

RELACIONAMENTOS EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS E FORNECEDORES SOB A ÓTICA DAS INDÚSTRIAS NO SEGMENTO MOVELEIRO DO RIO GRANDE DO SUL

Relationships in supply chains: a study of the relationship between companies and suppliers under the perspective of industries in the furniture segment of Rio Grande do Sul

Adriana Troczinski Storti¹; Giana Lisa Zanardo Sartori²; Pedro Alencar Testolin³

¹ Doutora em Administração pela UNISINOS. Mestre em Agronegócios pela UFRGS. Bacharel em Adm. Comércio Exterior pela URI Erechim. Professora e Pesquisadora na área de Estratégias Internacionais na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Câmpus de Erechim, RS. E-mail: adrianas@uri.com.br

² Doutora em Ciência Jurídica pela Universidade do Vale do Itajaí, SC e em Giurisprudenza pela Università di Perugia, Itália. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina. Bacharel em Direito e Especialista em Direito Civil, pela Universidade de Passo Fundo. Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Câmpus Erechim, RS. E-mail: sgiana@uri.com.br

³ Graduando do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração da Universidade Regional Integrada do alto Uruguai e das Missões Câmpus de Erechim. Bolsista PROBIC/FAPERGS. E-mail: pedrotestolin@yoow.com.br

Data do recebimento: 31/03/2014 - Data do aceite: 18/07/2014

RESUMO: Os relacionamentos entre empresas são de grande importância dentro da cadeia de suprimentos devido ao fato de que podem afetar a cadeia como um todo. Através dos relacionamentos, pode-se melhorar ou piorar o desempenho de todas as empresas envolvidas, sendo fundamental a existência de aspectos positivos nos relacionamentos. Fatores como a confiança, a comunicação e a cooperação são essenciais para o bom desempenho das atividades das empresas, sendo necessário que se trabalhe em conjunto para que se possa obter um resultado positivo para todas as organizações envolvidas. Este estudo foi realizado com a finalidade de se descobrir como ocorrem os

relacionamentos em nível de cadeia de suprimentos no setor moveleiro do Rio Grande do Sul, contribuindo junto à área de Administração e Estratégias. O objetivo principal foi identificar aspectos presentes no relacionamento inter empresarial que podem influenciar no desempenho das mesmas e criar uma visão a respeito da maneira com que ocorrem estes relacionamentos. O setor moveleiro, escolhido por ser de grande participação na economia do estado, conta com dois dos maiores polos nacionais do setor, Lagoa Vermelha e Bento Gonçalves. Para coleta de dados, houve a elaboração de um questionário e a sua aplicação junto às empresas, resultando na obtenção dos dados estudados. Com a realização do estudo, verificou-se o nível de desenvolvimento destes relacionamentos, descobrindo pontos em que encontra-se desenvolvido e aspectos que necessitam mais atenção e melhorias futuras.

Palavras-chave: Relacionamentos Interorganizacionais. Cadeia de Suprimentos. Estratégias. Móveis.

ABSTRACT: Relationships between firms are of great importance within the supply chain due to the fact that may affect the chain as a whole. Through relationships, the performance of all companies involved can improve or worsen, being fundamental to the existence of positive aspects in relationships. Factors such as trust, communication and cooperation are essential to the performance of business activities, being necessary to work together to get a positive result for all organizations involved. This study was conducted with the purpose of finding out how relationships occur at the supply chain of the furniture industry in Rio Grande do Sul, contributing to the field of Management and Strategies. The main objective was to identify aspects present in intercompany relationships that can influence the performance of them and to create a vision about the way in which these relationships occur. The furniture sector, chosen because it is of great interest in the economy of the state, has two major national centers, Lagoa Vermelha and Bento Gonçalves. For data collection, there was the development of a questionnaire and its application at the companies, resulting in the identification of the data studied. With the completion of the study, the level of development of these relationships were found, finding points in which it is developed and aspects that need more attention and future improvements.

Keywords: Interorganizational relationships. Supply Chain. Strategy. Furnishings.

Introdução

Com a globalização na atualidade, a disputa no mercado passou de empresa com empresa para cadeia de suprimentos. As em-

presas foram incentivadas a construir, manter e aprimorar relacionamentos para alcançarem um resultado em comum que não poderiam alcançar sozinhas (CHENG, 2011) para que possam obter sucesso no mercado.

A maneira com que uma empresa trabalha acaba afetando o todo, sendo necessário que

as empresas trabalhem em conjunto para que o resultado final possa ser favorável para todos os envolvidos. Segundo Christopher (1997), uma maneira de alcançar uma real vantagem competitiva é fazendo com que o fluxo, como um todo, seja mais eficiente e eficaz que o da concorrência e nenhuma empresa deve aperfeiçoar somente suas capacidades internas se ela fizer parte de uma cadeia de suprimentos mais ampla.

Entre as empresas que compõem uma cadeia de suprimentos, existe um fator de importância para todos os participantes: o relacionamento entre as empresas em cada elo. “Para cada empresa envolvida, o relacionamento da cadeia de suprimentos reflete uma escolha estratégica” (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2006).

Através da ligação entre as empresas podem surgir diversos fatores que beneficiam ou atrapalham a cadeia como um todo. Relacionamentos que apresentam altos níveis de competitividade podem prejudicar o trabalho em conjunto destas empresas, gerando custos ou retrabalhos, dificultando a gestão da cadeia de suprimentos e afetando o desempenho como um todo. Porém, a partir de relacionamentos cooperativos, as empresas trabalham em conjunto e reduzem custos e retrabalhos, alcançando resultados que individualmente não seriam capazes de alcançar. Com isso surge a necessidade de se gerenciar os relacionamentos da cadeia de suprimentos, cuja premissa básica é de que resultará em um melhor desempenho conjunto (BOWER-SOX, CLOSS e COOPER, 2006).

A pesquisa procurou investigar como ocorrem os relacionamentos comerciais entre empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul e seus fornecedores, explicitando as características destas relações, identificando se há cooperação, coordenação, envolvimento e apontando ainda, as oportunidades de melhoria. Por se tratar de um estudo que envolve participantes da mesma cadeia de

suprimentos, visa contribuir com pesquisas que objetivam dar maior eficácia à estas relações entre empresas.

Nesta pesquisa, foram procurados, entre as empresas, elementos como a confiança, a cooperação e a comunicação, fatores de importância para o relacionamento entre as empresas. A confiança é definida por Doney e Cannon (1997) como a credibilidade percebida e benevolência de um alvo de confiança, Morgan e Hunt (1994) colocam também a crença na integridade como sinal da existência de confiança. Anderson e Narus (1990) definem cooperação como um conjunto de ações tomadas em conjunto para benefício mútuo ao longo do tempo, sendo necessária a confiança para que se realize a cooperação. A comunicação é importante para coordenar as empresas e cada vez mais a troca de informações dentro da cadeia se torna uma prática comum, pois aumenta as vantagens competitivas da cadeia como um todo, segundo Cheng (2011). Com a presença destes três fatores no relacionamento das empresas, já se pode alcançar uma maior vantagem competitiva.

Este artigo encontra-se estruturado em cinco sessões que podem ser descritas desta forma: primeiramente a parte introdutória, a segunda parte trata do referencial teórico, a terceira parte diz respeito à metodologia, a quarta parte refere-se à apresentação e análise de dados, e a quinta parte traz as considerações finais e recomendações para a elaboração de trabalhos futuros.

Referencial teórico

Estudos envolvendo cadeias de suprimentos permitem discutir os relacionamentos entre as empresas envolvidas, oportunizando espaços de discussão sobre como ocorrem estas relações dentro da grande área da Administração. No entanto, tem-se verificado mais pesquisas sobre como melhorar processos

internos, deixando lacunas sobre como implementar e incrementar os relacionamentos entre empresas, analisando desta forma, a cadeia de suprimentos como um negócio com características complexas (McADAM e McCORMACK, 2001; CRUZ e LIU, 2011).

Daugherty et al. (2006) e Frankel et al. (2002) citam alguns possíveis desafios para essa tipologia de relacionamentos: a escolha errada do parceiro, dificuldade para adequar as competências e necessidades da sua empresa aos demais relacionados, falta da compreensão das metas e, ainda, casos em que as iniciativas de colaboração não atenda às expectativas iniciais. Também, a existência de recursos humanos capacitados para trabalhar de forma colaborativa, investimentos em tecnologia, além do comprometimento, envolvimento, comunicação e confiança (LAMBERT e KNEMEYER, 2004; WHIPPLE e RUSSEL, 2007). A compreensão da integração de atividades, competências envolvidas e valor gerado entre parceiros torna-se relevante; instigando também a conhecer como ocorrem estes relacionamentos, quais suas características e especificidades.

McAdam e McCormack (2001) afirmam que, embora haja pouca evidência de pesquisas que explorem a integração de processos em toda cadeia de suprimentos, algumas empresas estão ganhando, assim, vantagem competitiva. Isso porque procuram maximizar a eficiência de suas atividades em nível de cadeia de suprimentos global, destacando a importância da comunicação e integração de processos e entre parceiros da cadeia.

Claycomb e Frankwick (2010) apontam que as relações em cadeia permitem acesso mais rápido à novas tecnologias e a mercados, ganhos de escala, acesso a novos conhecimentos e divisão de riscos. Para Mentzer et al. (2001) as relações entre empresas que tragam implícitas a cooperação entre os participantes contribui para o aumento das informações que devem ser compartilhadas,

comerciais e estratégicas, auxiliando as empresas a agirem de forma mais rápida e eficaz, bem como o desenvolvimento de novos produtos (EISENHARDT e TABRIZI, 1994 e LITTLER et al., 1995).

Ainda, parceiros empresariais tendem a compartilhar informações, o que é visto como elemento essencial para solução de conflitos e aumento da qualidade da relação. Outros benefícios de participar de relacionamentos em conjunto vão ao encontro de debates para encontrar alternativas frente às incertezas do mercado, e o alcance de metas além de coletivas, individuais dos participantes (CLAYCOMB e FRANKWICK, 2010).

Destaca-se que esta abordagem em cadeia procura identificar as contribuições existentes entre as empresas relacionadas, ocorridas também pela existência ou escassez de seus recursos, podendo assim, beneficiar as demais envolvidas na cadeia e, conseqüentemente, as suas decisões em nível estratégico, tático e operacional (WHEELWRIGHT, 1984).

Mentzer et al. (2001), também ressaltaram a importância e a necessidade do aprofundamento de estudos das relações entre os integrantes das cadeias, situados em diferentes culturas e regiões, em função da influência dos aspectos culturais, sociais e econômicos de cada país sobre a cadeia de suprimentos. Cada país tem suas características quanto à sua cultura, estrutura da indústria e estágio de desenvolvimento, tamanho e tipo de clientes, características estas que devem ser observadas em cada situação. Segundo Frohlich e Westbrook (2001), a partir da década de 90 houve um crescimento do consenso sobre a importância da integração entre fornecedores, indústria e consumidores, que perceberam que as relações devem ser estudadas além do olhar sobre os processos logísticos, mas também, sobre o valor gerado entre os agentes, incluindo ações de cooperação.

Cabe salientar ainda que o processo de relacionamento empresarial beneficia não

só na execução de uma ação, mas desde o seu planejamento e controle, quando se tem participantes que confiam uns nos outros e cooperam de forma mútua (BOWERSOX e CLOSS, 2001). Os autores também apontam que a proximidade deste tipo de relação tende a eliminar trabalhos duplicados e sem eficácia, o que representa custo elevado para muitas empresas que atuam sozinhas no mercado.

No entanto, para se obter relacionamentos empresariais de qualidade, incluindo a tipologia em cadeias de suprimento, há que se ter, segundo Bowersox e Closs (2001) avaliação dos riscos, visão de liderança e de governança perante as participantes, culminando, sempre que possível, em definições que atendam e sejam compreendidas pelas empresas envolvidas. No primeiro caso, avaliação dos riscos, há que se levar em consideração que o contexto expõe riscos individuais às empresas, e ainda, à nova organização em cadeia, exigindo dos gestores uma atenção para esta nova organização coletiva, que abriga diversas empresas, com suas competências distintas, mas que coopera assim, precisam compreender os novos riscos do relacionamento conjunto.

A governança ou o poder de condução do relacionamento deve ser constantemente debatido e avaliado. Há situações onde alguns participantes apresentam uma maior dependência em relação ao outro participante, e, portanto, a teoria indica que as empresas que mais dependem das outras exercem papéis mais ativos e de maior responsabilidade nos relacionamentos empresariais.

Não é recomendado uma empresa exercer a liderança somente porque há liderança no mercado, ou pelo seu porte econômico, ou pelo seu número de clientes. Há que se ter respeito mútuo, e consideração de todos os participantes para com a empresa líder, que exerce funções da governança (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Bowersox, Closs e Cooper (2006) afirmam que participar de relações com outras empresas deve ser considerada uma escolha estratégica para cada empresa envolvida, pois escolhem-se os parceiros, e tem-se um resultado e desempenho oriundo do sucesso desta relação. Nesta escolha estratégica, muito se aborda sobre os elementos de cooperação e confiança, que a partir da última década do século XX ganharam força, especialmente estimulados pelos avanços tecnológicos e de comunicação, o que promoveu uma maior aproximação entre os participantes, inclusive, de países distintos.

Proporcionar aos clientes e fornecedores, dentro de uma perspectiva de cadeia de suprimentos direta, para discussões e alternativas estratégicas em prol de objetivos comuns, vem sido visto, muitas vezes, como vantagem competitiva à setores e segmentos empresariais. No entanto, desafia a grande área de gestão e administração para como melhor compreender e gerenciar aspectos envolvidos nestes contextos e relacionamentos, já que muitos são considerados subjetivos aos seus participantes.

Estudos que mais vem ganhando destaque na temática de relacionamento em cadeia são, segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), os voltados para a logística e a rapidez no atendimento, contribuindo em uma melhor entrega de produtos e serviços. Há, portanto, lacunas de estudos sobre quais aspectos dos relacionamentos devem ser incrementados e melhor gerenciados, quais os fatores que influenciam e motivam os participantes (CHENG, 2011), o que vem ao encontro deste estudo aqui explicitado.

Metodologia

Essa pesquisa classifica-se como quantitativa com aplicação de uma análise estatística simplificada, onde foram utilizadas questões objetivas, que não visaram análise em profun-

didade para ser classificada como qualitativa. Cabe informar, ainda, que esta pesquisa foi encaminhada e aprovada pelo comitê de ética da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

Especificamente para a coleta de dados da pesquisa, foram selecionadas empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul que foram convidadas a preencher um questionário elaborado pelos pesquisadores para a obtenção de dados. As empresas selecionadas como amostra são classificadas como indústria e estão cadastradas no site oficial da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS), totalizando 190 empresas. A amostra é não proporcional por conveniência, que segundo definem Marconi e Lakatos (2002, p. 57) “a extensão da amostra não é proporcional à extensão da unidade de amostragem, mas ditada por considerações analíticas ou de conveniência.”

A elaboração do questionário ocorreu durante o período de Setembro a Novembro de 2013 e sua aplicação ocorreu durante o período de Dezembro de 2013. Para a aplicação do questionário, foram contatadas as empresas através de telefonemas, buscando falar diretamente com o responsável pela empresa ou pelo setor de compras, capacitados a responder o questionário devido a sua responsabilidade pela empresa e o contato com os fornecedores. O questionário foi enviado diretamente para o correio eletrônico da pessoa capacitada a responder a pesquisa. Dentre as 190 empresas levantadas, 17 empresas demonstraram-se motivadas a participação, disponibilizando endereços eletrônicos, recebendo o questionário e colaborando com suas opiniões.

O questionário para aplicação foi desenvolvido visando à coleta de informações a respeito do relacionamento entre as indústrias seus fornecedores, contendo questões objetivas e descritivas. Para a construção do

questionário, foi utilizada uma busca pela teoria a respeito de relacionamentos entre empresas na cadeia de suprimentos, identificando aspectos importantes dos resultados obtidos com o relacionamento considerado positivo, além do comportamento de empresas que, segundo a teoria, possuem esses relacionamentos, procurando verificar, com o questionário, a existência dessas características propostas pelos autores. Sendo assim, as questões elaboradas procuravam identificar como são os relacionamentos entre as empresas entrevistadas com base no que a teoria propõe como um resultado do relacionamento, buscando, através das consequências positivas ou negativas do relacionamento nas empresas entrevistadas, verificar a existência de características que o levaram a essa consequência segundo a teoria.

As primeiras questões estão voltadas a apresentação da empresa, para uma melhor identificação. As questões objetivas estão divididas em questões de múltiplas alternativas e questões elaboradas com a Escala de Likert. As questões com múltiplas alternativas foram elaboradas de forma estratégica para a obtenção de dados que demonstrem a presença de características como confiança, cooperação e comunicação, como também a maneira da empresa participante agir em situações envolvendo fornecedores.

As questões elaboradas com a Escala de Likert medem o nível de concordância das empresas a respeito de afirmações a respeito de seu principal fornecedor, permitindo perceber a intensidade de cada característica. A escala é composta por cinco alternativas a respeito de uma afirmação proposta na questão, onde duas alternativas demonstram o grau de positividade, duas demonstram o grau de negatividade e uma demonstra a neutralidade. Duas questões descritivas encontram-se no fim do questionário, focando na expectativa das indústrias a respeito dos fornecedores e nos problemas já enfrentados.

Para a etapa de análise dos dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica objetiva identificar o que está sendo comentado a respeito de um determinado assunto, procurando compreender os indicadores que permitam realizar inferência de conhecimento sobre as mensagens. É indicada para pesquisas como essa, em que se emprega a abordagem exploratória com previsão de descrição densa dos dados, mas que, ressalta-se, exige capacidade e competência do pesquisador no processo de interpretação (VERGARA, 2008).

Apresentação e análise dos dados

Os dados obtidos com as perguntas e suas análises trazem o entendimento sobre as características de cada empresa ao se relacionar com as demais. Expondo estas perguntas, pode-se entender como as empresas estão desenvolvidas em relação a maneira de se relacionarem.

Em relação ao número de fornecedores de um produto, 33% dos respondentes dizem optar por um maior número de empresas para ter mais opções de escolha na hora da compra, 60% responderam que preferem negociar com fornecedores conhecidos, mesmo que sejam poucos e 7% preferem negociar com uma única empresa, que possa garantir a qualidade e a entrega. Em relação à quantidade, 100% responderam que o número de fornecedores atual atende a necessidade.

Quanto à forma de trabalhar com o fornecedor, 60% preferem trabalhar em conjunto, para que ambos tenham sucesso no mercado em que atuam 27% almejam o crescimento do fornecedor junto à empresa e 13% preferem apenas fazer os pedidos e receber o material.

Sobre a duração do relacionamento entre as empresas, 73% preferem manter a relação pelo maior tempo possível recusando

ofertas do momento, 27% criam parcerias comerciais, recusando todas as outras ofertas do mercado e nenhuma compra somente de quem oferece o menor preço.

Mediante a afirmação de que os preços oferecidos são os mais baixos do mercado, 7% não confirmam a veracidade da informação, 40% não consideram verdade em parte, 13% não consideraram nem desconsideraram, 40% consideram que é verdade em parte e nenhuma considerou totalmente verdade.

Alegando que o fornecedor trabalha com a empresa há anos, 47% admitiram a informação como verdadeira, 40% não admitiram totalmente, 7% não admitiram nem discordaram, 7% admitiram em parte e nenhuma julgou a informação como falsa.

Sobre a existência da possibilidade de compra de materiais especialmente projetados para as empresas, 7% acreditam na possibilidade, 50% acreditam com um pouco e dúvida, 21% não acreditam nem desacreditam, 7% duvidam em parte e 14% duvidam totalmente.

Quanto ao fornecedor ser conhecido no mercado, 60% concordam que é conhecido, 40% concordam em parte, nenhuma empresa não concorda nem discorda, discorda em parte ou totalmente.

Ao dizer que o fornecedor participa em conjunto em alguma atividade, 13% consideram verdadeira a afirmação, 47% consideram parcialmente, 13% não consideram nem desconsideram, 13% desconsideram parcialmente e 13% desconsideram totalmente.

Em relação ao grau de conhecimento da empresa sobre o fornecedor, 33% conhecem muito bem e sabem de detalhes de como ele atua, 60% procura conhecer e saber se está bem posicionado no mercado, 7% tentam conhecer mais sobre o fornecedor, mas não consideram algo importante, nenhuma conhece apenas o vendedor e não procura saber muito sobre a situação da empresa.

Antes de desenvolver produtos que necessitam de novos materiais, 64% das empresas procuram saber com antecedência se os principais fornecedores possuem estes materiais, 29% pedem para desenvolver o material necessário enquanto desenvolvem o produto, 7% procuram algum fornecedor cadastrado para procurar o material após o desenvolvimento do produto.

Em relação à existência de algum programa de melhoria em conjunto, 36% realizam atividades de melhoria para contribuir com o sucesso de ambos, 43% procuram uma melhoria em que possam trabalhar em conjunto, 21% não possuem atividade em conjunto.

Em uma situação hipotética em que o material recebido estivesse com algum problema e fosse feita a devolução, 64% trabalhariam em conjunto para criar uma maneira de garantir a qualidade e evitar novos problemas para ambos, 14% procurariam fazer com que a empresa comprovasse qualidade, caso contrário trocaria de fornecedor, 21% continuariam comprando porque acredita que não se cometerá o mesmo erro, nenhuma das participantes nunca mais compraria da empresa.

Questionando a maneira com que se controlam as informações a respeito da negociação de compra, 80% utilizam um sistema de informações da empresa, registrando todos os dados das negociações, 13% através de conversas informais quando existe a necessidade da realização de uma compra, 7% apenas compram quando precisam e não guardam nenhum dado da negociação.

Quanto à confiança nos fornecedores, 33% confiam e sabem que possuem boas intenções, 60% acreditam no fornecedor, mas tomam cuidado na negociação e 7% não confiam, sempre tomando cuidado ao negociar.

Em relação ao meio utilizado pela empresa para entrar em contato com os fornecedores para efetuar um pedido, 53% utilizam o telefone ou encontros pessoais, 13% possuem

um sistema integrado, levando informações a respeito da necessidade de compra, 7% fornecem informações sobre a produção em uma parceria conjunta de forma que o fornecedor sabe quando entregar mesmo antes da empresa efetuar o pedido, 27% utilizam outros meios.

Em relação à alternativa que representa melhor o volume de compra da empresa em relação à produção do fornecedor, 73% das empresas compram apenas alguns itens do total da produção, 13% compram apenas uma boa parte do total da produção, nenhuma compra quase toda a produção ou possui um fornecedor que produz unicamente para a empresa.

Algumas características do relacionamento entre as empresas se destacam. Ao questionar sobre o comportamento da empresa a respeito de uma negociação com um novo fornecedor, 93% dos participantes responderam que tentam criar uma parceria comercial entre a sua empresa e o fornecedor. Ao mesmo tempo, nenhuma empresa afirmou tentar extrair o menor preço possível ao negociar.

A respeito da qualidade dos produtos dos fornecedores, 73% das empresas concordam que os produtos do seu fornecedor possuem qualidade. Nas questões descritivas, a qualidade foi citada como um problema por grande parte dos participantes, demonstrando a possível existência de preocupação quanto a qualidade.

A respeito do recebimento dos materiais, 86% das empresas responderam que verificam cuidadosamente todos os materiais recebidos, no mesmo tempo em que 7% afirmam verificar rapidamente e 7% afirmam não verificar para não gerar retrabalho.

Apesar da preferência por manter a negociação por mais tempo com um fornecedor e da afirmação que este possui qualidade, as empresas ainda fazem verificações. Segundo Bowersox e Closs (2006), “Colaborar pode

eliminar trabalhos duplicados ou redundantes, como inspeção repetitiva da qualidade, ao designar e fortalecer um membro específico da cadeia de suprimentos, tornando-o inteiramente responsável pela prestação de contas.” Isso demonstra que não existem laços de confiança tão fortes entre as empresas e seus fornecedores a ponto de evitar este tipo de retrabalho. E o benefício advindo da cooperação proposto pelo autor não se demonstrou presente entre as empresas entrevistadas, demonstrando a não existência de um nível de colaboração que pudesse levar a redução de retrabalho.

Ao questionar o nível de informações reveladas por parte da empresa entrevistada, 8% responderam que informam dados internos a ponto do fornecedor saber até mesmo a hora da entrega mesmo sem ser efetuado o pedido, 46% informam o fornecedor qual é a produção esperada para que ele possa programar a entrega com antecedência, 31% revelam apenas a data prevista para a realização de uma nova compra e 15% não revelam informações internas. Esta questão, quando analisada juntamente com o resultado da questão sobre compartilhamento de informações entre ambos, na qual 36% afirmam compartilhar informações entre ambos para o crescimento conjunto e 57% afirmaram que obtêm informações do fornecedor a respeito do material e das tendências de mercado, revela características importantes sobre as empresas em relação ao compartilhamento de informações.

Segundo Bowersox e Closs (2001), é de grande importância a disposição para compartilhar informações estratégicas, pois proporcionam o planejamento conjunto e melhores meios e maneiras de se satisfazer as necessidades. Segundo Cheng (2011) o compartilhamento de informações aumenta a vantagem competitiva da cadeia de suprimentos como um todo e por isso está se tornando uma prática comum. Segundo

Daughtery et al. (2006) a colaboração entre as organizações na cadeia de suprimentos é focada no compartilhamento de informações, desenvolvimento de planos estratégicos em conjunto e sincronização de operações.

O que se pode observar nas empresas entrevistadas é que o compartilhamento de informações ainda está em desenvolvimento, não apresentando as características que a teoria propõe de maneira plena, mas em pequenos pontos. A colaboração entre as empresas demonstra-se ainda em desenvolvimento conforme observado nos resultados anteriores e as informações ainda não estão sendo declaradas, não existindo um planejamento em conjunto na grande maioria dos casos.

Considerações Finais

A pesquisa conseguiu concluir seus objetivos, conhecendo os relacionamentos entre as indústrias e fornecedores do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul. Através desta pesquisa, foi possível diagnosticar como o relacionamento está, observando seus aspectos e analisando as características demonstradas. Para futuras pesquisas nesta mesma temática, podem-se abrigar novos participantes e outras empresas de segmentos diferentes.

O que se observa com a realização da pesquisa é que os relacionamentos entre as empresas nas cadeias de suprimentos estudadas ainda estão em desenvolvimento, não apresentando, de maneira geral, grandes benefícios advindos do trabalho em conjunto. Também se pode observar que não há troca de informações estratégicas na grande maioria dos casos, dificultando o trabalho em conjunto e a coordenação entre os membros da cadeia.

A presença de confiança nos relacionamentos estudados ainda se demonstra pouca, porém está presente na maior parte das em-

presas em alguns aspectos, demonstrando que a confiança ainda não é plena, mas está presente em pequenos níveis. Uma característica que se observa muito presente é o desejo de manter o relacionamento com uma determinada empresa pelo maior tempo possível, que juntamente com o desejo de formar parcerias comerciais acaba demonstrando a existência da vontade de cooperar.

Esta pesquisa poderá gerar à comunidade científica e às empresas participantes ações em prol da melhoria da qualidade destes relacionamentos. Através do conhecimento

dos elementos frágeis nestes relacionamentos entre indústrias e seus fornecedores, pode-se propor alternativas de melhorias, procurando beneficiar as relações entre estes envolvidos no intuito de serem mais cooperativas e colaborativas.

Visa contribuir desta forma com a grande área do conhecimento da Administração, e ainda, com a temática de relacionamentos em cadeia de suprimento, corroborando a importância de discussões desta natureza, e que podem ser ainda serem ampliadas para outros setores e contextos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos pelo apoio à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul, órgão financiador desta pesquisa, ao Grupo de pesquisa de Ciências Sociais Aplicadas, à Universidade Regional Integrada Câmpus de Erechim, aos Professores que ajudaram a validar o questionário e às empresas que participaram na pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A., A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v.54, p.42-58, Jan., 1990.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: O Processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHENG, J. H. Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains. **International Journal of Information Management**, v.31, p.374-384, 2011.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.
- CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. **Industrial Marketing Management**, v.39, p.252-263, 2010.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre. Bookman, 2007.
- CRUZ, J.M.; LIU, Z. Modeling and analysis of the multiperiod effects of social relationship on supply chain networks. **European Journal of Operational Research**, v. 214, p. 39-52, 2011.
- DAUGHERTY, P.J; RICHEY, R.G; ROATH, A.S.; MIN, S.; CHEN, H.; ARNDT, A.D.; GENCHEV,

- S.E. Is collaboration paying off for firms? **Business Horizons**, v. 49, jan-fev. p. 1-70, 2006.
- DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.61. p.35-51, Apr, 1997.
- EISENHARDT, K.M; TABRIZI, B.N. Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 84-110, 1995.
- FRANKEL, R.; GOLDSBY, T. J.; WHIPPLE, J.M. Grocery industry collaboration in the wake of ECR. **The International Journal of Logistics Management**, v. 13, n.1, p.1-16, 2002.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, v. 19, p. 185-200, 2001.
- LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A. M. We're in this together. **Harvard Business Review**, v. 82, p. 114-122, 2004.
- LITTLER, D. ET AL. Factors affecting the process of collaborative product development: a study of UK manufactures of information and communications technology products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, p. 16-23, 1995.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- McADAM, R.; McCORMACK, D. Integrating business process for global alignment and supply chain management. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 2, p. 113-130, 2001.
- MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistic**, v. 22, n. 2, p.1-55, 2001.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, Jul., 1994.
- MOVERGS. **Associados Movergs**. Disponível em: <www.movergs.com.br>. Acesso em: 19 de outubro de 2013.
- VERGARA, S. C.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. SP. Atlas, 2008.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, jan.-mar., v.5, n. 1, p. 77-91, 1984.
- WHIPPLE, J. M.; RUSSEL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 174-196, 2007.

