

FATORES ESTRATÉGICOS

A estratégia competitiva de uma empresa tem um impacto significativo sobre as decisões de projeto de rede dentro da cadeia de suprimentos. Empresas que focalizam liderança em custo tendem a encontrar o local de menor custo para suas instalações de manufatura, mesmo que isso signifique ficar longe dos mercados a que atendem. Por exemplo, no início da década de 1980, muitos fabricantes de roupas mudaram toda a sua manufatura dos Estados Unidos para países com menores custos trabalhistas, na esperança de reduzir custos. Com a queda das cotas têxteis em 2005, a maior parte da manufatura agora está se mudando para países de baixo custo, como a China.

Empresas que focalizam em responsividade tendem a localizar instalações mais próximas do mercado e podem selecionar um local de alto custo se essa escolha permitir que a empresa reaja rapidamente a necessidades de mercado variáveis. A Zara, fabricante de roupas espanhola, tem uma grande parte de sua capacidade de produção em Portugal e na Espanha, apesar do custo mais alto por lá. A capacidade local permite que a empresa responda rapidamente a mudanças em tendências da moda na Europa. Sua responsividade a mudanças nessas tendências permitiu que a Zara se tornasse um dos revendedores de roupas que mais crescem no mundo.

Redes de lojas de conveniência visam oferecer acesso fácil a clientes como parte de sua estratégia competitiva. Portanto, essas redes incluem muitas lojas que cobrem uma dada área, com cada loja sendo relativamente pequena. Ao contrário, lojas de desconto, como Sam's Club, utilizam uma estratégia competitiva voltada para oferecer preços baixos. Assim, suas redes possuem lojas muito grandes e os clientes normalmente precisam viajar muitos quilômetros para chegar até uma delas. A área geográfica coberta por uma loja do Sam's Club pode incluir dezenas de lojas de conveniência.

Redes de cadeia de suprimentos globais podem atender melhor a seus objetivos estratégicos com instalações em diferentes países, desempenhando diferentes papéis. Por exemplo, a Nike possui fábricas localizadas em muitos países asiáticos. Suas instalações na China e na Indonésia focalizam-se em custo e produzem calçados de baixo preço para o mercado de massa da Nike. Ao contrário, as instalações na Coreia e em Taiwan focalizam-se em responsividade e produzem novos modelos de preço mais alto. Essa diferenciação permite que a Nike satisfaça uma grande variedade de demandas da maneira mais lucrativa.

É importante uma empresa identificar a missão ou o papel estratégico de cada instalação ao projetar sua rede global. Kasra Ferdows (1997) sugere a seguinte classificação de possíveis papéis estratégicos para diversas instalações em uma rede de cadeia de suprimentos global.

1. **Instalação exportadora:** *instalação de baixo custo para produção de exportação.* Uma instalação exportadora exerce o papel de fonte de suprimentos de baixo custo para mercados localizados fora do país da instalação. O local escolhido para uma instalação exportadora deverá ter mão de obra e outros custos inferiores para facilitar produção a baixo custo. Visto que muitos países asiáticos em desenvolvimento dispensam tarifas de importação se toda a produção de uma dada fábrica for exportada, eles são locais preferidos para instalações de manufatura para exportação.

2. **Instalação supridora:** *instalação de baixo custo para produção global.* Uma instalação supridora também tem baixo custo como principal objetivo, mas sua função estratégica é mais ampla do que a de uma instalação de exportação. Esse tipo de instalação normalmente é uma fonte principal de produtos para a rede global inteira. As instalações supridoras costumam ser localizadas em lugares onde os custos de produção são relativamente baixos, a infraestrutura é bem desenvolvida e uma força de trabalho habilidosa está disponível. Boas instalações exportadoras com o tempo migram para instalações supridoras. Muitos fabricantes de roupas chineses e indianos estão tentando se transformar em instalações supridoras desde a queda nas cotas têxteis, em 2005.
3. **Instalação servidora:** *instalação de produção regional.* O objetivo de uma instalação servidora é abastecer o mercado onde se localiza. Uma instalação servidora é montada em razão de incentivos fiscais, de exigência de conteúdo local, de barreiras alfandegárias ou de altos custos logísticos para abastecer a região a partir de outros locais. No final da década de 1970, a Suzuki fez parceria com o governo da Índia para montar a Maruti Udyog. Inicialmente, a Maruti foi montada como uma instalação servidora e produzia carros somente para o mercado indiano. A instalação da Maruti permitiu que a Suzuki contornasse as altas tarifas sobre carros importados na Índia.
4. **Instalação colaboradora:** *instalação de produção regional com especialidade em desenvolvimento.* Uma instalação colaboradora atende ao mercado onde está localizada, mas também assume responsabilidade por customização de produtos, melhoria de processos, modificações ou desenvolvimento de produtos. A maior parte das instalações servidoras bem administradas tornam-se instalações colaboradoras com o tempo. A instalação da Maruti na Índia hoje desenvolve muitos produtos para os mercados indiano e externo, e passou de uma instalação servidora para colaboradora na rede da Suzuki.
5. **Instalação de ponta:** *instalação de produção regional para absorver competências locais.* Uma instalação de ponta está localizada principalmente para obter acesso a conhecimento ou habilidades que podem existir dentro de certa região. Dada sua localização, ela também desempenha o papel de uma instalação servidora. O objetivo principal continua a ser uma fonte de conhecimento e habilidades para a rede inteira. Muitas empresas globais montaram instalações de produção de ponta no Japão, apesar dos altos custos operacionais.
6. **Instalação diretora:** *instalação que lidera o desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias.* Uma instalação diretora cria produtos, processos e tecnologias para a rede inteira. Tais instalações estão localizadas em áreas com bom acesso a uma força de trabalho habilitada e recursos tecnológicos.