

## **Relacionamento Cliente-Fornecedor nas Empresas Catarinenses dos Setores Têxtil e Metal-Mecânico**

André Luís Almeida Bastos (FURB/UFSC/UNIFEBE) abastos@furb.br  
Mônica Maria Mendes Luna (UFSC) monica@deps.ufsc.br  
Henriette Damm (FURB) henriette@furb.br

### **Resumo:**

Este trabalho descreve as práticas de relacionamentos estabelecidos entre um grupo de empresas catarinenses do setor têxtil e do setor metal-mecânico, com seus respectivos fornecedores de primeiro nível. Considerando que estes estão entre os setores de atividade industrial mais competitivos do Estado de Santa Catarina, torna-se relevante observar se as práticas de relacionamento destas empresas com seus fornecedores convergem para o atendimento dos níveis de exigências requeridos pelo mercado. Por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva e com coleta de dados por levantamento, observou-se no grupo de empresas que as práticas de relacionamento que caracterizam a parceria entre clientes e fornecedores de primeiro nível incidem, efetivamente, sobre um número muito pequeno das empresas pesquisadas. Além disso, os dois grupos de empresas possuem relacionamentos muito similares com seus fornecedores e há grandes oportunidades para estreitamento dos relacionamentos com fins a incrementar níveis de competitividade em ambas as cadeias.

**Palavras chave:** Parcerias, Fornecedores, setor têxtil, setor metal-mecânico

## **Customer-supplier Relationships on Textile and Metal-mechanic companies from the Santa Catarina State**

### **Abstract**

This paper describes the practices of relationships between a group of textile and metal mechanic companies from Santa Catarina, with their first-tier suppliers. Since these sectors are among the most competitive industrial activity of the Santa Catarina State, it is relevant to observe that the relationship practices of these companies with their suppliers converge to meet the levels required by the market demands. Through a descriptive and quantitative research and data collection by survey, it was observed in the group of companies that the practices that characterize the relationship of partnership between customers and suppliers of top-level focus effectively on a very small number of companies. In addition, two groups of companies have very similar relationships with their suppliers and there are great opportunities for closer relationships with the purpose to increase levels of competitiveness in both chains.

**Key-words:** Partnerships, suppliers, Textile sector, metal-mechanic sector

### **1. Introdução**

No atual cenário, em que a competição ocorre entre cadeias de suprimentos e não mais entre organizações individualmente, a redução de custos e as melhorias contínuas dos processos e produtos dependem do tipo de relacionamento mantido entre que os clientes e fornecedores.

Os setores têxtil e metal-mecânico figuram entre as atividades industriais de maior relevância econômica no Estado de Santa Catarina e, dessa forma, tem sido alvo de intenso processo de modernização, tendo em vista a atuação no mercado mundial. Como decorrência, as indústrias destes setores passam a estar sujeitas ao elevado nível de exigência relacionado ao padrão de fornecimento imposto pelo mercado consumidor, em termos de qualidade e custos de seus produtos.

De acordo com Gonçalves (2000), o nível de desempenho organizacional resultante está intimamente ligado ao modo como as organizações desempenham a tarefa de gerenciamento de seus processos internos, bem como a forma como elas estabelecem suas relações com seus fornecedores de seus recursos (insumos, matérias-primas, produtos semi-acabados), visando atender aos requisitos dos clientes. Assim, considerando a importância dos setores têxtil e metal-mecânico na economia catarinense, torna-se relevante identificar se as práticas das relações empresas e fornecedores de primeiro nível tem se estabelecido, de tal forma que estas empresas possam responder a estes novos e crescentes níveis de exigências impostos pelo mercado.

O objetivo deste trabalho consiste em identificar se as práticas das relações entre clientes e fornecedores dos setores têxtil e metal-mecânico convergem para as demandas de elevado nível de exigências de desempenho requerido pelo mercado. Para responder a esta questão, alguns objetivos específicos foram definidos e consistem em: a) caracterizar o relacionamento entre clientes e fornecedores para um grupo de empresas dos setores têxtil e metal-mecânico, b) identificar se estas empresas têm buscado na relação de parceria com seus fornecedores um maior estreitamento das relações; c) identificar, de forma geral, se as práticas usuais nestes relacionamentos buscam sustentar um melhor desempenho frente às crescentes exigências do mercado em que estas empresas estão inseridas e; d) comparar as relações entre o grupo de empresas de cada um dos setores estudados com seus fornecedores.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 As novas relações nas cadeias de suprimentos (CS)**

O fenômeno da horizontalização das atividades industriais traz como uma das conseqüências, uma mudança significativa na configuração da competitividade no mercado, onde cada vez mais a competição se estabelece entre cadeias de fornecimento integradas e não mais entre empresas individuais (CHRISTOPHER, 2007; BEINHOCKER, 2007; PIRES, 2004; DYER, 2000).

Há uma década, Tan (2001) e Bowersox e Closs (2001) já afirmavam que, para sustentar posições estratégicas no mercado, as empresas deveriam abandonar a forma tradicional de relacionamento. Assim, a simples relação de compra e venda sem qualquer caráter colaborativo deveria dar lugar à adoção de relacionamentos mais estáveis e cooperativos com seus fornecedores, adotando estratégias voltadas para a formação de parcerias de longo prazo e cooperação para que ambos possam se beneficiar mutuamente. Ressalta-se também a importância da troca de informações e integração dos processos das organizações. Neste sentido, o trabalho de Mesquita e Castro (2008) apontam para uma correlação positiva entre o grau de integração entre os elementos da cadeia de suprimentos e o desempenho desta.

O conceito de CS pressupõe a integração entre fornecedores e clientes e tem-se observado um movimento de redução do número de fornecedores e uma maior aproximação destes com seus clientes, entre os quais se estabelecem parcerias (PARRA e PIRES, 2003; BERTAGLIA, 2005). Além da redução da base de fornecedores, pode-se citar como exemplo de integração, o desenvolvimento de produtos com participação de clientes e fornecedores, visando a obtenção de melhorias na produtividade, redução do tempo de entrega dos projetos e redução

de atrasos e maior facilidade na incorporação de tecnologias (MEIRA e ROTONDARO, 2006). A integração com os fornecedores propicia um ambiente de parceria onde ambos buscam alcançar melhores resultados, em termos de qualidade, custo dos produtos e serviços. As parcerias estratégicas potencializam a utilização de recursos ao permitir soluções com riscos mais reduzidos e investimentos em conjunto (CHING, 2008; MEIRA e ROTONDARO, 2006).

## **2.2 Relacionamento cliente-fornecedor e parcerias**

As parcerias vêm sendo adotadas por várias organizações como uma alternativa para aumentar as vantagens competitivas dos envolvidos – fornecedor e cliente. As parcerias podem ocorrer de diversas formas e recebem diferentes denominações, como: associações, alianças estratégicas, empresas consorciadas e inúmeras outras expressões e têm o mesmo objetivo, qual seja, aumentar a competitividade do bloco. De uma forma geral, esta relação envolve as organizações com um compromisso onde ambas as partes devem estar cientes a respeito de suas responsabilidades para alcançarem um objetivo mútuo (PIRES, 2004; CORREA e CORREA, 2006) definido.

Para Ching (2008), a parceria pode ser definida como um relacionamento comercial sob medida, baseado na confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados. Este relacionamento proporciona vantagem competitiva, resultando em um desempenho melhor do que o individual. O autor defende que fazer parcerias com fornecedores é vital pois, permite ganhos de eficiência operacional, os quais não seriam possíveis de se obter individualmente, promove a especialização e constitui uma forma de reagir à concorrência, assegurando e fortalecendo posições alcançadas no mercado.

Ching (2008) aponta que uma das principais finalidades da cadeia logística é agregar valor aos clientes, sob diversas formas, e uma das interpretações do valor percebido pelo cliente consiste na combinação de qualidade, preço e prazo de entrega demandados pelo cliente. Alto desempenho na cadeia logística requer maior qualidade nos processos, foco nas necessidades do serviço prestado ao cliente, provendo melhoria substancial na estrutura de custos por meio de todo o processo de redução de prazos, características inerentes a relações mais próximas entre os atores.

A utilização de contratos de longo prazo, uma das características de uma parceria citada por Deming (1990) como uma das formas de buscar redução de custos - pela manutenção de garantias de volumes de itens a serem produzidos com planejamento de longo prazo - constitui, atualmente, uma prática comum nas relações entre fornecedores e clientes. Estes contratos, além da garantia dos relacionamentos de longo prazo, estabelecem direitos e obrigações das partes, que geram estabilidade e aumenta a confiança das partes na relação (MARANHÃO E DALTO, 2009).

Bastos *et al* (2010), com base em revisão bibliográfica citam alguns dos fatores que motivam as organizações na busca pela parceria. O QUADRO 1 descrevem os fatores e respectivos autores.

Fatores	Autor(es)
Reduzir o preço do item comprado	MEIRA e ROTONDARO, 2006; SLACK <i>et al</i> , 2009; MERLI, 1998; MARTINS E LAUGENI, 2005
Obter uma melhor qualidade do item comprado	SLACK <i>et al</i> , 2009; MERLI, 1998; MARTINS e LAUGENI, 2005; CHING, 2008
Obter maior pontualidade de entrega do item comprado	MARTINS e LAUGENI, 2005; NEUMANN e RIBEIRO, 2004; CHING, 2008; MEIRA e ROTONDARO, 2006
Aumentar a flexibilidade (diversidades e volumes) para o item comprado	MARTINS e LAUGENI, 2005; SLACK <i>et al</i> , 2009; FARIA e VANALLE, 2006; CHING, 2008
Obter poder de barganha junto aos fornecedores	MEIRA e ROTONDARO, 2006
Obter um prazo maior para pagamento/aumento do capital de giro	MEIRA e ROTONDARO, 2006
Reduzir estoques internos	MERLI, 1998; MENTZER <i>et al</i> , 2008
Adquirir serviços/produtos qualificados/especializados	SLACK <i>et al</i> , 2009; MARTINS e LAUGENI, 2005; BAILY, 2000; FARIA e VANALLE, 2006
Obter benefícios com o desenvolvimento dos processos de fabricação do fornecedor, desenvolver fornecedores	BASTOS <i>et al</i> , 2010

QUADRO 1– Fatores que motivam as organizações na busca pela parceria.

### 3. Procedimentos metodológicos

Quanto à tipologia, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois estabelece correlações entre variáveis. Em relação aos meios de investigação, realizou-se uma pesquisa de campo. Quanto à forma de abordagem, caracteriza-se como quantitativa, haja vista que busca transformar informações em números possibilitando a classificação e análise. Em relação à coleta de dados, considera-se como um levantamento, pois “solicita informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para obter as conclusões correspondentes dos dados coletados” (GIL, 1999, p. 70).

Tendo em vista o alcance dos objetivos descritos na introdução deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e levantamento nas empresas de médio e grande portes dos setores têxtil e metal-mecânico no Vale do Itajaí, selecionadas em função da facilidade de contato dos pesquisadores com as empresas e a delimitação do tamanho da população. A escolha dos setores têxtil e metal-mecânico deve-se ao fato da representatividade econômica destas atividades industriais no Estado de SC.

A revisão bibliográfica consistiu na primeira etapa do estudo, onde se buscou identificar as razões da formação de parcerias, os benefícios esperados pelas partes neste tipo de relação e as principais práticas que caracterizam as parcerias. Esta revisão bibliográfica orientou a construção do instrumento de coleta de dados ilustrado no ANEXO.

No que se refere à coleta de dados, a definição da população do estudo foi feita com base nos dados obtidos junto à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. De acordo com os dados disponíveis e os critérios de corte definidos relacionados à facilidade de contato, foram selecionadas 42 empresas de médio e grande porte do setor têxtil localizada na região do Vale do Itajaí. De igual forma, ao estabelecer a população do setor metal-mecânico, foram identificadas 53 empresas de médio e grande porte situadas no Vale do Itajaí-SC. A facilidade de contato com estas empresas deve-se ao fato dos pesquisadores residirem na Região do Vale do Itajaí. As empresas de pequeno porte de ambos os setores não foram

incluídas no estudo, tendo em vista que haveria um aumento substancial do tamanho da população, o que dificultaria a coleta de dados.

Representantes de cada uma das empresas foram contatados por telefone e/ou e-mail a fim de entrevistá-los conforme um questionário padrão previamente elaborado e utilizado como instrumento de coleta de dados. Para algumas dessas empresas, o questionário foi enviado para posterior devolução. Os responsáveis pelas respostas são líderes responsáveis pelas funções de Compras ou Qualidade, ou seja, profissionais diretamente responsáveis pelas atividades relacionadas à pesquisa.

As análises apresentadas restringem-se a um grupo de respondentes, totalizando um percentual de 35,7%, ou seja, 15 empresas, em relação ao universo da pesquisa de 42 empresas do setor têxtil e um percentual de 41,5%, ou seja, 22 empresas respondentes, em relação ao universo de 53 empresas do setor metal-mecânico.

Tendo em vista a importância econômica dos setores têxtil e metal-mecânico no Vale do Itajaí, os pesquisadores supunham que as empresas destes setores representariam uma relevante população para identificar as relações entre clientes e fornecedores, bem como identificar se estas empresas tem se apoiado em um relacionamento de parceria com seus fornecedores, como caracterizado na revisão bibliográfica, para responder aos níveis de exigências demandadas pelo mercado.

#### 4. Resultados

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, apresenta-se, a seguir, uma discussão dos resultados obtidos através dos dados coletados.

##### 4.1 Relações de parceria cliente-fornecedor

Inicialmente, buscou-se identificar como as empresas caracterizam suas relações com seus fornecedores de primeiro nível no que tange ao aspecto da parceria.

Uma questão fechada foi formulada de tal forma a identificar se tal empresa mantém, ao menos com um fornecedor, uma relação de parceria, nas seguintes modalidades: aquisição de materiais (matéria-prima e insumos), serviços de fabricação (transformação de materiais) ou ainda em atividades não relacionadas às atividades principais como serviços de apoio (limpeza, manutenção, vigilância). Uma opção também foi destacada para a possibilidade da empresa não possuir nenhum tipo de parceria. Para esta questão, foi permitido que o respondente assinalasse mais de uma alternativa. Os resultados ilustrados na Tabela 1.

Opções	Setor Têxtil		Setor Metal-mecânico	
	Incidência	(%)	Incidência	(%)
Sim, para serviços focados na fabricação de seus produtos	10	67%	7	32%
Sim, para produtos	7	47%	14	64%
Sim, para serviço de apoio	5	33%	3	14%
Não possui	0	0%	3	14%

Tabela 1 – Relações de parceria cliente-fornecedor.

Conforme ilustrado, 67% das empresas têxteis pesquisadas afirmaram possuir parceria para serviços focados na fabricação de seus produtos, no entanto, as empresas do setor metal-mecânico apresentaram 32% no mesmo critério. Para a situação em que a empresa possui parceria com seus fornecedores de materiais, as empresas do setor têxtil apresentaram 47%,

sendo que o metal-mecânico apresentou 64%. Nos casos em que as empresas assumiram que possuem serviços de apoio, as têxteis apresentaram 33% e as do setor metal-mecânico apresentaram 14%. O último critério avaliado pelas empresas foi a de não possuir qualquer uma das modalidades assinaladas (produtos, serviços de manufatura ou serviços de apoio), para as têxteis, todas apresentaram algum tipo de parceria. No setor metal-mecânico, 14% das empresas pesquisadas destacaram que não possuem qualquer tipo de parceria com fornecedores.

Conclui-se que para o grupo pesquisado, comparativamente entre os setores, o têxtil destaca-se por afirmar possuir parcerias com fornecedores com os serviços nas etapas de fabricação de produtos, enquanto que o setor metal-mecânico predominam as parcerias para produtos. É importante destacar que as empresas de grande porte do setor têxtil têm um volume de fabricação de itens confeccionados muito acentuado, com as chamadas facções que são responsáveis por costurar ou mesmo bordar ou estampar. Este elevado volume de itens cujo processo é realizado fora da empresa pode ajudar a justificar tal percentual. No setor metal-mecânico, a participação dos fornecedores que processam parte do processo da empresa é menos incidente.

#### 4.2 Benefícios esperados na parceria cliente-fornecedor

A segunda questão do instrumento buscou identificar, através de uma pergunta fechada, quais benefícios movem as empresas a buscar relações de parceria com seus fornecedores, sendo que mais de uma alternativa poderia ser assinalada. A Tabela 2 ilustra os resultados obtidos.

Opções	Setor Têxtil		Setor Metal-mecânico	
	Incidência	(%)	Incidência	(%)
Reduzir o preço do item comprado	12	80%	14	64%
Obter maior pontualidade de entrega do item comprado	12	80%	13	59%
Obter uma maior qualidade do item comprado	11	73%	17	77%
Reduzir estoques internos	10	67%	12	55%
Obter serviços/produtos qualificados/especializados	8	53%	8	36%
Aumentar a flexibilidade no item a ser recebido	7	47%	5	23%
Obter maior poder de barganha junto ao fornecedor	6	40%	4	18%
Obter um maior volume do item com um único fornecedor	5	33%	6	27%
Obtenção de um maior prazo para pagamento	4	27%	4	18%
Outros (obter benefícios com o desenvolvimento dos processos de fabricação, desenvolvimento de fornecedores etc....)	1	7%	2	10%

Tabela 2 – Benefícios esperados na parceria cliente-fornecedor.

Em ambos os setores, pode-se perceber que a grande maioria das empresas prioriza a redução do preço de compra do item, a pontualidade e a qualidade do item comprado. Com base nos três critérios mais utilizados pelas empresas do grupo pesquisado, é possível confirmar a tendência enunciada por Neumann e Ribeiro (2004), a qual descreve que as empresas valorizam a qualidade e a pontualidade de entrega, e não apenas o custo nas relações com seus fornecedores.

No entanto, para os outros critérios como redução de estoque, o qual apresentou significativa incidência para ambos os setores (têxtil 67% e metal-mecânico 55%), a obtenção de serviços/produtos qualificados/especializados (têxtil 53% e metal-mecânico 36%), o aumento da flexibilidade no item a ser recebido (têxtil 47% e metal-mecânico 23%), o maior poder de barganha junto aos fornecedores (têxtil 40% e metal-mecânico 18%), maior volume do item

com um único fornecedor (têxtil 33% e metal-mecânico 27%), a obtenção de um maior prazo de pagamento (têxtil 27% e metal-mecânico 18%) e outros (têxtil 7% e metal-mecânico 10%).

Em síntese, esta questão retrata o fato de que as empresas têm a consciência que programas de parceria com seus fornecedores podem levar a melhorias na qualidade, preço, pontualidade e redução de estoque. Entretanto, é possível apontar também uma insignificante preocupação com a colaboração na relação cliente-fornecedor, que pode ser concluída pela baixa incidência de iniciativas de desenvolvimento e melhoria de processos de fabricação de seus fornecedores, como resultado de um maior estreitamento nas relações entre os atores da cadeia de suprimentos.

#### 4.3 Práticas de relacionamento na relação cliente-fornecedor

O que define a existência e o nível de maturidade das parcerias entre clientes e fornecedores são as práticas utilizadas no desenvolvimento e manutenção desta relação de parceira. As empresas demonstraram, através de uma pergunta fechada, onde poderia ser assinalada mais de uma alternativa de resposta, quais práticas são utilizadas para manter uma relação parceira com seus fornecedores. A Tabela 3 demonstra os resultados.

Opções	Setor Têxtil		Setor Metal-mecânico	
	Incidência	(%)	Incidência	(%)
Just-in-time	13	87%	9	41%
Compartilhamento de informações via telefone/e-mail	12	80%	21	95%
Treinamentos/ Compartilhamento de conhecimentos necessários à melhoria da performance do fornecedor por meio de treinamentos formais	8	53%	6	27%
Compartilhamento de informações via sistemas/software integrados	7	47%	5	23%
Desenvolvimento conjunto de novos produtos	7	47%	13	86%
Gerenciamento visual entre cliente e fornecedores	6	40%	5	23%
Estímulo aos fornecedores praticarem ferramentas <i>lean</i>	6	40%	8	36%
Produção puxada, “pedido” realizado via <i>kanban</i>	5	33%	10	45%
Cooperação nos projetos de novas tecnologias	5	33%	3	14%
Programa de qualificação de fornecedores através de treinamentos	5	33%	7	32%
Contratos de longo prazo, assegurando volumes a longo prazo	4	27%	5	23%
Logística integrada	3	20%	7	32%
Ausência de inspeção nos itens recebidos (qualidade assegurada)	2	13%	8	36%
Investimento conjunto (cliente/fornecedor)	2	13%	3	14%
Outro	1	7%	0	0%

Tabela 3 – Práticas de relacionamento na relação cliente-fornecedor

Com base na tabela, pode-se concluir que o método *just-in-time* é mais utilizado pelas indústrias têxteis em comparação com a indústria metal-mecânica (respectivamente 89% e 41%). De acordo com Ballou (2001), *just-in-time* é caracterizado por: relacionamentos próximos e com poucos fornecedores e transportadores, informações compartilhadas entre os compradores e fornecedores, produção e/ou compra frequentes e transporte em quantidades pequenas, resultando em estoques mínimos, eliminação das incertezas ao longo da cadeia de suprimentos, objetivos de qualidade de alto nível.

Logo na sequência, o método de compartilhamento de informações via e-mail/telefone é

utilizado por ambos os setores (têxtil 80% e metal-mecânico 95%). O compartilhamento de conhecimento é uma prática mais utilizada no setor têxtil (têxtil 53% e metal-mecânico 27%).

Observa-se também que menos da metade das empresas possuem softwares integrados (têxtil 47% e metal-mecânico 23%). É importante ressaltar que tal recurso poderia, eventualmente, viabilizar o relacionamento integrado entre cliente e fornecedor.

Para o critério desenvolvimento conjunto de novos produtos o setor metal-mecânico apresenta uma maior índice (têxtil 47% e metal-mecânico 86%). Conforme a revisão bibliográfica, em tese, esta prática tem sido utilizada pelas empresas em maior estágio de colaboração com seus fornecedores e que buscam, nesta cooperação, aumentar a produtividade, reduzir de tempos de entrega de projeto, além de possível diminuição de atrasos e incorporação de tecnologias (MEIRA e ROTONDARO, 2006).

Slack *et al* (2009) afirmam que as ferramentas de manufatura enxuta são importantes para se obter um produto com custo reduzido e qualidade, porém apenas poucas empresas (têxtil 40% e metal-mecânico 36%) estimulam seus fornecedores a fazer o uso de tais ferramentas.

Para contratos de longo prazo com fornecedores, ambos os setores apresentaram incidências quase similares (têxtil 27% e metal-mecânico 23%). Neumann e Ribeiro (2004) afirmam que quando ocorre um desenvolvimento do fornecedor, existe uma perspectiva de longa duração. Dessa forma, um percentual pequeno das empresas afirma possuir relações de longo prazo em contrato, o que contraria um dos elementos principais da parceria entre clientes e fornecedores.

Observou-se ainda que no setor têxtil, somente 13% das empresas pesquisadas não realizam inspeção no recebimento dos produtos comprados. No caso do setor metal-mecânico, este índice é de 36%. Dessa forma, um grande número de empresas ainda pratica inspeções dos produtos recebidos, o que também contraria um dos princípios da parceria. Vale lembrar que pelo crescente nível de exigências demandadas pelo mercado nos últimos anos, Yoshinaga (1993) já apontava, quase duas décadas atrás, que a mudança de portarias, recebimentos e conferências para entregas diretamente nos postos de trabalho é uma particularidade de um relacionamento típico de parcerias com seus fornecedores. Dessa forma, um pequeno número de empresas do grupo pesquisado, especialmente no setor têxtil, tem buscado, por meio do desenvolvimento de um relacionamento de confiança com seus fornecedores, a eliminação de tempos improdutivos de produtos no recebimento, os quais invariavelmente, contribuem para o aumento do lead time de fabricação e, conseqüentemente dificultam um maior nível de competitividade no mercado em que atuam (BASTOS *et al.* 2009).

Observa-se também que um grupo de práticas mais avançadas na relação com fornecedores e que caracterizam uma relação mais madura e profunda de parceria ainda está restrita a um grupo reduzido de empresas, senão vejamos: logística integrada (têxtil 20% e metal-mecânico 32%), gerenciamento visual entre cliente e fornecedores (têxtil 40% e metal-mecânico 23%), produção puxada (“pedido” realizado via *Kanban*) (têxtil 33% e metal-mecânico 45%), cooperação nos projetos de novas tecnologias (têxtil 33% e metal-mecânico 14%), programa de qualificação de fornecedores através de treinamentos (têxtil 33% e metal-mecânico 32%) e investimento conjunto (cliente/fornecedor) (têxtil 13% e metal-mecânico 14%)

## 5. Considerações Finais

Os setores têxtil e metal-mecânico, elencados como setores de atividades industriais de grande relevância econômica para o Estado de Santa Catarina, foram alvos de uma pesquisa que buscou identificar como um grupo de empresas destes setores, relaciona-se com seus fornecedores de primeiro nível, sejam estes os fornecedores de materiais (matéria-prima e insumos) e os fornecedores de serviços de fabricação (transformação de materiais). Buscou-se

identificar, neste grupo de empresas, quais as práticas de relacionamento mais recorrentes entre os atores, bem como a existência das características de relacionamentos de parcerias nestas relações.

Utilizando-se de um questionário composto de questões fechadas e elaborado com base em pesquisa bibliográfica, buscou-se identificar, o percentual de empresas que formam parcerias com seus fornecedores, os benefícios decorrentes da construção das parcerias na visão dos clientes e as práticas de relacionamento mais utilizadas nas relações entre cliente e fornecedor.

As análises apresentadas restringem-se a um grupo de respondentes, totalizando um percentual de 35,7%, ou seja, 15 respondentes em relação ao universo de 37 empresas de médio e grande porte do setor têxtil e um percentual de 41,5%, ou seja, 22 empresas respondentes em um universo de 53 empresas de médio e grande porte do setor metal-mecânico, no Vale do Itajaí. A relação das empresas foi identificada segundo a base de dados da FIESC e a população foi determinada conforme a facilidade de contato dos autores.

Dentre os resultados obtidos, constatou-se que, para o grupo de respondentes, os critérios de pontualidade de entrega, qualidade e preço foram os três critérios mais recorrentes na definição dos objetivos de estabelecimento de parceria neste grupo de empresas.

Nos itens que descrevem as características dos relacionamentos entre clientes e fornecedores, observou-se que salvo algumas práticas gerenciais com maior ou menor incidência nos dois setores, é possível apontar que há um comportamento comum entre as empresas estudadas nos dois setores estudados. Além disso, as práticas de parcerias mais aprofundadas, as quais são apontadas por diversos autores como relevantes para o incremento da competitividade das empresas são pouco observadas na maioria das empresas estudadas, nos dois setores.

Com destaque positivo, a prática de desenvolvimento conjunto de novos produtos com o fornecedor, a qual contribui para a minimização de custos e para a minimização de *lead time* de desenvolvimento, tem a incidência de 47% nas empresas têxteis e mais, positivamente de 86% nas empresas metal-mecânico. A prática de *Just-in-time* é apontada por 87% das empresas do setor têxtil, no entanto, 41% para as empresas do setor metal-mecânico. Um estudo posterior e com ênfase nesta abordagem da aplicação do Just in time poderia caracterizar como se operacionalizam tais práticas nos dois setores.

A prática da ferramenta produção puxada, a qual contribui para minimização de *lead time* de fabricação e, conseqüentemente, redução de prazos de entrega, tem incidência em apenas 33% do setor têxtil e 45% do setor metal-mecânico. O estímulo para que as empresas têxteis e do metal-mecânico utilizem ferramentas *lean* tem incidência em apenas 40% e 36% respectivamente. A prática de buscar a qualificação de fornecedores é afirmada por apenas 33% das empresas têxteis e 32% no setor metal-mecânico. O conceito de Logística integrada está presente em apenas 20% e 32%, respectivamente. Além disso, outro conjunto de ferramentas e práticas que poderiam potencializar o desempenho dos fornecedores nos critérios pontualidade, qualidade e preço – objetivos apontados pelas empresas na parceria, tem baixa incidência na pesquisa, para ambos os setores.

Dessa forma, os resultados parecem mostrar que o relacionamento entre os “parceiros” ainda está restrito à busca de obtenção de resultados segundo os critérios qualidade do produto fornecido, preço do produto e prazo de entrega, sem que haja, no entanto, um envolvimento maior entre as partes, característica básica das várias práticas relacionadas à parceria.

Assim, apesar de todas as empresas afirmarem que possuem algum tipo de parceria com seus fornecedores, as quais justificam esta iniciativa com o objetivo de melhorar a qualidade do item comprado, reduzir o preço e aumentar a pontualidade da entrega. Constatou-se, entretanto, que poucas destas empresas possuem potencial para desfrutar dos benefícios

decorrentes de relações mais estreitas entre os atores da cadeia, tais como: relações de longo prazo – característica que denota uma visão de mais longo prazo na relação, essencial na construção de parceria. Um relacionamento de longo prazo propicia o desenvolvimento de uma verdadeira parceria baseada na confiança mútua, coordenação e comprometimento - fatores que necessitam de um tempo de maturação muito maior para se desenvolver. Outras características marcantes em parcerias, tal como desenvolvimento conjunto de projetos e investimentos conjuntos, também foram pouco observadas nas empresas pesquisadas.

As práticas utilizadas no relacionamento entre clientes e fornecedores das empresas estudadas deverá evoluir para que se possa obter os ganhos decorrentes das parcerias, como citado na literatura. Embora diversos estudos apontem que a adoção de práticas mais avançadas na relação cliente-fornecedor possam contribuir para o aumento da competitividade das empresas, não se observa ainda a aproximação das empresas e a formação de parcerias nestes setores.

### Referências

- BAILY, P. J. H.** *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000. 471p, il. Tradução de: Purchasing principles and management.
- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 532 p, il.
- BASTOS, A. L. A.; LUNA, M. M. M.; MARTINS, F. G.; DAMM, H.; SANTOS, L.** *Caracterização das relações de parceria nas cadeias de suprimentos das empresas do setor metal mecânico do vale do Itajaí-SC*. In: SIMPEP, 18. 2010, Bauru.
- BASTOS, A.L.A.; LUNA, M. M. M.; DAMM, H.; FRANÇA, V.O.; ZAGHENI, E.S.S.** *Considerações sobre as características dos sistemas produtivos convencionais: uma abordagem para a logística enxuta*. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009>>. Acesso em: 5 ago. 2011.
- BEINHOCKER, E.D.** *The Origin of wealth: evolution, complexity, and the radical remaking of economics*. HBSBP, Boston, 2007.
- BERTAGLIA, P. R.** *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BOWERSOX, D; CLOSS, D.** *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo. Atlas, 2001.
- CHING, H.Y.** *Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada-Supply Chain*. São Paulo, Editora Atlas S/A. – 2008. 3ª edição.
- CHOPRA, S., MEINDL, P.,** *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*, São Paulo, Pearson Education, 2003.
- CHRISTOPHER. M.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 2 ed. São Paulo: Ed. Pioneira: 2007. 240 p.
- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A.** *Administração da produção e operações* . 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 690p.
- DEMING, W. E.** *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução: Clave Comunicação de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DYER, J.H.** *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks*. New York: Oxford University Press, 2000, 209 p.
- DYER, J. H; HATCH, N. W.** A Toyota e as redes de aprendizado. *Rev. HSM Management*, Barueri, v. 8, n. 47, 2004.
- FARIA, P. O.; VANALLE, R. M.** *Crêterios para seleção de fornecedores: uma análise das práticas de grandes empresas industriais do estado do Espírito Santo*. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR450302\\_6921.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450302_6921.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2011.
- GIL, A. C.** *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, J. E. L.** As empresas são grandes coleções de processo. *RAE . Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000

**MARANHÃO, S. R; DALTON, E. J.** *Relacionamento através de contratos. A experiência da Glaxosithkline.* Disponível em: <[http://www.revistaped.unifei.edu.br/documentos/V07N01/v7n1\\_artigo\\_1.pdf](http://www.revistaped.unifei.edu.br/documentos/V07N01/v7n1_artigo_1.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2011.

**MARTINS, P. G; LAUGENI, F.P.** *Administração da produção.* 2. ed.rev.,aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005. xiv, 562 p, il.

**MEIRA, M. L. B.A; ROTONDARO, R.** *A integração de fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos na indústria de alimentos.* Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/114> >. Acesso em: 22 jun. 2011.

**MENTZER, J. T., STANK, T. P., ESPER, T. L.,** Supply Chain Management and its Relationship to Logistics, Marketing, Production, and Operations Management, *Journal of Business Logistics*, v.29, n.1, p.31-46, 2008.

**MERLI, G..** *Comakership: a nova estratégia para os suprimentos.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

**MESQUITA, M. A. de; CASTRO, R.L. de.** Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira – *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 33-42, jan.-abr. 2008.

**NEUMANN, C.S.R.; RIBEIRO, J. L.D.** *Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca de rápida de ferramentas,* 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000100005&script=sci\\_arttext&tlng=e](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000100005&script=sci_arttext&tlng=e)>. Acesso em: 22 jun. 2011.

**PIRES, S. R. I.** *Gestão da cadeia de suprimentos (supply chaing management): conceitos, estratégias, práticas e casos.* São Paulo: Atlas, 2004. 310 p, il.

**PARRA, P. H.; PIRES, S. R. I.** Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores. *Gestão e produção*, v.10, n.1, p.1-15, abr. 2003

**SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.** *Administração da produção.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 747 p, il.

**TAN, K. C.** A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 7, p. 39-48, 2001.

**YOSHINAGA, C.** *Avaliação, desenvolvimento e certificação da qualidade dos fornecedores.* São Paulo: IMAM, 1993. x, 170p, il.

**ANEXO**

<b>QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE PARCERIAS COM FORNECEDORES NAS EMPRESAS DO VALE DO ITAJAÍ</b>	
Nome da empresa:	nº. funcionários:
Contato:	Cargo:
e-mail:	Fone:

**QUESTÕES:**

- 1) A empresa possui um programa de parceria com fornecedores?  
 Não possui  
 Sim, para produtos  
 Sim, para serviços focados na fabricação de seus produtos  
 Sim, para serviços de apoio (limpeza, manutenção, segurança, entre outros)

Caso você tenha assinalado a opção “Não Possui”, pule para a questão 3.

- 2) Quais os critérios abaixo foram utilizados, pela empresa para desenvolver um programa de parceria com os seus fornecedores?

**Assinale uma ou mais respostas**

- Reduzir o preço do item comprado  
 Obter uma melhor qualidade do item comprado  
 Obter maior pontualidade de entrega do item comprado  
 Obter um maior volume do item com um único fornecedor  
 Aumentar a flexibilidade (diversidade e volumes) para o item comprado  
 A empresa objetiva obter poder de barganha junto ao fornecedores  
 Obtenção de um prazo maior para pagamento/aumento do capital de giro fornecedores  
 Reduzir estoque internos  
 Necessidade de serviços/produtos qualificados/especializados  
 Outro (especifique: \_\_\_\_\_)

- 3) Quanto ao relacionamento de sua empresa com os fornecedores, identifique quais as práticas utilizadas:

**Assinale uma ou mais respostas**

- Contrato claros para ambas as partes  
 Contratos de longo prazo, assegurando volumes a longo prazo  
 Ausência de inspeção no recebimento dos produtos (qualidade assegurada)  
 Just in time (entrega no prazo, nas quantidades e no local correto)  
 Logística integrada  
 Compartilhamento de informações, via sistemas/software integrados  
 Compartilhamento de informações via e-mail/telefone  
 Compartilhamento de conhecimentos necessários à melhoria da performance do fornecedor por meio de treinamentos formais  
 Gerenciamento visual entre cliente e fornecedores  
 Produção puxada, “pedido” realizado via *Kanban*  
 Desenvolvimento conjunto de novos produtos (cliente/fornecedor)  
 Investimento conjunto de novos produtos (cliente/fornecedor)  
 Cooperação nos projetos de novas tecnologias  
 Programa de qualificação de fornecedores através de treinamentos  
 Estimulo aos fornecedores a praticarem uma ou mais ferramentas *Lean* (TRF, 5S, *Poka-yoke*, FMEA, *Kanban*, TPM, Padronização, entre outras)  
 Outro (especifique: \_\_\_\_\_)