

## **Caracterização do Relacionamento Cliente-Fornecedor nas Empresas de Grande Porte do Setor Têxtil Catarinense**

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  
Marco Aurélio Sedrez Filho (FURB) marcoaf@weg.net

### **Resumo:**

Este trabalho descreve o relacionamento entre um grupo de empresas de grande porte do setor têxtil catarinense e seus fornecedores de primeiro nível. Considerando que este é um dos setores de atividade industrial mais competitivos de SC, é relevante observar se as práticas de relacionamento com estes fornecedores convergem para o atendimento dos níveis de exigências requeridos pelo mercado. Por meio de uma pesquisa quantitativa e descritiva, um grupo de 15 empresas, de um total de 37 caracterizadas como o universo, segundo a classificação da FIESC, respondeu a um questionário utilizado como instrumento de coleta de dados. Observou-se 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, especialmente quando comparados ao fato de todas as empresas afirmarem que seus relacionamentos com alguns de seus fornecedores baseiam-se neste tipo de relação e por ser este um setor de atividade industrial que tem sido alvo de desafios de competitividade impostos pelo mercado global.

**Palavras chave:** Parcerias, Cadeias de suprimento, Qualidade de produtos.

## **Characterization of the customer-supplier relationships in Large textile companies from Santa Catarina**

### **Abstract**

This paper describes the relationship between a group of large companies of the textile industry in Santa Catarina and their first-tier suppliers. Considering that this is one of the sectors of industrial activity of SC more competitive, it is relevant to note if the practices of relationship with these suppliers converge to the levels required by the market demands. Through a descriptive and quantitative research, a group of 15 companies from a total of 37 characterized as the universe, according to the classification of FIESC responded to a questionnaire used as an instrument of data collection. It was observed that the practices that characterize the relationship of partnership between customers and first tier suppliers focus effectively on a very small number of companies, especially when compared to the fact that all companies affirm that their relationships with some of its suppliers based on this type of relationship and because it is a sector of industrial activity that has been subject to competitive challenges set by the global market.

**Key-words:** Partnerships, supply chains, quality products.

## **1. Introdução**

O setor têxtil, por sua importância no cenário econômico catarinense, vive um novo patamar de concorrência, estando sujeito ao elevado nível de exigência 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 recursos, visando atender aos requisitos dos clientes. Assim, torna-se relevante identificar se as práticas das relações empresas e fornecedores tem se estabelecido de tal forma que estas empresas possam responder a estes crescentes níveis de exigências do mercado.

O objetivo deste trabalho consiste em identificar se as práticas das relações entre clientes e fornecedores do setor têxtil de primeiro nível convergem para as demandas de elevado nível de exigências de desempenho requerido pelo mercado. Para responder a esta questão, alguns objetivos específicos foram definidos: a) caracterizar o relacionamento entre clientes e fornecedores de primeiro nível em um grupo de empresas de grande porte do setor têxtil catarinense; b) identificar se as empresas têm buscado na relação de parceria com seus fornecedores um maior estreitamento das relações e; c) identificar se as práticas usuais neste relacionamento buscam sustentar um melhor desempenho frente às crescentes exigências do mercado em que estas empresas estão inseridas.

## **2. Revisão bibliográfica**

### **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 no ambiente de competição, onde a competição passa a se estabelecer entre cadeias de fornecimento integradas e não mais entre empresas individuais (BEINHOCKER, 2007; PIRES, 2004; DYER e HATCH, 2004). Tan (2001), Pires (2004) já afirmava 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. Corroborando com estes autores, Chopra e Meindl (2003) e Ballou (2006), também ressaltam a necessidade dos clientes e fornecedores adotarem estratégias voltadas à formação de parcerias de longo prazo e cooperação para que ambos possam se beneficiar mutuamente e, ressaltam a importância da troca de informações e integração dos processos das organizações. Ainda podem ser citados os estudos de natureza quantitativa conduzidos por Frohlich e Westbrook, relatados por Mesquita e Castro (2008), os quais apontam para uma correlação positiva entre o grau de integração entre os elos da cadeia e o desempenho desta.

O conceito de Cadeias de Suprimentos 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 (BALLOU, 2006).

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 à 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 O relacionamento cliente-fornecedor e as parcerias

Para Ching (2008), a parceria pode ser definida como um relacionamento comercial sob medida, com base na confiança mútua, abertura, riscos e recompensas compartilhados. Este relacionamento proporciona vantagem competitiva, resultando em um desempenho melhor do que seria individualmente. 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. O autor aponta que uma das principais finalidades da cadeia 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. Entretanto, 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 e entregues com planejamento de longo prazo - constitui, atualmente, uma prática comum nas relações entre os atores da cadeia de suprimentos. Estes contratos, além da garantia de um relacionamento de longo prazo, estabelecem direitos e obrigações das partes, para gerar estabilidade e resguardar a confiança dos parceiros (MARANHÃO E DALTO, 2009).

Bastos *et al* (2010), com base em revisão bibliográfica, citam alguns fatores que motivam as organizações na busca pela parceria, conforme o Quadro 1.

Fator	Autor(es)
Reduzir o preço do item comprado	MEIRA e ROTONDARO, 2006; SLACK <i>et al</i> , 2009; MERLI, 1994; MARTINS E LAUGENI, 2005
Obter uma melhor qualidade do item comprado	SLACK <i>et al</i> , 2009; MERLI, 1994; 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	SIQUEIRA, 2005; MERLI, 1994; 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

Fonte: adaptado de Bastos *et al*. (2010).

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

## 2.3 Seleção de fornecedores

Para Slack *et al* (2009) a escolha dos fornecedores deve envolver uma avaliação da importância relativa a diversos fatores selecionados pela empresa. A identificação de

parceiros potenciais se inicia com o processo de seleção de fornecedores. Segundo Faria e Vanalle (2006), a seleção é uma etapa em que se busca selecionar o fornecedor “certo”, visando reduzir os riscos, os custos de transações e maximizar a competitividade da organização. Os critérios utilizados nesta etapa são semelhantes aqueles considerados no processo de avaliação de desempenho das empresas parceiras e devem estar claros para ambas as partes.

O Quadro 2 descreve alguns dos principais critérios de seleção de fornecedores, identificados na literatura.

<b>Critério de seleção</b>	<b>Autor(es)</b>
Preço	SLACK <i>et al</i> , 2009; MARTINS e LAUGENI, 2005; BAILY, 2000; FARIA e VANALLE, 2006
Pontualidade	SLACK <i>et al</i> , 2009; MARTINS e LAUGENI, 2005; BAILY, 2000; FARIA e VANALLE, 2006
Flexibilidade	SLACK <i>et al</i> , 2009; MARTINS e LAUGENI, 2005; FARIA e VANALLE, 2006
Inovação	MARTINS e LAUGENI, 2005
Instalações/capacidade produtiva	MARTINS e LAUGENI, 2005
Qualidade de produto	SLACK <i>et al</i> , 2009; MARTINS e LAUGENI, 2005; BAILY, 2000; FARIA e VANALLE, 2006
Segurança	BAILY, 2000
Idoneidade/confiança	BAILY, 2000
Capacidade administrativa/financeira	FARIA e VANALLE, 2006
Indicação de outras empresas	BAILY, 2000

Quadro 2 – Critérios de seleção de fornecedores.

### 3. Procedimentos metodológicos

Este estudo é caracterizado como descritivo e com abordagem quantitativa. Foi realizado um levantamento para coleta de dados em grandes empresas têxteis selecionadas em função da sua representatividade econômica e por questões relacionadas à facilidade de acesso, dado que esta é região onde residem os pesquisadores.

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica visando identificar as principais razões da formação de parcerias e os benefícios esperados pelas partes neste tipo de relação, os critérios que orientam a avaliação dos fornecedores e as principais práticas que caracterizam as parcerias. Esta revisão bibliográfica orientou a construção do instrumento de coleta de dados. No que se refere à coleta de dados, a definição da população do estudo foi feita com base nos dados obtidos junto a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC. De acordo com os dados disponíveis, foram identificadas 37 empresas de grande porte atuando no setor têxtil em Santa Catarina. Representantes dessas empresas foram contactados por telefone, para explicar a importância do estudo e solicitar a participação. Posteriormente foi enviado a todos um questionário previamente elaborado, sendo que 15 retornamos devidamente preenchidos, ou seja, a amostra utilizada é de 40,5% de respondentes em relação à população total. Os responsáveis pelo preenchimento dos questionários foram coordenadores ou líderes de setores de compra ou qualidade, ou seja, estão ligados diretamente às atividades relacionadas ao tema. Os dados foram tabulados de acordo com as questões apresentadas. Os resultados obtidos são apresentados e discutidos nas seções seguintes.

#### 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 identificou-se no grupo, a quantidade de empresas que possuem parceria com fornecedores. Mais de uma alternativa poderia ser marcada como resposta. Os resultados são ilustrados na Tabela 1.

Opções	Resultados	
	Incidência	(%)
Sim, para serviços focados na fabricação de seus produtos	10	67%
Sim, para produtos	7	47%
Sim, para serviço	5	33%
Não possui	0	0%

TABELA 1 – Relações de parceria cliente-fornecedor.

Conforme demonstrado acima, 10 (67%) empresas do grupo pesquisado afirmam possuir parceria para serviços focados na fabricação de seus produtos, 7 (47%) empresas do grupo disseram possuir parceria para produtos, 5 (33%) empresas do grupo assinalaram possuir parceria para serviços de apoio e, por último, nenhuma (0%) empresa afirmou não possuir qualquer prática de parceria. Conclui-se então que, do grupo pesquisado, todas as empresas entendem possuir algum tipo de parceria com, pelo menos, 1 de seus fornecedores, em qualquer uma das modalidades assinaladas (produtos, serviços de manufatura ou serviços de apoio). Vale ressaltar que o conceito de parceria não foi apresentado aos respondentes, permitindo que cada respondente respondesse a questão conforme o seu entendimento.

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

O segundo grupo de questões procurou identificar, através de uma pergunta fechada, quais as razões ou benefícios levaram as empresas a construir relações de parceria com seus fornecedores, sendo que mais de uma alternativa poderia ser assinalada. A Tabela 2, abaixo, ilustra os resultados obtidos.

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

TABELA 2 – Benefícios esperados na parceria cliente-fornecedor.

Entre as 15 empresas do grupo de respondentes, 11 (73%) empresas apontaram que melhorar a qualidade do item é um dos benefícios esperados ao desenvolver um programa de parceria com seus fornecedores. Além disso, 12 (80%) empresas assinalaram que uma das expectativas é a redução do preço de compra do item e, finalmente, a obtenção de maior pontualidade de entrega foi uma das expectativas de benefícios assinalada também por 12 (80%) das empresas do grupo pesquisado. 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.

Ainda, utilizado por mais da metade das empresas do grupo respondente, tem-se os critérios de reduzir estoques internos, assinalado por 10 (67%) empresas e o critério necessidade de serviços/produtos qualificados/especializados, assinalado por 8 (53%) empresas. As demais respostas a esse item são: aumentar a flexibilidade (diversidade e volumes) para o item comprado (7 incidências – 47%), obter poder de barganha junto ao fornecedores (6 incidências – 40%), obter um maior volume do item com um único fornecedor (5 incidências) e obter um prazo maior para pagamento/aumento do capital de giro, com 4 incidências. Em outro extremo de incidências, apenas 1 empresa do grupo assinalou que seu objetivo ao estabelecer parcerias com seus fornecedores é pautado no desenvolvimento de fornecedores como estratégia para alcançar desempenho de classe mundial e/ou obter benefícios com o desenvolvimento dos processos de fabricação do fornecedor. O fato de apenas 1 empresa do grupo assinalar esta opção é preocupante, tendo em vista o fato do grupo de empresas ser classificado como de grande porte, atuar em um mercado global e altamente competitivo.

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 Critérios utilizados para seleção de novos fornecedores

Conforme os dados mostrados no item anterior, as empresas buscam, nas relações de parceria, diversos benefícios. Porém previamente, na hora de selecionar seus fornecedores, elas devem verificar se os mesmos estão capacitados a atender suas necessidades, possibilitando o desenvolvimento de uma relação de parceira satisfatória às suas necessidades. Através de uma pergunta fechada, as empresas foram questionadas sobre quais são os critérios utilizados na seleção de novos fornecedores. Os resultados estão demonstrados na Tabela 3, a seguir. Mais de uma opção poderia ser assinalada.

Opções	Resultados	
	Incidência	(%)
Pontualidade	13	87%
Preço	12	80%
Qualidade de produto	12	80%
Idoneidade/confiança	11	73%
Instalações/capacidade produtiva	10	67%
Flexibilidade	9	60%
Inovação	8	53%
Qualificação de mão-de-obra	7	47%
Segurança	5	33%
Capacidade administrativa/financeira	5	33%
Indicação de outras empresas	4	27%
Outro	2	13%

TABELA 3 – Critérios utilizados para seleção de novos fornecedores.

Os dados mostram que os critérios mais utilizados pelas empresas do grupo para a seleção de novos fornecedores são: pontualidade (13 incidências – 87%), preço (12 incidências – 80%) e qualidade de produto (12 incidências – 80%). A pontualidade, preço e qualidade são

considerados por Martins e Laugeni (2005) como alguns dos critérios mais utilizados, fato que é confirmado com esta pesquisa. Além disso, observa-se que as empresas ao estabelecer estes três critérios como objetivos de uma relação de parceria, também o apontam como critério de seleção dos seus fornecedores. A idoneidade/confiança, ou seja, a confiabilidade no fornecedor vem logo atrás, com 11 (73%) empresas utilizando o mesmo como critério, considerado importante por Baily (2000).

A capacidade produtiva do fornecedor, critério utilizado por 10 (67%), é descrita por Slack *et al* (2009), Baily (2000) e Martins e Laugeni (2005) como um dos mais utilizados e necessários pois influi diretamente na qualidade do produto e pontualidade de entrega, também seguindo essa lógica nos resultados do questionário.

Os critérios de flexibilidade e inovação foram assinalados por, respectivamente, 9 (60%) e 8 (53%) empresas, um número um tanto pequeno se considerarmos que Slack *et al* (2009), Martins e Laugeni (2005) e Faria e Vanalle (2006) apontam a flexibilidade como um dos critérios mais utilizados pelas organizações e a inovação é necessária para que as empresas estejam capacitadas a responder o mercado com agilidade, tornando a mesma mais competitiva.

Slack *et al* (2009), Martins e Laugeni (2005), Baily (2000) e Faria e Vanalle (2006) descrevem a qualificação da mão-de-obra como um critério importante e um dos mais utilizados pelas empresas, pois está totalmente vinculado com a qualidade do produto. Apenas 7 (47%) das empresas do grupo pesquisado assinalaram esta opção, contrariando os autores.

Além dos critérios contidos no questionário, 2 (13%) empresas afirmaram utilizar outros, sendo eles know-how e custo. As demais respostas obtidas foram: segurança e capacidade administrativa/financeira, ambas com 5 (33%) incidências, e indicação de outras empresas, com apenas 4 (27%) incidências.

#### 4.4 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 4, que segue, demonstra os resultados.

Opções	Resultados	
	Incidência	(%)
Contratos claros para ambas as partes	13	87%
Just-in-time	13	87%
Compartilhamento de informações via telefone/e-mail	12	80%
Treinamentos/ Compartilhamento de conhecimentos necessários à melhoria da performance do fornecedor por meio de treinamentos formais	8	53%
Compartilhamento de informações via sistemas/software integrados	7	47%
Desenvolvimento conjunto de novos produtos	7	47%
Gerenciamento visual entre cliente e fornecedores	6	40%
Estimulo aos fornecedores praticarem ferramentas <i>lean</i>	6	40%
Produção puxada, "pedido" realizado via <i>kanban</i>	5	33%
Cooperação nos projetos de novas tecnologias	5	33%
Programa de qualificação de fornecedores através de treinamentos	5	33%
Contratos de longo prazo, assegurando volumes a longo prazo	4	27%
Logística integrada	3	20%
Ausência de inspeção nos itens recebidos (qualidade assegurada)	2	13%
Investimento conjunto (cliente/fornecedor)	2	13%
Outro	1	7%

TABELA 4 – Práticas de relacionamento na relação cliente-fornecedor.

Com base na tabela acima, pode-se concluir que os métodos mais utilizados pelas empresas do grupo respondente são contratos claros para ambas as partes e o *just-in-time*, ambos com 13 (87%) incidências. O *just-in-time*, conforme Ballou (2006), 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. Sendo essa prática a mais utilizada pelas empresas do grupo responde, junto com contratos claros para ambas as partes, esse resultado segue a lógica de questões anteriores, onde as empresas afirmaram se importar mais com a qualidade e a pontualidade de seus fornecedores. Já o contrato, segundo Maranhão e Dalton (2009), auxilia a impedir litígios ou a constituir um consenso jurídico quando a ação não puder ser evitada.

Logo na sequência, o método de compartilhamento de informações via e-mail/telefone é utilizado por 12 (80%) das 15 empresas do grupo de pesquisa. Já o compartilhamento de informações via sistemas/software integrados é utilizado por apenas 7 (47%) das empresas.

O compartilhamento de conhecimento, é uma prática de 8 respondentes, ou seja, 53% das empresas afirmaram utilizar tal prática. Essa tendência segue a enunciada por Dyer e Hatch (2004), que afirmam que cada vez mais as empresas admitem que sua vantagem competitiva resulta do modo como trabalham com seus parceiros, porém muitas companhias continuam a manter certa distância de seus fornecedores, zelando bastante pelo conhecimento interno que acumularam.

O desenvolvimento conjunto de novos produtos é realizado por somente 7 (47%) das empresas do grupo de pesquisa, sendo que Slack *et al* (2009) afirma que essa cooperação é uma característica de relacionamento parceiro.

Slack *et al* (2009) também afirma que as ferramentas de manufatura enxuta são importantes para se obter um produto com custo reduzido e qualidade, porém apenas 6 (40%) empresas do grupo respondente estimulam seus fornecedores a fazer o uso de tais ferramentas.

Neumann e Ribeiro (2004) afirmam que quando ocorre um desenvolvimento do fornecedor existe uma perspectiva de longa duração, porém apenas 4 (27%) das 15 empresas do grupo de pesquisa afirmaram utilizar contratos de longo prazo com seus fornecedores.

Apenas 1 (7%) empresa afirmou utilizar de outra prática de relacionamento com seus fornecedores, sendo essa certificações do segmento têxtil.

Observou-se ainda que apenas 2 (13%) empresas do grupo pesquisado não realizam inspeção no recebimento dos produtos comprados, sendo um grande número de empresas que ainda praticam inspeções dos produtos recebidos. Vale lembrar que pelo crescente nível de exigências demandados 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 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, com 3 (20%) incidências, gerenciamento visual entre cliente e fornecedores, com 6 (40%) incidências, produção puxada (“pedido” realizado via Kanban), com 5 (33%) incidências, cooperação nos projetos de novas tecnologias, com 5 (33%) incidências, programa de qualificação de fornecedores através de treinamentos, também com 5 (33%) incidências e investimento conjunto (cliente/fornecedor), com 2 (13%) incidências.

## **5. Considerações Finais**

O setor têxtil catarinense, tido como uma das atividades industriais mais competitivas no Estado, foi alvo de uma pesquisa que buscou identificar como um grupo de 15 empresas, de um universo de 37 empresas cadastradas no banco de dados da FIESC, 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, sobretudo neste grupo de empresas quais as práticas de relacionamento mais recorrentes entre os atores, bem como a existência das características de relacionamentos de parcerias nas relações da cadeia de suprimentos.

Os dados foram coletados a partir de um questionário padrão previamente elaborado e aplicado no universo. As análises apresentadas restringem-se a um grupo de respondentes, totalizando um percentual de 40,5% em relação ao universo da pesquisa de 37 empresas que atendiam ao critério de ser de grande porte do setor têxtil, segundo a base de dados da FIESC.

Como um dos resultados obtidos, constatou-se que, para o grupo de respondentes, os critérios de pontualidade de entrega, qualidade e preço foram os três critérios mais utilizados tanto para a seleção de novos fornecedores quanto para os objetivos de estabelecimento de parceria neste grupo de empresas. Entretanto, observou-se que poucas empresas do grupo pesquisado delas desenvolvem com seus fornecedores práticas relacionadas à obtenção de práticas mais avançadas para obtenção de melhores desempenhos em relação às exigências dos grandes clientes, haja vista que, por exemplo, 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 apenas 7 empresas do grupo. 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 5 empresas do grupo. O estímulo para que as empresas utilizem ferramentas lean tem incidência em apenas 6 empresas, a qualificação de fornecedores (5 empresas), a logística integrada (3 empresas). Além disso, outro conjunto de ferramentas e práticas que poderiam potencializar o desempenho dos fornecedores nos critérios pontualidade, qualidade e preço, tem baixa incidência na pesquisa. Dessa forma, observa-se que o nível de relacionamento entre os “parceiros” ainda restringe-se à busca de obter resultados satisfatórios nestes critérios qualidade do produto fornecido, preço do produto e prazo de entrega, no entanto, envolver um relacionamento mais integrado que tais práticas possibilitam.

Apesar de todas as 15 empresas do grupo de pesquisa afirmarem que possuem algum tipo de parceria, apenas 4 (27%) delas se utilizam de contratos de longo prazo com seus fornecedores, uma característica muito marcante e importante em um relacionamento de longo prazo, tendo em vista que este tipo de relacionamento envolve aspectos como 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 são pouco observadas, por 7 (47%) e 2 (13%) empresas do grupo de respondentes, respectivamente.

Embora os objetivos de uma relação de parceria nas empresas pesquisadas sejam baseados na melhoria da qualidade do item comprado, na redução do preço e no aumento da pontualidade da entrega, constatou-se que poucas destas empresas têm potencial para desfrutar dos benefícios decorrentes de relações mais estreitas entre os atores da cadeia, tais como: relações de longo prazo, desenvolvimento conjunto de projetos, investimentos conjuntos.

Conclui-se, portanto, que a estrutura de desenvolvimento, avaliação, seleção de fornecedores e práticas utilizadas como forma de relacionamento entre os parceiros, tem muito a evoluir, de acordo com os preceitos modernos de relações cliente-fornecedor, onde se busca, a partir desta relação, práticas mais avançadas que podem culminar no aumento da competitividade das empresas. De forma ampla, para este grupo de empresas, conclui-se que as atuais práticas de relacionamento com os fornecedores podem ser potencializadas para sustentar maiores níveis de exigências requeridos pelo mercado, haja vista o baixo nível de estreitamento de relações observado nos dados coletados pela pesquisa.

### 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, 2006. 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. 2010.
- BEINHOCKER, E.D.** *The Origin of wealth: evolution, complexity, and the radical remaking of economics*. HBSBP, Boston, 2007.
- CHOPRA, S., MEINDL, P.,** *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*, São Paulo, Pearson Education, 2003.
- DEMING, W. E.** *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução: Clave Comunicação de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- 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..** *Crerios para seleo de fornecedores: uma anlise das prticas de grandes empresas industriais do estado do Espirito 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.
- 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.
- 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.

**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.