



### ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA RESENHA CRÍTICA DO CASO

A **resenha** tem como principal característica, o fato de ser um breve texto, como se fosse um resumo, mas que é feito comentando algum trabalho cultural realizado (filme, livro, artigo, caso concreto).

A **Resenha Crítica** não apenas apresenta o resumo da obra analisada, como também faz uma avaliação sobre a mesma, trazendo a opinião do resenhista.

Para fazer uma boa resenha, lembre-se ainda de garantir um português corretíssimo, ideias claras e uma boa estruturação.

#### PASSOS ANTES DE ESCREVER O TRABALHO

**Primeiro passo:** Fazer uma leitura de todo o texto, para se inteirar do assunto tratado. Neste momento (leitura panorâmica) pode-se anotar algum vocabulário não conhecido para posterior busca de sentido no dicionário. São pontos relevantes:

- a) a memorização dos dados mais relevantes;
- b) a reflexão sobre as informações lidas;
- c) a relação entre as ideias internas do Caso;
- d) a conexão entre as ideias do Caso e as do conteúdo da disciplina.
- e) a conexão entre as ideias do Caso e as da realidade empresarial brasileira ou em conformidade com a realidade do seu curso.

**Segundo passo:** Fazer uma segunda leitura, agora mais criteriosa. Para isso divida o texto em partes, de um subtítulo a outro por exemplo, e a cada parágrafo vá grifando a ideia central do texto, conectando-a com as reflexões que você fez na primeira leitura. Algumas vezes é necessário voltar a ler o parágrafo mais de uma vez.

**Terceiro passo:** Terminada a leitura e “marcações” do texto, transcreva-o **COM SUAS PALAVRAS**.

OBS: Muita atenção quanto a copiar e colar na íntegra textos ou partes de textos sem informar fonte e também sem comentar com suas próprias palavras pois poderá ser considerado plágio (Crime de Violação aos Direitos Autorais no Art. 184 – Código Penal, que diz: Art.20 de ago de 2013).



Releia o que escreveu e verifique a ordem e a lógica fiel ao conteúdo abordado. Você poderá ao longo do texto fazer citações literais do texto original, colocando-as entre aspas, mas sempre acrescentando suas interpretações pessoais.

**Quarto passo:** Elaboração final da Resenha Crítica no documento **Formulário de Resenha Crítica** conservando a formatação do formulário por já estar dentro das normas da ABNT. Não mude em nada o Formulário. **Explore o Caso de modo completo, não reduzindo demais o conteúdo, o que tornará seu trabalho superficial e de menor valor. Observe um mínimo de 3 páginas de resenha, sem incluir a capa.**

### ELABORAÇÃO DO CONTEÚDO.

A Resenha deverá ter as 3 partes essenciais: introdução, desenvolvimento, conclusão.

#### **a) INTRODUÇÃO**

Nesta parte você apresenta em poucas linhas a empresa abordada no Caso e o fato principal que será resenhado no desenvolvimento.

#### **b) DESENVOLVIMENTO**

Apresentar com suas palavras os dados mais relevantes do Caso, seguindo a ordem do texto original, de forma resumida, porém que conserve a completude do que foi narrado no original. Quem ler sua resenha deverá compreender integralmente o que foi descrito no original. Não faça subdivisões no desenvolvimento. Faça apenas parágrafos, sem dar espaçamento duplo entre eles.

#### **c) CONCLUSÃO**

Esse espaço final da resenha serve para expor sua avaliação geral sobre o que foi descrito. É o momento de avaliar os acertos e desacertos, sua concordância ou discordância dos fatos apresentados no caso.



# Estácio

PÓS-GRADUAÇÃO | MBA

## **FORMATACÃO DA RESENHA CRÍTICA**

O trabalho deve ser desenvolvido no Formulário de Resenha Crítica disponível na Biblioteca Virtual. O seu trabalho deve ser postado em um documento único (CAPA E TEXTO). O Formulário já foi elaborado dentro das normas ABNT:

- Editor de Texto Word–Office, em doc. Não envie em outro editor de texto nem em PDF.
- Margens ABNT: inferior 2,0 cm./ superior 3,0 cm./ esquerda 3,0 cm./ direita 2,0 cm.
- Fonte Times New Roman 12, espaçamento 1,5
- Texto com alinhamento justificado, sem negrito e sem espaçamento entre os parágrafos.

**MODELO NAS PRÓXIMAS PÁGINAS**



**Estácio**

**PÓS-GRADUAÇÃO | MBA**



**Estácio**

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
MBA EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL**

**Resenha Crítica de Caso FORD  
Eduardo Kenji Agena**

**Trabalho da disciplina Logística  
Empresarial  
Tutor: Prof. Marília de**

**Sant Anna Faria**

**São Paulo**

**2019**



### ESTUDO DE CASO:

### FORD MOTOR COMPANY

**Referências: Caso LACC # 607-P03 é a versão traduzida para Português do Caso # 699-198 da HBS (Harvard Business School).**

#### **FORD MOTOR COMPANY – Estratégia de Cadeia de Suprimentos:**

Teri Takai, Diretora de Sistemas de Cadeia de Suprimento, havia reservado este tempo em sua agenda para considerar suas recomendações e intenções aos executivos sêniores. A pergunta que eles haviam colocado era reconhecida por todos como de extrema importância para o futuro da Ford: como a companhia deveria utilizar as tecnologias emergentes e inovações de informação (e.g. tecnologias de internet) e idéias das novas empresas de alta tecnologia para modificar a forma de interagir com seus fornecedores e clientes? Havia visões diferentes sobre o assunto entre os membros e integrantes de sua equipe. Alguns argumentavam que as novas tecnologias tornariam inevitável que modelos de negócios totalmente novos prevalecessem, e que a Ford tinha que redesenhar radicalmente toda a sua cadeia de suprimento ou correr o risco de ser deixada para trás e ultrapassada pelos concorrentes. Este grupo defendia uma “integração virtual”, modelando a cadeia de suprimento da Ford nos moldes de cadeias como a da Dell, que vinha utilizando agressivamente tecnologia e inovação para reduzir capital operacional e a exposição à obsolescência de estoques. Os proponentes deste enfoque argumentavam que, apesar da indústria automobilística ser muito complexa, tanto por razões históricas como pela complexidade e variedade de seus produtos, não havia quaisquer razões pelas quais estes modelos de negócios não poderiam prover um mapa conceitual ou básico para o que a Ford deveria tentar. Outro grupo era mais cauteloso. Este acreditava que as diferenças entre a indústria automobilística e indústrias relativamente novas como a de computadores eram importantes e substanciais. Alguns observavam, por exemplo, que relativamente à Dell, a rede de fornecedores da Ford tinha muito mais níveis e empresas, e que a rede de fornecedores da Ford tinha



historicamente desempenhado um papel mais proeminente e independente que o da Dell. Estas e outras diferenças traziam complicações quando observadas mais detalhadamente, e era difícil determinar o escopo apropriado e factível para o redesenho do processo. Enquanto lia os documentos entregues por sua equipe, Teri imaginava a recente ênfase no valor ao acionista e na resposta ao consumidor determinada pelo CEO Jac Nasser para toda a companhia. Era de conhecimento público e geral o sucesso da Dell nestas dimensões, mas será que os mesmos métodos renderiam bons resultados para a Ford?

### **Histórico da Companhia e da Indústria:**

Com base em Dearborn, no estado de Michigan, a Ford Motor Company era a segunda maior corporação industrial do mundo, com receitas de mais de 144 bilhões de dólares e cerca de 370 mil empregados. As operações se espalhavam por 200 países. Apesar da Ford obter receitas e lucros significativos de suas subsidiárias de serviços financeiros, o foco da empresa continuava a ser projeto e manufatura de automóveis para venda no mercado de consumidores. Desde que Henry Ford a criara em 1903, a companhia havia produzido mais de 260 milhões de veículos. A indústria automobilística havia se tornado muito mais competitiva nas duas últimas décadas. Desde os anos 1970, as Três Grandes montadoras americanas de automóveis – General Motors (GM), Ford e Chrysler – viam seu mercado doméstico ser atacado pela invasão de montadoras estrangeiras, tais como as japonesas Toyota e a Honda. A indústria estava também se deparando com um crescente excesso de capacidade (estimado em 20 milhões de veículos), na medida em que as nações em desenvolvimento e industrializadas, reconhecendo os efeitos de geração de riqueza e de empregos resultante da fabricação de automóveis, estimulavam o desenvolvimento e expansão de suas próprias indústrias automobilísticas voltadas para exportação. Apesar de as montadoras terem graus diferentes de presença em distintos mercados geográficos, a batalha por vantagens competitivas na indústria estava rapidamente se tornando global e internacional. Frente à necessidade de estar continuamente aumentando a qualidade e diminuindo os tempos dos ciclos e, ao mesmo tempo, reduzindo drasticamente seus custos de projeto e fabricação de automóveis, a Ford e outras grandes montadoras procuravam formas de tirar vantagens de seu tamanho e presença global e internacional. Um elemento do esforço para se obter vantagem em



tamanho e escala foi um movimento na direção da consolidação da indústria. Em meados de 1998, a Chrysler fundiu-se com a Daimler-Benz para formar uma montadora mais global e internacional. No início de 1999, a Ford anunciou que iria adquirir a sueca Volvo, e havia boatos de outras negociações em andamento. Anteriormente, em 1995, a Ford havia iniciado um plano ambicioso de reestruturação, chamado Ford 2000, que envolvia a fusão das operações automotivas da América do Norte, Europa e Internacionais em uma única organização global. O Ford 2000 visava reduções drásticas de custos obtidas a partir de reengenharia e globalização de organizações e processos corporativos. As atividades de desenvolvimento de produto foram consolidadas em cinco Centros de Veículos ( VC – Vehicle Centers ), cada um responsável pelo desenvolvimento de veículos para um segmento particular de mercado (um VC localizava-se na Europa). Ao tornar comuns os processos e produtos em termos globais e internacionais, a Ford pretendia eliminar redundâncias organizacionais e em processos e alcançar enormes economias de escala em manufatura e compras. Importantes projetos de reengenharia foram iniciados nos principais processos da empresa, tais como Do pedido à Entrega (OTD – Order-to-delivery) e sistema de produção Ford (FPS- Ford Production System), com metas tais como reduzir o tempo de OTD de mais de 60 para menos de 15 dias. O novo enfoque global e internacional da Ford exigia o uso de tecnologia e inovação para superar as restrições em geral impostas pela geografia sobre o fluxo de informações. Equipes de diferentes continentes precisavam ser capazes de trabalhar em conjunto como se estivessem no mesmo prédio ou edifício. Além disso, em praticamente todos os projetos de reengenharia, a tecnologia da informação (TI) havia surgido como um elemento qualificador crítico. O elo entre o sucesso da reengenharia e os grupos de TI da companhia foram explicitados na reestruturação do Ford 2000 – a TI foi colocada no âmbito do departamento de reengenharia de processo. Na área da cadeia de suprimento, havia a concordância geral de que a TI também poderia ser utilizada para melhorar de forma significativa o fluxo de materiais ou suprimentos e reduzir estoques – substituir estoques por informação, como se dizia. À medida que o Ford 2000 se desenvolvia, a revolução da internet se desenvolvia em paralelo, criando novas possibilidades para processos de reengenharia dentro e entre empresas. A Ford lançou um site público de Internet em meados de 1995. Em meados de 1997, o



número de visitas ao site atingira mais de um milhão por dia. Uma intranet interligando toda a companhia foi lançada em meados de 1996, e em janeiro de 1997 a Ford já dispunha de capacitação B2B(Business to Business) através da qual a intranet pode ser expandida com segurança para fora dos limites da companhia, numa extranet, conectando potencialmente a Ford e seus fornecedores. A Ford juntou-se à GM e à Chrysler para trabalhar na ANX(Automotive Network Exchange – Rede de Trocas Automotivas), que visava criar consistência nos padrões de tecnologia, inovação e processos na rede de fornecedores, para que os fornecedores, já pressionados para diminuir seus custos, não tivessem que administrar diferentes meios de comunicação e informação com cada montadora. Em primeiro de janeiro de 1999, Jac Nasser substituiu Alex Trotman no Posto de CEO. Nasser havia sido o segundo em comando de Trotman durante todo o desenrolar do Ford 2000, e tinha uma longa reputação de ferrenho redutor de custos e líder capaz. Mesmo antes de assumir o comando, ele já havia começado a focar a gerência sênior no valor para o acionista. No período entre 1995 e 1999, a Ford tinha visto companhias com menores ativos físicos e receitas e lucros muito menores atingirem capitalização de mercado bem maiores que as suas. Os membros do staff corporativo começaram a estudar modelos como os da Cisco e da Dell para tentar entender como a Ford poderia produzir valor para o acionista da forma em que estas novas companhias o haviam feito. Ao se aproximar do final de 1998, a Ford havia acumulado lucros de 6,9 bilhões de dólares, os empregados desfrutavam de uma distribuição recorde de lucros e o retorno sobre vendas (3,9% em 1997) mantinha uma sólida tendência ascendente. A companhia era a líder mundial em caminhões. E havia conquistado a liderança na indústria norte-americana em lucros por veículo (1.770 dólares) anteriormente detida pela Chrysler, sendo ainda a montadora que mais cresceu em qualidade em 1997 no Estudo de Qualidade Inicial da J.D.Power (em quarto lugar na classificação geral, atrás de Honda, Toyota e Nissan).

### **A Cadeia de Suprimento Existente na Ford e Iniciativas de Capacidade de Resposta ao Consumidor:**

A Ford tinha uma série de iniciativas voltadas para posicionar a companhia favoravelmente para o sucesso na integração da empresa ampliada, que incluía também fornecedores, consumidores e clientes. Adicionalmente, havia fatores



históricos que teriam que ser considerados em conta em qualquer estratégia de integração virtual.

### **A Estrutura de Suprimento Existente da Ford:**

A estrutura de suprimento existente era, em diversos aspectos, um produto da história. À medida que a companhia cresceu ao longo dos anos, o mesmo se dava com a estrutura de suprimento, ao ponto em que, no final dos anos 1980, havia alguns milhares de fornecedores de material de produção em uma complexa rede de relações de negócios. Os fornecedores eram escolhidos basicamente com base em custo e preço, e pouca importância era dada ao custo total da cadeia de suprimento, incluindo a complexidade de se ligar com uma rede tão grande de fornecedores. A partir do início da década de 1990, a Ford havia começado ativamente a tentar diminuir o número de fornecedores com os quais ela lidava diretamente. Ao invés de estimular forte competição de preços entre os fornecedores para componentes individuais, houve uma mudança na direção de relações de longo prazo com um subconjunto de fornecedores muito capazes que proveriam subsistemas completos para os veículos. Estes fornecedores de primeiro nível iriam gerenciar os relacionamentos com uma base maior de fornecedores de componentes dos subsistemas – fornecedores de segundo ou menor nível. A Ford tornou sua expertise disponível para auxiliar os fornecedores na melhoria de suas operações através de uma gama de técnicas, entre as quais estoques Just In Time (JIT), Gerência de Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) e Controle Estatístico de Processos (SPC – Statistical Process Control). Em troca de relações mais próximas e duradouras, a Ford esperava reduções anuais de preços de seus fornecedores. Apesar dos fornecedores de primeiro nível possuírem capacitação de TI bastante desenvolvida (vários interagiam com a Ford através de ligações de Troca Eletrônica de Dados – EDI), eles não tinham a capacidade de investir em novas tecnologias, inovações e TI no mesmo ritmo da Ford. Além disso, a maturidade em TI (entendimento e modernidade da tecnologia) diminuía rapidamente nos níveis inferiores de fornecedores na cadeia. Como haviam muitas vezes observado os membros mais cautelosos da equipe de Takai, a estrutura de suprimento era diferente, em termos de natureza, variedade e complexidade, daquela Dell. Outra grande diferença entre a Dell e a Ford era organizacional. Na Dell, as atividades de compra estavam subordinadas ao departamento de desenvolvimento



do produto. Na Ford, a área de Compras era organizacionalmente independente do desenvolvimento de produtos e havia sido – historicamente e até então – uma força poderosa dentro da Ford. Devido ao grande volume e variedade de materiais e serviços que a Ford comprava, uma redução bem pequena nos preços poderia resultar em economias muito significativas e substanciais. Conseqüentemente, a área de compras estava bastante envolvida em praticamente todas as decisões de produtos. Aos engenheiros era aconselhado evitarem discutir preços nas negociações com os fornecedores, já que esta era uma prerrogativa exclusiva dos agentes de compra. Ainda não estava claro como isso funcionaria em um sistema mais integrado e informatizado.

### **O Sistema de Produção da Ford:**

A iniciativa do Ford 2000 produziu cinco projetos relevantes de reengenharia, abrangendo toda a companhia. Um destes era o Sistema de Produção Ford (FPS). Modelado de acordo com o sistema Toyota de Produção, ou seja o sistema de produção puxado, o FPS englobava um projeto multi-anual que se valia de expertise interna e externa ao redor do mundo. O FPS era um sistema integrado visando tornar as operações da Ford mais enxutas, com maior capacidade de respostas e mais eficientes e eficazes. Focava em atributos-chave do processo produtivo, aspirando nivelar a produção e partir para um sistema puxado pela demanda, com produção sincronizada, fluxo contínuo e estabilidade em todo o processo. Uma parte importante do FPS era o Fluxo Sincronizado de Materiais (SMF – Synchronous Material Flow), que a Ford definia como “um processo ou sistema que produz um fluxo contínuo de materiais e produtos dirigido por uma programação de veículos fixa, seqüenciada e nivelada, utilizando conceitos de flexibilidade e manufatura enxuta”. Uma chave para o SMF era o ILVS (In-Line Vehicle Sequencing – Seqüenciamento de Veículos na Linha), um sistema que utiliza mecanismos de armazenamento (como bancos e ASRSs) durante o processo e softwares para garantir que os veículos fossem montados na seqüência dos pedidos. Garantindo a montagem na seqüência dos pedidos, a Ford podia dizer a seus fornecedores exatamente onde e quando certos componentes seriam necessários com dias de antecedência, permitindo drástica redução nos estoques e armazéns. Se esta montagem seqüenciada pudesse ser mantida nivelada e se resultasse de uma boa visão ou previsão, os benefícios



poderiam ser sentidos em toda a cadeia de suprimento. A visão era a de caminhões constantemente em movimento, em circuitos contínuos entre os fornecedores e a Ford, parando apenas para reabastecimento ou troca de motorista, alimentando um processo que trabalhava, como um instrumento de precisão bem ajustado.

### **Do Pedido à Entrega:**

Outro processo-chave da iniciativa de reengenharia da Ford era o OTD (Order to delivery – Do Pedido à Entrega). O propósito do projeto OTD era o de reduzir para 15 dias o tempo entre o pedido de um cliente e a entrega do produto final ou acabado – uma redução significativa perante o atual desempenho de 45 a 65 dias. A Ford adotou um enfoque holístico na reengenharia. Estudos-piloto de 1997 e 1998 identificaram gargalos em toda a cadeia de suprimento da Ford, incluindo seus processos de marketing, planejamento de materiais, produção de veículos, logística e transporte. O enfoque da Ford na implementação de um melhor processo de OTD dependia de diversos elementos: 1) contínua previsão da demanda dos consumidores pelas concessionárias - antes da OTD, a Ford nunca envolvera oficialmente as concessionárias em previsões de demanda; 2) um mínimo de 15 dias de veículos no banco de pedidos em cada planta de montagem a fim de aumentar a estabilidade da produção; lacunas nos bancos seriam preenchidas com pedidos “sugeridos” pelos concessionários com base em padrões históricos de vendas; 3) “Centros de Mixagem” regionais, para otimizar a programação e as entregas de veículos acabados por via férrea e 4) um processo robusto de ajuste de pedidos para possibilitar que os veículos pudessem ser ajustados de acordo com variações menores de cores e acessórios sem precisar submeter-se a novos pedidos. A visão do OTD era a de criar um processo enxuto, flexível e previsível que harmonizasse os efeitos de todos os componentes da Ford para habilitá-la a prover aos consumidores os produtos certos, no lugar certo, na hora certa. A Ford acreditava que o sucesso em se atingir esta visão traria melhor qualidade, maior satisfação do consumidor ou cliente, melhores escolhas para os clientes, melhor produtividade na fábrica, estabilidade para a cadeia de fornecedores e menores custos para a companhia e as concessionárias.



### **A Rede de Varejo Ford:**

Em primeiro de julho de 1998, a Ford lançou o primeiro de seus empreendimentos FRN (Ford Retail Network – Rede de Varejo Ford) em Tulsa, Oklahoma, sob a recém formada FIECo (Ford Investment Enterprises Company). A FIECo foi formada para tirar proveito das mudanças nos sistemas de distribuição de veículos no varejo na América do Norte. A FIECo tinha dois objetivos principais: 1) ser um campo de prova para melhores práticas de distribuição no varejo e transmitir estas práticas à rede de revendedores e 2) criar um canal alternativo de distribuição para competir com as novas redes de revenda de capital aberto, como a AutoNation. A propriedade na FRN variava de mercado para mercado; em alguns a Ford seria a proprietária majoritária e, em outros, minoritária. Em Rochester, Nova York, a Ford estava se associando a Republic – outra grande empresa de capital aberto. Um dos princípios da FRN era comprar todos os revendedores Ford em um mercado local, de forma que estes competissem com os “verdadeiros concorrentes” (isto é, contra GM, Toyota, Honda, etc...), ao invés de entre si. O objetivo maior era o de que o consumidor recebesse o mais elevado nível de tratamento e, ainda, criar uma experiência para a qual iriam querer retornar sempre. Os showrooms teriam uma aparência externa consistente, com interiores customizados para as diferentes marcas da Ford – Ford, Mercury, Lincoln e Jaguar. O número de showrooms seria consolidado afim de focar os recursos na oferta de uma experiência de compra superior, enquanto o número de estabelecimento de atendimento iria aumentar para que se estivesse mais perto dos centros populacionais de consumidores. A Ford esperava uma diminuição de gastos com pessoal e anúncios, bem como economia com estoque e armazém devido a economias de escala e maior utilização da Internet. A Ford acreditava ainda que a FRN proveria uma oportunidade para se aumentar os negócios não só em veículos novos e usados, mas também em peças, assistência técnica e serviços, lanternagem e crédito Ford.

### **A Cadeia de Suprimentos Integrada da Dell:**

Veja “The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer’s Michael Dell”, Harvard Business Review, March-April 1998, pp.72-84.



### **A Decisão:**

Takai leu com atenção os relatórios cuidadosamente preparados por sua equipe. Havia uma ampla comparação entre a Dell e a Ford em várias dimensões importantes. A integração virtual exigiria mudanças em operações fundamentais; algumas destas mudanças, definidas como uma troca de processos empurrados pela produção para puxados pela demanda, estavam identificadas em outro documento. Qualquer que fosse sua decisão, ela deveria tomá-la logo. Já estavam agendadas reuniões com o vice-presidente de Qualidade e Liderança de Processos, e dali as recomendações subiriam, até chegar a Nasser.