
Especificações da Demanda (pareto)
Variedade de Produtos (externos e internos)
Ponto de Customização
Ciclo de Vida do Produto
Prazo de Entrega do Pedido Total (OTD e OTIF)
Prazo de Entrega da Distribuição
Tempo de Resposta da Cadeia de Suprimentos

Fonte: Adaptado de Reichhart e Holweg (2017).

A literatura também mostra a importância que a Cadeia de Distribuição tem para o sucesso de uma estratégia competitiva. O enfoque na eficiência da cadeia está relacionado à capacidade de redução de *lead time* (tempo de atendimento ao cliente) ao longo da cadeia para que se possa ter uma maior responsividade. Os prazos que implicam diretamente no

atendimento dos clientes, como OTD (*On Time Delivery* – Entrega no Prazo) e prazos de entrega de distribuição, são processos que estão ligados diretamente ao aumento da agilidade e responsividade da cadeia (REICHHART E HOLWEG, 2017).

No Caso Nakata, objetivou-se mostrar como a Cadeia de Distribuição toma importância numa estratégia que pressupõe uma disponibilidade alta de produtos para o consumo do cliente alvo, os aplicadores. Por consequência, o desafio da internalização realizada pela Nakata, que se liga diretamente aos conceitos apresentados, está não só em reduzir os tempos de atendimento de seus distribuidores, dando às operações agilidade e responsividade, mas também fazer com que seus parceiros de transporte tenham disposição e condições de ter flexibilidade nesse atendimento, quando contemplam necessidades mais particulares dos distribuidores.

4.5 Visibilidade na Cadeia de Suprimentos

A visibilidade da cadeia requer uma troca de informações que sustente tomadas de decisões, atendimento às expectativas dos clientes e ajudem a solucionar problemas. É uma das condições para que a cadeia tenha sua responsividade e flexibilidade fortalecidas, criando valor ao cliente e desta forma alcançar uma vantagem sobre a concorrência. Para Christopher e Lee (2004), a informação compartilhada ao longo da cadeia é uma das condições para se ter visibilidade e rastreabilidade de produtos e serviços, para que os membros possam tomar decisões.

A necessidade da visibilidade para a Cadeia de Suprimentos, como condição de melhor gestão, para permitir maior eficiência e eficácia, levou as empresas a investirem na melhoria de ferramentas e ações para melhorar essa capacidade. A Cadeia de Suprimentos competitiva é aquela que pode reduzir os custos operacionais e mesmo assim fornecer melhores serviços e atendimento ao cliente. A visibilidade completa na cadeia é uma forma de se alcançar o sucesso em eficácia e eficiência ao longo da Cadeia de Suprimentos. Além disso, a análise dos autores mostrou que a visibilidade do processamento de pedidos do cliente está significativamente relacionada à posição competitiva da empresa (HOLCOMB; PONOMAROV; MANRODT, 2011).

Os conceitos apresentados na literatura em referência à visibilidade da cadeia relatam a necessidade de se ter uma visão clara para melhorar e alcançar mais eficiência e eficácia nos processos de gestão dessa cadeia. Desta forma, pode-se ligar a essa necessidade a promoção de uma maior visibilidade ao longo da cadeia, com o alinhamento estratégico proposto no Caso

Nakata, assim como no papel de coordenador e promotor de colaboração, já temos questões propostas que estão interligadas com o gerenciamento da cadeia.

No Caso Nakata verificou-se a importância de se ter informações claras que sejam compartilhadas ao longo da cadeia, para a rastreabilidade do produto e, essencialmente, na transparência e objetividade de troca de dados que resultem em melhoria das relações entre os *stakeholders*. O compartilhamento de informações é condição para que os envolvidos tenham condições na tomada de decisão de forma correta e também para fortalecer as relações entre os membros dessa cadeia.

Mais uma vez, verificou-se que os conceitos se relacionam. A Nakata, como condição de sucesso de sua estratégia, tinha que aumentar sua capacidade de resposta às demandas de seus distribuidores. Nesse contexto, a visibilidade se tornava uma ferramenta de obtenção e monitoramento de informações sobre a assertividade de suas operações e da eficácia em obter a disponibilidade de seus produtos. Também era necessário melhorar suas relações com seus parceiros de transporte para ter acesso e clareza de informações e, em consequência, mais transparência. A sua relação com os parceiros de transporte era importante para o sucesso em sua estratégia, que, ao final, dependia fortemente de boas relações entre todos os *stakeholders*.

5 REFERÊNCIAS

- ALVES, S., DIAS, P., NOGUEIRA, A., & FIGUEIREDO, K. (2011). *Web filmes - Aluguel de filmes em tempos de pipoca virtual* (Vols. 1, nº 2). Curitiba: TAC.
- AUSTIN, J., HESKETT, J., & BARTLETT, C. (2015). *Key Elements for Excelents in Classroom Cases and Teaching Notes*. Harvard Business School.
- BISPO, A., & SILVA, A. (2014). “*Esse Negócio é Pra Valer*”: *O Caso da Hebron* (Vols. 4, nº 2). Rio de Janeiro: TAC.
- BRANDENBURGER, A., & STUART JR., H. (1996). Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5, nº 1, 5-24.
- BRITO, L., BRITO, E., & HASHIBA, L. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, 67, 952-959.
- BRITO, R., & BRITO, L. (maio/jun. de 2012). Competitive Advantage and Performance: a Value Creation Approach. *RAC*, 16, nº 3, 360-380.
- CANONGIA, C., SANTOS, D., SANTOS, M., & ZACKIEWICZ, M. (maio/ago. de 2004). Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumento para a Gestão da Inovação. *Gestão e Produção*, 11, nº 2, 231-238.
- CAO, M., & ZHANG, Q. (2011). Supply Chain Collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29.
- CARVALHO, M. R. (2009). *Gestão dos canais de distribuição*. Curitiba: IESDE Brasil.
- CHOPRA, S., & MEINDL, P. (2011). *Gestão da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações* (4ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CHRISTOPHER, M. (2011). *Logística e gerenciamento na Cadeia de Suprimentos* (4ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- CHRISTOPHER, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 19, Nº 1.
- CHRISTOPHER, M., & LEE, H. (2004). Mitigating supply chain risk through improved confidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34, nº 5, 388-396.
- CHRISTOPHER, M., & PECK, H. (2004). Building the Resilient Supply Chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15, 1-14.
- CHRISTOPHER, M., & RYALS, L. (2014). The Supply Chain Becomes the Demand Chain. *Journal of Business Logistics*, 35, nº 1, 29-35.

- CHRISTOPHER, M., LOWSON, R., & PECK, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32, n° 7, 367-376.
- COOPER, M., LAMBERT, D., & PAGH, J. (1997). Supply Chain Mangement. *The International Journal of Logistics Management*, 8, n° 1.
- CRAIGHEAD, C., HULT, G., & KETCHEN JR., D. (2009). The effects of innovation´cost strategy, knowlegde, and action in the supply chain on firm performance. *Journal of Operations Management*, 1, n° 27, 405-421.
- DONIER, P., ERNST, R., FENDER, M., & KOUVELIS, P. (2000). *Logística e Operações Globais –Textos e Casos*. São Paulo: Atlas.
- DYER, J. (1997). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18, n° 7, 535-556.
- DYER, J., & HATCH, N. (2006). Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships. *Strategic Management Journal*, 1, n° 27, 701-719.
- ELLRAM, L., TATE, W., & BILLINGTON, C. (2007). Services Supply Managment: Improved Organizational Performance. *California Management Review*, 44, n° 4.
- FARIA, M., & FIGUEIREDO, K. (2013). Casos de Ensino no Brasil: Análise Bibliométrica e Orientações para Autores. *RAC*, 17, n° 2, 176-197.
- FERNIE, J., & SPARKS, L. (2009). *Logistics & Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain* (3ª ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- FISHER, M. (mar./abr. de 1997). What is the right supply chain for your product: A simple framework can help you figure out the answer. *The Harvard Business Review*.
- FREZATTI, F. (2011). Tocaobra. Caso de Ensino/Gestão. *TAC*, 1, n° 1, 14-31.
- GAUR, V. (2013). *Supply Chain Management*. Harvard Business Publishing.
- GIL, A. C. (jul./dez. de 2004). Elaboração de Casos para Ensino de Administração. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 2, n° 2, 07-16.
- GIROD, S., & KARIM, S. (mar./abr. de 2017). Change Management: Restructure or Reconfigure?: Designing the reorg that works for you. *Harvard Business Review*.
- GRAHAM, G., BURNES, B., LEWIS, G., & LANGER, J. (2004). The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, n° 11, 1087-1103.

- GUNASEKARAN , A., LAI, K., & CHENG, T. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. *The International Journal of Management Science*, 549-564.
- GUNASEKARAN, A., & PATEL, C. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*(87), 333-347.
- HAMEL, G. (dez. de 2012). The Why, What, anf How of Management Innovation. *The Harvard Business Review*.
- HELO, P., & HOLWEG, M. (2014). Defining value chain architectures: Linking strategic value creation to operational supply chain design. *International Journal Production Economics*, 230-248.
- HENKE JR., J., & ZHANG, C. (2010). Increasing Supplier – Driven Innovation: When customers collaborate with suppliers they can build trust, reduce relational stress, and increase innovation-related activities. *MITSloan Management Review*, 51, nº 2.
- HIRAI, C. M. (2018). *Formação para a Ética nos Negócios: Caso de Ensino “Eucaliptus”*. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- HOLCOMB, M., PONOMAROV, S. Y., & MANRODT, K. (2011). Supply Chain Visibility to Firm Performance. *Supply Chain Forum an International Journal*, 12, nº 2.
- IKEDA, A., VELUDO-DE-OLIVEIRA, T., & CAMPOMAR, M. (jul./set. de 2005). A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. *Organizações & Sociedade*, 12, nº 34.
- JONASH, R. (2000). *Driving Sustainable Growth and Innovation: Pathways to High Performance Leadership. Adapted and updated from The Innovation Premium: How Next- Generation Companies are Achieving Peak Performance and Profitability*. Perseus Press.
- KALYANAM, K., & BRAR, S. (2009). From Volume to Value: Managing The Value-Add Recelier Chanel at Cisco Systems. *California Management Review*, 52, nº 1.
- KAPLAN, R., ATKINSON, A., BANKER, R., & YOUNG, S. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- LEE, H. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California Management Review*, 44, nº 3.
- LEENDERS, M., MAUFFETTE-LEENDERS, L., & ERSKINE, J. (2001). *Writing cases* (4^a ed.). Ontario: Ivey Publishing.

- LIN, C., SILVEIRA, R., & RAMOS, M. (2014). O Crescimento do E-commerce: Posicionamento e Gestão da Marca Shopmasp. *TAC*, 4, nº 2, 148-163.
- MAUFFETTE-LEENDERS, L., ERSKINE, J., & LEENDERS, M. (2007). *Learning with cases* (4ª ed.). Ontario: Richard Ivey School of Business.
- MENTZER, J., DEWITT, W., KEEBLER, J., MIN, S., NIX, N., SMITH, C., & ZACHARIA, Z. (2001). Defining Supply Chain Mangement. *Journal of Business Logistics*, 22, nº 2.
- MIGUEL, P., BRITO, A., FERNANDES, A., & TESCARI, F. (2015). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44, nº 7, 559-576.
- MIGUEL, P., BRITO, L., & REIS, M. (2014). *Relational Resources: do they create value for both buyer and suppliers?* São Paulo: FGV EAESP - GVcelog - Papers.
- MIOTTO, A., & BARKI, E. (2011). *Wallmart: Um projeto para a base da pirâmide no Brasil* (Vols. 1, nº 1). GV Casos.
- MONAHAN, S., BOSSCHE, P., & TAMAYO, F. (2010). *Make vs. Buy Revisited*. A. T. Kearney, Inc Marketing & Communication.
- MUNFORD, A. (2005). The case method – does learning theory matter? *Development and Learning in Organizations*.
- NAKAGAWA, M. (1991). *Gestão estratégica de sustos: conceitos, sistemas e implementação*. São Paulo: Atlas.
- NAKATA. (2018). Acesso em 30 de dez. de 2018, disponível em Categoria de Produtos: <https://www.nakata.com.br/Portfolio>
- NARAYANAN, V., & RAMAN, A. (nov. de 2004). Aligning Incentives in Supply Chains. *Harvard Businnes Review*.
- OFICINA BRASIL. (2017). Acesso em 30 de dez. de 2018, disponível em Pesquisa CINAU Marcas Preferidas 2016: Destaque Componentes de Direção: <https://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinau/pesquisa-cinau-marcas-preferidas-2016-destaque-componentes-de-direcao>
- O'MARAH, K. (2005). Remake your supply chain to support innovation. *Harvard Business School Publishing and The MIT Center for Transportation & Logistics*.
- O'REILLY, C., & TUSHMAN, M. (abr. de 2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*.
- PERDIGÃO, D. A. (2012). *O Dilema de Jusciléia: Formação Superior e (Im)Possibilidade de Reinserção Profissional. Caso de Ensino/Gestão* (Vols. 2, nº 1). Rio de Janeiro: TAC.

- PEREZ, H. (2013). *Supply Chain Roadmap: aligning supply chain with business strategy - Create Space*. Edição do Kindle.
- PINAR, O., & EISENHARDT, K. (2009). Forming Ties that Will Free Your Firm. *Deep Insight - Academy of Management Journal*.
- PISANO, G. P. (jun. de 2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93, nº 6, 44-54.
- PORTER, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- PORTER, M. E. (1998). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- PRATER, E., & WHITEHEAD, K. (2018). Na Introduction to Supply Chain Management: A Global Supply Chain Support Perspective. *Chapter 8, Customer Service, Harvard Business Publishing*.
- REICHHART, A., & HOLWEG, M. (2017). Creating the customer-responsive supply chain: a reconciliation of concepts. *International Journal of Operations & Production Management*, 27, nº 11, 1144-1172.
- RODRIGUES, C., DONADEL, C., LORANDI, J., & KIECKBUSCH, R. (out. de 2006). O modelo de referência das operações na Cadeia de Suprimentos (SCOR -model). XXVI *ENEGEP- Fortaleza*.
- ROESCH, S. M. (abr./jun. de 2007). Caso de Ensino em Administração – Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, nº 2.
- ROH, J., HONG, P., & MIN., H. (2013). Implementation of responsive supply chain strategy in global complexity: The case of manufacturing firms. *International Journal Production Economics*.
- SEGS. (2017). Acesso em 30 de dez. de 2018, disponível em Pesquisa IBOPE revela que Nakata é a segunda marca preferida dos mecânicos: <https://www.segs.com.br/veiculos/71742-pesquisa-ibope-revela-que-nakata-e-a-segunda-marca-preferida-dos-mecanicos>
- SELLITO, M., & MENDES, L. (set./dez. de 2006). Avaliação comparativa do desempenho de três cadeias de suprimentos em manufatura. *Production*, 16, nº 3, 552-568.
- SHERMAN, R. (2013). *Supply Chain Transformation: Practical Roadmap to Best Practice Results* (Wiley Corporate F&A) Wiley. Edição do Kindle.
- SINDIPEÇAS. (2018). *Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores*. Acesso em 30 de dez. de 2018, disponível em Desempenho do Setor de

Autopeças: <https://www.sindipecas.org.br/area-atuacao/?co=s&a=desempenho-do-setor-de-autopecas>

- SKIPWORTH, H., GODSELL, J., WONG, C., SAGHIRI, S., & JULIEN, D. (2015). Supply chain alignment for improved business performance: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(5^a), 511-533.
- SOUZA, F., PIERRE, J., CARVALHO, M., & BATOCCHIO, A. (2004). Integração na Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso no setor automobilístico. *XI SIMPEP*.
- SUITT, H. (2008). Uma blogueira no Ninho - Caso HBR. *Harvard Business Review*.
- TESCARI, F. (2015). Captura do Valor do Relacionamento por Compradores e Fornecedores em uma Perspectiva de sua Criação. *Anais - Simpoi*.
- TRENT, R., & MONCZKA, R. (2003). Understanding integrated global sourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, n° 7, 607-629.
- VERSO ASSESSORIA DE IMPRENSA. (2017). Acesso em 30 de dez. de 2018, disponível em Notícia de última hora: www.versoassessoriaimprensa.com.br
- VIEIRA, H., YAMADA, N., MARINS, F., & SALOMON, V. (2007). *Melhoria no desempenho da Cadeia de Suprimentos com apoio do modelo SCOR*.
- WU, T., WU, Y., CHEN, Y., & GOH, M. (2004). Aligning supply chain strategy with corporate environmental strategy: A contingency approach. *International Journal of Production Economics*.
- YEMEN, G. (maio de 2014). On writing teaching notes well. *Darden Business Publishing – University of Virginia – UV 4306*.
- YIN, R. K. (2010). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos* (4^a ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

ANEXO 1 – PESQUISA * CINAU – 2014/2016

SHARE OF HEART					
2014		2015		2016	
BOSCH	23,0%	BOSCH	22,0%	BOSCH	21,9%
GENUÍNAS	16,3%	GENUÍNAS	15,3%	GENUINAS	15,3%
NGK	12,3%	NGK	8,3%	NGK	11,6%
SABO	4,2%	AXIOS	4,6%	SABO	5,4%
TRW VARGA	3,6%	COFAP	3,8%	COFAP	4,2%
AXIOS	3,4%	TRW VARGA	3,3%	NAKATA ←	3,5%
COFAP	3,4%	NAKATA ←	2,7%	AXIOS	3,3%
NAKATA ←	2,8%	HIPPER FREIOS	2,2%	TRW VARGA	3,1%
SKF	1,9%	SKF	2,1%	MAHLE METAL LEVE	2,7%
FREMAX	1,7%	METAL LEVE	1,9%	MAGNETI MARELLI	1,6%
MONROE	1,5%	SABO	1,7%	MOTORCRAFT	1,2%
LUK	1,3%	MAGNETI MARELLI	1,4%	SKF	1,1%
MAGNETI MARELLI	1,3%	GEDORE	1,2%	MONROE	0,8%
FRAS-LE	1,1%	LUK	1,1%	INA	0,7%
TECFIL	1,1%	MAHLE	1,0%	LUK	0,7%
OUTRAS CITAÇÕES	21,1%	OUTRAS CITAÇÕES	27,3%	OUTRAS CITAÇÕES	22,7%

Fonte: Oficina Brasil (2017).

* Share of Heart – denominação dada pela CINAU à marca do coração dos pesquisados.

Pode-se ver a evolução entre os anos de 2014 a 2016, após implantação da internalização da gestão da cadeia de distribuição, da marca Nakata no que a CINAU denominou como *Share of Heart*, marca mais presente nos corações dos consumidores, nesse caso os aplicadores (mecânicos e oficinas mecânicas).

ANEXO 2 – PESQUISA CINAU POR PEÇA – *SHARE OF MIND E *SHARE OF MARKET*** – 2014/2016**

AMORTECEDORES									
SHARE OF MIND		2016	2015	2014	SHARE OF MARKET		2016	2015	2014
1ª	COFAP	60,2	66,9	66,3	1ª	COFAP	45,1	51,9	52,1
2ª	MONROE	18,1	16,2	15,4	2ª	NAKATA	19,7	17,2	18,8
3ª	NAKATA	11,9	9,5	9,8	3ª	MONROE	19,4	18,1	15,2
4ª	GENUINAS	3,3	2,5	4,2	4ª	GENUINAS	7,2	2,9	6,3
5ª	KYB	2,3	1,1		5ª	KYB	2,7	1,3	
6ª	MOTORCRAFT	1,2		0,7	6ª	CORVEN	2,1	5,2	4,6
JUNTAS HOMOCINÉTICAS (*SPICER: ENGLOBAL ALBARUS, DANA E SPICER)									
SHARE OF MIND		2016	2015	2014	SHARE OF MARKET		2016	2015	2014
1ª	SPICER*	47,5	49,5	59,8	1ª	SPICER*	34,0	40,6	44,1
2ª	COFAP	18,9	17,1	13,0	2ª	COFAP	21,2	17,9	12,1
3ª	NAKATA	15,4	10,2	6,5	3ª	NAKATA	17,2	11,5	12,4
4ª	GENUÍNAS	6,4	5,1	5,8	4ª	GENUÍNAS	9,2	4,1	6,2
5ª	SKF	3,6	6,5	3,2	5ª	PERFECT	4,8	5,3	5,9
6ª	PERFECT	2,5	1,8	2,6	6ª	SKF	4,0	5,9	4,9
MOLAS									
SHARE OF MIND		2016	2015	2014	SHARE OF MARKET		2016	2015	2014
1ª	COFAP	31,1	23,6	24,0	1ª	FABRINI	24,8	26,1	33,1
2ª	FABRINI	27,4	33,1	30,0	2ª	COFAP	24,4	28,4	20,7
3ª	ALIPERTI	11,5	13,4	8,5	3ª	NAKATA	12,2	10,6	4,7
4ª	NAKATA	9,8	4,3	6,8	4ª	ALIPERTI	11,0	15,5	16,7
5ª	GENUÍNAS	6,1	6,6	7,6	5ª	GENUINAS	8,9	4,5	8,7
6ª	MONROE	3,2	5,6	4,6	6ª	MONROE	5,3	3,1	3,7
BOMBA DE ÓLEO									
SHARE OF MIND		2016	2015	2014	SHARE OF MARKET		2016	2015	2014
1ª	SCHADEK	58,7	52,5	60,7	1ª	SCHADEK	53,4	50,3	57,3
2ª	GENUÍNAS	12,8	15,9	11,8	2ª	GENUÍNAS	16,9	14,1	11,7
3ª	BROSOL	8,9	7,5	10,8	3ª	BROSOL	9,4	9,3	10,3
4ª	URBA	5,1	6,3	4,3	4ª	ANROI	5,3	3,5	6,7
5ª	NAKATA	3,9	3,8	0,7	5ª	URBA	4,4	4,5	4,0
6ª	DELPHI	3,4	5,9	4,9	6ª	NAKATA	4,1	7,4	3,0
BOMBA D'ÁGUA									
SHARE OF MIND		2016	2015	2014	SHARE OF MARKET		2016	2015	2014
1ª	URBA	55,4	53,9	62,0	1ª	URBA	41,7	42,3	48,8
2ª	NAKATA	9,6	5,9	3,6	2ª	NAKATA	12,7	8,2	5,0
3ª	SCHADEK	7,0	9,0	6,9	3ª	INDISA	9,4	7,6	7,3
4ª	GENUÍNAS	5,9	6,5	6,6	4ª	SKF	8,8	5,7	7,3
5ª	SKF	5,2	2,2	4,3	5ª	GENUÍNAS	7,6	7,3	5,9
6ª	INDISA	4,5	4,6	2,6	6ª	SCHADEK	5,7	7,9	5,3

Fonte: Oficina Brasil (2017).

* *Share of Mind* – denominação dada pela CINAU à marca nas mentes dos pesquisados.

* *Share of Market* – denominação dada pela CINAU à marca de mais mercado para os pesquisados.

Pode-se ver a evolução entre os anos de 2014 a 2016, após implantação da internalização da gestão da Cadeia de Distribuição, da marca Nakata no que a CINAU denominou como *Share of Mind* – denominação dada pela CINAU à marca nas mentes dos pesquisados e *Share of Market* – denominação dada pela CINAU à marca de mais mercado para os pesquisados, dado por peças específicas. Aqui vale demonstrar uma evolução em algumas das peças tradicionais da marca como o amortecedor e outras como bombas d'água, molas e juntas homocinéticas, inclusive em relação às linhas tradicionais dos concorrentes. Essa evolução aparece mais no *Share of Mind*, o que mostra estar mais presente na mente, ou seja, na lembrança dos aplicadores pesquisados.

ANEXO 3 – PESQUISA IBOPE REVELA QUE NAKATA É A SEGUNDA MARCA PREFERIDA DOS MECÂNICOS

Quinta, 06 julho/2017 13:54 - Escrito ou enviado por Majô Gonçalves

Mais de mil reparadores elegeram a Nakata como melhor marca em junta homocinética, segundo lugar em amortecedores e em bomba d'água, e também entre as mais conhecidas em pastilha de freio, sistemas de freio, bomba de óleo e bomba de combustível.

A satisfação do mecânico com a aplicação da peça é a melhor forma de avaliar a qualidade do produto no mercado de reposição. Por isso, pesquisas que abordam a opinião do aplicador são muito importantes para medição de resultados dos fabricantes de autopeças na ponta da cadeia.

A Nakata, fabricantes de componentes *undercar* para o mercado de reposição, está entre as marcas que os mecânicos mais gostam, segundo pesquisa IBOPE CONECTA, que entrevistou 1.150 profissionais que puderam elencar os fabricantes prediletos para trabalhar.

Além de ocupar a segunda posição no quesito marca que mais gosta, a Nakata lidera na categoria junta homocinética, ocupa o segundo lugar em amortecedores e em bomba d'água e está entre as conhecidas e compradas em pastilha de freio, bomba de óleo (ambas em 4ª posição), sistemas de freio e bomba de combustível (7ª e 9ª mais compradas, respectivamente).

“A opinião do mecânico é de extrema relevância para o trabalho que desenvolvemos, pois é ele quem escolhe a peça que será aplicada no veículo do cliente na oficina”, afirma Sabrina Carbone, gerente de marketing da Nakata. Para Sabrina, esta posição de destaque na pesquisa se deve a vários fatores que envolvem todo trabalho da marca realizado ao longo de anos para garantir disponibilidade de produtos, com lançamentos de novas linhas e ampliação das já existentes para oferecer cobertura na frota circulante. Além de desenvolvimento de produtos para os segmentos de veículos leves, pesados e motocicletas, a Nakata, com mais de 60 anos de atuação no mercado, também realiza várias ações para promover o conhecimento e informações sobre aplicações e material técnico, atendimento e suporte.

Somente em 2016, 4.632 profissionais da reparação receberam treinamento, além das palestras realizadas diretamente nas oficinas e quatro mil visitas técnicas aos estabelecimentos. Também criou o PAC – Programa Auto Centers – que visa oferecer uma série de serviços e benefícios, material técnico e promocional. O serviço de assistência técnica registrou 14 mil atendimentos gratuitos pelo 0800-707-8022. Todo esse conjunto de ações fazem com que a Nakata esteja mais próxima do reparador para atendê-lo em todas as suas necessidades.

ANEXO 4 – RESULTADOS DE VENDAS 2015/2018*

Período	1º QUARTER	2º QUARTER	3º QUARTER	Acumulado
2014				
Venda	146.909.907	159.456.137	104.987.520	411.353.565
Peso	4.050.543	4.577.659	3.151.623	11.779.825
2015				
Venda	150.798.691	170.778.613	157.731.011	479.308.316
Peso	4.386.015	4.631.284	4.172.730	13.190.029
% Var. Fat	2,65%	7,10%	50,24%	16,52%
% Var. Vol	8,28%	1,17%	32,40%	11,97%
2016				
Venda	169.796.892	191.706.084	185.086.090	546.589.067
Peso	4.314.716	4.907.373	4.668.325	13.890.414
% Var. Fat	12,60%	12,25%	17,34%	14,04%
% Var. Vol	-1,63%	5,96%	11,88%	5,31%
2017				
Venda	184.153.046	215.003.927	212.765.904	611.922.877
Peso	4.980.199	5.897.879	5.737.328	16.615.406
% Var. Fat	8,45%	12,15%	14,96%	11,95%
% Var. Vol	15,42%	20,18%	22,90%	19,62%
2018				
Venda	208.612.166	221.119.349	-	429.731.514
Peso	5.673.626	6.116.448	-	11.790.075
% Var. Fat	13,28%	2,84%	-100,00%	-29,77%
% Var. Vol	13,92%	3,71%	-100,00%	-29,04%

Período	1º QUARTER	2º QUARTER	3º QUARTER	Média Acum.
Valor Agregado				
2014	36,27	34,83	33,31	34,80
2015	34,38	36,88	37,80	36,35
2016	39,35	39,06	39,65	39,36
2017	36,98	36,45	37,08	36,84
2018	36,77	36,15	-	36,46

Nota-se que houve uma boa reação no faturamento e nos volumes de vendas, entre os períodos comparados (2014 e primeiros quadrimestres / 2015 e o terceiro / 2015 – após implantação do projeto).

Se comparados aos dados do Anexo 1, pode-se ver que a Nakata caminha (no mesmo período) de forma muito sólida, ao contrário do mercado, entre 2015 e 2017.

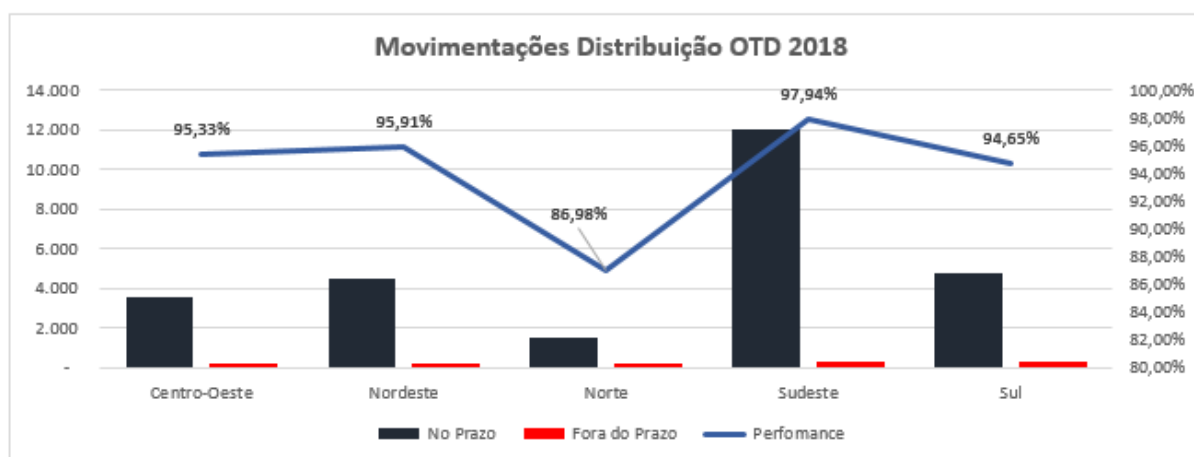
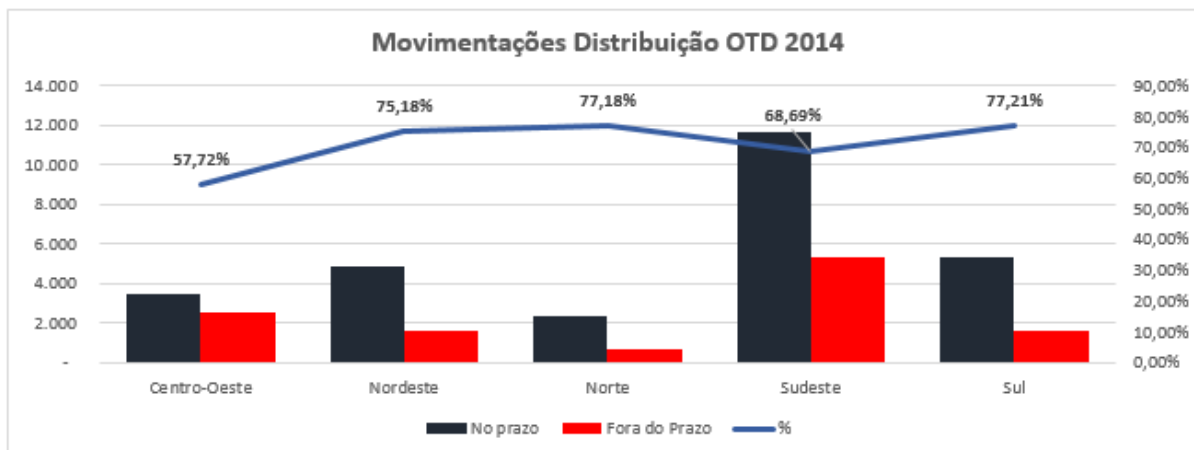
Notam-se apenas os efeitos do problema de câmbio sofrido no segundo período de 2018, devido aos problemas com as indefinições políticas no país.

Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

*O Time de Transporte subdivide o ano em 3 períodos de quatro meses – denominados *Quarters*.

* Valor agregado no quadro refere-se à média de valor por quilo de mercadorias vendida, demonstrando que o aumento do valor absoluto não se deu por reajuste de preços e sim por acréscimo de vendas.

ANEXO 5 – RESULTADOS OTDs* (OTIF*) 2014 X 2018



Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

*OTDs – *On Time Deliveries* – Entregas no Prazo

OTIFs – *On Time in Full Deliveries* – Entregas no Prazo e Completas (sem faltas ou avarias)

Nota-se que houve uma melhora significativa nas performances dos parceiros de transporte após a internalização e da gestão da cadeia de distribuição que passou a ser feita pela Nakata. O alinhamento de sua estratégia competitiva com os seus parceiros propiciou o entendimento de que as empresas contratadas são uma extensão da marca Nakata junto aos distribuidores. A partir da elaboração do *book* logístico, as especificidades de entrega foram mapeadas e os parceiros puderam ter uma integração de interesses e ações com a Nakata e com distribuidores. Esse ponto favoreceu a obter um custo melhor dos parceiros de transporte por um serviço de melhor nível, já que se evitou a cobrança de extras para conclusão de entregas e/ou re-entregas desnecessárias.

ANEXO 6 – MOVIMENTAÇÕES DE ENTREGAS 2014 X 2018

Movimentações 2014				
Região	No Prazo	Fora do Prazo	Total Geral	% No Prazo
Centro Oeste	3.463	2.537	6.000	57,72
Nordeste	4.876	1.610	6.486	75,18
Norte	2.385	705	3.090	77,18
Sudeste	11.645	5.307	16.952	68,69
Sul	5.281	1.559	6.840	77,21
Total	27.650	11.718	39.368	70,23

Movimentações 2018				
Região	No Prazo	Fora do Prazo	Total Geral	% No Prazo
Centro Oeste	3.504	174	3.678	95,33
Nordeste	4.464	174	4.638	95,91
Norte	1.481	201	1.682	86,98
Sudeste	11.988	250	12.238	97,94
Sul	4.715	262	4.977	94,65
Total	26.152	1.061	27.213	94,16

Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

Pode-se notar que as performances de entregas melhoraram muito após a internalização e desenvolvimento da gestão da Cadeia de Distribuição, na maioria acima de 95%, comparando as registradas em 2014 e posteriormente as atuais de 2018, a quantidade de entregas fora do prazo acordado reduziram muito.

ANEXO 7 – SINISTROS OCORRIDOS ENTRE 2014 E 2018

Tipo Sinistro	2014	2015	2016	2017	Total Geral
Distribuição - Sinistro Total	830.138	349.331	259.653	1.256.160,00	2.815.696
Distribuição - Sinistro Parcial	325.312	70.049	87.024	69.769	646.615
Logística Reversa - Sinistro Total	22.343	481	537	7.471	31.681
Recusa - Divergência Falta	-	798	-	584	1.896
Total Geral	1.177.793	420.659	347.214	1.333.984	3.495.889
Participação em Vendas	0,29%	0,09%	0,06%	0,05%	0,14%
Vendas	411.353.565	479.308.316	546.589.067	429.731.514	2.478.905.339

Destaque: em 2017* houveram 02 sinistros de FTL (*Full Truckload* – caminhão cheio) – ocasionando distorção no indicador devido a concentração de valor em um único sinistro.

Fonte: Logística – Time de Transportes Nakata.

No caso deste problema o que onerava os custos das operações eram dois pontos: primeiro, nos atrasos constantes por problemas de avarias e extravios parciais, que prejudicavam o cliente e a Nakata; segundo, impactava a estratégia de disponibilidade dos produtos. Assim, alguns pontos foram trabalhados:

- A responsabilidade do operador logístico passou a ser até a doca de carregamento, uma vez que o parceiro de transporte confere e confirma as quantidades por destino (nota); a carga passa a ser responsabilidade desse parceiro e qualquer divergência é resolvida no ato, sem demora e sem perda de prazos.
- O monitoramento de entregas recebe qualquer problema assim que ocorre, diretamente com o distribuidor e resolve de forma rápida a falta ou avaria, com reposição imediata e posterior avaliação dos materiais e possíveis indenizações a serem feitas pelos parceiros de transporte.
- Passou a haver uma negociação sobre a origem do problema da avaria e/ou extravio, sendo possível converter indenizações totais em parciais (exemplo: re-embalagem dos produtos sem avaria das mercadorias internamente).
- Esse trabalho conjunto de mitigação de riscos, entre Nakata e parceiros de transportes, rendeu a melhoria de embalagens e lacres, que minimizaram os problemas nas entregas e problemas para Nakata e parceiros de transporte.
- A queda entre 2014 e 2018 (excetuando-se 2017 – destaque) foi de – 82,76% na sinistralidade, resultado de melhor acuracidade nas conferências e maior aderência na parceria entre os *stakeholders* envolvidos (Nakata, distribuidores, operador logístico, transportadoras e fornecedores de embalagens).

**ANEXO 8 – RESULTADO AMPLIADO – 2013 A 2018 – PESQUISA NÍVEL DE
SERVIÇO PRESTADO – POSIÇÃO ALCANÇADA PELA NAKATA
AUTOMOTIVA***

Pilar	Pontuação do 1º Colocado	Pontuação Nakata	Posição no Ranking	Pontuação do 1º Colocado	Pontuação Nakata	Posição no Ranking
Ano	2013			2014		
Nível de Serviço	46	22,5	21º	46	30	12º
Pilar	Pontuação do 1º Colocado	Pontuação Nakata	Posição no Ranking	Pontuação do 1º Colocado	Pontuação Nakata	Posição no Ranking
Ano	2015			2016		
Nível de Serviço	110,9*	44,4	3º	62	49	3º

Fonte: Pesquisa – disponibilizada pela Diretoria de Vendas e Marketing Nakata (2018).

*Pesquisa realizada por um dos maiores distribuidores da Nakata, de nível nacional, grupo controlador de mais de quatro marcas de distribuição de autopeças – nome mantido sob sigilo.

A melhora na percepção dos distribuidores, quanto ao nível de serviços prestados pela Nakata foi extremamente positiva: do 21º lugar em 2013 e 12º em 2014, após a implantação do projeto que internalizou a gestão da Cadeia de Distribuição em todos os aspectos. O 3º lugar em 2015 e 2016 demonstra que a empresa está no caminho certo, para execução com sucesso de sua estratégia de ser a primeira ou segunda escolha entre os aplicadores, já que tem atendido com excelência seus distribuidores.

*Para esclarecer ao leitor, segundo informações da Nakata, a pontuação atingida pelo 1º colocado em 2015 foi bastante alta e atípica pelo que foi alcançado pelos mesmos primeiros colocados dos outros anos, não houve mudança na métrica, ressalta-se que a pontuação da Nakata subiu de 22,5 em 2013 para 44,4 em 2015 e 49 em 2016, quando conseguiu alçar o terceiro posto.

ANEXO 9 – PESQUISA NAKATA – SATISFAÇÃO COM SERVIÇOS LOGÍSTICOS – COMPARATIVO – 2016/2018

Logística		
Nº	2016/2018	Atributos
5	Igual	Entrega do Pedido no Prazo Acordado
6	Melhor	Entrega em conformidade com o pedido (exatidão dos itens e nas quantidades)
7	Melhor	Integridade dos Produtos na Entrega (em perfeito estado, sem avarias)
8	Melhor	Postura da Transportadora (prestatividade, cuidadosa, dá informação)
9	Melhor	Agilidade para resolver divergência da entrega em relação ao pedido.

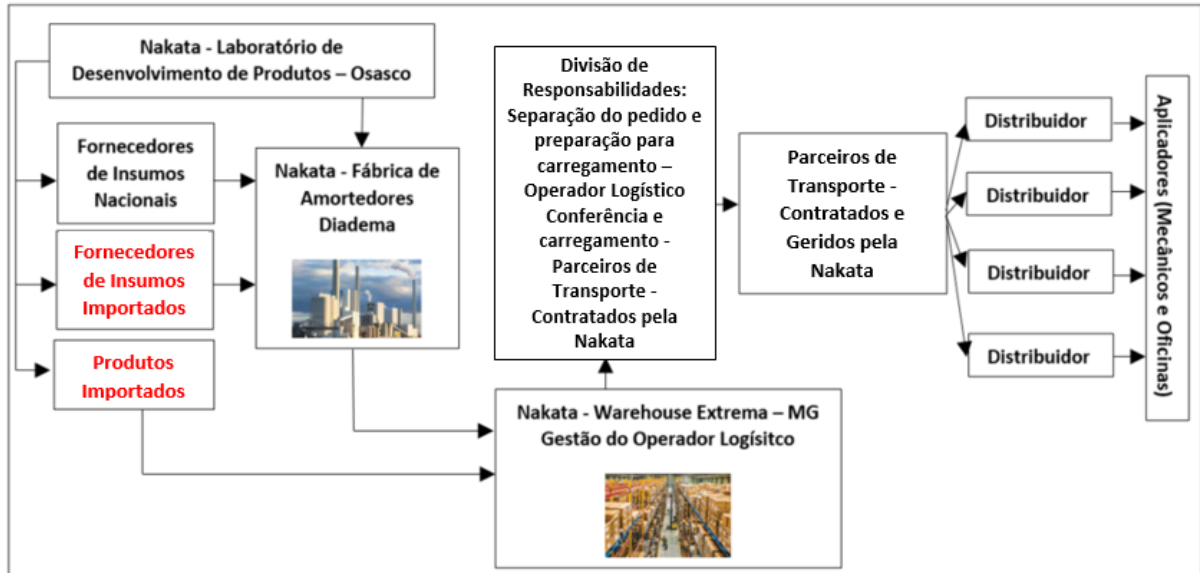
Fonte: Pesquisa realizada pelo setor de Vendas e Marketing Nakata (2018).

A melhora nos problemas logísticos foi bastante sentida pela pesquisa feita pela Nakata junto aos seus principais distribuidores no país. Nota-se que, entre 2016 e 2018, houve melhora em quatro pontos dos cinco pontos apresentados:

- Entrega em conformidade – sem extravios parciais ou totais e separação correta no operador logístico e Nakata (Santo André).
- Menores índices de avarias – implementação de ações em embalagens e envolvimento de parceiros de transporte na busca por soluções conjuntas.
- Informações e postura dos parceiros de transporte – efeito da colaboração e envolvimento na estratégia, assim como na internalização do atendimento pela empresa, time Nakata – Bolt.
- Agilidade na solução dos *claims* através do atendimento direto e solução rápida pelo time Nakata – Bolt.

Na manutenção do indicador de entregas no prazo, o cliente está adaptado aos novos prazos que, no primeiro momento, tiveram grande evolução e alinhamento com mercado; aqui houve a estabilização do nível de serviços, porém num nível superior ao encontrado anteriormente.

**ANEXO 10 – CADEIA DA NAKATA REDESENHADA. PRIMEIRO REDESENHO –
CARGA PASSA DE RESPONSABILIDADE DO OPERADOR LOGÍSTICO DO
WAREHOUSE PARA AS TRANSPORTADORAS CONTRATADAS E GERIDAS
PELA NAKATA, NO *STAGE* DE CARREGAMENTO**

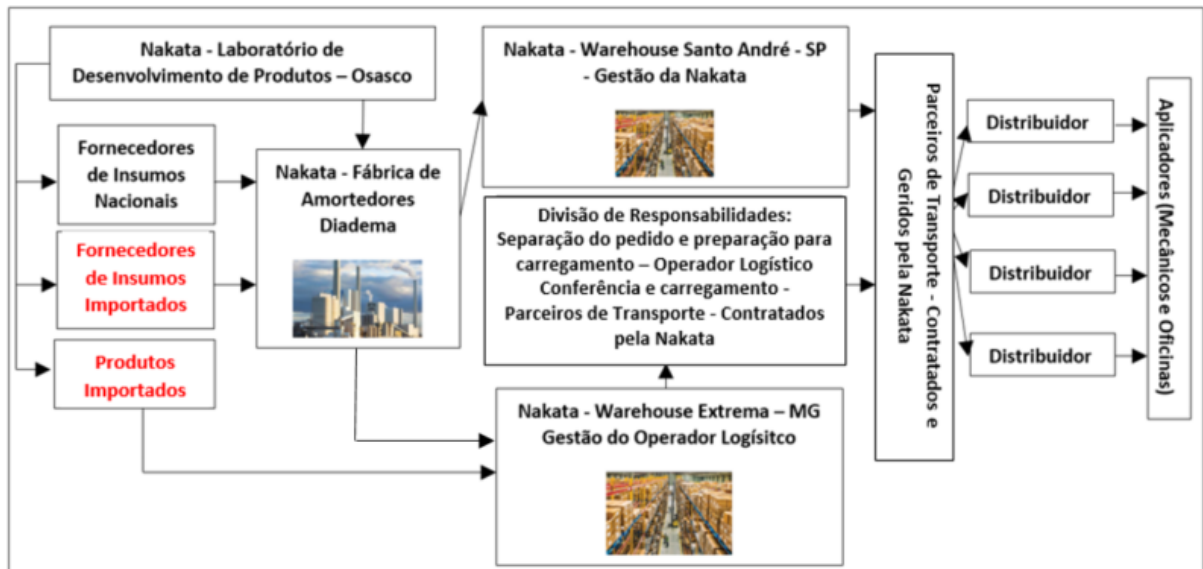


Fonte: Nakata –Time de Logística.

A cadeia foi redesenhada:

- Internalização da gestão de transportes para atendimentos dos distribuidores e aderência à estratégia da Nakata.
- Eliminou-se a necessidade de transferência entre o armazém de Extrema e armazém de distribuição do operador logístico em Louveira, onde se acrescia um dia ao *lead time*.
- Essa redução de *handlings* (movimentações de carga) na carga reduziu as avarias e extravios nessa transferência.
- A responsabilidade é transferida na doca de carregamento e problemas são resolvidos de imediato evitando atrasos.

ANEXO 11 – SEGUNDO REDESENHO – INTRODUÇÃO DO *WAREHOUSE* SANTO ANDRÉ – 2016 – GESTÃO DESTE ARMAZÉM FICOU TAMBÉM COM A NAKATA



Fonte: Nakata –Time de Logística.

A cadeia foi redesenhada – segundo redesenho:

- A operação de um segundo armazém – Santo André – para amortecedores, foi internalizada pela Nakata que passa a experimentar uma nova abordagem, verificando se poderá ter ganhos em custos e agilidade.
- Há um ganho de uma nova expertise por parte do time Nakata, experiência em curso para balizar futuras mudanças.

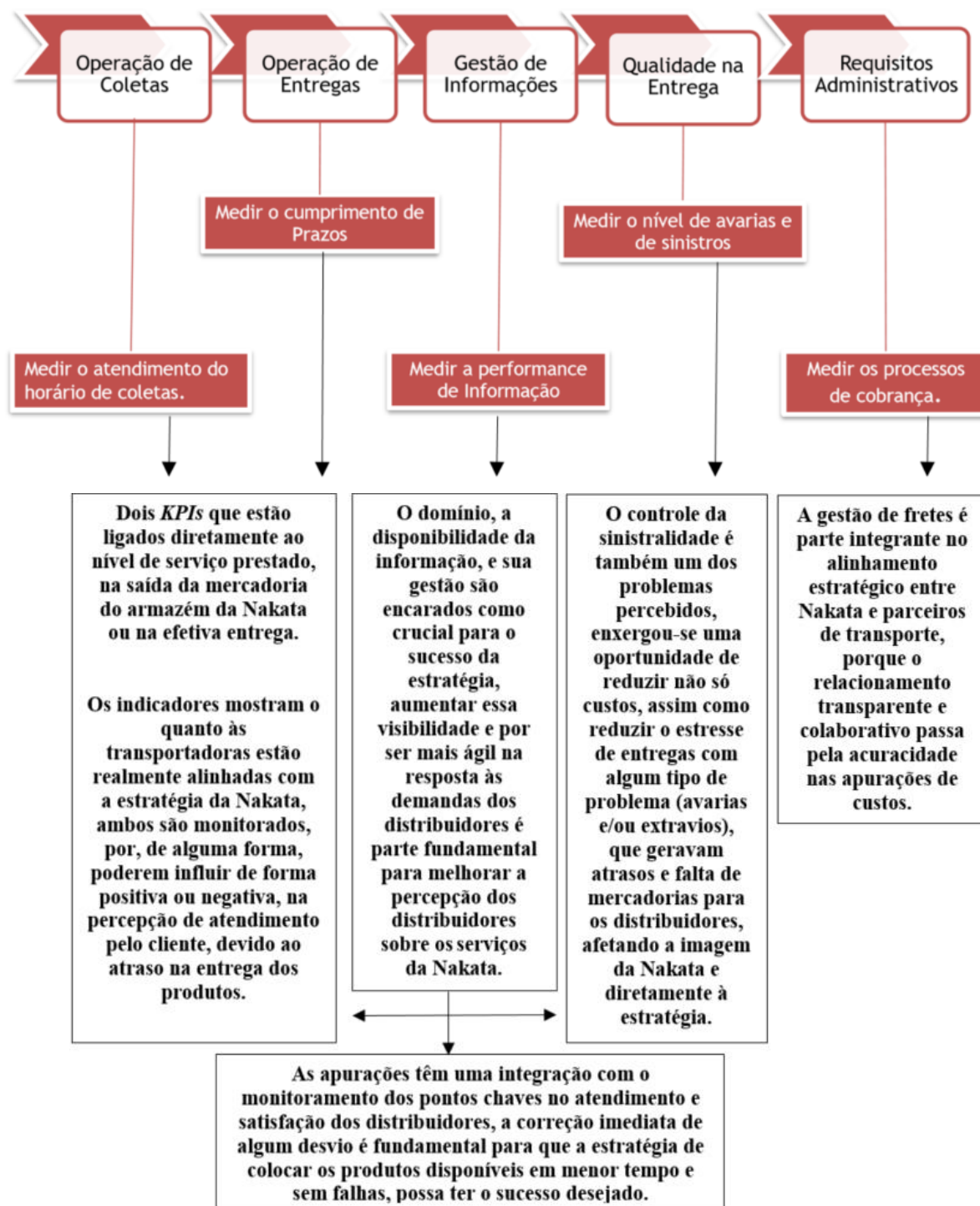
ANEXO 12 – DIVISÃO POR REGIÃO – PARA ESCOLHA DOS PARCEIROS DE TRANSPORTE



Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – dez/2014.

Para cada região foi escolhido um parceiro com expertise em entregas fracionadas e autopeças, com acesso aos distribuidores da Nakata e especialização na região de atendimento. Desta forma a Nakata descentralizou as negociações em cinco parceiros, reduziu a dependência em um só parceiro nacional. A forma escolhida para tomada de preços foi a elaboração de um BID (convite para participação na tomada de preço no mercado), em que entre quatro e nove parceiros foram classificados por região, para finalização das negociações.

ANEXO 13 – QUADRO DE KPIs LEVANTADOS NAS AÇÕES DA NAKATA



Fonte: FacilityLog – Internalização da Gestão de Transportes – dez/2014.

ANEXO 14 – TRECHOS DE DEPOIMENTOS DOS PERSONAGENS

Estratégia Comercial e Importância da Logística

Trecho do depoimento de Sérgio Montagnoli – Diretor de Vendas e Marketing da Nakata Automotiva:

“A Nakata elegeu como dois fatores críticos do sucesso da estratégia, a demanda puxada e esse fluxo físico dos produtos, que tem que se transformar em vantagem competitiva. E falando do fluxo físico, antigamente a gente pensava numa cadeia simplificada: era a Nakata produzindo matéria-prima e servindo os seus clientes. Aquele modelo era mais conservador, agora com essa complexidade crescente do nosso cliente, e a nossa também, com um aumento de SKUs e diferentes fontes de fornecimento que estão cada vez mais distantes – China e Índia – nós precisamos integrar os nossos fornecedores à nossa capacidade de servir. A importância da logística: ela é crítica. Ela passa a ser crítica se a peça não tiver lá, pois o nosso concorrente vai colocar, ou vice-versa. No dia que minha concorrente falha, a peça Nakata tem que estar lá disponível, é ela que vai ser instalada, mesmo que ela tenha um valor um pouco mais alto. E então é essa a ideia, de que a logística ganha importância estratégica no negócio Nakata”.

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Produtos e Supply Chain da Nakata Automotiva:

“Nosso objetivo estratégico é ser a primeira ou segunda opção do aplicador. Todo nosso investimento em marca é visando isso. De alguns anos para cá, nós também mudamos nossa estratégia porque a gente tinha uma estratégia de push no distribuidor, empurrando mercadoria. Hoje a gente trabalha é lá no mecânico, é lá na (loja) autopeças, para fazer o pull, para fazer que “os caras” peçam a marca Nakata, porque o distribuidor é obrigado a ter a marca Nakata, uma vez que o mercado está pedindo. São poucos os consumidores que fazem perguntas ao seu mecânico sobre a peça ele utilizará nos reparos, a maior parte delega ao mecânico que é o “médico do carro”, como ele que vai te dar garantia do serviço. Normalmente, quando você leva seu carro no mecânico, está implícito, você delega para ele a escolha da marca”.

Trecho do depoimento de Sérgio Montagnoli – Diretor de Vendas e Marketing da

Nakata Automotiva:

“A estratégia era de estar entre as duas escolhas, ou a primeira ou segunda escolha da oficina mecânica, e a gente sabe que nada acontece se a peça física não tiver disponível para o nosso cliente, não além de outros elementos, mas o fluxo físico ele é fundamental”.

A questão dos distribuidores na estratégia

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Produtos e Supply Chain da

Nakata Automotiva:

“Como é que a gente percebeu essa questão dos distribuidores? Como é que a gente percebeu que são os distribuidores que nos conectam com nosso alvo (aplicadores)? Só ter um produto não é um diferencial competitivo e a gente começa a verificar que a gente precisa fazer com que o nosso distribuidor perceba valor e, principalmente, a gente precisa conseguir ser o principal ator nessa cadeia de valor global”.

A globalização da cadeia da Nakata

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Produtos e Supply Chain da

Nakata Automotiva:

“Ao longo dos anos, o Brasil perdeu competitividade. Uma das nossas linhas menos rentáveis é justamente a linha que a gente produz aqui no Brasil. Ao longo dos anos, tanto quanto foi possível, a gente foi movendo a manufatura dos nossos produtos para países com custo mais competitivo; então hoje no nosso portfólio, a gente tem disparado a China, como principal fornecedor, depois temos a Índia, ainda temos a Turquia e estamos trabalhando com coisas de um pouco mais de tecnologia, que suporta um pouco mais de custo, com Coréia do Sul, assim como estamos fazendo algumas inserções e buscas no Vietnã e estamos trabalhando com Malásia também. Tornou-se realmente uma cadeia global. A Nakata, como marca, deixa claro para seus clientes, que vem buscando sempre a melhor qualidade para os seus produtos e a manufatura será onde tivermos o custo melhor e mais economicamente viável, para toda nossa Cadeia de Distribuição”.

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Produtos e Supply Chain da Nakata Automotiva:

“E aí, a gente começa a buscar novos produtos onde ele é mais competitivo. Foi um grande processo, que faz com que hoje, 80% do faturamento da empresa seja de produtos importados e 30% do faturamento é produto local. Só que assim, esses 30% são de produtos locais, mas eles têm 40% de matéria-prima importada. A fábrica, em Diadema, tem um laboratório para o produto amortecedor, para todos os outros produtos nós temos o centro de desenvolvimento aqui em Osasco. Em Osasco a gente tem todos os recursos de pesquisa e desenvolvimento, para sustentar isso, pessoal de procurement para dar suporte, o pessoal de engenharia, na identificação e homologação de novas fontes e novos produtos”.

Momento caótico no final de 2014

Trecho depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog:

“Estávamos muito apreensivos em 2014. Quando estávamos com a Nakata, eles estavam num sufoco para fechar o mês de dezembro com o operador logístico. Para fechar o ano, não tinham as informações de comprovação de entregas, um sofrimento e todo mundo no operador logístico “arrancando os cabelos” e eles (Nakata) desesperados para confirmar as entregas para poderem fechar o ano, era SOX, tinha que ter a comprovação que a nota foi entregue”.

O fator parceiro logístico

Trecho do depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog:

“Na parte financeira eles (Nakata) estavam muito bem calçados por um ‘grande prestador de serviços mundial’”.

Trecho do depoimento de Rafael Nascimento – Coordenador de Transportes da Nakata Automotiva:

“Existe certa preocupação, pois estamos há 20 anos com esses ‘caras’ (operador logístico). Esses ‘caras’ são os maiores, se eles que são grandes, não estão conseguindo fazer

isso, será que a gente consegue? Confesso que pensamos que trabalhar sozinhos não seria bom”.

A necessidade de ferramentas e desenvolvimento de expertise

Trecho do depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog:

“Na parte financeira eles (Nakata) estavam muito bem calçados por um ‘grande prestador de serviços mundial’. Parte financeira de faltas e avarias ele resolvia e a parte de custos de transporte estava equilibrada, mas a marca não conseguia identificar no mercado o que fazer para mudar, porque ela não estava direto no mercado e não adiantava ela bater no prestador de serviço, falar, eu tenho que melhorar sem ele alinhar com o prestador, o que ele precisava melhorar”.

Trecho do depoimento de Marcos Barbosa – Sócio-diretor FacilityLog:

“O famoso telefone sem fio, né? Então eu acho que a necessidade não chegava até quem podia resolver, efetivamente. Qual a necessidade efetiva?... Oh, existe um problema; mas, qual era esse problema? Eram tantos elementos aí no meio do negócio que não chegava redondo assim o entendimento de qual era o problema...”.

Problemas de relacionamento entre operador logístico e parceiros de transporte que impactavam o cliente Nakata

Trecho depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog:

“Às vezes, num ano, passavam três ou quatro transportadoras pela mesma região. Como é que o cara (transportadora), que trabalha dois três meses, pega a expertise de entrega, atende bem o cliente?”.

Trecho do depoimento de Marcos Barbosa – Sócio-diretor FacilityLog:

“O transportador que vinha para o negócio, ele já vinha só com esse briefing, de que tem problema, ‘oh... esses caras (distribuidores) são enrolados’. Então, também já vinha armado”.

Trecho do depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog:

“Virava muleta para todo mundo. ‘O cara não tem estrutura...’; ‘recebimento do cara (destinatário) é baixo...’; ‘não consigo mandar caminhão (FTL)...’; ‘não consigo agendar..’. Era a muleta para todo mundo. Ninguém olhava o problema”.

Trecho do depoimento de Marcos Barbosa – Sócio-diretor FacilityLog:

“Aí o que que eu faço? Preciso cobrar mais para fazer entrega nesse cara (distribuidor), que só tem problema? Coloco no preço”.

Trecho do depoimento de Rafael Nascimento – Coordenador de Transportes da Nakata Automotiva:

“Pareciam duas empresas. Estamos com dois operadores logísticos: um operador de warehouse e outro de transportes. Esses caras conflitavam de um jeito assim: ‘não fiz meu nível de serviço porque o transportador não veio’; aí o outro: ‘o transportador não veio porque semana passada ele veio e você não fez a carga para ele’. E aí a gente (Nakata) aqui: ‘Vocês aí não se entendem?’. Tudo isso de uma forma assim, operacional, de realidade, isso é o que a gente vive. Além disso, nós temos a questão dos processos de sinistros, perdas, tanto por faltas nesse processo de transferência (Nakata x Hub do operador logístico em Louveira) tanto lá, na ponta que ficava um nimbo para tratarmos de ressarcimentos que tinham uma condução difícil entre operador logístico e transportadora”.

Problemas nas operações e impactos no nível de serviço

Trecho do depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog - Falando da questão de sincronia entre pedidos de entregas:

“Aí você via uma nota expedida cinco dias antes, chegar depois de uma nota expedida no dia, aí os clientes estavam malucos: ‘Eu estou esperando o amortecedor, que saiu há 10 dias... E me chegou a biela... Que saiu ontem...’, então, estava confuso o negócio. Praticamente, tinham um produto bom, mas não conseguiam fazer chegar na hora certa, correto, o pedido

certinho e a pior coisa é você receber uma nota e aí falta item, sobra item, aí tem de ajustar estoque e isso é uma loucura... Ferra o meu dia”.

Trecho do depoimento de Marcos Barbosa – Sócio-diretor FacilityLog:

“Você imagina, alguns desses distribuidores, eles não colocavam pedido, por exemplo, se tivesse um problema de garantia que não tivesse chegado até a Nakata, e a Nakata não tivesse posicionado sobre aquele problema, e não tinha um, tinham centenas desses problemas acontecendo de uma vez. Não porque os problemas aconteciam todos de uma vez, até porque a Nakata tem um produto de qualidade. Eles ficavam perdidos em várias localidades, e aí chegava num determinado momento o cara fala assim: ‘Oh! Eu não coloco pedido, enquanto vocês não resolverem esse problema’, e isso é interrupção de venda... Direto na veia... Direto no faturamento”.

Trecho do depoimento de Alexandre Barbosa – Gerente de Logística da Nakata Automotiva:

“Nós estamos nos distanciando do cara que compra, do cliente, não sabemos o que ele quer lá na ponta, a gente não enxerga as necessidades dos clientes mais. Trabalha com os descontos... Isso não é mais negócio... Eu preciso ajudar Vendas a vender os produtos, com isso, a gente voltou a ver o que está nos afetando no cliente – Transporte, lead time, qualidade... Precisamos arrumar isso”.

Problemas na gestão da Cadeia de Distribuição

Trecho do depoimento de Marcos Barbosa – Sócio-diretor FacilityLog:

“Isso foi um grande direcionador, só que o que a gente acabou percebendo que havia também assim... Uma percepção muito clara de que a gestão do dia a dia não estava legal e aí não é por que o fornecedor era bom ou era ruim, precisava mudar alguma coisa, os drivers precisavam mudar e se a maneira de analisar o negócio precisava mudar e precisava ter uma revisão, de como a coisa estava sendo conduzida do ponto de vista logístico, porque para nós era... Nós sempre trabalhamos com o processo de terceirização, durante mais de 20 anos da carreira... A gente defendia o outro lado”.

Trecho do depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog:

“Na parte financeira eles (Nakata) estavam muito bem calçados por um ‘grande prestador de serviços mundial’, parte financeira de faltas e avarias ele resolvia e a parte de custos de transporte estava equilibrada, mas a marca estava... E ela não conseguia identificar no mercado, o que fazer para mudar, porque ela não estava direto no mercado e não adiantava ela bater no prestador de serviço, falar, ‘eu tenho que melhorar’ sem ele alinhar com o prestador o que ele precisava melhorar”.

O questionamento sobre a coerência da escolha

Trecho do depoimento de Marcos Barbosa – Sócio-diretor FacilityLog:

“Essa foi uma das primeiras perguntas que respondemos para a Nakata, porque numa das primeiras reuniões com o próprio Tonon, ele falou assim, ‘mas sei que sempre trabalharam com terceirização, agora vocês vêm aqui falar que pode ser um caminho eu internalizar, é um contrassenso’”.

Trecho do depoimento de Sérgio Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog:

“Eles precisavam de ferramentas perto, eles tinham o sentimento que precisavam de ferramentas, mas eles não tinham ferramentas, lá na década de 90, quando esses ‘caras’ terceirizaram tudo, quem falava em comprar um TMS?... Quem falava em um sistema de gestão para fazer tracking?... Quem falava disso aí?... E quem tinha isso era o operador logístico”.

A história da Nakata

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Produtos e Supply Chain da Nakata Automotiva:

“Todas essas aquisições da Dana, a empresa verificou que, o que ela considerava a estratégia perfeita, era impossível, porque no equipamento original, ele (o mercado) é de capital intensivo, e por quê? Porque você precisa ter pesquisa e desenvolvimento, você precisa estar up to date, participar do dia a dia do desenvolvimento, altíssimos investimentos em

ferramentais, em tecnologia, para poder acompanhar as montadoras, que naquele momento estavam mudando, saindo de fornecedores e indo para os chamados sistemistas, e o aftermarket também é capital intensivo, porque você tem que financiar a rede de distribuição e você tem que manter estoques”.

A importância do engajamento dos parceiros na estratégia – alinhamento, cooperação e coordenação na cadeia

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Suprimentos da Nakata

Automotiva:

“Basicamente hoje a gente vende muito mais serviços, que vão junto com o produto, do que o próprio produto; então que a gente vende? Uma marca forte é o que a gente vende, e tranquilidade; o que a gente vende é a continuidade de um negócio, o que a gente vende é rentabilidade, o que a gente vende é segurança, a certeza do cliente satisfeito; e pensando dessa forma, a gente começa a olhar a empresa e começam a enxergar a necessidade e enxergar valor em disciplinas que não eram valorizadas, porque muito tempo é logística, principalmente na distribuição, era tratada como expedição. Porque é que ao invés de comprar uma vez por mês, você não compra quatro vezes por mês, você pode trabalhar com estoque melhor, você vai ser mais assertivo na reposição do seu estoque e eu te garanto que eu vou te dar um bom serviço, único problema que para entregar essa proposta de valor. E aí fazendo um recorte específico na logística a gente percebe que a gente não conseguiria isso se a gente não gerisse a logística na empresa e a gente entendeu que deveríamos ser muito mais uma empresa de gestão da cadeia de valor, o produto é uma consequência”.

Trecho do depoimento de Alexandre Barbosa – Gerente de Logística da Nakata

Automotiva:

“Hoje, a conta de logística na Nakata é uma das maiores, portanto eu tenho que começar a ter mais carinho com ela, essa conta pode afetar meu negócio... Todos os bônus de aproveitamento de frete estão com o nosso operador logístico, isso gera que ele (operador) queira gerar maiores bônus com reduções de frete... Isso gerava, na ponta, um problema no cliente e na operação”.

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Produtos e Supply Chain da Nakata Automotiva:

“Encontrar e manter um fornecedor certo e transformá-lo em parceiro é difícil, é essa transformação, a percepção do parceiro. A Nakata quer realmente um parceiro, e que realmente ele carregue aquela cultura junto com a dela, de durar; de empresa aberta e receptiva, uma empresa que busque, não na teoria, mas na prática. Por exemplo: eu estava na Índia agora, há alguns dias, fazendo algumas reuniões com alguns potenciais parceiros lá e conversando com eles, explicando a forma Nakata de fazer negócio. A gente falava para eles que fazer negócio com a Nakata é muito fácil, porque primeiro é uma empresa que não tem surpresas e segundo lugar, a Nakata ela chora junto ou ela ri junto”.

O dilema existencial da empresa que deu o título ao Caso de Ensino

Trecho do depoimento de Marcelo Tonon – Diretor de Produtos e Supply Chain da Nakata Automotiva:

“Então, durante muito tempo, a gente aqui tinha a questão existencial mal resolvida: A gente é uma empresa para vencer ou uma empresa para durar? Porque o investidor não quer uma empresa para durar... No fundo quer uma empresa para vencer, compra para daqui cinco anos vender e se outro fundo comprar é para vender de novo, então é empresa para vencer, alavancar e gerar valor e passar para frente, certo? Se compra por 10 entrega por 100... Se depois de entregar por 100 a empresa sobrevive, o fundo ou investidor não quer saber, a questão é resultado, não importa a estratégia para o longo prazo... Para durar”.

NOTÍCIA DE ÚLTIMA HORA

Nakata é eleita melhor marca de amortecedores pelos reparadores do Rio de Janeiro

Dezembro - 2018

Não há valor maior para uma marca que a conquista da preferência no mercado competitivo como autopeças e a Nakata acaba de ser eleita pelos reparadores a marca preferida em amortecedores, recebendo a classificação OURO pelo Prêmio “Melhores do Ano” do Sindirepa Rio. A pesquisa da Consulting, empresa credenciada do SEBRAE RJ, realizada com mais de 150 reparadores destacou as melhores marcas de autopeças, acessórios, produtos, tintas, seguradoras e montadoras em 19 categorias.

A conquista desta importante posição de liderança no mercado do Rio de Janeiro reflete a força da Nakata, o seu crescimento em *market share* nos últimos anos e consolida a estratégia da empresa em estar cada vez mais próxima do mecânico. Para isso, mantém uma série de ações como programação de treinamentos e palestras por todo o país e atendimento e suporte no pós-venda com a finalidade de atender às necessidades do mercado. “O reparador está em contato direto com o consumidor e precisa da assistência do fabricante para garantir serviço de qualidade. Por isso, levamos conhecimento que possa contribuir para sua capacitação. Este ano lançamos o EAD Vídeos Aulas Nakata, permitindo a atualização por meio da plataforma digital, o que complementa o trabalho já realizado com treinamentos e palestras presenciais. Além disso, dispomos de canais de comunicação com informações sobre peças e aplicações, com o novo catálogo eletrônico que possui sistema de busca fácil e de forma intuitiva, vídeos no YouTube e blog com dicas de manutenção. Outras novidades estão previstas para 2019”, destaca Sabrina Carbone, gerente de Marketing da Nakata.

Para Marcos Cortes, assistente técnico da Nakata no Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, o resultado da premiação representa a confiança do mercado na marca, fruto do trabalho em conjunto de profissionais de todas as áreas para oferecer qualidade em produtos, serviços e no atendimento.

Sobre a Nakata Automotiva

A Nakata Automotiva, fabricante de autopeças para o mercado de reposição para veículos leves, pesados e motocicletas, líder em componentes *undercar*, vem construindo sua história de sucesso há 65 anos no Brasil. Com pioneirismo, qualidade e compromisso com o

mercado, a Nakata Automotiva se tornou reconhecida pela alta performance de seus produtos e elevado padrão de serviços.

Comprometida 100% com o mercado de reposição, oferece soluções completas de serviços pré e pós-vendas. Possui fábrica em Diadema, sede administrativa e centro de tecnologia e desenvolvimento em Osasco e dois centros de distribuição em Extrema-MG e Santo André-SP, e exporta para mais de 20 países das Américas, Europa, Ásia e Oceania.

Mais informações

Verso Comunicação e Assessoria de Imprensa

Jornalista responsável – Majô Gonçalves – MTB 24.475

www.versoassessoriaimprensa.com.br

NOTA SOBRE O PERFIL DOS DEPOENTES

Marcelo Tonon – Diretor de Logística de Produtos e *Supply Chain* da Nakata Automotiva, formado em Administração de Empresas, Pós-Graduado em Administração da Produção e Materiais, com 38 anos de experiência na indústria automobilística, experiência na manufatura, com carreira que começou no chão de fábrica (Ajudante Geral), ocupando diversos postos até assumir a Gerência de Operações Industriais (1981-1996), na Nakata desde 1996 quando foi contratado para um *greenfield*, passando pelas Gerências de Produtos, Compras e Logística. Desde 2008 é Diretor de Produtos & *Supply Chain* da Nakata, adicionalmente responsável pelo processo de Planejamento Estratégico, tendo acumulado de forma interina e simultânea a Diretoria de Vendas e Marketing por 14 meses entre 2009/2010.

Alexandro de Abreu Barbosa – Gerente de Logística da Nakata Automotiva, formação em Administração de Empresas, com experiências em multinacionais de grande porte, iniciando as atividades no serviço aos clientes, implantação de sistema ERP (SAP) e hoje, responsável por toda logística e transporte da Nakata Automotiva, internalizando a gestão de fretes com ganhos de performance e *saving* financeiro, como também, internalização do *warehouse*.

Marcos Antônio Barbosa – Sócio-diretor da FacilityLog – Consultoria contratada pela Nakata, formado em Administração de Empresas e pós-graduado em Logística Empresarial pela Universidade São Judas Tadeu; atuou nas áreas de compras e projetos durante 15 anos nas empresas DDF Logística, Danzas, DHL e Danone; sócio fundador da FacilityLog, consultoria especializada em projetos de distribuição, onde atua desde 2008.

Sérgio Vanderlei Sanchez – Sócio-diretor da FacilityLog - Consultoria contratada pela Nakata, formado em Administração de Empresas e com MBA pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, atuou nas áreas de compras, projetos e operações por mais de 21 anos, na Phillips, DDF Logística, Danzas, DHL e McLane. Atualmente é sócio proprietário da FacilityLog, consultoria em logística e transportes, especializada em projetos de distribuição, onde atua desde 2008.

Sérgio Montagnolli – Diretor de Vendas e Marketing da Nakata Automotiva há oito anos, formado em Estatística pela Unicamp e Pós-Graduado em Marketing pela PUC de Campinas, atua no segmento de reposição automotiva desde 1984, passando pelas empresas: Bosch, Ford, Visteon e Pósitron, nas áreas de Vendas, Marketing e Desenvolvimento de Produtos.

Rafael Nascimento – Coordenador de Transportes da Nakata Automotiva, com MBA em Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais – FAAT Faculdades Atibaia, Pós-Graduação em Gestão integrada da Logística – Universidade São Judas Tadeu e Graduação em

Administração – Faculdades Integradas Torricelli, profissional de área de logística voltada para área de transporte e distribuição de mercadorias, gestão de frete e desenvolvimento de transportadores nos perfis FTL e LTL e operacional dos transportadores no centro de distribuição, gestão de pagamentos, auditoria e *compliance*, na Nakata desde 2009.

Time de Transportes Nakata

Renata Santos – Analista de Logística responsável pelo atendimento externo junto aos distribuidores (agendas, posições de entrega, tratativa de ocorrências) e demais conduções internas com a equipe de vendas.

Marcos Heleno – Analista de Logística responsável pela programação de coletas, acompanhamento operacional – operador / Nakata e Nakata - Santo André.

Time de apoio FacilityLog – *In House* Nakata

Gustavo Vitali – Suporte sistêmico e apoio a processos

Caio Santos – Performance de transportadoras

Adriana Cerqueira – Controle de Faturamento

Keilla Lima – Agendamentos de entrega e Logística Reversa.