

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA CAROLINA CALDAS DIAS JORDAN

**AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E
FORNECEDOR DE FERRAMENTAS DE USINAGEM**

SÃO PAULO

2012

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E
FORNECEDOR DE FERRAMENTAS DE USINAGEM**

ANA CAROLINA CALDAS DIAS JORDAN

ORIENTADOR: PROF. DR. ELESANDRO A. BAPTISTA

CO-ORIENTADOR: PROF. DR. MILTON VIEIRA JÚNIOR

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

SÃO PAULO

2012

Jordan, Ana Carolina Caldas Dias.

Avaliação do relacionamento entre cliente e fornecedor de ferramentas de usinagem. / Ana Carolina Caldas Dias Jordan. 2012.
99 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

Orientador (a): Prof. Dr. Elesandro Antonio Baptista.

1. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. 2. Relacionamento entre clientes e fornecedor. 3. Ferramentas de usinagem.

I. Baptista, Elesandro Antonio II. Título

CDU 624

DEDICO ESTE TRABALHO: À MINHA FAMÍLIA E
MEUS AMIGOS PELO APOIO, DEDICAÇÃO,
COMPREENSÃO E PACIÊNCIA NOS MOMENTOS
MAIS DIFÍCEIS.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Elesandro Antônio Baptista pela orientação, compreensão, confiança, dedicação e incentivo dispensado ao desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Milton Vieira Júnior por compartilhar sua experiência em fases importantes do trabalho.

Ao professor Nivaldo Lemos Coppini por sempre trazer momentos de alegria e bom humor em suas aulas e orientações.

Aos amigos e colegas de curso o qual compartilhamos momentos incríveis e ficamos unidos nas horas mais difíceis.

A todos os professores do curso de Mestrado em Engenharia de Produção, onde cada um aplicou o melhor para nosso aprendizado.

Aos professores André Felipe Henriques Librantz e ao professor Marcos Alberto Bussab que em todo o período do curso apoiou para que eu concluísse o programa de mestrado, mesmo com todas as dificuldades encontradas.

Um agradecimento especial à Suzana Caldas, que me auxiliou no contato com as empresas. E principalmente, a todas as empresas participantes da pesquisa, pois sem a atuação delas seria impossível concluir este trabalho. Além disso, os colegas da SINAFER e a Revista Máquinas e Metais, que me orientaram e compartilharam informações para o direcionamento da pesquisa.

“É NA LIMITAÇÃO QUE SE REVELA O MESTRE.”

GOETHE

JORDAN, ANA CAROLINA C. D. **AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E FORNECEDOR DE FERRAMENTAS DE USINAGEM.** 2012. 99f. DISSERTAÇÃO (MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, SÃO PAULO.

RESUMO

A busca incessante pela competitividade e excelência nos processos de produção, provocou grandes transformações no relacionamento dentro da cadeia de suprimentos. Disseminando o conceito de parceria em todas as camadas da produção, integrando clientes, fornecedores e operadores logísticos, com o objetivo de compartilhar soluções e experiências para atender o cliente final. Esta pesquisa acadêmica tem como objetivo avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor de ferramentas das empresas usuárias de processos de usinagem. Para atingir tal objetivo, utilizaram-se pesquisas bibliográficas, visitas técnicas e um levantamento tipo *survey*, com a aplicação de um questionário direcionado a uma amostra de clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem, com abrangência no Estado de São Paulo. Com isso avaliou-se as relações entre empresas consumidoras e seus respectivos fornecedores de ferramentas de usinagem, mapeando e evidenciando as formas atuais de relacionamento neste setor, no que tange a qualidade na prestação de serviços.

Palavras-chave: *Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, Relacionamento entre cliente e fornecedor, Ferramentas de Usinagem.*

JORDAN, ANA CAROLINA C. D. **EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CUSTOMER AND SUPPLIER OF CUTTING TOOLS**. 2012. 99F. DISSERTAÇÃO (MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO) – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, SÃO PAULO.

ABSTRACT

The relentless pursuit of competitiveness and excellence in production processes has caused great changes in relationships within the supply chain. Spreading the concept of partnership in all layers of production, integrating customers, suppliers and logistics providers with the aim of sharing experiences and solutions to meet the end customer. This academic research is to evaluate the relationship between customer and supplier of tools from companies using machining processes. To achieve this goal, we used literature searches, technical visits and a survey type survey, with the application of a questionnaire given to a sample of customers and suppliers of machining tools, with coverage in the State of Sao Paulo. Therefore was evaluated the relationship between consumer companies and their suppliers of machining tools, mapping, and pinpoints ways current relationship in this sector, regarding the quality of service.

KEYWORDS: *Supply Chain Management, Relationship between customer and supplier, MachiningTools.*

SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. JUSTIFICATIVA	2
1.2. CRESCIMENTO DO SETOR DE USINAGEM.....	5
1.3. OBJETIVO	6
1.4. <i>OUTLINE DA PESQUISA</i>	7
1.5. <i>ESTRUTURA DO TRABALHO</i>	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	9
2.2. RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E FORNECEDOR	13
2.3. AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E FORNECEDOR: QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	35
2.3.1. MODELO GAP	37
2.3.2. SERVQUAL: INSTRUMENTO PARA AVALIAR A QUALIDADE EM SERVIÇOS	38
2.3.3. LEVANTAMENTO <i>SURVEY</i>	41
2.3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO	43
3. MATERIAIS E MÉTODOS.....	45
3.1. <i>ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO</i>	47
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
5. CONCLUSÕES.....	75
TRABALHOS FUTUROS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

1. INTRODUÇÃO

O cenário globalizado em que as empresas nacionais estão inseridas vem se modificando rapidamente e o aumento da concorrência tem provocado profundas transformações em seus sistemas de produção. As empresas tem a necessidade de flexibilizar a sua produção, oferecendo uma maior diversidade de produtos de muitos modelos, com menor vida útil, produzidos em tempo e com qualidade assegurada (Cruz, 2008).

Porém, a crescente competição entre empresas tem levado à busca da excelência em diversas áreas dentro das organizações. Assim como o relacionamento dentro da cadeia de suprimentos é importante para se obter resultados junto aos seus fornecedores e parceiros, estimulando e mostrando a necessidade de desenvolvimento para melhoria de seu desempenho perante o cliente. Assim como ocorre nas organizações, e a cadeia de suprimentos da empresa estudada se inclui nesta abordagem o abastecimento de matérias-primas afetam diretamente a capacidade de se atingir metas por meio de um bom nível de qualidade, baixos custos, desenvolvimento tecnológico, dentre outros (Jordan;Baptista, 2011).

Assim como em outras áreas, as empresas do segmento industrial dedicado à usinagem também devem evitar ao máximo a baixa eficiência de seus processos produtivos. As operações que não agregam valor ao processo e ao produto devem ser eliminadas e as demais continuamente otimizadas visando reduzir ao mínimo os tempos e os custos de produção e aumentar ao máximo a lucratividade. Para tanto, as inovações tecnológicas e o controle das condições de usinagem são estratégicos para que as empresas nacionais possam competir em mundialmente (Cruz, 2008)

Uma das abordagens estratégicas apontadas por algumas pesquisas, com o intuito de auxiliar a melhora de desempenho de sistemas produtivos, apontam como solução as práticas de integração entre cadeias de suprimentos. Isso ocorre, devido os clientes, atualmente, não solicitarem somente ao mercado produtos, e sim, soluções e experiências. E o relacionamento entre as cadeias

de suprimento estão se destacando como elemento central dessa troca (Danese; Romano, 2011).

O relacionamento entre cadeias de suprimentos tem demonstrado que, nenhum negócio único seja grande o suficiente para lidar com as demandas dos clientes complexos e diversificados, isto é, necessitam de parceiros para complementar suas funções dentro da cadeia de suprimentos. O relacionamento sublinha a importância da colaboração, como alianças e redes para entregar valor ao cliente, além de antecipar informações e viabilizar meios para que os fornecedores possam estar estruturados para atender as necessidades do cliente final (Piercy, 2009).

Em função da grande importância que a integração da cadeia de suprimentos tem recebido nos últimos anos e com o intuito de contribuir para o tema, este trabalho procura avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor de ferramentas de usinagem, no que tange a qualidade da prestação de serviços.

1.1. JUSTIFICATIVA

A volatilidade do mercado e a curta duração dos ciclos de vida dos produtos têm implicação direta nos processos de produção, impactando na forma que as empresas se organizam e operam suas cadeias de suprimento. As empresas para minimizar este impacto, buscam manter estoques suficientes para responder a essas flutuações de demanda, sem sofrer com a falta de insumos ou com os custos relacionados à existência de um estoque maior que o necessário. Esta ação não costuma ser fácil, já que essa gestão de suprimentos normalmente é feita entre duas ou mais empresas (Emberson; Storey, 2006).

Esta gestão de suprimentos pode ser facilitada com a gestão das relações entre cliente-fornecedor, que deve focalizar na relação de atributos de confiança, nível de interação e o compromisso entre as partes perante o relacionamento. A confiança inclui considerações de comportamentos de boa fé, honestidade e certeza que outra parte cumprirá o esperado, a expectativa de que percebam os objetivos da relação da mesma forma, que estão abertas

a ideias em comuns para futuras transações, e a sua vontade de ser flexível para o benefício do relacionamento. Sucesso de um relacionamento entre cliente-fornecedor é também em parte com base na interação, isto é, na frequência que as partes interagem sobre as atividades de negócio e do volume de negócios realizados. O compromisso da comunicação e o compartilhamento de informações são fundamentais para a maioria dos aspectos entre cliente e fornecedor (Rinehart; Lee; Page, 2008).

Atualmente, os clientes estão exercendo pressão no desempenho das empresas, forçando-as a estabelecer compromissos em todas as camadas da cadeia de suprimentos. Independente do processo de fabricação ou da prestação de serviço, os clientes exigem as melhores condições de preço, características, qualidade, garantia, assistência técnica, nível de serviço, enfim, tudo o que melhor atenda as suas necessidades. Sendo assim, a empresa é obrigada a adotar uma postura próxima com seus clientes, que estabeleça um vínculo de confiança. Desta forma, as empresas precisam desenvolver mais sua cadeia de suprimentos, mantendo uma gestão desde a compra da matéria-prima até a entrega do produto final (Ching, 2010).

O gerenciamento da cadeia de suprimento possui três objetivos principais: reduzir custos e desperdícios, agregar valor junto ao cliente final e obter vantagem estratégica, isto é, cadeia produtiva integrada com baixo custo e com produtos diferenciados (Ching, 2010).

Podem-se destacar alguns mecanismos/recursos que podem ser utilizados para se atingir esses objetivos (Ching, 2010):

- número reduzido de fornecedores, estabelecendo relacionamentos de parceria que buscam resultados por meio da sinergia entre os elos da cadeia produtiva;
- integração de informações em toda cadeia produtiva, utilizando-se principalmente de sistemas como o *Electronic Data Interchange*, *EDI*, para a troca eletrônica de dados que possam agilizar o processo produtivo, o *Efficient Consumer Response*, *ECR*, para a reposição automática de produtos no ponto de venda, entre outros sistemas de

apoio à tomada de decisão, que possibilite a diminuição dos níveis de estoques de toda cadeia produtiva;

- utilização de representantes permanentes junto aos principais clientes, o que possibilita um acompanhamento mais próximo das necessidades dos clientes e da capacidade produtiva da empresa;
- desenvolvimento conjunto de novos produtos, para atender as necessidades específicas de determinados clientes, desta forma os fornecedores se envolvem desde o início do desenvolvimento dos produtos, reduzindo tempo e custos;
- integração das estratégias competitivas dentro da cadeia produtiva, por meio de relacionamentos profundos de parcerias colaborativas, unificando estratégias competitivas entre empresas diferentes;
- desenvolvimento de um conjunto de capacidades na cadeia produtiva: interligar estratégias e infraestruturas, habilidades e processos com a integração da cadeia de suprimentos;
- *global sourcing* – trata-se de uma visão mais abrangente da cadeia de suprimento, pois, trabalha-se com fornecedores/parceiros e clientes independentemente da sua localização geográfica;
- *outsourcing* – é a prática de terceirização, porém, mais profunda no relacionamento, sendo que parte do conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciado por uma empresa externa;
- *follow sourcing* – a empresa trabalha com o mesmo fornecedor de um item em todas as suas unidades produtivas, independente da localização geográfica;
- operadores logísticos – empresa especializada em assumir a operação parcial ou total de determinados processos da cadeia logística. Exemplos: transporte, armazenagem, compras, desembaraços aduaneiros, dentre outros.

Portanto, o gerenciamento da cadeia de suprimentos possibilita gerir os fluxos logísticos (informações, materiais e financeiros), tendo uma visão sistêmica dos processos organizacionais de todos os participantes da cadeia, exigindo um entrosamento e comunicação entre todas as unidades operacionais, intra e interorganizacionais, para que todas estejam direcionadas para o mercado (Ching, 2010).

Desta forma, pode-se afirmar que um dos pilares para que a integração de processos dentro da cadeia de suprimentos aconteça efetivamente é o relacionamento com o fornecedor, em que este pode estar envolvido em várias tarefas chaves desde o fornecimento da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente (Ching, 2010).

Uma das peças fundamentais de toda a cadeia de suprimentos é o fornecedor, um relacionamento entre cliente-fornecedor próximo e parceiro facilita o planejamento produtivo, a entrega rápida e eficiente ao cliente, com o menor custo possível, em qualquer momento, independentemente da dificuldade e distância. A postura parceira dos fornecedores proporciona entrosamento e comunicação efetiva entre as empresas (Ching, 2010).

Portanto, as minúcias do relacionamento entre cliente e fornecedor serão tratadas neste trabalho.

1.2. CRESCIMENTO DO SETOR DE USINAGEM

A usinagem pode ser considerada um dos mais importantes processos de transformação existentes na indústria. A maior parte de todos os produtos industrializados em alguma de suas etapas de produção sofre algum processo de usinagem. Uma das operações mais corriqueiras em processos de usinagem é a substituição da ferramenta em uso por outra nova, em função de sua condição de uso ter-se deteriorado a tal ponto, que poderia provocar problemas de qualidade no produto final (Diniz; Marcondes; Coppini, 2005).

O momento da troca da ferramenta, contudo, não é uma tarefa banal, pois a vida da ferramenta pode sofrer variações importantes para mais ou para menos e tal variação pode prejudicar o processo de fabricação, seja por meio de

problemas de qualidade no produto usinado ou por meio de desperdício financeiro devido à troca prematura da ferramenta (Diniz; Marcondes; Coppini, 2005).

O mercado de ferramentas de usinagem é promissor segundo o SINAFER (Sindicato da indústria de artefatos de ferro, metais e ferramentas em geral do Estado de São Paulo) , em 2010, o setor de ferramentas exportou US\$ 357 milhões em ferramentas (industriais, manuais, serras e metal duro) e importou mais que o dobro desse valor - US\$ 750 milhões (ao câmbio médio de R\$ 1,76/US\$), portanto o consumo aparente de ferramentas no Brasil ficou estimado em US\$ 2,7 bilhões. As importações, portanto, já ocupam 28% do mercado brasileiro de ferramentas em geral.

Os dados apresentados acima se tornam relevantes à pesquisa referente à importância e a tendência promissora do setor de ferramentas de usinagem para as indústrias.

1.3. OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor de ferramentas de usinagem sob o enfoque da qualidade da prestação de serviços.

Para se alcançar o objetivo têm-se os seguintes objetivos específicos:

- conhecer o mercado e os processos de compra de ferramentas, buscando-se compreender a importância das ferramentas de usinagem para a indústria em geral;
- identificar as empresas clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem;

avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor de ferramentas de usinagem, no que tange à qualidade dos serviços prestados.

1.4. OUTLINE DA PESQUISA

Para se atingir o objetivo proposto do trabalho, caminhos distintos foram seguidos. Foi realizada uma Pesquisa Bibliográfica sobre Gerenciamento da Cadeia de Suprimento, Relacionamento entre cliente e fornecedor e sobre Avaliação do Relacionamento entre cliente e fornecedor: qualidade da prestação de serviços, e uma Pesquisa de Campo sobre as empresas relacionadas ao setor de ferramentas de usinagem (Vide Figura 1).

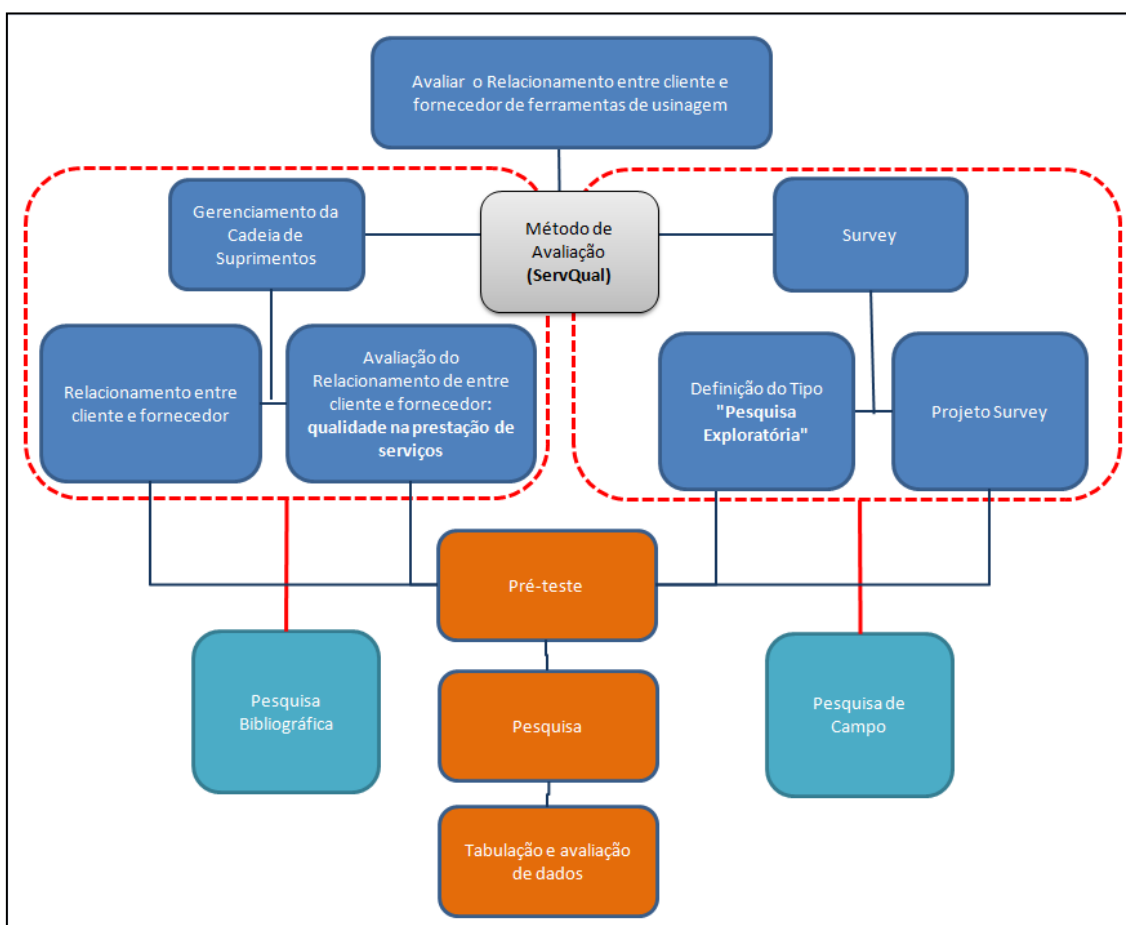


FIGURA 1 – “OUTLINE DA PESQUISA”.

A estratégia inicial para a elaboração da pesquisa foi o embasamento teórico, para conhecer os atributos do relacionamento entre cliente e fornecedor dentro da cadeia de suprimentos. Em paralelo, ocorreram visitas em empresas do setor de usinagem, para o conhecimento dos processos de fabricação e detalhes sobre o setor. Após este levantamento, buscaram-se formas de avaliar esse relacionamento para que fosse possível a elaboração do projeto

survey, neste momento foi identificada uma metodologia compatível para avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor. Com o método definido, iniciou-se o processo de mapeamento das empresas participantes da pesquisa, elaboração e aplicação do questionário. Por fim, os resultados foram consolidados e apresentados à comunidade acadêmica.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em capítulos, sendo estes:

- Capítulo 1 – Introdução, relevância do tema, objetivos e estrutura do trabalho: esta parte do trabalho procura posicionar o leitor quanto ao assunto a serem abordados, importância do contexto e os objetivos a serem alcançados;
- Capítulo 2 – Revisão da Literatura: este capítulo descreve assuntos importantes sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos, a importância do relacionamento entre cliente e fornecedor, e sobre a Avaliação do Relacionamento entre cliente e fornecedor: qualidade da prestação de serviços;
- Capítulo 3 – Métodos: toda metodologia utilizada para a construção desta pesquisa está detalhada neste capítulo;
- Capítulo 4 – Resultados e Discussão: as respostas obtidas na tabulação da pesquisa exploratória estão apresentadas neste capítulo. Cada pergunta possui uma discussão a respeito;
- Capítulo 5 – Conclusões: de acordo com os dados obtidos no capítulo anterior, são feitas as devidas conclusões para o fechamento do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo descreve assuntos importantes sobre gerenciamento da cadeia de suprimentos, o relacionamento entre cliente e fornecedor e sobre a avaliação desta relação no que tange a qualidade da prestação de serviços.

A cadeia de suprimentos é um elemento de vantagem competitiva, fundamentada pela eficácia na administração da cadeia de produtos diversificados, com o envolvimento de várias organizações, área geográfica, como também o relacionamento entre empresas. As empresas estão conscientes da necessidade de fazer alianças com fornecedores, revendedores e representantes, ao invés de manter uma relação única de oportunismo, restritamente contratual (Bertaglia, 2009). Neste capítulo de revisão de literatura será abordada uma parte conceitual do gerenciamento da cadeia de suprimentos, com foco no relacionamento entre cliente e fornecedor.

2.1. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A importância do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é indiscutível, por permitir que as organizações enxerguem a cadeia em sua totalidade, contemplando todos os processos, desde a compra da matéria-prima até o momento da entrega do produto. Assim, o gerenciamento da cadeia de suprimentos é integrado desde a fase de planejamento, passando pela fase de controle do fluxo de mercadorias e levantamento de informações e recursos, encerrando-se com o cliente final. Contemplando inclusive, as atividades das empresas externas (Chopra; Meindl, 2003).

Segundo Bertaglia (2009), a cadeia de suprimentos é composta por diferentes organizações internas e externas, que integram clientes, fornecedores de materiais e serviços, distribuidores, entre outros, envolvem fluxos de produtos, materiais e informações. A maneira de se trabalhar com essas organizações pode representar uma vantagem competitiva em relação à concorrência, dependendo da maneira que se definem os relacionamentos. A parceria deve definir as responsabilidades das partes, e o foco final será sempre o

atendimento ao cliente. Os contratos precisam ser estabelecidos para formalizar a relação de parceria existente entre as organizações, mas não deve ser a única maneira de retratá-la.

É evidente a necessidade de estender a lógica da integração para fora das fronteiras da empresa para incluir fornecedores e clientes. A empresa somente poderá obter vantagens competitivas por aumento de produtividade, diferenciação do produto e qualidade na prestação de serviço. E esta vantagem competitiva não pode ser adquirida exclusivamente dentro dos limites territoriais da empresa, mas deve, para o alcance do sucesso, estender-se a todas as partes envolvidas fora da empresa (Ching, 2010)

A integração de processos por meio das fronteiras funcionais é uma oportunidade real, isso se dá pela formulação de um planejamento estratégico que integre os fornecedores e clientes da empresa (Ching, 2010).

O planejamento estratégico determina a integração das áreas de vendas, marketing, manufatura e logística criando um elo com os clientes; as áreas de suprimento, pesquisa e desenvolvimento, manufatura e logística trabalham na integração do elo com os fornecedores. E por fim, as áreas de tecnologia da informação, finanças e recursos humanos dão suporte a todas as áreas (Vide Figura 2). Desta forma, a organização cria uma Cadeia de Suprimento efetiva, onde planeja e controla o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações na cadeia de forma colaborativa e para o benefício de todos os envolvidos. A integração da cadeia de suprimentos concentra-se em alinhar os processos-chave do negócio (Ching, 2010).

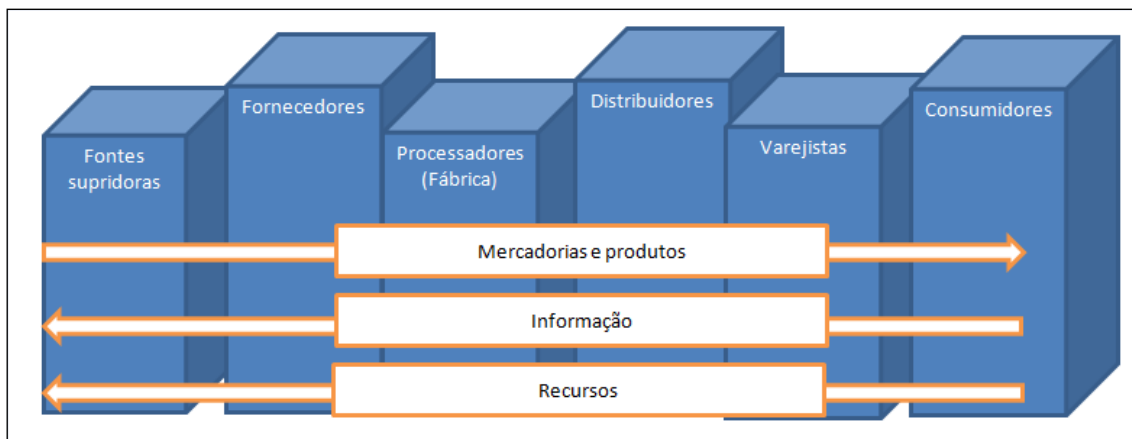


FIGURA 2 – UNIVERSO DA CADEIA DE LOGÍSTICA INTEGRADA (CHING, 2010).

De acordo com uma pesquisa realizada na Europa, mostra que empresas líderes de mercado são próximas de seus fornecedores: reunindo-se com o fornecedor para revisar a performance, implantando processos de melhoria e envolvendo o fornecedor desde a fase de projeto até o desenvolvimento de produtos (Ching, 2010).

Portanto, o relacionamento *arm's length* (“queda de braço”) já não deve existir nas corporações, a globalização levou as empresas a unirem forças para reduzir custos e aumentar sua competitividade no mercado (Ching, 2010).

Um dos requisitos mais observados pelo cliente na gestão da cadeia de suprimentos, além da capacidade tecnológica é a cooperação ou 'colaboração' entre empresas. As relações de parceria em longo prazo com alguns fornecedores de confiança foram representadas como uma tendência geral para os próximos anos. Para serem competitivas as empresas estão se afastando da abordagem tradicional das relações adversárias, em que possuíam múltiplos fornecedores, obtendo uma pequena rede de parceiros (Emberson; Storey, 2006).

As características estruturais dessas relações estão relacionadas com a vantagem competitiva. Trabalhos empíricos exploraram práticas na cadeia de suprimentos de montadoras de automóveis nos EUA, em que se previam níveis mais elevados de desempenho, onde havia integração da cadeia de suprimentos, com redes próximas de produção com alta co-especialização, a

facilidade da tomada de decisão em longo prazo, melhor fluxo de informações estratégicas, compartilhamento de planos de qualidade e tolerância da variabilidade competitiva (Emberson; Storey, 2006).

A vantagem competitiva pode ser representada por três vertentes (Porter, 1986):

- a liderança no custo total: exige que as empresas tenham parques industriais eficientes, com uma rigorosa redução de custos;
- a diferenciação no produto ou serviço: oferecer aos clientes produtos diversificados, personalizados, criando diferencial no mercado onde atua;
- a estratégia de enfoque: segmentar seu público-alvo, delimitar sua área geográfica e/ou setor de atuação. Desta forma, a empresa pode atender de forma personalizada seus clientes, com foco e estratégias direcionadas.

No entanto, as concepções teóricas da estratégia de parceria são insuficientes para explicar como essas novas formas de relacionamento entre cliente e fornecedor podem se desenvolver; é importante avaliar com detalhes o contexto e/ou cenário estudado (Emberson; Storey, 2006).

A complexidade dos processos organizacionais internos e medidas de gestão tendem a ser ignorados, enquanto uma melhor valorização da dinâmica do relacionamento entre empresas seja alcançada. Quando o desenvolvimento de parcerias é visto como uma iniciativa de mudança, há o reconhecimento da necessidade de gerenciar ativamente os interesses em comum e repartir seus benefícios, trazendo resultados positivos a toda a cadeia de suprimentos (Emberson; Storey, 2006).

Em uma cadeia de suprimentos fortemente integrada, as operações dos fornecedores devem ser coordenadas. Os compradores não só projetam a rede de abastecimento, mas também coordenam as ações de cooperação nas interações entre fornecedores, aplicando a alavancagem na compra. Eles se envolvem diretamente com os fornecedores e influenciam os seus

comportamentos com os incentivos e penalidades contratuais para reforçar a desejada cooperação na relação entre seus fornecedores (Wua; Choi; Rungtusanatham, 2009).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos requer integração dentro da organização e entre os membros da cadeia de suprimentos, o nível do relacionamento entre esses membros determina a eficiência da cadeia como um todo (Vanichchinchai, 2012). Alguns pesquisadores têm definido os níveis de desenvolvimento em *Supply Chain Management* nas organizações, citam, por exemplo, quatro níveis de maturidade: linha de base, integração funcional, integração interna e externa. Os estágios dentro desses níveis de maturidades começam com pouca coordenação entre as funções internas e, em seguida, maduros em integração com parceiros comerciais externos (Halldorsson; Larson; Poist, 2008).

Idealmente, a cadeia de fornecimento deve ser vista como um sistema único, chamado de "cadeia de suprimentos integrada", integrando processos, empresas, recursos, infraestruturas e objetivos estratégicos, mantendo um fluxo de informações para que se promova um relacionamento entre todos os integrantes da cadeia de valor. Exigir a integração interna e externa coloca mais ênfase nas relações com as empresas externas, isto é, parceiros. Proporcionando colaboração mútua para cumprir as metas da organização e ainda atender as necessidades dos clientes. Embora *Supply Chain Management* enfatize a integração externa, a implementação real deve começar pela integração de funções internas e depois passando para integração externa entre os parceiros de negócio. Portanto, o envolvimento dos recursos humanos na organização deve ser fundamental para alcançar a excelência *Supply Chain Management* integrada (Shub; Stonebraker, 2009).

2.2. RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E FORNECEDOR

De acordo com Castro (2005), a formação de parcerias com empresas que atuam no segmento de ferramentas de usinagem, pode tornar mais fácil a difícil tarefa de atender a demanda do mercado, pois as empresas têm que ser

flexíveis, altamente inovadoras, eficientes em custos e cada vez mais focadas no *core business*.

O relacionamento colaborativo, ou alianças, entre fornecedores e fabricantes ou fabricantes e clientes é essencial para administração eficaz da cadeia de suprimentos. Os esforços estratégicos devem também ser direcionados para a parte externa da empresa, alcançando fornecedores e clientes, assim como os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes. O êxito da cadeia de suprimento depende de como é administrado esse relacionamento. Relacionamento este que implica em compartilhar informações, permitindo ainda que fornecedores e clientes opinem na tomada de decisões que os afetem na organização (Caniels; Gerlдерman, 2005).

É necessário construir uma aliança estratégica, compartilhando objetivos comuns e informações que possam sustentar esse relacionamento (Caniels; Gerlдерman, 2005).

Essa aliança e/ou parceria no relacionamento entre clientes e fornecedores pode variar em alguns aspectos: o relacionamento entre cliente e fornecedor consiste em duas premissas, o impacto das negociações com o fornecedor sobre o lucro e no risco de abastecimento, e a ocorrência de diferenças de poder e dependência entre compradores e fornecedores (Caniels; Gerlдерman, 2005).

Além disso, Kraljic (1983) afirma que as empresas devem “minimizar a vulnerabilidade da oferta e aproveitar ao máximo o poder de compra em potencial”. Por isso, o poder e a dependência desempenham papel fundamental no relacionamento entre cliente e fornecedor, isto é, uma relação que se caracteriza por um alto envolvimento de compradores e fornecedores não implicam necessariamente uma posição de poder equilibrado entre as partes, mas pode ainda ser satisfatória, pelo menos do ponto de vista do comprador (Caniels; Gerlдерman, 2005).

A concorrência constitui em uma das principais motivações para uma empresa obter melhoria em suas estratégias de compra com o objetivo de aumentar a proposta de valor de um produto ou serviços para o cliente. Uma maneira que

as empresas aumentam essa proposta de valor é por meio da contratação de fornecedores de baixo custo, com atuação global, maximizando ganhos e reduzindo custo de aquisição. Esta tendência de "*global sourcing*" resulta cada vez mais em cadeias de suprimentos complexas (Cannon et al. 2010).

O sucesso desta estratégia "*global sourcing*" depende, em parte, da capacidade dos parceiros da cadeia de fornecimento de se relacionar, mantendo o foco nos objetivos a serem alcançados. O relacionamento entre comprador e fornecedor tem sido o foco da gestão da cadeia de suprimentos e considerada em pesquisas de marketing, apoiando a ideia de que a confiança, compromisso e orientação em longo prazo são antecedentes importantes para a efetiva relação entre comprador e fornecedor (Cannon et al. 2010).

Parte da literatura é impulsionada pela crença de que o funcionamento adequado das relações entre comprador e vendedor promove a melhoria de desempenho. No entanto, as diferenças culturais podem também influenciar na manutenção desse relacionamento. Algumas pesquisas realizadas evidenciam algumas dessas influências (Cannon et al. 2010):

- na cultura chinesa: influências de poder e comprometimento no relacionamento entre comprador e vendedor;
- na cultura coreana: influências nas práticas de terceirização de tecnologia;
- na cultura americana e holandesa: influência da desigualdade do relacionamento perante à diversas culturas;

Dentro deste contexto multicultural, o papel de confiança do comprador e o desempenho do fornecedor na relação de longo prazo é uma questão importante, já que dependendo da cultura da organização, há alterações nas formas de relacionamento (Cannon et al. 2010).

Relacionamentos baseados em longo prazo permitem que as empresas sacrifiquem ganhos de curto prazo em favor de benefícios para ambas às partes (Cannon et al. 2010).

Compradores e fornecedores se aproximam do relacionamento com uma orientação de resolução de problemas e um estilo de negociação colaborativa que resulta em níveis mais elevados de desempenho e retorno econômico em longo prazo. Dado o seu papel no relacionamento de qualidade, os mecanismos que constroem tais relacionamentos duradouros, o autor sugere que três fatores tenham um efeito consistentemente forte na orientação de um comprador em longo prazo: (1) o desempenho do fornecedor; (2) a confiança do comprador em termos do fornecedor, e (3) a dependência do comprador sobre o fornecedor (Cannon et al. 2010).

A gestão da oferta sugere que três aspectos do desempenho do fornecedor sejam importantes no relacionamento: (1) de preços e custos relativos à transação, (2) o desempenho do produto e/ou serviço, e (3) o desempenho de entrega (Cannon et al. 2010).

Os compradores avaliam preço/custo, desempenho (em termos de preço de compra, o custo total, e os termos de venda) para determinar um relacionamento de longo prazo com um fornecedor. Os preços dominam as intenções de relacionamento da cadeia de suprimentos, inclusive, alguns compradores mudam de fornecedor para obter alternativas financeiras. Porém, se o produto/serviço prestado não ter um desempenho satisfatório, a questão financeira favorável não é suficiente. O desempenho do produto é outra consideração importante (Cannon et al. 2010).

A confiança tem sido identificada como um pilar essencial para a "construção de relacionamentos" e foram propostos vários modelos que incorporam confiança como um determinante nos resultados relacionais. Adota-se como a definição de confiança em relações entre comprador e fornecedor como "a credibilidade da percepção e da benevolência de um alvo de confiança". Este referencial de confiança é relevante no contexto da pesquisa atual: compradores tentam reduzir o risco percebido em torno das decisões de compra, entrando em relacionamentos de longo prazo com os fornecedores em quem confiam - aqueles considerados capazes de executar de forma confiável e que demonstram interesse em trazer resultados positivos ao cliente final (Cannon et al. 2010).

A confiança e o comprometimento são a chave do relacionamento com fornecedores em longo prazo: proteger um investimento específico, cooperando com o seu parceiro de troca, mantendo relações de troca em longo prazo, cautela em comportamentos de risco, para garantir a rentabilidade dos negócios de ambas as partes (Liu; Zhang, 2010).

Assim, a existência de confiança e compromisso em uma relação inter-empresas traz eficiência e transparência aos processos. Para os parceiros de troca "a confiança mútua e a vontade de manter um relacionamento de longo prazo pode refletir na essência da qualidade de relacionamento", e que pode ser definida como o grau de vontade de ambas as partes em perseguir interesses comuns, o entendimento mútuo, reciprocidade, lealdade para com o outro, e cooperação em longo prazo. Confiança, como uma espécie de emoção cordial e sincera, torna as empresas confiantes que seus parceiros vão estar sinceramente preocupados com os seus interesses e não irão se comportar de forma desfavorável ou estabelecer circunstâncias inesperadas (Liu; Zhang, 2010).

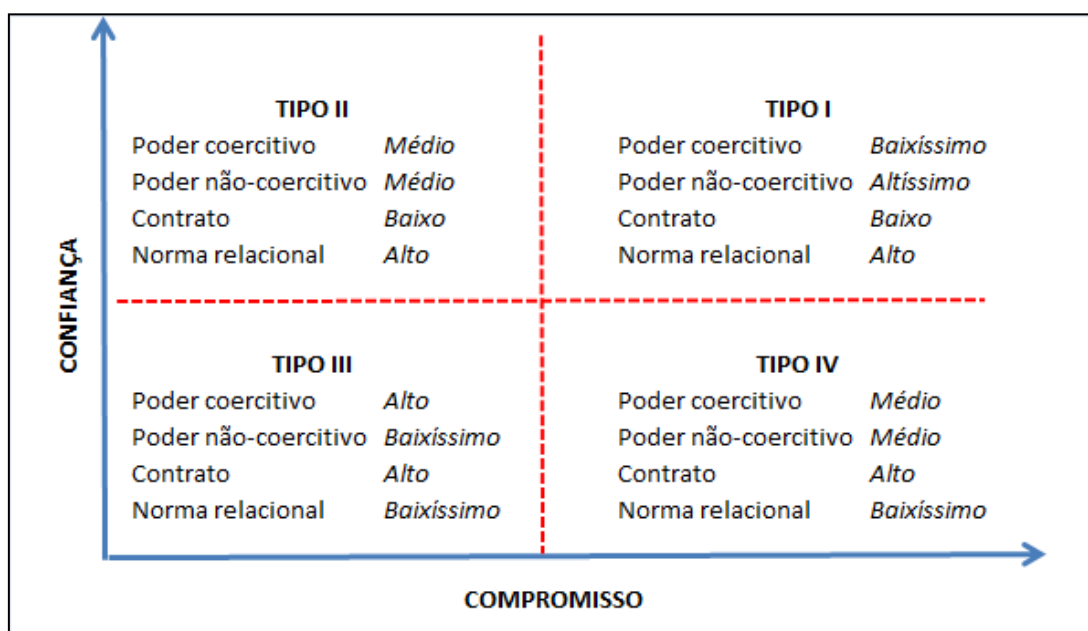


FIGURA 3 – UM MODELO TEÓRICO DO RELACIONAMENTO DE QUALIDADE E OS MECANISMOS DE CONTROLE DÍADE COMPRADOR-FORNECEDOR (LIU; ZHANG, 2010).

Conforme Figura 3, os tipos de relacionamento de qualidade e os mecanismos de controle entre comprador e fornecedor são (Liu; Zhang, 2010):

- relacionamento tipo I possui um alto nível de confiança e compromisso, onde ambas as partes possuem laços estreitos, dispostos a sacrificar seus próprios interesses pelo interesse comum. Esta forma de relacionamento é a ideal;
- relacionamento tipo II possui alto nível de confiança, porém, não possui compromisso de longo prazo, ambas as partes se comprometem até certo ponto, isto é, baseada na oportunidade de negócio;
- o tipo III possui um baixo nível de confiança e compromisso, ambas as partes têm uma relação fria de troca, o compromisso entre elas se restringe no que foi firmado em contrato;
- o tipo IV possui nível baixo de confiança, mas um alto compromisso entre ambas as partes, neste caso as empresas mantêm um alto grau de cooperação por razões de negócios e relação de oportunismo de mercado.

O controle de mecanismos para uma ferramenta básica de gestão de relacionamento pode minimizar o oportunismo dos parceiros, proteger os investimentos específicos, aumentar a satisfação dos membros da cadeia de suprimento. Estudos sobre a classificação de mecanismos de controle indicam que para lidar com atividades de relacionamento entre empresas incluem a execução de energia, normas de relacionamento, investimento específico e qualificação. Entre eles, os mecanismos de controle com base na execução de poder coercitivo e não coercitivo de energia, contratos e normas de relacionamento amplamente reconhecido como práticas de relacionamento comprador-fornecedor e têm atraído muita atenção dos pesquisadores (Liu; Zhang, 2010).

No que se refere ao uso de uma parte do seu estatuto ou poder de controlar as atividades da outra parte, pode ser dividido em uso do poder coercitivo e não coercitivo. O poder coercitivo impacta diretamente o comportamento,

principalmente por meio de recompensa ou castigo, e do direito, enquanto o poder não coercitivo impacta indiretamente os membros por comportamento, alterando os objetivos de negócios, convicções e pontos de vista por meio de informações, habilidades especiais e assim por diante. Contratos geralmente são conceituados como acordos entre comprador/fornecedor que especifiquem as respectivas responsabilidades e recompensas de suas atividades. Um contrato detalhado é o principal método para a proteção dos ativos específicos contra comportamentos oportunistas (Liu; Zhang, 2010).

Além de artigos que estabelecem a retórica da colaboração, muitas vezes com um embasamento de evidências frágil, existe muitas pesquisas relevantes sobre os relacionamentos entre comprador: o primeiro visa a identificar as variáveis que podem influenciar o sucesso ou fracasso dessas relações; o segundo procura traçar e modelar os vários "estágios de desenvolvimento deste relacionamento". As variáveis de sucesso e insucesso do relacionamento são: preço, qualidade e a capacidade atender às especificações (Emberson; Storey, 2006).

As iniciativas de logística no varejo, conhecidas como *Quick Response*, QR, *Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*, CPFR, *Efficient Consumer Response*, ECR, e '*Continuous Replenishment Planning*', CRP, podem ser exemplos de ações colaborativas entre comprador e fornecedor. Estes movimentos baseiam-se na premissa de que tanto os benefícios, quanto os desafios das organizações, podem ser obtidos e partilhados por clientes e fornecedores (Emberson; Storey, 2006).

Em termos de análise de processos, o tema dominante na relação entre comprador e fornecedor na literatura tem sido a exploração de "compromisso" e "confiança" em marketing de relacionamento e a "colaboração" entre comprador e fornecedor (Emberson; Storey, 2006).

O marketing de relacionamento tem sido amplamente definido como "o estabelecimento do desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas". O essencial deste tema é o aspecto cooperativo do comportamento econômico. Analistas sublinham esta modalidade as normas que exaltam a

partilha do compromisso com base na confiança. As partes na relação são obrigados a fazer um *trade-off*, isto é, um processo de compensação, abrem mão de uma exigência por outra, como uma contrapartida (Emberson; Storey, 2006).

Pesquisas demonstram que a colaboração da cadeia de suprimentos e as relações interorganizacionais em geral não são tratadas nas agendas corporativas da alta-direção das empresas. As relações entre comprador e fornecedor são desenvolvidas em um nível mais operacional e que, portanto, permanecem vulneráveis às mudanças corporativas que se intrometem na prática estabelecida. Estudos de caso mostram que a colaboração no desenvolvimento do relacionamento entre comprador e fornecedor é tecnicamente viável. Mas, o estudo também revela que, mesmo quando funciona, isso não é garantia de apoio gerencial para a sua continuidade (Emberson; Storey, 2006).

Os compradores avaliam constantemente o desempenho e produtividade dos fornecedores, no intuito de levantar quais deles merecem investimento para manter um relacionamento satisfatório. Esses investimentos ainda podem ser alterados, devido a prioridades concorrentes a nível empresarial (Emberson; Storey, 2006).

A importância da confiança interfirmas aumentou com o relacionamento entre cliente-fornecedor, devido suas ações cooperativas, buscando como iniciativa a redução dos custos de transação, os benefícios financeiros, o aumento do compartilhamento de informações e disposição para investir no relacionamento. Também há o interesse perante o benefício financeiro (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008).

Na teoria clássica da economia de custos de transação, uma empresa tem duas formas de organizar economicamente suas atividades, ou seja, mercado ou hierarquia. Hierarquia é selecionada, se a soma dos custos de transação e preço externo é maior do que os custos internos causados pela produção e atividades de gestão. A transação de mercado ocorre quando há uma relação interfirmas, especialmente devido à incerteza na relação é causada por um

possível comportamento oportunista do parceiro (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008).

Comportamento oportunista se torna possível se o relacionamento é uma situação de monopólio bilateral, em que uma organização depende do parceiro devido a uma transação específica de investimentos. Assim, a ausência de alternativa dos parceiros devido aos investimentos de uma transação específica aumenta a vulnerabilidade e o risco da organização elevar os custos de transação (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008).

Esses custos de transação podem ser distinguidos em seis categorias (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008):

- 1) custos de pesquisa (descoberta de um parceiro);
- 2) custos de negociação (acordos sobre as entregas);
- 3) custos de estoque (inventários causados pelos fluxos de produtos do fornecedor ao cliente);
- 4) custos de monitoramento (observação dos contratos);
- 5) custos de relacionamento (criação de confiança mútua e adequada e expectativas);
- 6) custos de ajuste (responder à alteração condições).

O modelo clássico de economia de custos de transação não esclarece todos os modos de uma empresa organizar suas atividades econômicas (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008). Assim, o modelo foi completado por uma organização híbrida, também conhecida como relação em rede, que operam arranjos que combinam contratos e entidades administrativas de forma a garantir a coordenação entre parceiros que ganham com a dependência mútua, porém precisam controlar os riscos de oportunismo. No entanto, tal abordagem refere-se a arranjos interfirmas (Wood Jr, 2010). Essas redes de relações podem ser descrita como acordos de cooperação entre as organizações que oferecem

benefícios mútuos através de confiança e transações específicas de investimentos (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008).

A confiança estabelecida interfirmas é formada pelos membros de uma organização, em que se compartilha confiança com a empresa parceira. Há três tipos de objeto de confiança interfirmas (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008):

- 1) contratual (confiança em um ou mais acordos firmados contratualmente);
- 2) competência (confiança na habilidade do parceiro para executar os acordos);
- 3) boa vontade (confiança nas intenções do parceiro de operar em conformidade com os acordos).

Uma vez que exista a possibilidade da organização honrar ou explorar a confiança de outra empresa, evita-se a vulnerabilidade do possível comportamento oportunista do parceiro. A confiança mútua é um elemento essencial para o controle da relação nessas situações de risco (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008).

Há evidências empíricas dos benefícios financeiros obtidos a partir da confiança mútua interfirmas em uma cadeia de suprimento que consiste no relacionamento entre cliente-fornecedor. Com a cooperação em longo prazo, a importância da confiança aumenta à medida que diminui o efeito sobre os custos de transação e eleva os benefícios financeiros anuais. Portanto, o cliente utiliza a confiança interfirmas como um dos elementos-chave na seleção de parceiros e na centralização de compras, baseada especialmente na reputação do fornecedor (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008).

A confiança mútua pode ser vista como um recurso valioso, tanto para as relações entre cliente-fornecedor quanto para a cadeia de suprimento. Quando não há confiança mútua interfirmas, a utilização de arranjo de preços deve ser considerada (Laaksonen; Jarimo; Kulmala, 2008).

Sob a ótica microeconômica, a confiança nas relações entre comprador e fornecedor favorece o desempenho da empresa. Em particular, um maior nível de confiança tem um impacto positivo no just-in-time e melhoria contínua e de aprendizagem, e pode reduzir custos de transação das empresas relacionadas verticalmente. Uma importante ação de confiança é a troca de informações entre os indivíduos que representam as empresas clientes e fornecedores, o fluxo de informações deve ser ágil, fidedigno e relevante, comunicação direta e transparente entre as empresas (Bonte, 2007).

Pesquisas realizadas na indústria automobilística nos EUA, Japão e Europa, seus resultados sugerem que a prestação de informações pelos clientes sobre os seus consumidores finais, a sua situação financeira, e no uso do produto de um fornecedor em seus processos produtivos aumenta a confiança do fornecedor. Foi investigada a confiança do cliente americano, japonês, e fornecedores de autopeças coreanas, e constatou que a confiança do fornecedor em montadoras aumenta se o último está fornecendo regularmente assistência técnica para o fornecedor, a fim de ajudar a melhorar a qualidade do produto, para reduzir os custos de produção, ou para melhorar a gestão de inventário. Por outro lado, também pode ocorrer a disseminação involuntária de informações confidenciais das empresas, acarretando o vazamento de informações relacionadas a inovações tecnológicas, lançamento de novos produtos, dentre outros. Situação essa que pode ser minimizada com a proximidade geográfica dos fornecedores (Bonte, 2007).

Uma relação de cooperação pode induzir ganhos ótimos para ambas as partes. A idéia é que os partidos concorrentes, os indivíduos ou organizações, sendo consciente de possíveis ações de retaliação de suas contrapartes nas interações futuras, estão dispostos a se engajar em colaboração (Wua; Choi; Rungtusanatham, 2009).

Pesquisadores de estratégia de negócios afirmam que a cooperação é um comportamento benéfico para clientes/fornecedores que visam estreitar os relacionamentos dentro de sua cadeia de suprimentos. Empresas concorrentes se envolvem em uma troca de cooperação porque esperam uma facilitação em um processo futuro, enquanto o confronto direto com ações como táticas de

preços competitivos seriam atendidas com retaliação (Wua; Choi; Rungtusanatham, 2009).

Examinando as relações entre compradores industriais e fornecedores, foi constatado que a competição entre compradores e fornecedores atenuaria como eles consideram a perspectiva de futuras interações. Os pesquisadores consideram a competição como “a sombra do futuro”, e a cooperação uma ação que antecipa futuras interações, induz a reciprocidade e a colaboração, que reduzem a intensidade da competição entre o comprador e o fornecedor (Wua; Choi; Rungtusanatham, 2009).

As relações dinâmicas de cooperação são encontradas entre os fornecedores em estudos que analisam as práticas de terceirização realizadas por empresas japonesas de automóveis. Segundo o estudo, o fornecedor é considerado como fornecedor cooperativo, funcionando como cooperativas as empresas japonesas de automóveis muitas vezes exigem, que os fornecedores trabalhem em conjunto no desenvolvimento de produtos. Então, eles extinguem a concorrência através de licitação, quando se trata de escolher fornecedores para a produção. Como resultado, os fornecedores têm que estudar formas de como colaborar com um concorrente para futuros contratos. Em essência, o comprador usa a terceirização para induzir interações cooperativas entre os fornecedores concorrentes (Wua; Choi; Rungtusanatham, 2009).

Enquanto a maioria das pesquisas de negócios em relações cooperativas tem-se centrado sobre a estratégia e o comportamento das empresas e a análise da cadeia de suprimentos, destacam-se estudos que analisam o papel do comprador, que instiga a competição, onde estabelecem seus interesses em contratos. Porém, devido ao seu interesse comercial, atualmente, o comprador está motivado para influenciar a relação entre seus fornecedores (Wua; Choi; Rungtusanatham, 2009).

Pesquisadores descobriram que as interações entre fornecedores, ou sua falta, acabaria afetando o desempenho das operações da cadeia de suprimento do comprador, o mesmo deve se envolver no relacionamento entre fornecedores. Caso contrário, o comprador pode perder o controle de sua cadeia de

suprimentos. O comprador pode influenciar diretamente as relações entre os fornecedores em uma tríade comprador-fornecedor-fornecedor. Nós definimos a influência comprador-fornecedor em fornecedor cooperativo como as atividades que um comprador se comprometa em gerir a competição dos fornecedores (Wua; Choi; Rungtusanatham, 2009).

A frequência da interação também é baseada na quantidade de negócios realizados entre as partes com base em volume ou em valores de receita. Portanto, o grande volume de transações e as receitas resultantes refletem a influência que o fabricante pode ter sobre seus fornecedores. Por conseguinte, volume é um elemento estratégico de consideração por limites chave quando interagindo com os seus fornecedores ou clientes (Rinehart; Lee; Page, 2008).

A troca interfirmas é também o resultado do nível de comprometimento das partes no relacionamento. Compromisso envolve a percepção de dependência que uma parte percebe e que eles têm sobre o outro e a quantidade de investimento em tempo e recursos que a organização faz no relacionamento. A dependência existe quando uma parte não controla inteiramente todas as condições necessárias para a realização de um resultado desejada realizada pela outra parte. Três fatores críticos que afetam o grau de dependência percebida é a importância de se incluir um recurso, na medida em que uma das partes tenha o poder para decidir o recurso, e o medida em que existem alternativas limitadas. Estes fatores se refletem na percepção da necessidade de se ter um relacionamento, e se esse vai permitir as partes alcançar seus objetivos (Rinehart; Lee; Page, 2008).

Além disso, o compromisso também é demonstrado por meio de compromissos firmados contratualmente para a disponibilização de recursos para a relação, o que pode ocorrer na forma de tempo de um gerente, dinheiro, instalações, equipamentos, etc. As características de confiança, a frequência de interação e o comprometimento são exclusivamente refletidos em sete tipos de relacionamento entre cliente-fornecedor (Rinehart; Lee; Page, 2008):

- 1) transações não estratégicas: são pouco percebidas em relação a outras formas de relacionamentos;

- 2) relações administradas: é uma forma básica de troca que pode ser inicialmente classificada como um verdadeiro "relacionamento". Têm baixa confiança entre as partes, possui interação freqüente e baixo compromisso;
- 3) relações contratuais: não criam um desejo das partes para elevar o nível de investimento por meio do compartilhamento de recursos (instalações, equipamentos, sistemas e pessoal dedicados). Devido à criação de uma relação formal, reduz a necessidade de comunicação direta e a frequência de interação;
- 4) as dimensões de comportamento de *joint ventures*: são um pouco semelhantes às relações contratuais. Possui altos níveis de interação e compromisso com o relacionamento, mas o negociador geralmente não confia na outra parte;
- 5) relações contratuais de especialidades: são trocas únicas de produtos ou serviços clientes e fornecedores. Devido à baixa frequência, possui baixo compromisso com o relacionamento;
- 6) parceria: é um termo muito utilizado na literatura acadêmica e na indústria, um relacionamento com altos níveis de confiança e compromisso, mas há baixos níveis da frequência de interação em comparação com outros relacionamentos;
- 7) alianças: que possuem alto nível de confiança e compromisso, e frequente interação entre as partes. Nesta modalidade de relacionamento há compartilhamento de recursos, onde uma das partes supre a necessidade da outra parte, e ambas compartilham os benefícios.

A eficiência se relaciona com a utilização dos recursos em processos de criação de valor, que se encontra na interface entre cliente e fornecedor, sendo assim, uma vez que a transformação é um processo comum entre o comprador e fornecedor, os sacrifícios têm de ser feitos por ambas as partes. Conseguir uma relação cliente-fornecedor eficiente implicaria em cortar custos e reduzir prazos de entrega através de um envolvimento recíproco (Frodell, 2010).

Em pesquisa realizada com gerentes de compras de indústrias, as alianças estratégicas analisadas no estudo foram aquelas onde transações eram entre compradores e fornecedores. Os resultados foram categorizados em quatro grupos: atributos do relacionamento, comunicação, comportamento resolução de conflitos, e processo de formalização de seleção de fornecedor. Este estudo levantou algumas observações sobre o relacionamento entre cliente e fornecedor no processo de compras (Frodell, 2010):

- os atributos de relacionamento de confiança incluem a coordenação e interdependência, que são considerados essenciais para o relacionamento;
- a interdependência só existe quando uma das partes não controlam todas as condições necessárias para a realização de um desejado resultado, mas uma dependência recíproca está presente;
- na comunicação o fator mais crítico se baseia no desempenho do papel de confiança, no alinhamento cultural, e na frequência de interação. A comunicação diz respeito à frequência e a qualidade da informação repassada à outra parte na relação. Este é um dos fatores vitais que os fornecedores avaliam no relacionamento, pois com a informação necessária, é possível garantir um elevado nível de serviço;
- a confiança é estimulada pela maior coordenação de tarefas e no ato de fazer o que é dito para ser feito;
- a importância da resolução de conflitos está de que maneira as empresas resolvem os conflitos da relação. Neste caso defende-se a solução conjunta de problemas como um meio para melhorar o desempenho de qualidade, porque é mais susceptível de conduzir a uma situação “ganha-ganha” entre as partes;
- o desempenho do fornecedor dos facilitadores da confiança, se a reputação do fornecedor é considerada demasiada alta ou demasiada baixa, isto pode ser prejudicial para a organização compradora como uma reputação muito baixa pode implicar uma baixa qualidade e uma

reputação demasiada elevada pode conduzir o fornecedor a tentar controlar a relação. Sendo assim, a adequada identificação do fornecedor é importante no desenvolvimento do relacionamento.

A atração é um pré-requisito para a confiança. Atratividade implica que o cliente cria o interesse no fornecedor levando a obter benefícios, como o maior comprometimento dos recursos para o cliente (Elegaard; Ritter, 2006).

Quando não há a valorização do relacionamento entre cliente e fornecedor, criam-se deficiências no abastecimento, insatisfação e conflitos entre as partes, que atingem diretamente os clientes finais. A frequência dessas rugas entre as empresas tem um impacto negativo que pode ser irreversível a empresa, causando um índice alto de insatisfação de clientes, e consequentemente, prejudicar a imagem institucional, a perda de oportunidades em futuras negociações de compra e de mercados. Essa percepção é ainda pior, quando o cliente percebe que seu fornecedor poderia ter evitado tais impactos, mas não o fez (Mendes Primo; Dooley; Rungtusanatham, 2007).

Para evitar falhas na cadeia de suprimento e acarretar danos aos clientes, o processo de gestão de fornecedores é responsável para o arranjo da conexão entre fornecedor e comprador. A empresa cliente estabelece a estratégia a ser seguida e administra as ações dos fornecedores para que os resultados sejam atingidos, vide Figura 4 (Lasch; Janker, 2005).

O fabricante com base em uma necessidade específica identifica os possíveis fornecedores, é procurado dentre eles os potenciais fornecedores que produzem o objeto desejado ou contratos que estão em posição de atender as expectativas. É realizada uma análise dos fornecedores escolhidos e os resultados da investigação processadas para a classificação do fornecedor final (exemplos: perfil da capacidade econômica, ecológica e técnica são levados em consideração nesta análise). Com esta análise, as empresas clientes são capazes de descobrir os déficits do fornecedor em tempo hábil e introduzir medidas correspondentes para saná-los. Juntamente com a integração e desenvolvimento de fornecedores existentes, concluindo assim a gestão do relacionamento entre cliente e fornecedor (Lasch; Janker, 2005).

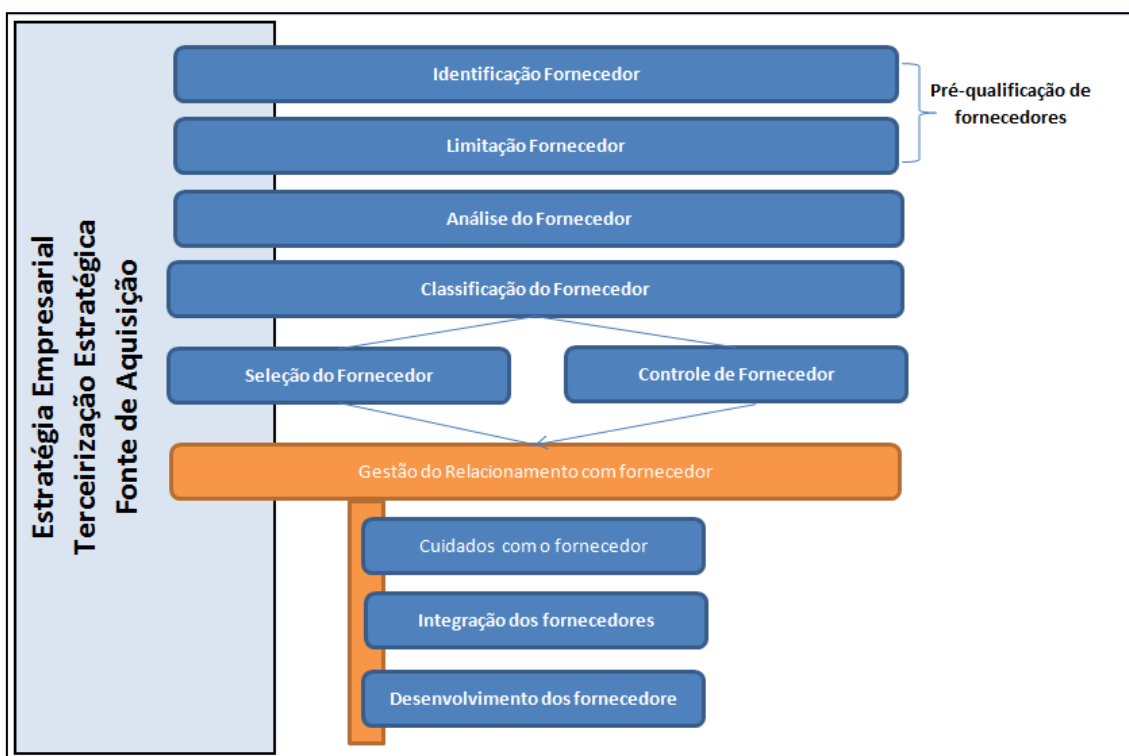


FIGURA 4 – PROCESSO DE GESTÃO DE FORNECEDOR (LASCH; JANKER, 2005).

Os principais critérios para selecionar um fornecedor, respectivamente, são: preço, quantidade, qualidade, logística e serviço. Fornecedores são avaliados considerando o volume de comprado pelo cliente e a qualidade do produto. Essa avaliação deverá ser satisfatória a partir da proximidade de todos esses fatores que favorecem a empresa cliente e toda cadeia de suprimentos (Lasch; Janker, 2005).

Com referência ao desempenho das empresas parceiras na cadeia de suprimento, vários argumentos podem ser encontrados na literatura para suportar a existência de uma relação positiva. Por exemplo, identificar as possíveis causas do "efeito chicote", ou seja, a tendência natural de tomada de decisão descentralizada para ampliar, atrasar e distorcer informações sobre a demanda se movendo em um montante de estoque de cadeia de abastecimento, e recomendar estratégias para neutralizar o seu efeito. Correções sugeridas incluem o compartilhamento de dados do ponto de venda

e o alinhamento operacional para o atendimento da demanda final (Lasch; Janker, 2005).

Estas práticas reduzem a incerteza na tomada de decisão, o compartilhamento de informações reduz os custos de 1 a 35%, impactando significativamente na cadeia de suprimentos em termos de custos totais (Lasch & G. Janker, 2005).

Conforme alguns autores, as empresas estão cada vez mais desenvolvendo relacionamentos colaborativos (Van De Vijver; Vos; Akkermans, 2011):

- o relacionamento colaborativo entre cliente e fornecedor é um tipo de vantagem competitiva, que pode ser exemplificada com as relações entre a Toyota e a sua rede de fornecedores. Outras grandes empresas, tais como Microsoft, IBM, Lockheed Martin e Boeing, tem, de acordo com seus sites, programas direcionados ao fornecedor para melhorar a aprendizagem no computador e na indústria aeroespacial (Dyer; Hatch, 2006);
- o fornecedor costuma apoiar serviços que tenham interação pessoal entre compradores e os fornecedores, considerado um diferencial de relacionamento (Ulaga; Egget, 2006);
- tanto o cliente, quanto o fornecedor demonstram constantemente suas iniciativas para facilitar o relacionamento na cadeia de suprimentos (Storey; Emberson; Reade, 2005);
- há uma parte da literatura que mostra o relacionamento entre cliente e fornecedor movidos pelo compromisso, a comunicação, dependência, e de confiança, que também receberam considerável atenção na pesquisa sobre relacionamento interfirmas (Morgan; Hunt, 1994); (Mohr; Spekman, 1994); (Gulati; Sytch, 2007); (Doney; Cannon, 1997);
- estudos com foco na gestão e desenvolvimento de relações entre comprador e fornecedor, por exemplo, também se baseiam no compromisso (Spina; Zotteri, 2000); (Zirpoli; Caputo, 2002); (Fynes; Voss; De Búrca, 2005); (Goffin; Lemke; Szwejczeniowski, 2006); (Griffith; Harvey; Lusch, 2006);

- foi atribuído na literatura o conceito de socialização na relação entre comprador e fornecedor. Esse conceito tem suas raízes na estrutura organizacional, comportamento em que os empregados são integrados na organização para a qual trabalha. A socialização é o processo de incorporar novos membros em uma organização e torná-los familiarizados com a forma de trabalho e cultura da empresa, que é considerada crítica para o sucesso (futuro) da empresa. A interação social também é importante na gestão de suprimentos, por ser uma contribuição positiva no desempenho das interações de redes diádicas (Tuttle, 2002; Petersen; Handfield, Lawson; Cousins, 2008; Bernardes, 2010);

Uma forma que o cliente possui de valorizar e incentivar o relacionamento colaborativo na gestão de fornecedores é o treinamento pessoal e profissional de seus fornecedores (Carr *et al.* 2008). Há benefícios associados com o treinamento de funcionários e é reconhecido, que muitas empresas fornecem pelo menos algum treinamento para seus fornecedores (Carr *et al.* 2008 apud McKeefry, 1998). Alguns compradores fornecem treinamento para gerentes e funcionários de produção de seus fornecedores para melhorar o desempenho dos mesmos em sua cadeia de suprimento (Krause; Scannell, 2002).

Compradores e fornecedores costumam organizar treinamentos para oferecer formação aos funcionários, é uma forma inteligente de criar sinergia e integração entre as equipes de ambas organizações (Modi; Mabert, 2007). O objetivo final de proporcionar treinamento para fornecedores é melhorar a qualidade dos serviços, flexibilidade e desempenho de entrega e reduzir os seus custos em longo prazo (Krause; Handfield; Scannell, 1998).

Esta melhoria contínua pode ser facilitada com o gerenciamento da confiança, elemento essencial para o sucesso do relacionamento com parceiros e um pré-requisito para ofertar produtos e serviços na cadeia de suprimentos. Pesquisadores e profissionais estão voltando sua atenção para o conceito de confiança como um mecanismo para alcançar a abertura organizacional e buscar competitividade no mercado (Mollering, 2004). Além disso, as empresas devem ser regidas pela integridade, honestidade, negociação justa, de acordo

com todas as normas, leis e políticas corporativas, por fim, exercer um comportamento ético (Lantieri; Chiagouris, 2009).

Teoricamente, o desenvolvimento da relação de confiança entre as empresas requer uma avaliação da credibilidade e de benevolência da outra parte, um partido deve ter informações sobre o comportamento passado da outra parte e promessas e os argumentos de que a comunicação aberta e imediata entre os parceiros é uma característica indispensável na relação de confiança: as empresas precisam coletar evidências sobre a credibilidade do seu parceiro, o grau de confiança e comunicação facilita este processo e a comunicação ajuda a construir a confiança, pois fornece base para continuá-la as interações por meio do qual os parceiros continuam a desenvolver valores e normas comuns (Doney; Cannon, 1997); (Das; Teng, 1998).

No entanto, as causas de quebra de confiança podem ser atribuídas principalmente para três fatores: falta de conhecimento de ambas as partes sobre a causa raiz do problema, nível de risco a que cada membro da cadeia é exposto e a capacidade de compartilhar a responsabilidade do risco atribuído (Laequuddin; Sardana, 2010).

A relação entre cliente e fornecedor, quando o outorgante tem o conhecimento completo das características do setor, economia, recursos, consequências, controles de mecanismos, dentre outros, ele está certo de que não há nenhuma incerteza ou risco envolvido em relação a confiança, então não tem nenhuma relevância; conhecimento completo elimina a necessidade de confiar na outra parte. Por outro lado, quando os membros carecem de informações sobre a empresa está no estado de ignorância total, resultando no futuro uma relação sem razões de confiança mútua, já que não há cumplicidade no dia-a-dia de suas operações (Laequuddin; Sardana, 2010).

Em relação a fornecedor-cliente algum elemento de incerteza e de risco está sempre presente a partir de várias perspectivas, portanto, a confiança é uma atitude relativamente informada (uma escolha racional) ou propensão ser vulnerável a danos causados no interesse de alguns, já que o fornecedor normalmente possui uma relação de dependência perante o cliente, o mesmo

toma a decisão de confiar ou tornar-se vulnerável (assumir o risco) para obter um relacionamento estreito com seus clientes (Laequuddin; Sardana, 2010).

Portanto, para manter a confiança, a vulnerabilidade deve estar dentro da capacidade de assumir os riscos atribuídos às operações que empresa está inserida. Quando esse risco excede à capacidade tanto do cliente, quanto do fornecedor, resulta na perda de confiança, e isso ocorre principalmente quando não há comunicação e compartilhamento de informações (Laequuddin; Sardana, 2010).

A perda de confiança, muitas vezes é atribuída às características do gestor, tais como honestidade, confiabilidade, credibilidade, transparência, comportamento oportunista de parceiros e violação confiança. No entanto, é evidente que as razões para o colapso da confiança não são as pessoas em si, mas sim, os níveis de conhecimento, risco e a capacidade das pessoas envolvidas na operação (Laequuddin; Sardana, 2010).

No relacionamento interfirmas, as organizações procuram métodos para gestionar e controlar processos entre empresas do início ao fim, dentro da cadeia de suprimentos, com o objetivo de otimizar os recursos. Além disso, essa gestão próxima pode ser garantida se o fornecedor possuir uma relação de dependência com o cliente, por isso o autor levanta algumas hipóteses (Brandon-Jones; Ramsay; Wagner, 2010):

- dependência do fornecedor: os compradores podem acreditar que as falhas dos fornecedores são menos prováveis de ocorrer e mais fácil de retificar quando o fazem, se o fornecedor é dependente do comprador;
- foco na inovação: isso pode exigir transação de investimentos específicos por ambas as partes. As relações estreitas surgem como respostas para a necessidade de transação de ativos específicos e adaptar-se a incerteza, nota-se também que o envolvimento maior dos fornecedores aumenta o desempenho na criação de novos produtos. O envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos aumenta com o aumento da dependência fornecedor, argumenta-se que as relações de colaboração promovem a inovação e melhoram o foco estratégico;

- co-design: um possível resultado do apoio do comprador para troca relacional pode ser um aumento na a incidência de trabalho de co-design entre compradores e fornecedores. Assim, quanto maior for à incidência de co-design em produtos ou serviços, maior o grau de empatia do fornecedor;
- cooperativa de objetivos estratégicos: a cooperação entre as empresas só pode ser alcançada se os objetivos estiverem alinhados com os objetivos estratégicos das organizações envolvidas. O reconhecimento da interdependência e um interesse estratégico de longo prazo de cooperação são fundamentais para o sucesso da terceirização. Se a organização incorporar a cooperação parcial no consenso de seus objetivos estratégicos, então isso pode afetar o grau de empatia do fornecedor.
- suporte para relacionamentos comerciais de longo prazo: os compradores eram susceptíveis de ter uma orientação de longo prazo com os fornecedores sobre os quais eles eram dependentes. A duração da relação não teve impacto sobre a vontade de se envolver na articulação atividades, ambos os compradores e fornecedores exibem um comportamento mais cooperativo se preveem que o relacionamento é de longo prazo. Portanto, os compradores que relatam melhores relações comerciais de longo prazo irão mostrar um maior grau de empatia com o fornecedor;
- os efeitos de empatia no fornecedor: sugere que as empresas com alianças comerciais fortes relataram níveis mais elevados de produtividade e qualidade do que os relatórios alianças fracas. Além disso, Leuthesser (1997) observa que "o comportamento relacional é fundamental para influenciar a qualidade do relacionamento". Assim, fornecedores que empregam a abordagem relacional tendem a ter mais clientes empáticos, mais vendas e melhor qualidade. Sendo assim, empresas com um alto grau de empatia do fornecedor irão experimentar uma menor incidência de problemas com o fornecedor.

Os compradores que possuem mais empatia com o fornecedor, conseguiram nos últimos anos, melhores resultados em negociações de compra, porém, nem sempre esses fornecedores atenderam de forma eficaz seus clientes, por algumas vezes, trouxeram problemas. No próximo tópico será descrito os temas relacionados à avaliação entre cliente e fornecedor, no que tange a qualidade na prestação de serviços (Brandon-Jones; Ramsay; Wagner, 2010).

2.3. AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTE E FORNECEDOR: QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A eficiência na prestação de serviços traz benefícios para ambas às partes e consequentemente, aumenta a confiança no relacionamento entre cliente e fornecedor. De acordo com Frodell (2010), a eficiência é uma expressão frequentemente mencionada na literatura. No entanto, eficiência representa quão bem os recursos do processo de transformação é utilizada, ao olhar para a eficiência de uma perspectiva de compra, a mesma é a relação entre as entradas e saídas de compra e destacou que a eficiência reduz os custos de processamento de pedidos. Além disso, o autor ressalta que a principal estratégia para fazer compra mais eficiente devem ser as negociações de cooperação e interação com um número limitado de fornecedores. Isto implica na integração de fornecedores na cadeia de suprimentos (Rinehart; Lee; Page, 2008).

De acordo com Vanichchinchai (2012), no *TQM – Total Quality Management*, a palavra "total" refere-se a todos os departamentos e cada colaborador em todos os níveis de uma organização. É a conscientização de toda a empresa na importância de se ter qualidade em todos os processos, começar a cumprir os requisitos com excelência dentro da organização, pois, se os clientes internos não são satisfeitos, a satisfação do cliente externo será difícil. Conforme Malhotra (2005), a gestão de qualidade tradicional tem um foco intra-organizacional.

As empresas estruturadas para produzir bens e serviços de forma competitiva não utilizam a avaliação de desempenho dos serviços internos como uma ferramenta para a melhoria contínua dos seus processos. O modelo de

qualidade inicialmente desenvolvido exclusivamente para o setor de serviços vem suprir as necessidades do setor industrial, setores de suporte ao cliente. Por isso, busca-se uma melhoria no desempenho de suas funções e um maior alinhamento dos objetivos dos clientes finais (Salomi; Miguel; Abackerli, 2005),

A qualidade é a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes O processo de avaliação de qualidade do serviço que o cliente faz está em função de suas expectativas (qualidade esperada) e de sua percepção do serviço (qualidade experimentada). O cliente percebe a qualidade por meio do serviço prestado, isto é, a satisfação e/ou insatisfação ocorrerá de acordo com a experiência do cliente (Quintella; Silva, 2005).

A prestação de serviço é a sequencia completa da experiência do cliente perante uma necessidade atendida. E cada experiência obtida nesses momentos influencia no nível de satisfação do cliente. Por isso, é necessário observar quais características são consideradas importantes pelos clientes em cada momento da compra, para assim tomar conhecimento dos pontos críticos na percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Os serviços são intangíveis, medidos pelo desempenho e pela experiência do cliente, são heterogêneos e por essas características, dificulta o controle e sua avaliação (Quintella; Silva, 2005).

Muitos pesquisadores vêm desenvolvendo técnicas e métodos para realizar a medição da qualidade em serviços. Dentre os modelos existentes, destaca-se o modelo Gap, dos autores Valerie A. Zeithmal, A. Parasuraman e Leonard L. Berry (1985, 1988 e 1990), que tem sido implementado através do instrumento SERVQUAL. Os mesmos atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções dos clientes com relação a um serviço experimentado. Além disso, ressaltam que não basta compreender a importância de fornecer serviços com excelente qualidade, é preciso monitorar as percepções dos clientes e se necessário aplicar melhorias na qualidade dos serviços (Gonçalves; Belderrain, 2012).

Desta forma, os autores acima indicados iniciaram este estudo na década de 80, onde demonstraram como clientes e fornecedores avaliam a qualidade na

prestação de serviços. Este estudo resultou na elaboração de um modelo para analisar e gerenciar a qualidade de serviços, Modelo Gap e de um instrumento para avaliar a percepção dos clientes perante a qualidade dos serviços prestados, denominado como SERVQUAL, baseado em cinco dimensões (Quintella; Silva, 2005).

2.3.1. MODELO GAP

O modelo proposto por Valerie A. Zeithmal, A. Parasuraman e Leonard L. Berry (1985, 1988 e 1990), vincula as disparidades entre a qualidade oferecida e a percebida na prestação de serviço (vide Figura 5).

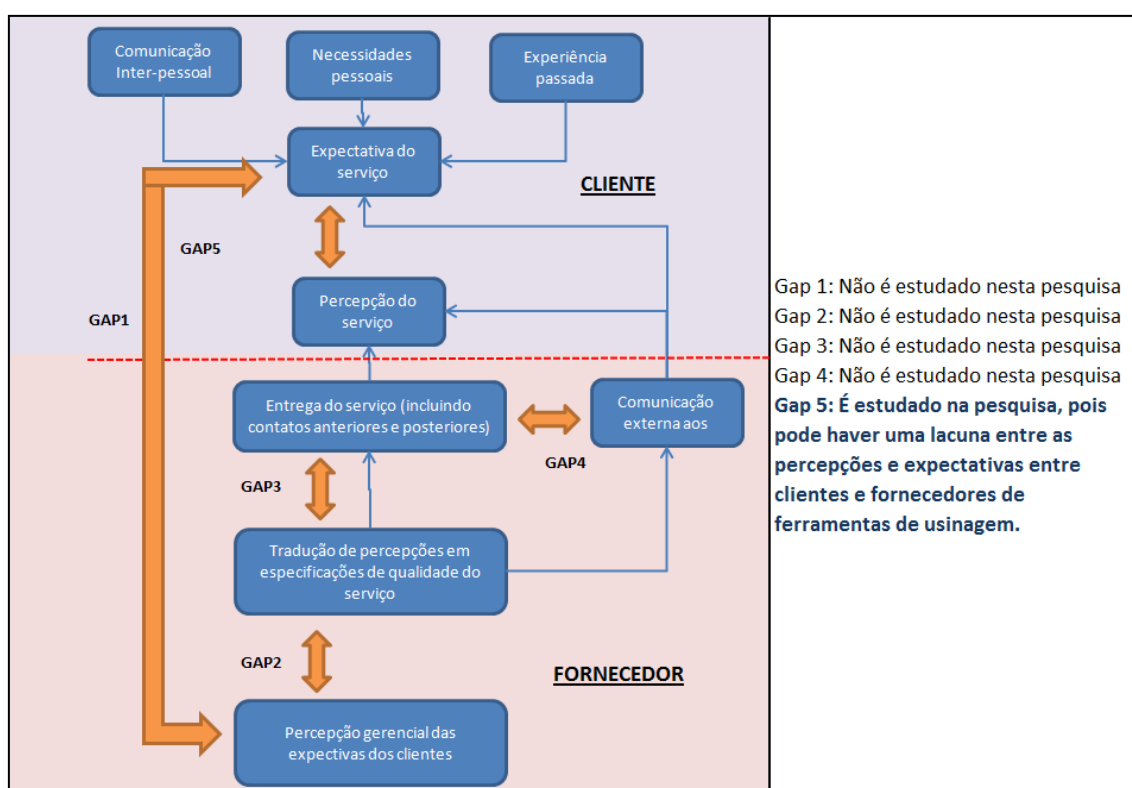


FIGURA 5 – COMO A PESQUISA SE ENCAIXA NO MODELO “GAP” DA QUALIDADE EM SERVIÇOS. ADAPTADO DE (QUINTELLA; SILVA, 2005).

Portanto, a qualidade do serviço é movida pela percepção do cliente (Gap 5), isto é, a diferença entre a expectativa dada ao cliente e o atendimento propriamente dito. Os cinco Gap’s do modelo podem ser entendidos da seguinte forma (Gonçalves; Belderrain, 2012).

- Gap 1: falta de informações vindas da área de vendas para os gestores, interpretação equivocada das expectativas dos clientes, perda de

informações, inexistências ou imprecisão de informações oriundas de pesquisas de mercado;

- Gap 2: erro na elaboração das especificações e de planejamento, falta de compromisso dos gestores e falta de estabelecimento de metas claras;
- Gap 3: discrepância entre as especificações do serviço e a prestação do serviço, falta de processo definido, prejudicando a prestação de serviço;
- Gap 4: diferença entre o serviço prometido e o serviço prestado, falta de comunicação e controle de qualidade;
- Gap 5: lacuna entre serviço esperado e o serviço percebido, qualidade percebida ou não pelo clientes em função dos Gap's anteriores.

A aplicação deste instrumento é realizada com o levantamento das expectativas e percepções dos clientes para cada item, após a coleta dos dados, é utilizada uma fórmula ($\text{Gap 5} = P - E$) para medir os resultados (Gonçalves; Belderrain, 2012).

A partir do Modelo Gap, foi desenvolvido o Instrumento SERVQUAL para avaliar a qualidade percebida pelos clientes na prestação de serviços (Gonçalves; Belderrain, 2012).

2.3.2. SERVQUAL: INSTRUMENTO PARA AVALIAR A QUALIDADE EM SERVIÇOS

Os autores Valerie A. Zeithmal, A. Parasuraman e Leonard L. Berry (1985, 1988 e 1990), para entender as influências da expectativa de qualidade dos clientes perante as futuras prestações de serviço, desenvolveram uma escala para avaliar a percepção dos clientes em relação aos serviços ofertados, que denominaram SERVQUAL.

“O SERVQUAL é um instrumento de escala múltiplo, com alto nível de confiabilidade e validade, baseado na definição conceitual da qualidade do serviço e em cinco dimensões (confiabilidade, presteza, garantia, empatia e aspectos tangíveis), que ajuda as empresas a

compreender melhor as expectativas e percepções que os clientes têm com respeito ao serviço” (Quintella; Vilela, 2007).

Os clientes utilizam os mesmos critérios para julgar o serviço prestado, independentemente do segmento de serviço. Estes critérios foram generalizados em 10 categorias nomeadas de dimensões da qualidade. Essas dimensões representam os critérios que os clientes usam para avaliar a qualidade da prestação de um serviço: Aspectos Tangíveis, Confiabilidade, Empatia, Garantia e Presteza (Salomi; Miguel; Abackerli, 2005):

- confiabilidade: cumprir o que foi solicitado;
- presteza: dispor de boa vontade, flexibilidade em atender prontamente seus clientes;
- garantia: inspirar confiança de que o serviço será realizado com êxito;
- empatia: atender atenciosamente os clientes, de forma cordial e gentil; e
- aspectos tangíveis: aspectos que podem ser vistos de imediato, aparência das instalações, tecnologia associada aos equipamentos de trabalho, pessoal envolvido uniformizado, dentre outros.

A escala SERVQUAL consiste em um questionário com duas seções, uma referente às expectativas dos clientes e outra, para avaliar a percepção dos clientes perante a qualidade na prestação de serviços. Desta forma foi desenvolvido o instrumento SERVQUAL, representado na figura 6 (Salomi; Miguel; Abackerli, 2005).

Item	Dimensões	Expectativa (E)	Desempenho (D)			
1	Aspectos Tangíveis	Eles deveriam ter equipamentos modernos	XYZ têm equipamentos modernos			
2		As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas	As instalações físicas de XYZ são visualmente ativas			
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados			
4		As aparências das instalações de acordo com o serviço oferecido	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido			
5	Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz			
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro			
7		Estas empresas deveriam ser de confiança	XYZ é de confiança			
8		Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido	XYZ fornece o serviço ao tempo prometido			
9		Eles deveriam manter seus registros de forma correta	XYZ mantém seus registros de forma correta			
10	Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados			
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ			
12		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes			
13	Segurança	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes			
14		Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa	Você pode acreditar nos empregados da XYZ			
15		Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa	Você se sente seguro da XYZ não dão atenção pessoal			
16		Seus empregados deveriam ser educados	Empregados da XYZ são educados			
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente	Os empregados da XYZ não obtém suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente			
18	Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes	XYZ não dão atenção individual a você			
19		Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal			
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades			
21		É absurdo esperar que os empregados tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo			
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Discordo Fortemente				Concordo Fortemente		

FIGURA 6. O INSTRUMENTO SERVQUAL (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005).

Na busca incessante pela satisfação de clientes um dos fatores que têm contribuído para que uma maior atenção seja direcionada aos parceiros da cadeia de suprimentos. No esforço de se melhorar o serviço final, em cada etapa da produção deve-se compartilhar este compromisso, considerando os critérios que são avaliados pelos clientes (internos/externos) na qualidade dos serviços (Salomi; Miguel; Abackerli, 2005).

Afirma-se ainda que, há a possibilidade de utilizar as dimensões SERVQUAL, na avaliação da qualidade de serviços internos, pois o instrumento possui um conjunto de dimensões comuns aos serviços internos e externos e outro

conjunto de dimensões específicas para cada tipo de serviço (Salomi; Miguel; Abackerli, 2005).

2.3.3. LEVANTAMENTO *SURVEY*

As pesquisas *survey* são muito utilizadas nas diversas áreas da engenharia da produção e gestão de operações, este tipo de levantamento tem como objetivo contribuir com o conhecimento de uma área particular de interesse, por meio de coleta de informações, que possa dar um panorama rico em informações, que podem ser demonstrados utilizando estatística descritiva ou inferencial (Miguel, 2010).

O objetivo da pesquisa *survey* é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população estudada. A análise principal da pesquisa pode ser a preocupação com relação a variáveis ou descrever uma população pré-definida. Uma pesquisa *survey* é um método quantitativo, requerendo informações padronizadas de e / ou sobre os assuntos que estão sendo estudados. Os sujeitos estudados podem ser indivíduos, grupos, organizações ou comunidades, mas também pode ser projetos, aplicações ou sistemas (Miguel, 2010).

Uma *survey* varia conforme seu objetivo principal, mas, em geral, pode ser de três tipos: exploratória, descritiva e explanatória (Miguel, 2010):

- a exploratória ocorre nos estágios iniciais de uma pesquisa sobre um dado fenômeno, quando o objetivo é adquirir uma visão inicial sobre um determinado tema;
- a descritiva busca o entendimento de um fenômeno e descreve a distribuição do fenômeno na população estudada;
- a explanatória, também chamada de confirmatória ou de teste de teoria, neste caso são utilizados modelos teórico-conceituais e proposições. Neste caso, são testadas hipóteses de relação causal entre as variáveis.

Uma *survey* deve ser conduzida conforme ilustrado na Figura 7.

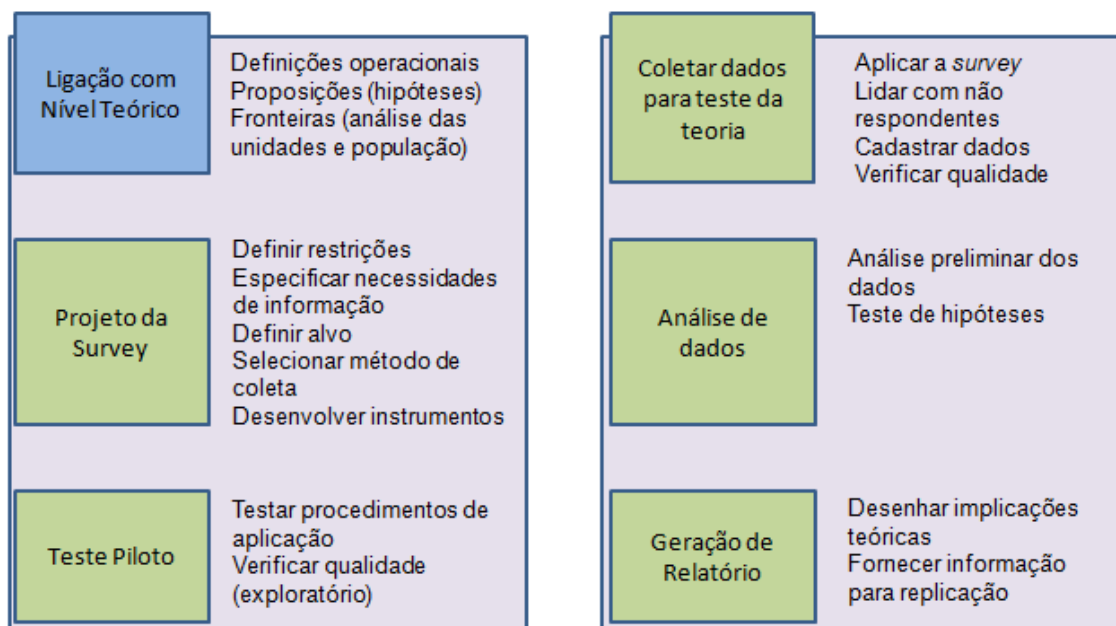


FIGURA 7 – ETAPAS DE ESTRUTURAÇÃO DE UM LEVANTAMENTO TIPO SURVEY (MIGUEL, 2010)

Uma *survey* envolvem todas as atividades realizadas na coleta de dados, a seguir estão as etapas do planejamento de um projeto *survey* (Miguel, 2010):

- desenvolver um modelo conceitual extraídos da teoria;
- determinar as condições que o pesquisador espera que se mantenham e definir os constructos para desenvolver as hipóteses;
- determinar a relação de causa-efeito;
- definir a caracterização da população, o projeto da amostra e o tamanho da amostra a ser trabalhado.

2.3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

Na condução de uma *survey*, o questionário é um dos instrumentos que podem ser utilizados para coletar dados (Miguel, 2010).

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (Marconi; Lakatos, 1999).

Junto ao questionário deve-se enviar uma carta esclarecendo o objetivo da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do participante da pesquisa, para que ele preencha e responda dentro do prazo (Marconi; Lakatos, 1999).

Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam por volta 25% de devolução. Alguns fatores favorecem este retorno, como: o tamanho, o tipo de carta que acompanha o questionário, a facilidade de preenchimento, os motivos apresentados e as características do público envolvido na pesquisa (Marconi; Lakatos, 1999).

Conforme Malhotra (2005) é necessária padronização na coleta de dados, isso facilita o processamento das informações e garante que o resultado tenha relevância.

Para a elaboração do questionário sugere algumas fases (Murillo, 2005):

- estabelecer as características básicas de um questionário;
- decidir sobre o número de perguntas, um questionário deve conter a quantidade justa para realizar a pesquisa;
- formular as perguntas e suas alternativas: não exercer influência na resposta, deve ser clara e objetiva, de fácil compreensão e ser o mais curto possível;
- estabelecer a ordem e disposição do questionário, organizá-las para que as perguntas tenham uma sequência lógica;

- atribuir instruções no questionário: isso mostra seriedade na pesquisa;
- validar o questionário: aplicar o questionário a alguém que conheça o tema, utilizar uma ou mais pessoas para validar o questionário ou aplicação piloto para uma amostra parecida com a amostragem final.

O processo de elaboração do questionário é longo e complexo: exige cuidado na seleção das questões, é preciso obter de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos geral e específico da pesquisa. As perguntas do questionário podem ser classificadas em três categorias: abertas, fechadas e múltipla escolha, sendo (Marconi; Lakatos, 1999):

- perguntas abertas: permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões;
- perguntas fechadas: são limitadas, com alternativas fixas;
- perguntas de múltipla escolha: são perguntas fechadas, mas que possuem possíveis respostas.

O questionário não deve ser muito longo, pois, causa desinteresse; Deve conter de 20 a 30 perguntas e demorar cerca de 30 minutos para ser respondido (Marconi; Lakatos, 1999).

Depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se em uma pequena população escolhida, isto é, um pré-teste. Com esta análise são evidenciadas possíveis falhas, proporcionando ao pesquisador a oportunidade de reformular o questionário. O pré-teste serve também para analisar se o questionário apresenta três elementos (Marconi; Lakatos, 2005).

- fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados;
- validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa;
- operatividade: os dados são objetivos e claros.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para a realização do trabalho foi usado uma pesquisa do tipo *survey* com característica exploratória. A pesquisa exploratória foi utilizada para adquirir uma visão inicial sobre o tema abordado de modo que os resultados obtidos possam ser empregados em trabalhos futuros.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho é detalhada a seguir:

- levantamento bibliográfico e leitura de textos específicos sobre o tema (gerenciamento da cadeia de suprimentos, relacionamento entre cliente e fornecedor, avaliação da qualidade de prestação de serviços, dentre outros);
- elaboração escrita (resumo) dos textos;
- escopo do projeto de pesquisa;
- levantamento de informações por meio de questionário enviado a empresas clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem;
- coleta e tabulação de dados;
- análise dos Resultados;
- discussão;
- conclusão.

Durante o levantamento bibliográfico, foi pesquisado o período dos últimos cinco anos, em bases de dados, como: Emerald, Science Direct, Scielo, Springer, Anais do ENEGEP, dentre outros. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *buyer-supplier relationship*, *supplier performance*, *servqual*, *service quality*, *buyer – seller evaluation of the relationship between customer-supplier*, *customer-supplier*, cliente-fornecedor, comprador-fornecedor,

relacionamento inter-empresas, avaliação de desempenho de fornecedores, qualidade em serviços, avaliação da qualidade de serviços, e avaliação entre cliente e fornecedor.

Para se chegar às empresas participantes, vários órgãos ligados ao segmento de ferramentas de usinagem foram pesquisados, setores da economia onde essas empresas estão inseridas, como: FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Anuário das Indústrias, Revista Máquinas e Metais, SINAFER (Sindicato da indústria de artefatos de ferro, metais e ferramentas em geral do Estado de São Paulo), Revistas online (CIMM – Centro de Informação Metal Mecânica, Usinagem Brasil, dentre outras).

Segue abaixo o delineamento para a realização da pesquisa tipo *Survey* proposta, a qual foi orientada conforme recomendações de Miguel (2010):

- exploratória: ocorre nos estágios iniciais de uma pesquisa sobre um dado fenômeno, quando o objetivo é adquirir uma visão inicial sobre um tema e fornecer base para uma *survey* detalhada;
- corte-transversal (coleta momentânea dos dados);
- unidade de análise: clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem;
- amostra não probabilística: por conveniência (disponibilidade), por quotas (subgrupos) e casos críticos (chave);
- tamanho da amostra: 76 empresas associadas ao SINAFER e em 140 empresas prestadoras de serviços (clientes e fornecedores) de ferramentas de usinagem destacadas na edição de Dez/2011 da Revista Máquinas e Metais, totalizando 216 empresas, sediadas no Estado de São Paulo;
- população estudada: Após análise das informações cadastrais disponíveis, foram escolhidas as fontes SINAFER e Revista Máquinas e Metais;

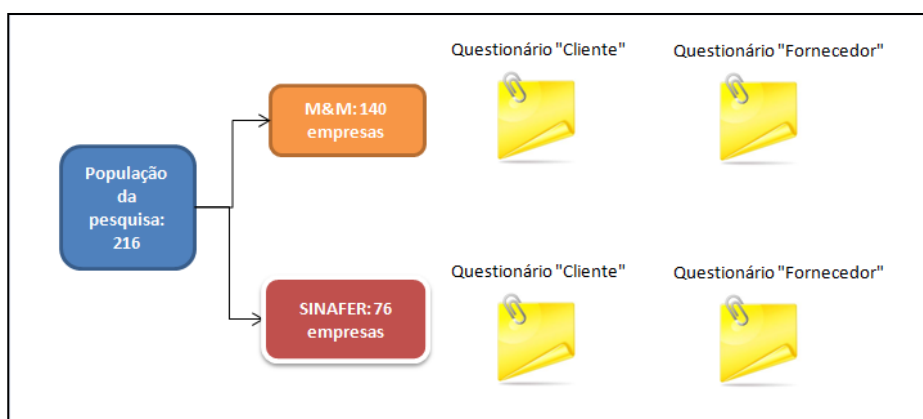
- instrumento de pesquisa: questionário - enviado para pessoas estratégicas da empresa, responsáveis pela negociação com fornecedores e/ou relacionamento com os clientes. Todas as pessoas participantes da pesquisa foram contatadas por telefone, até porque houve dificuldades no levantamento do cadastro das empresas participantes.
- tipos de questões: perguntas fechadas dicotômicas (sim/não), múltipla escolha e somente uma pergunta aberta para que o participante expresse sua opinião perante a pesquisa;
- embasamento teórico: método de avaliação da qualidade de prestação de serviços: escala SERVQUAL (tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia).

Como instrumento para a coleta de dados foi desenvolvido um questionário, que pode ser visto a seguir.

3.1. ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O instrumento adotado para a coleta de dados nesta pesquisa foi o questionário. Foram elaborados dois questionários, cada um com 25 questões, sendo um para ser aplicado aos clientes e outro para ser aplicado aos fornecedores de ferramentas de usinagem (vide Quadro 1).

QUADRO 1 - ENCAMINHAMENTO DO QUESTIONÁRIO.



Ambos os questionários foram divididos em quatro partes para facilitar e direcionar os respondentes. Na primeira parte do questionário foi elaborada de forma a identificar se o respondente era cliente e/ou fornecedor de ferramentas de usinagem, para evitar que o questionário fosse respondido indevidamente. Na segunda parte, as perguntas foram organizadas de acordo com os níveis de hierarquia de uma organização (estratégico, tático e operacional), além disso, foi acrescido no questionário perguntas para que o respondente avaliasse a abordagem e qualidade das questões (vide Quadro 2).

QUADRO 2 – ORGANIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR NÍVEIS DE HIERARQUIA.

Níveis de Hierarquia	FORNECEDOR	CLIENTE
	<i>Questionário de pesquisa de campo aplicado às empresas <u>fornecedoras</u> de ferramentas de usinagem</i>	<i>Questionário de pesquisa de campo aplicado às empresas <u>clientes e/ou usuárias</u> de ferramentas de usinagem</i>
	Quantidade de questões	
Estratégico	6	6
Tático	7	7
Operacional	10	10
Avaliação da Pesquisa	2	2
Total de questões	25	25

Na terceira parte, o questionário foi desmembrado de acordo com as dimensões de qualidade encontradas no Instrumento SERVQUAL (vide Figura 6). Desta forma foi possível criar questões relacionadas a cada uma das dimensões: tangibilidade, confiabilidade, presteza, garantia e empatia (vide Quadro 3).

QUADRO 3 – ORGANIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO POR DIMENSÕES DE QUALIDADE

Questões	Dimensões de Qualidade (ServQual)	FORNECEDOR	CLIENTE
		<i>Questionário de pesquisa de campo aplicado às empresas <u>fornecedoras</u> de ferramentas de usinagem</i>	<i>Questionário de pesquisa de campo aplicado às empresas <u>clientes e/ou usuários</u> de ferramentas de usinagem</i>
		Quantidade de questões	
Estratégico	Confiabilidade	2	2
	Empatia	1	1
	Garantia	1	1
	Tangibilidade	2	2
Tático	Garantia	3	3
	Presteza	3	3
	Tangibilidade	1	1
Operacional	Confiabilidade	2	2
	Empatia	2	2
	Garantia	2	2
	Presteza	3	3
	Tangibilidade	1	1
Avaliação da Pesquisa	<i>Não se aplica</i>	2	2
Total de questões		25	25

Cada uma das 25 questões foi elaborada direcionando o enfoque particular de cada tipo de respondente (cliente e fornecedor), a cada nível da hierarquia e dimensão de qualidade. Após a elaboração dos questionários, inicialmente testou-se o mesmo com um determinado público, para avaliar se as questões estavam adequadas ou próximas da realidade do setor de ferramentas de usinagem.

O tempo médio da aplicação da pesquisa, considerando o momento da escolha do instrumento até a consolidação dos resultados, foi de cinco meses, de Set/2011 até Jan/12, período festivo e de férias coletivas das empresas contempladas no estudo. Inicialmente, utilizou-se uma ferramenta online para a divulgação e recebimento das respostas, mas infelizmente, devido à restrição de acessos de algumas empresas, esta forma foi descontinuada, e utilizou-se o envio tradicional de e-mails e contato telefônico.

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos questionários, representando clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem.

A Taxa de retorno foi de 28% da população da Revista Máquinas e Metais, e de 34% da listagem da SINAFER, tendo um retorno geral de 30%. Somente 65 empresas responderam a pesquisa (vide Quadro 4).

QUADRO 4 – % DE RETORNO DO QUESTIONÁRIO

População da pesquisa: 216 empresas	Respondentes		% de Retorno	Total de participantes	Total de Não Respondentes	Total de Respondentes	% de Retorno
	Clientes	21	15%	216	151	65	30%
	Fornecedores	18	13%				
	Não responderam	101	72%				
	Revista Máquinas & Metais	140	100%				
	Respondentes		% de Retorno				
	Clientes	15	20%				
	Fornecedores	11	14%				
	Não responderam	50	66%				
	SINAFER	76	100%				

Após o recebimento das respostas das empresas participantes, os resultados foram tabulados, sendo apresentados os resultados com as duas óticas do trabalho, visão “cliente” e visão “fornecedor”, de forma completa, cada pergunta e suas respectivas respostas, por meio de gráficos para facilitar a análise.

1) Assinale os três (3) principais fatores que são utilizados para julgar satisfatório o relacionamento entre cliente - fornecedor?

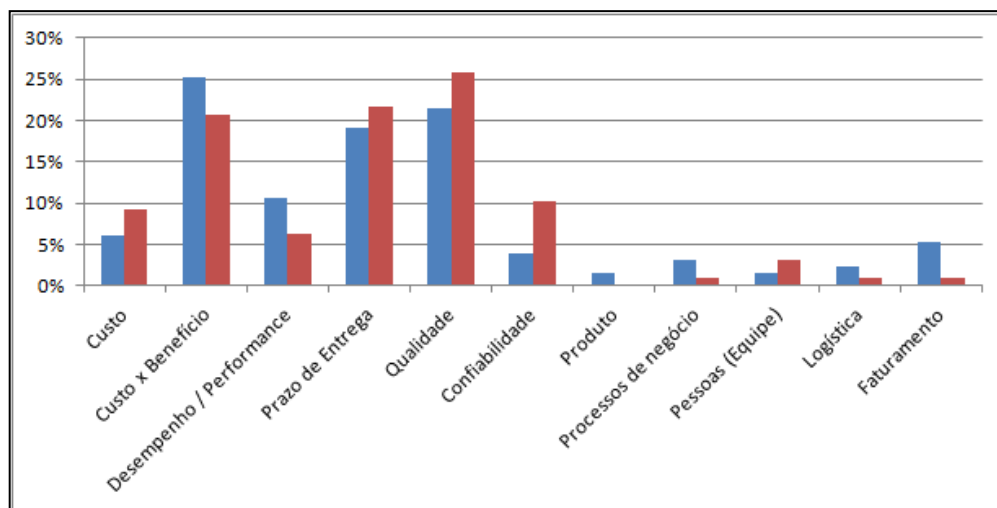


FIGURA 8 – QUESTÃO Nº 1 CLIENTE/FORNECEDOR – ESTRATÉGICO – TANGIBILIDADE.

Na questão 1: Os pontos principais fatores utilizados para julgar a satisfação do relacionamento entre cliente e fornecedor são: custo x benefício, prazo de entrega e qualidade.

Porém, os fatores “desempenho / performance” e “confiabilidade” foram destaque, devido menos de 10% das empresas respondentes terem indicado esses dois fatores, já que estão totalmente atrelados à “Qualidade”.

Além disso, quando analisamos o ramo de atividade (usinagem) e o segmento de mercado (ferramentas de usinagem), os fatores “desempenho/performance” deveriam ser os mais importantes.

2) Quando o fornecedor deixa de cumprir o que foi solicitado, qual é o impacto no relacionamento?

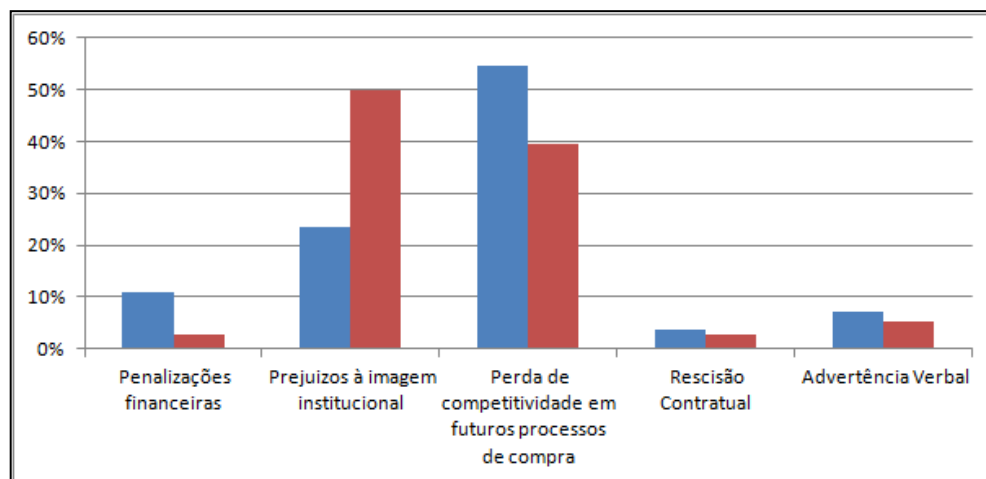


FIGURA 9 – QUESTÃO Nº 2 CLIENTE/FORNECEDOR – ESTRATÉGICO – CONFIABILIDADE.

Na questão 2: A pesquisa mostra que quando o fornecedor deixa de cumprir o que foi solicitado, o mesmo tem sua imagem institucional prejudicada, e por consequência, seus clientes o retiram de futuros processos de compra.

As penalizações financeiras, rescisão contratual ou mesmo a advertência verbal são secundárias, pois, considerando a questão anterior, os clientes prezam mais o prazo de entrega, qualidade e confiabilidade. Desta forma, os fornecedores que não demonstra confiança em seu relacionamento com os clientes, perderão oportunidades de mercado.

- 3) Para garantir um processo de compra transparente, a sua empresa disponibiliza informações sobre os critérios para selecionar, homologar e/ou credenciar seus fornecedores de ferramentas de usinagem?

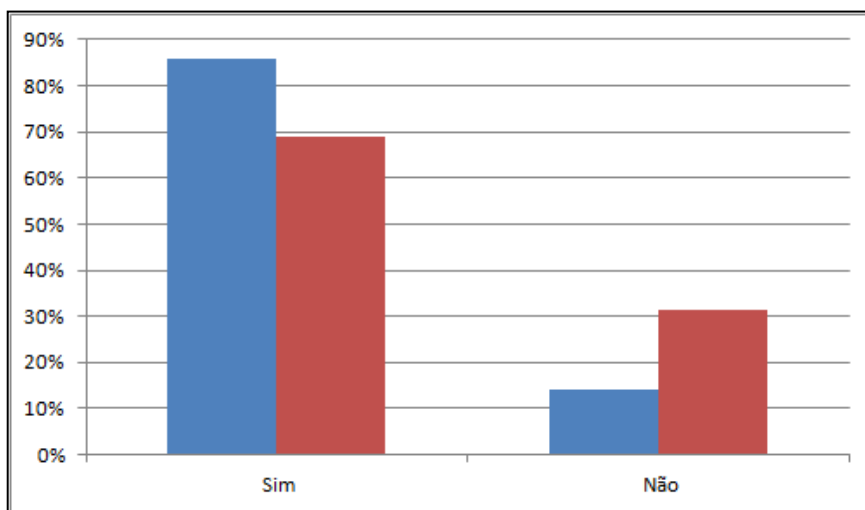


FIGURA 10 – QUESTÃO Nº 3 CLIENTE/FORNECEDOR – ESTRATÉGICO – CONFIABILIDADE.

Na questão 3: A pesquisa mostra que mais de 60% das empresas clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem disponibilizam informações sobre seus critérios de seleção, homologação e credenciamento para seus futuros fornecedores.

Essa informação demonstra transparência das empresas nos processos de compra, fortalecendo assim o relacionamento entre cliente e fornecedor.

Além disso, essa questão mostra a oportunidade de aprofundamento da pesquisa, pois futuramente pode ser questionado quais os critérios de seleção, homologação e credenciamento de um fornecedor, assim a comunidade acadêmica poderá ter acesso ao “corebusiness” das empresas.

- 4) Para garantir um processo de compra transparente, o fornecedor disponibiliza informações sobre seu desempenho operacional e financeiro?

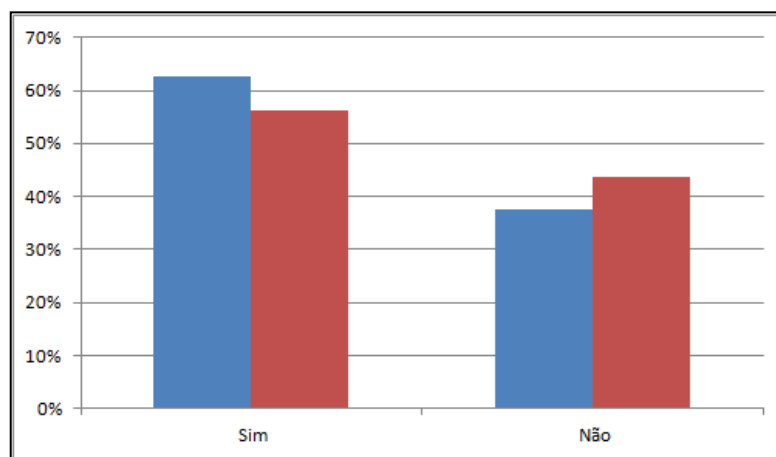


FIGURA 11 – QUESTÃO Nº 4 CLIENTE/FORNECEDOR – ESTRATÉGICO – GARANTIA.

Na questão 4: A pesquisa mostra que mais de 50% das empresas afirmam que os fornecedores disponibilizam informações operacionais e financeiras no processo de compra. Isso demonstra transparência e confiabilidade para os clientes. Essa conduta fortalece o relacionamento.

Há muitos fornecedores de ferramentas de usinagem, de pequeno e grande porte, e as indústrias que consomem esse tipo de produto precisam se garantir perante a sustentabilidade do negócio. Ter confiança na saúde financeira de seu parceiro é uma das ações para isso.

5) A sua empresa utiliza de meios para incentivar e gratificar os fornecedores que tenham comportamento colaborativo e que tragam melhorias para a performance da cadeia de suprimento?

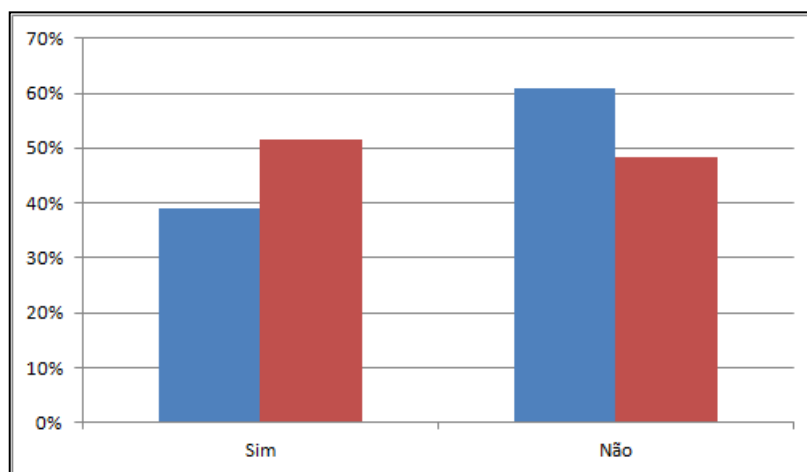


FIGURA 12 – QUESTÃO Nº 5 CLIENTE/FORNECEDOR – ESTRATÉGICO – EMPATIA

Na questão 5: Essa questão gerou dúvidas e criou um debate após a sua aplicação, pois, no ambiente das empresas de usinagem é incomum gratificar ou incentivar o comportamento colaborativo. No entendimento geral é obrigação das empresas atender seus clientes, sendo desnecessário qualquer tipo de gratificação ou incentivo.

Porém, nas corporações em geral essa prática é vista de forma natural, quando se é feita com responsabilidade para não ferir a ética e as políticas empresariais que garantem a lisura dos processos.

Mas, após contato com as empresas o contexto foi entendido, já que as mesmas interpretaram essa iniciativa como antiética no primeiro momento.

Esse tema deve ser abordado com mais detalhes futuramente, no que tange o relacionamento entre clientes e fornecedores e seus respectivos ramos de atividade.

6) A organização compartilha informações sobre a necessidade de novos tipos de ferramentas com o fornecedor?

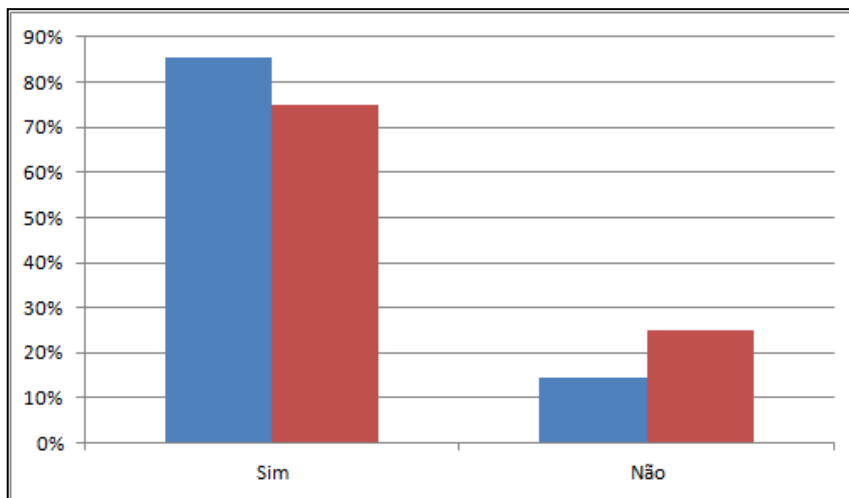


FIGURA 13 – QUESTÃO Nº 6 CLIENTE/FORNECEDOR– ESTRATÉGICO – TANGIBILIDADE.

Na questão 6: Essa questão pareceu óbvia inicialmente, pois, o setor de ferramentas de usinagem é uma gama de produtos personalizados, possui especificações pré-definidas, mas, de qualquer maneira há uma parcela (aproximadamente 20%) das empresas que não compartilham informações sobre suas necessidades futuras. Respeitando algumas exceções, essa atitude prejudica o relacionamento e o desenvolvimento do negócio. Esse tema merece atenção, já que o setor depende dessa interação para se desenvolver e inovar na criação de novos produtos.

7) Quem é responsável pela avaliação do relacionamento entre clientes - fornecedores de ferramentas de usinagem?

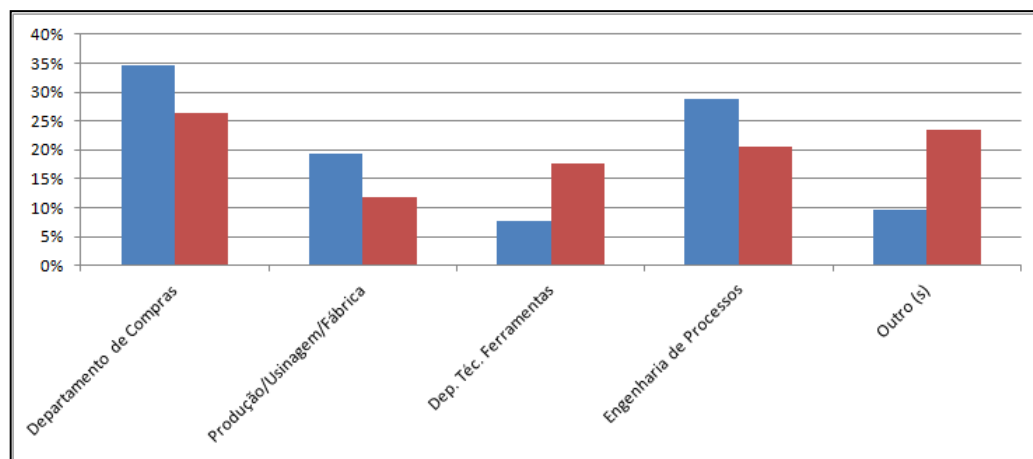


FIGURA 14 – QUESTÃO Nº 7 CLIENTE/FORNECEDOR – TÁTICO – GARANTIA.

Na questão 7: A pesquisa mostra que a área de compras é responsável pela gestão deste relacionamento. De forma secundária, a área de Engenharia de Processos. Essa questão é um ponto crucial da pesquisa.

Essa questão evidencia que o departamento que solicita e/ou recebe o produto, tem o contato direto com o fornecedor, isto é, a área cliente, não é responsável por avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor. E sim, a área de compras ou engenharia de processos.

Isso levanta algumas hipóteses:

- Não há comunicação direta entre cliente e fornecedor. Já que a área que avalia o desempenho não é a área cliente, são áreas administrativas e de processos que não possuem contato direto com o fornecedor nos tramites de atendimento e sim só contratual.
- A empresa cliente pode não saber de fato quem lhe atende de forma eficiente, podendo assim, beneficiar um fornecedor ruim ou retirar de futuros processos bons fornecedores, de forma injusta.

- Essa maneira de administrar o processo de compra e avaliar o relacionamento dos clientes perante seus fornecedores compromete a confiança inter-empresas. Descontinuando os esforços para igualar oportunidades e ganhos de ambas as empresas.

8) Na negociação de compra de ferramentas de usinagem normalmente o requisito mais importante para sua empresa é:

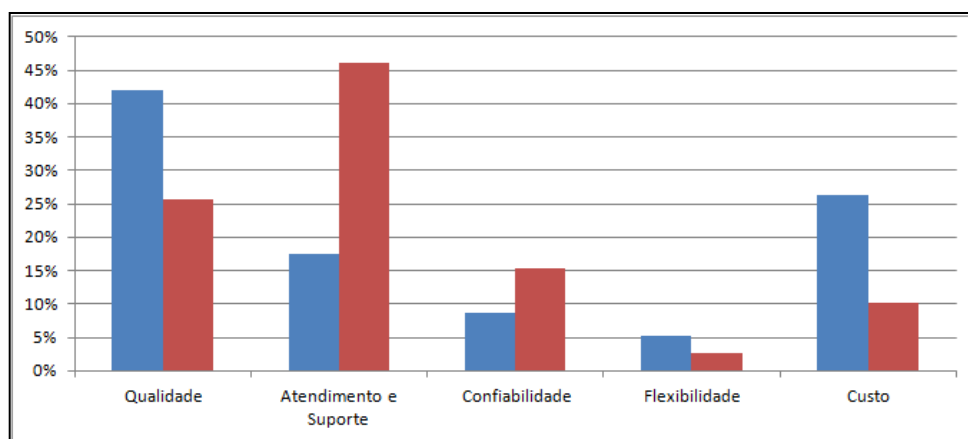


FIGURA 15 – QUESTÃO Nº 8 - CLIENTE/FORNECEDOR – TÁTICO – TANGIBILIDADE.

Na questão 8: Nessa questão o cliente indica como requisito mais importante a “qualidade” e o “preço”, de forma já esperada.

Mas, o fornecedor indica “Qualidade”, “Atendimento e Suporte” e “Confiabilidade” como requisitos principais. Esse resultado demonstra uma maior preocupação dos fornecedores em atender com eficiência a negociação de compra, e conseqüentemente o relacionamento.

9) Quando o processo de compra de ferramentas de usinagem não pode ser realizado em tempo hábil, o fornecedor flexibiliza o trâmite de aquisição?

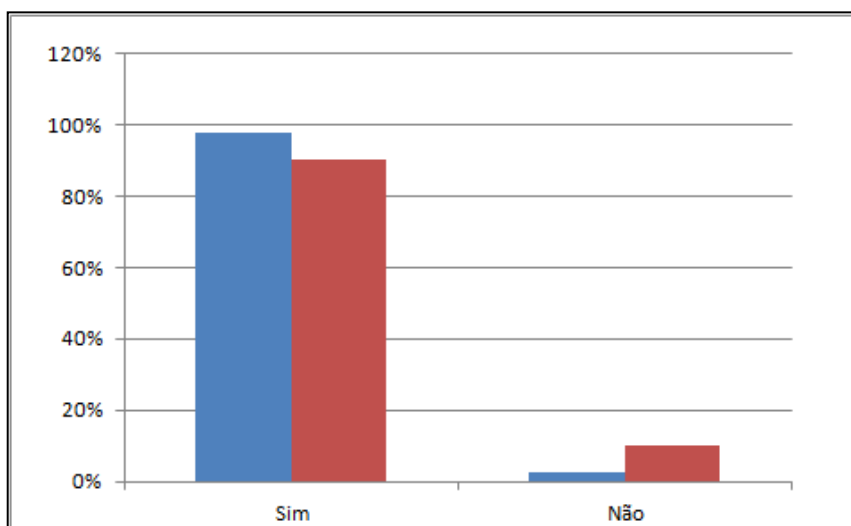


FIGURA 16 – QUESTÃO Nº 9 - CLIENTE/FORNECEDOR – TÁTICO – PRESTEZA.

Na questão 9: A questão sobre flexibilizar o trâmite de aquisição é bem comum na maioria das empresas, principalmente, no setor de ferramentas de usinagem, onde há o processo imediatista de troca de ferramentas.

Na pesquisa essa hipótese foi confirmada, pois, mais de 80% das empresas responderam que o “fornecedor” flexibiliza o trâmite de aquisição, quando o processo de compra de ferramentas não pode ser realizado em tempo hábil.

10) O fornecedor recebe de forma adequada suas sugestões e/ou críticas relacionadas ao desempenho da ferramenta?

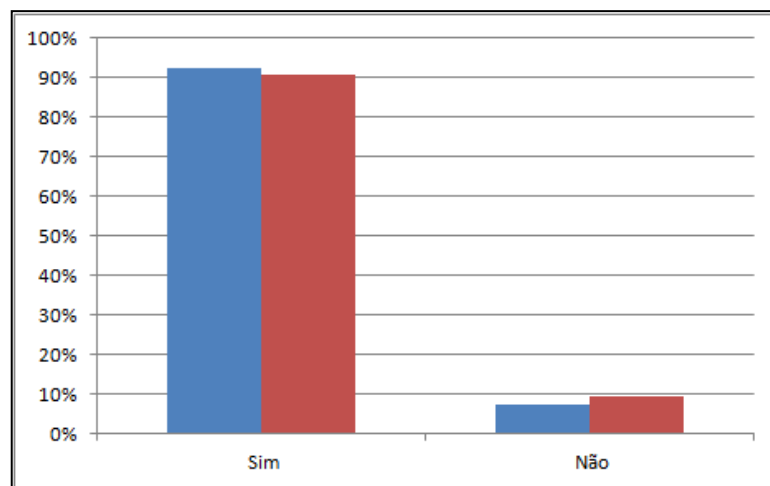


FIGURA 17 – QUESTÃO Nº 10 - CLIENTE/FORNECEDOR – TÁTICO – GARANTIA

Na questão 10: Essa questão evidencia que há comunicação entre clientes e fornecedores, independente de quem avalia o relacionamento, conforme questão 7.

11) De que forma a sua empresa acompanha e cobra o desempenho de seus fornecedores de ferramentas:

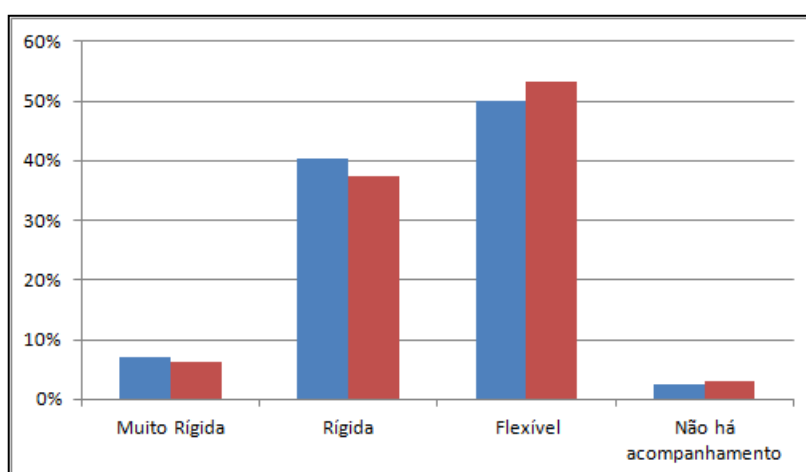


FIGURA 18 – QUESTÃO Nº 11 - CLIENTE/FORNECEDOR – TÁTICO – GARANTIA.

Na questão 11: A cobrança perante o desempenho dos fornecedores é um tema que chama a atenção, pois 40% das empresas responderam que seu

acompanhamento é rígido e 50% responderam ser flexíveis. Pode-se levantar a hipótese que essa forma de acompanhamento e controle é cultural de cada empresa, conforme suas tradições e histórico de mercado.

Mas, o ponto chave da questão é aproximadamente 3% das empresas não acompanharem o desempenho de seus fornecedores.

Hipóteses:

- Descaso? Desnecessário? Ou falta de gestão?!
- O tamanho ou porte da empresa pode justificar a falta desse acompanhamento?

12) Qual o prazo médio de pagamento de uma ferramenta?

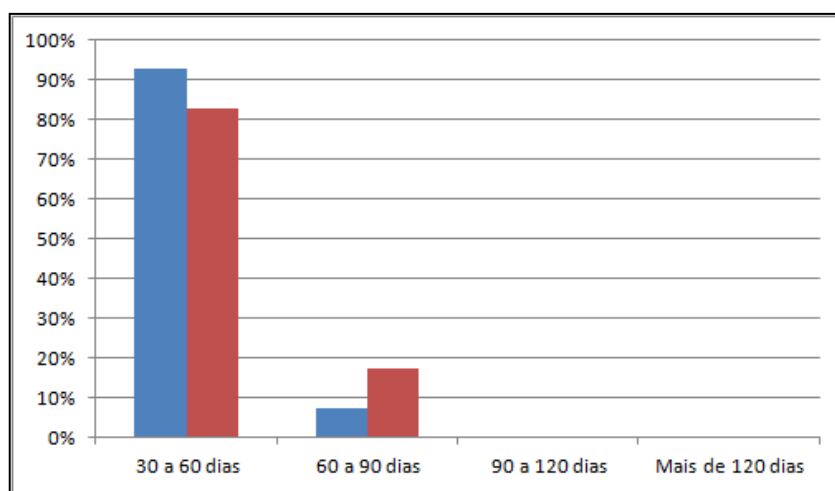


FIGURA 19 – QUESTÃO Nº 12 - CLIENTE/FORNECEDOR – TÁTICO – PRESTEZA.

13) Qual o prazo médio de entrega de uma ferramenta?

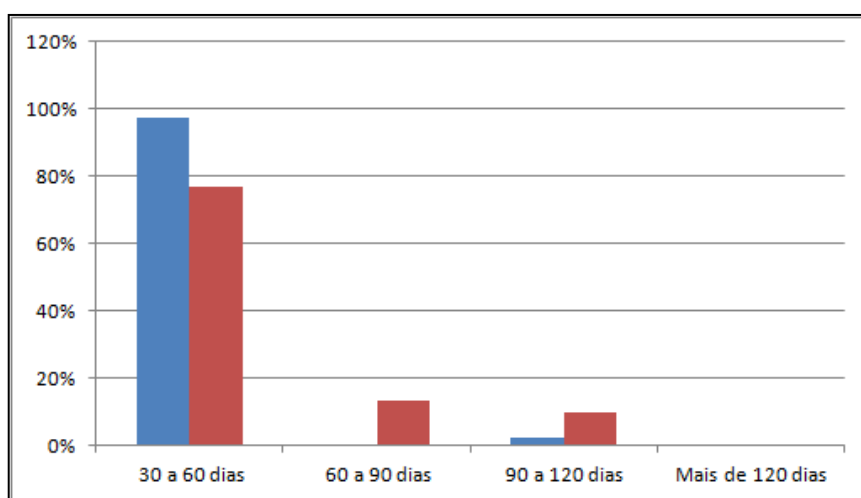


FIGURA 20 – QUESTÃO Nº 13 - CLIENTE/FORNECEDOR – TÁTICO – PRESTEZA.

Nas questões 12 e 13: O prazo de entrega da ferramenta normalmente é de até 15 dias. Isso foi observado na aplicação do questionário, portanto, tanto o prazo médio de entrega, quanto o prazo médio de pagamento, é de até 15 dias (na maioria das vezes).

14) Os fornecedores normalmente atendem o prazo acordado com a sua empresa?

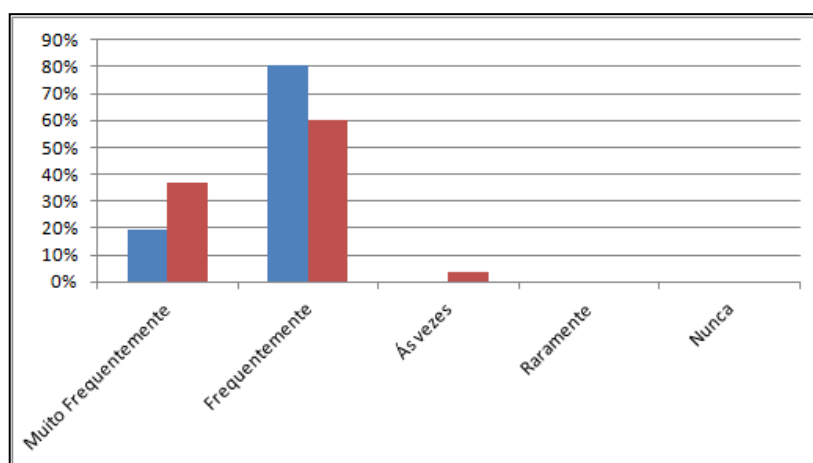


FIGURA 21 – QUESTÃO Nº 14 - CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – PRESTEZA.

Na questão 14: é questionado se normalmente as empresas atendem os prazos acordados. Ambas as partes responderam que “frequentemente” o

prazo de entrega é atendido. É demonstrado mais uma vez o bom relacionamento entre as empresas.

15) Quando há necessidade de troca rápida de ferramenta ou manutenção, o fornecedor atende de maneira satisfatória?

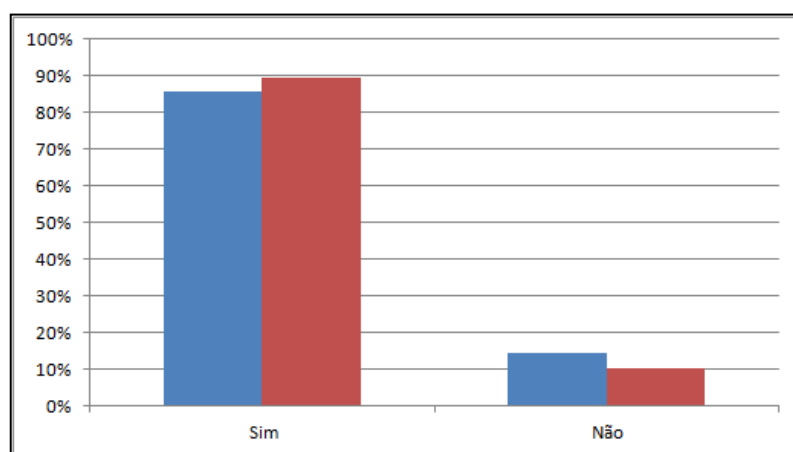


FIGURA 22 – QUESTÃO Nº 15 - CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – GARANTIA.

Na questão 15:

É questionado se na necessidade da troca rápida da ferramenta ou manutenção, se o fornecedor atende de maneira satisfatória. Ambas as partes responderam que o atendimento neste caso é “satisfatório”. Mas, é importante evidenciar os 10% que não atendem. É no momento da urgência que o relacionamento colaborativo aparece, onde o contrato e as questões burocráticas devem ser secundários, o que deve prevalecer é o atendimento ao cliente.

Hipóteses:

- Qual o motivo do fornecedor não atender de forma satisfatória? O que impede?

16) Os parâmetros de corte para cada operação (torneamento, fresamento, furação) são facilmente encontrados na especificação do produto (ferramenta de usinagem) entregue pelo fornecedor?

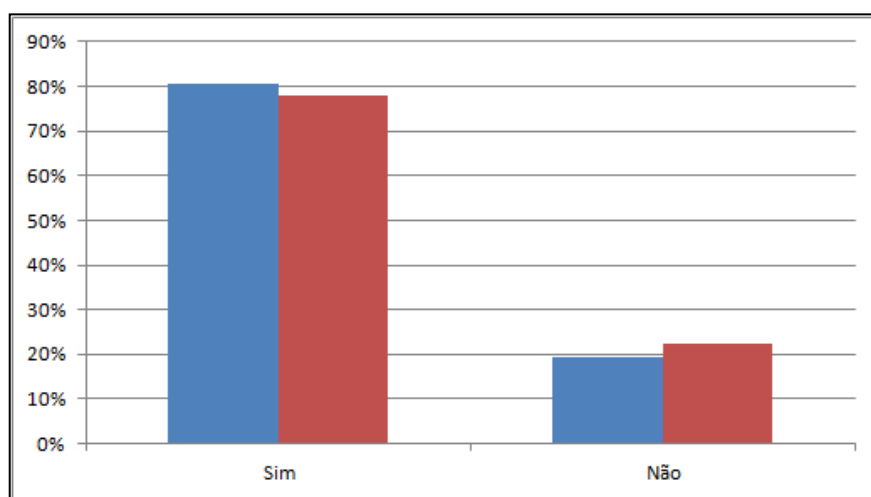


FIGURA 23 – QUESTÃO Nº 16 - CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – CONFIABILIDADE.

Na questão 16: é questionado se os parâmetros de corte para cada operação de usinagem são facilmente encontrados na especificação do produto entregue pelo fornecedor. Ambas as partes responderam que “sim”. Mas, 10% das empresas respondem que as especificações do produto não são fáceis de serem encontradas, isso significa que não há atendimento e suporte nesses casos. O cliente desconhece informações técnicas da ferramenta, isso é grave. Erro primário das empresas, isso deveria ser regra, 100% das empresas deveriam fornecer. O fato das empresas clientes possuírem capacidades técnicas e conhecerem o produto, não exime a empresa de fornecer dados técnicos sobre o produto.

17) O fornecedor oferece para sua empresa um sistema para auxiliar no controle de ferramentas (sistema auxiliar de desgastes da ferramenta)?

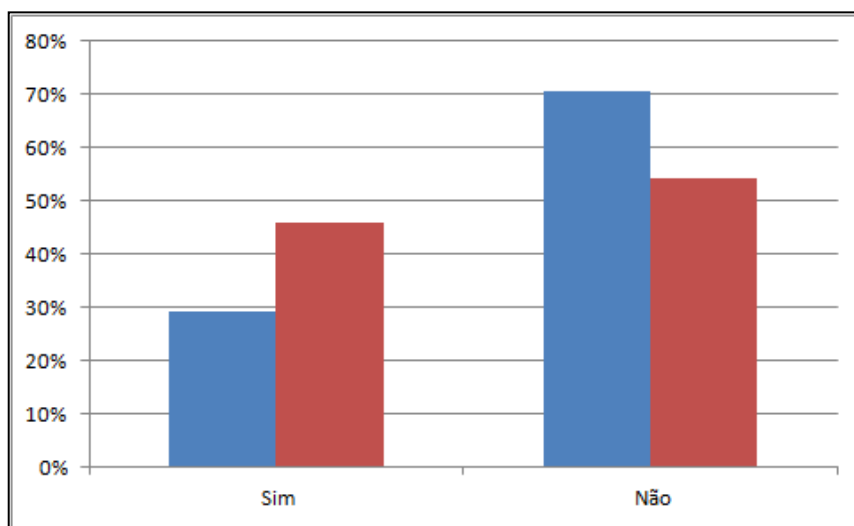


FIGURA 24 – QUESTÃO Nº 17 - CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – PRESTEZA.

Na questão 17: é questionado se o fornecedor disponibiliza um sistema para auxiliar no controle da ferramenta. Ambas as partes, responderam que não são disponibilizados sistemas de auxílio. Ponto importante a ser avaliado. Por qual motivo não é disponibilizado? Isso evitaria solicitações urgentes e ações desorganizadas dentro das empresas. Inclusive facilitaria a ação preventiva do fornecedor. Requisito a ser melhorado pelas empresas do setor.

18) A organização possui uma comunicação eficaz com o fornecedor nos casos de necessidade de reprovação, devolução, reposição e alteração no processo de fabricação da ferramenta?

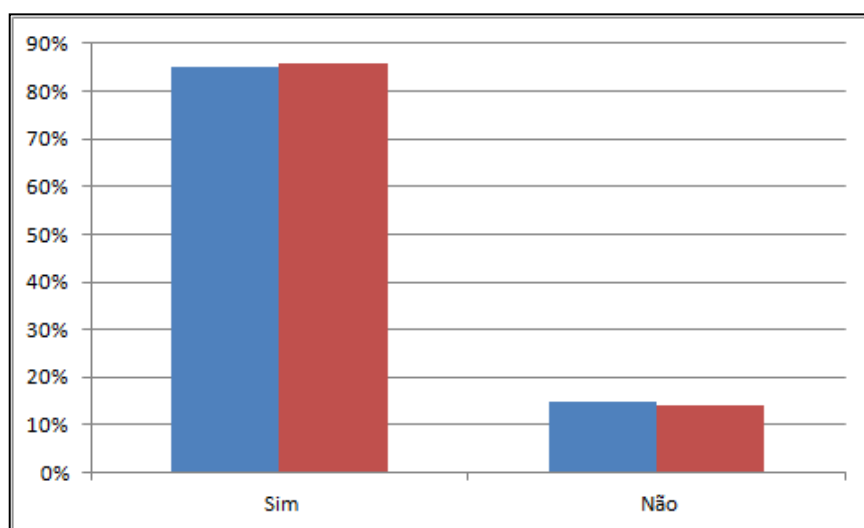


FIGURA 25 – QUESTÃO Nº 18 - CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – EMPATIA.

Na questão 18: essa questão aborda se as empresas possuem uma comunicação eficaz com o fornecedor no caso de reprovação, devolução, reposição e alteração no processo de fabricação da ferramenta. Ambas as partes indicaram que há uma comunicação eficaz entre cliente e fornecedor para este processo. Mas, 10% das empresas responderam que não possuem comunicação nesses casos. Essa questão confirma que há uma parcela dos respondentes que não estão adequados ao mercado, e precisam de fato mudar sua conduta.

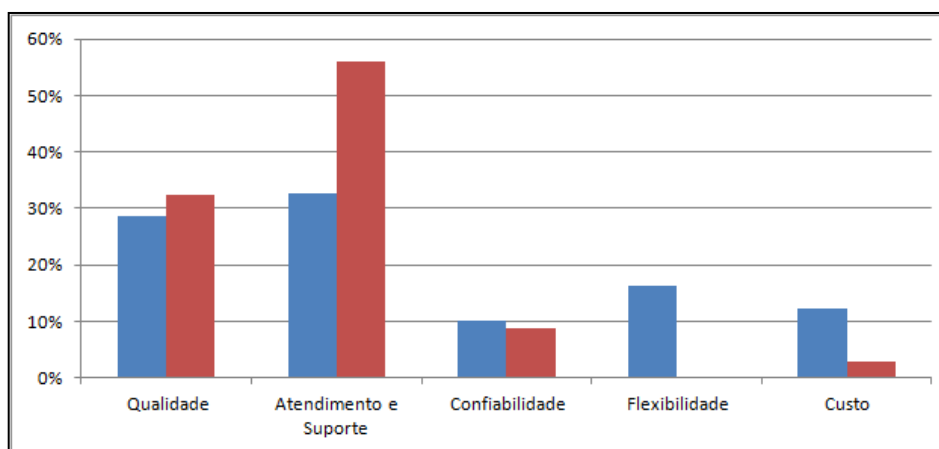
19) Qual o principal requisito atendido satisfatoriamente pelo fornecedor?

FIGURA 26 – QUESTÃO Nº 19 - CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – TANGIBILIDADE.

Na questão 19: é questionado qual o principal requisito atendido satisfatoriamente pelo fornecedor. Ambas as partes indicam em sua maioria a qualidade e o atendimento e suporte.

Comparando os resultados acima com a questão 1, os fatores julgados para estabelecer um relacionamento satisfatório são: custo x benefício, prazo de entrega e qualidade. E nesta questão, os fatores atendidos são qualidade e atendimento e suporte. Isso mostra aderência entre as questões e credibilidade nas respostas das empresas.

20) Os pedidos de compra são frequentemente colocados em tempo hábil de atendimento?

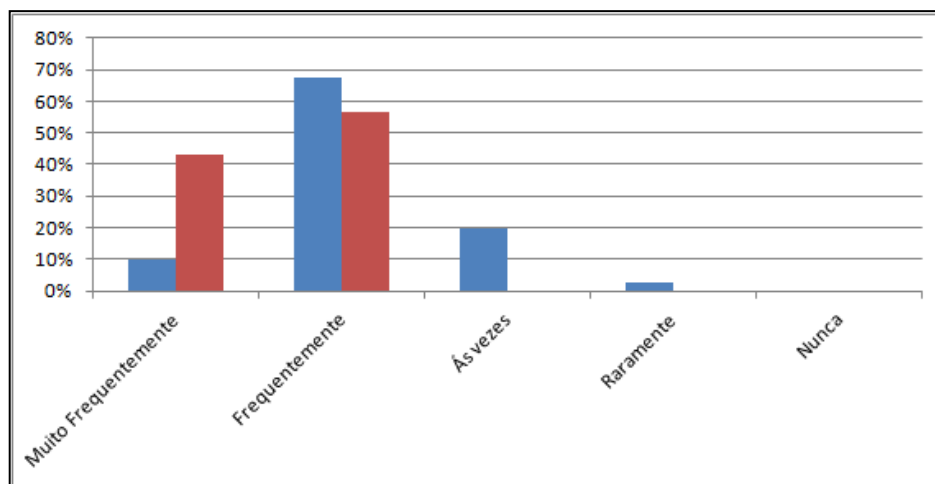


FIGURA 27 – QUESTÃO Nº 20 – CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – PRESTEZA.

Na questão 20: neste item é questionado com que frequência os pedidos de compra são emitidos/recebidos em tempo hábil para atendimento. Ambas as partes responderam que “frequentemente”. Isso mostra uma preocupação das empresas clientes em facilitar o processo de atendimento, sem banalizar os atendimentos urgentes, como acontece em outros ramos de atividade.

21) Faz parte da atuação do fornecedor oferecer treinamentos para utilizar a ferramenta de forma otimizada?

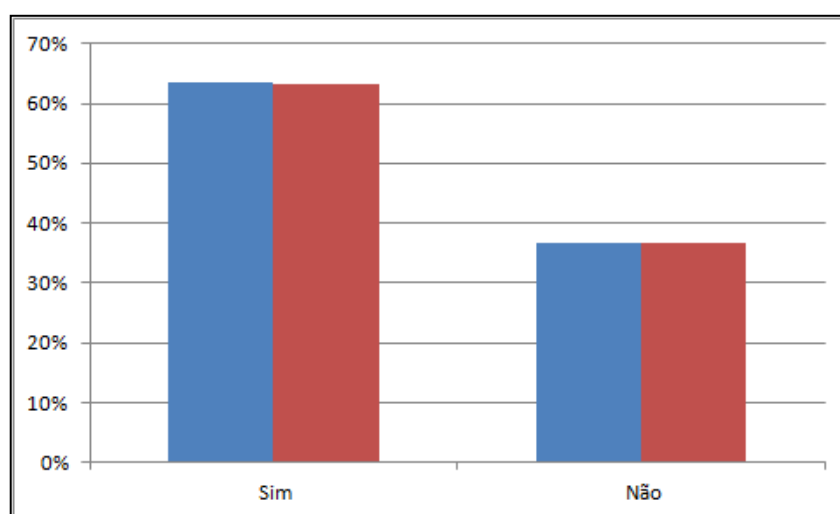


FIGURA 28 – QUESTÃO Nº 21 - CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – GARANTIA.

Na questão 21: é questionado se o fornecedor oferece treinamento para utilizar a ferramenta de maneira otimizada. Ambas as partes, responderam que “sim”. O fornecedor oferece treinamentos.

Atuação importantíssima do fornecedor. O treinamento melhora a qualidade e o desempenho da ferramenta em poder dos clientes, e consequentemente, o atendimento do cliente final será eficaz no que tange a performance do produto. Porém, há uma parcela grande de fornecedores que não fornecem treinamentos, isso é grave, deixa seus clientes despreparados para maximizar o desempenho da ferramenta fornecida, comprometendo todos os fatores julgados importantes para o relacionamento entre cliente e fornecedor.

22) De que forma o fornecedor de ferramenta fideliza o relacionamento com sua empresa?

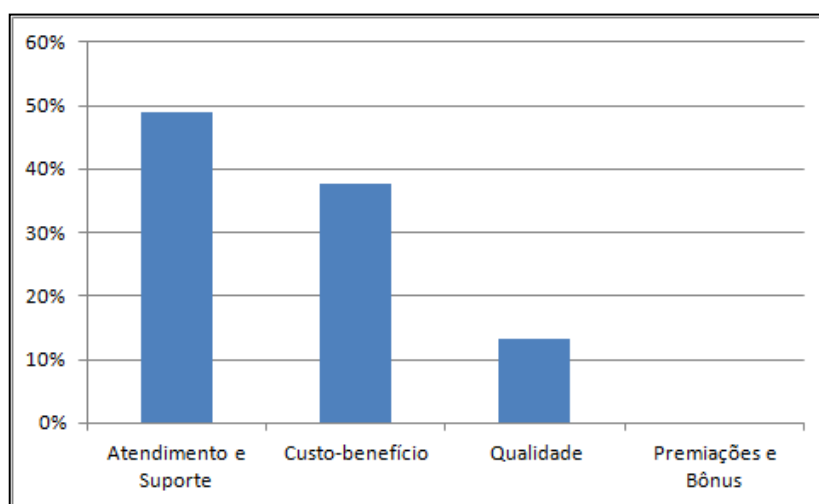


FIGURA 29 – QUESTÃO Nº 22 - CLIENTE – OPERACIONAL – EMPATIA.

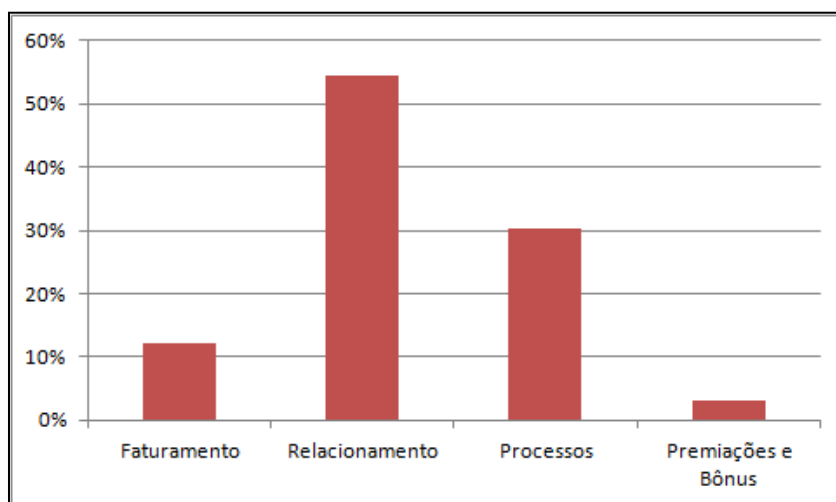


FIGURA 30 – QUESTÃO Nº 22 - FORNECEDOR – OPERACIONAL – EMPATIA.

Na questão 22: é questionado de que forma as empresas fidelizam o relacionamento com a outra parte. As empresas clientes responderam que seus fornecedores fidelizam o relacionamento com Atendimento e Suporte, Custo-benefício e Qualidade. Já os fornecedores responderam que seus clientes os fidelizam com Relacionamento e Processos. Em poucos casos se utilizam do Faturamento e Premiações / Bônus.

Essa questão mostra que cada empresa possui uma ótica de como o relacionamento com o fornecedor pode ser fidelizado. O cliente entende como importante o atendimento e suporte e os fornecedores, o relacionamento. Isto é, se o fornecedor entregar um atendimento e suporte satisfatório e por contra partida, o cliente entregar relacionamento, ambas terão seu relacionamento fidelizado.

23) A organização possui gestão documental do processo de compra de ferramenta, garantindo o histórico do que foi solicitado e entregue pelo fornecedor?

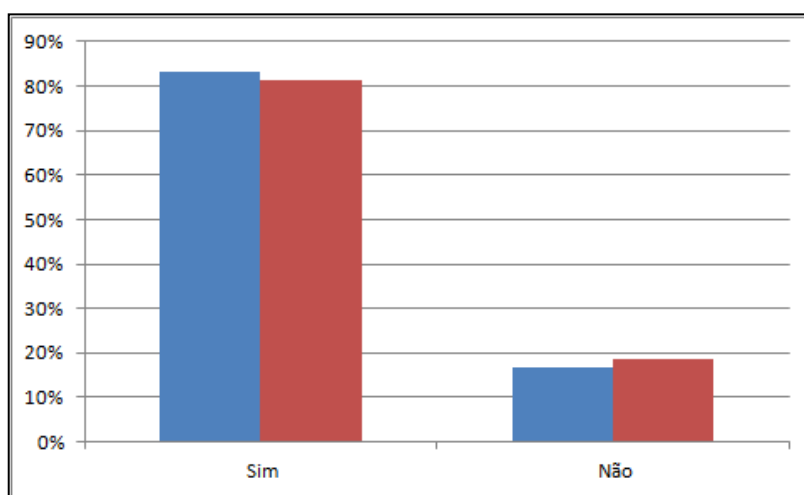


FIGURA 31 – QUESTÃO Nº 23 – CLIENTE/FORNECEDOR – OPERACIONAL – CONFIABILIDADE.

Na questão 23: é questionado se as empresas possuem gestão documental da compra/fornecimento da ferramenta. Ambas as partes responderam que “sim”.

Esse item demonstra controle no atendimento ao cliente, por consequência, transparência e confiabilidade no relacionamento. Porém, aproximadamente 20% das empresas não possuem esse tipo de gestão, ato falho e irresponsável.

24) As questões abordaram de maneira geral o relacionamento entre cliente e fornecedor do setor de ferramentas de usinagem?

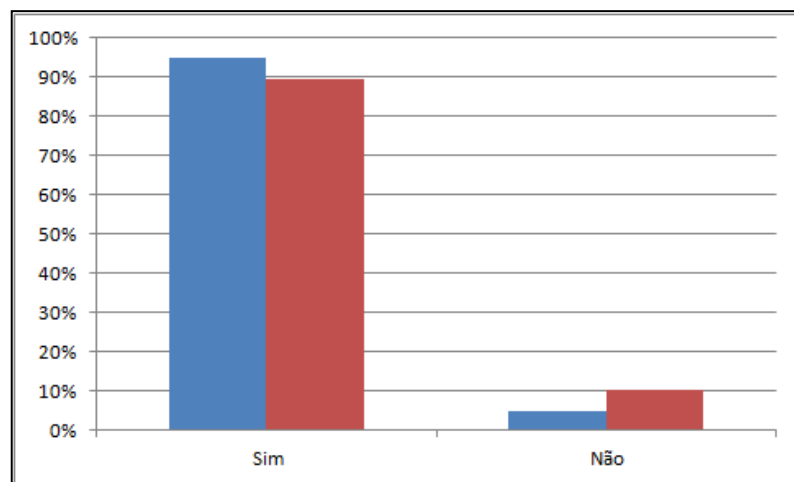


FIGURA 32 – QUESTÃO Nº 24 - CLIENTE/FORNECEDOR – AVALIAÇÃO DA PESQUISA.

Os participantes da pesquisa foram questionados se o questionário de maneira geral aborda o relacionamento entre cliente e fornecedor. E em grande maioria, responderam que “sim”.

Esse feedback foi de imensa importância, já que afirma o cumprimento do objetivo da pesquisa e gratifica os autores e as pessoas envolvidas no trabalho. Muito gratificante e honroso.

25) Qual a sua opinião sobre esta pesquisa? A seguir são relacionados os comentários anotados pelos respondentes, clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem:

- pesquisa elaborada de forma abrangente e objetiva, muito boa;
- pesquisa muito bem elaborada e que nos faz refletir sobre pontos que estamos acostumados a lidar. Acrescentar peso (notas) as questões favorece uma situação que pode até mesmo ser utilizada em procedimentos internos para aquisição de ferramentas e avaliação de fornecedores;

- existem exigências mais detalhadas com relação a qualificação e homologação dos fornecedores que devem ser avaliados em auditoria inicial e periódica com objetivo de avaliar a gestão do sistema da qualidade e alguns requisitos específicos. Isto faz parte de exigências normativas do sistema de gestão da qualidade, meio ambiente e segurança do trabalho. Hoje em dia são condições básicas para quem fornece para a indústria automobilística, linha branca, aviação etc.;
- muito importante, pois o relacionamento é um processo bastante produtivo entre a prática e o estudo;
- pesquisa interessante, principalmente devido ao alto custo das ferramentas que impactam diretamente no produto final;
- boa, é bom termos um parâmetro de nosso relacionamento com nossos fornecedores, coisa que nem sempre fazemos por conta;
- os nossos fornecedores de ferramentas de usinagem são engajados em acompanhar o desempenho de produção e em desenvolver soluções para nos auxiliar em otimização de processos e redução de setup;
- o questionário foi muito produtivo e de grande valia para um diagnóstico da empresa.
- diferente. Nunca havia participado de pesquisa desta natureza;
- é importante para a empresa conhecer seus pontos fortes e fracos e o que pode ser melhorado em relação ao mercado/ concorrentes;
- a sua pesquisa foi elaborada com excelentes questões a respeito do relacionamento entre fornecedor e cliente de usinagem no Brasil. Boa sorte!;
- acredito que a pesquisa mostre com clareza o que na teoria é necessária para se ter uma boa relação entre cliente e fornecedor; a pesquisa foi muito interessante, pertinente.

Nesta questão em particular, os participantes poderiam expressar sua opinião sobre a pesquisa, inclusive, indicar sugestões. Os participantes em sua grande maioria indicaram sugestões e elogios, poucas críticas foram feitas sobre a abrangência do questionário.

5. CONCLUSÕES

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, há relacionamento de parceria entre clientes e fornecedores no setor de ferramentas de usinagem, e esta relação inter-empresas tem sua importância reconhecida por ambas às partes. O levantamento utilizado pôde avaliar os fatores chave que as empresas entendem serem importantes para medir o relacionamento, no que tange à qualidade dos serviços prestados.

Os fatores chave que foram cruciais para avaliar o desempenho são:

Fatores positivos:

- os fatores levantados como requisito para atender o relacionamento entre cliente e fornecedor, atendem a expectativa de ambas as empresas. Sob a ótica de cada mercado, consumidor e fornecedor, cada uma de acordo com suas particularidades avalia de forma satisfatória o relacionamento entre cliente e fornecedor de ferramentas de usinagem.
- Há transparência no processo de compra.
- Há uma preocupação mútua em atender o processo de compra e atendimento ao cliente, ações pontuais mostram o engajamento em fidelizar o relacionamento entre cliente e fornecedor.
- Quando há situações emergenciais o fornecedor procura atender o cliente com agilidade e rapidez. E o cliente, tenta evitar que os momentos emergenciais sejam rotina no dia-a-dia do relacionamento.
- Há comunicação entre cliente e fornecedor, mesmo a avaliação sendo feita por áreas terceiras ao relacionamento.
- As empresas em sua maioria, acompanham de forma rígida seus fornecedores.

- No segmento de ferramentas de usinagem, as empresas costumam atender pedidos em até 15 dias. E o prazo de pagamento está alinhado com o prazo de atendimento.

Fatores negativos:

- aproximadamente 20% das empresas clientes não compartilham informações sobre a necessidade de novas ferramentas de usinagem;
- A avaliação do relacionamento entre cliente e fornecedor, na maioria dos casos, não é realizada pela área cliente, e sim por áreas administrativas, Compras ou Engenharia de Processos.
- Aproximadamente 3% das empresas não acompanham o desempenho de seus fornecedores, o que denota espaço para a implantação de melhorias;
- Aproximadamente 10% das empresas não atendem de forma satisfatória às solicitações feitas em momentos de urgência. E também não indicam nas embalagens as especificações do produto.
- Aproximadamente 70% dos clientes afirmam que os fornecedores não disponibilizam sistema auxiliar de controle de ferramentas,.
- Aproximadamente 40% das empresas afirmam que o fornecedor não oferece treinamento para utilizar a ferramenta de usinagem.
- Aproximadamente 20% das empresas não possuem gestão documental sobre as solicitações dos clientes de ferramentas de usinagem.

No momento em que os respondentes tiveram a oportunidade de opinar sobre a pesquisa realizada, notou-se a importância e a relevância deste trabalho. Os participantes comentaram que a pesquisa foi abrangente e objetiva. Que oportunamente, no momento de responder o questionário foi possível refletir sobre pontos fundamentais para o relacionamento de seus parceiros. Foi sugerida uma evolução do método, atribuindo pesos para avaliação de fornecedores. Evidenciou-se a dificuldade de colocar o tema “relacionamento” em pauta na rotina de negociações de compra. E ainda trouxeram críticas construtivas para trabalhos futuros, em que foi levantada a necessidade de detalhar um pouco mais a análise deste relacionamento, para que o instrumento possa ser utilizado também para qualificar e homologar um fornecedor.

Esta contribuição feita pelos participantes da pesquisa demonstra que o objetivo de avaliar o relacionamento entre cliente e fornecedor de ferramentas de usinagem, no que tange a qualidade na prestação de serviços, foi alcançado, já que os sujeitos da pesquisa entenderam como válido o método e a abordagem utilizada na pesquisa, e ainda demonstraram que o objetivo da pesquisa pode ser ampliado, com o intuito de auxiliar as empresas clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem.

5.1. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decorrer do desenvolvimento do trabalho foram encontradas algumas oportunidades para pesquisas futuras:

- ampliar a abrangência do instrumento utilizado para que se possa avaliar o relacionamento no intuito de qualificar e homologar um fornecedor/parceiro;
- dar continuidade na pesquisa ampliando o número de empresas clientes e fornecedores de ferramentas de usinagem, por exemplo, com abrangência nacional;

- elaborar estudos de caso com as empresas participantes e comparar com a pesquisa realizada (*survey*);
- ampliar o projeto da pesquisa para uma *survey* descritiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anuário das Indústrias. 43ª Edição. CD-ROM. Ed. EPIL, 2010/2011

Bernardes, E. S. The effect of Supply Management on Aspects of Social Capital and the Impact on Performance: A Social Network Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 45-56. 2010.

Bertaglia, P. R. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2009

Bonte, W. Inter-firm trust in buyer–supplier relations: Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? *Journal of Economic Behavior & Organization* , p. 16. September, 2007.

Brandon-Jones, A., Ramsay, J., & Wagner, B. Trading interactions: supplier empathy, consensus and bias. *International Journal of Operations & Production Management* , Vol. 30 (No. 5). 2010.

Cadastro de Indústrias. FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. CD-ROM. 2010.

Caniels, M. C., Gelderman, C. J. Power and interdependence in buyer - supplier relationships: a purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 2005

Cannon, J. P., Doney, P. M., Mullen, M. R., Petersen, K. J. Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: the moderating role of culture. *Journal of Operations Management*, 2010.

Carr, A. S., Kaynak, H., Hartley, J. L., Ross, A. Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations & Production Management* , Vol. 28 (No. 9), pp. 899-916, 2008.

Castro, P. R. O que é exatamente o gerenciamento de ferramentas. Revista Máquinas e Metais, 108-126, 2005.

Centro de Informação Metal-mecânica (CIMM). Guia de Fornecedores. Disponível em: < http://www.cimm.com.br/portal/pessoas_juridicas>. Acesso em: 12 set. 2011.

Ching, H. Y. Gestão de Estoques da Cadeia de Logística Integrada. São Paulo: Atlas, 2010.

Chopra, S., Meindl, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Cruz, A. B. Otimização dos critérios de análise das condições econômicas no processo de fabricação por usinagem. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2008.

Danese, P., & Romano, P. Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. Supply Chain Management: An International Journal, pp. 220–230. January, 2011.

Das, T., Teng, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. Academy of Management Review, 23 (3), 491-513. 1998.

Diniz, A. E., Marcondes, F. C., Coppini, N. L. Tecnologia da usinagem de materiais. São Paulo: Artiliber, 2005.

Doney, P. M., Cannon, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 35-51. 1997.

Dyer, J., Hatch, N. Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships. Strategic Management Journal , 701-719. 2006.

Elegaard, C., Ritter, T. The concept of attraction - its purchasing potential. Proceedings of 4th Annual Supply Chain Management Research Symposium, 2006.

Emberson, C., Storey, J. Buyer–supplier collaborative relationships: Beyond the normative accounts. *Journal of Purchasing & Supply Management* , p. 10, October, 2006.

Frodell, M. Criteria for achieving efficient contractor-supplier relations. *Engineering, Construction and Architectural Management*, pp. 381-393, September, 2010.

Fynes, B., Voss, C., De Búrca, S. The Impact of Supply Chain Relationship Dynamics on Manufacturing Performance. *International Journal of Operations & Production Management* , 6-19. 2005.

Goffin, K., Lemke, F., Szwejczewski, M. An Exploratory Study of Close Supplier-Manufacturer Relationships. *Journal of Operations Management*, 189-209. 2006.

Gonçalves, T. J., Belderrain, M. C. Avaliação da Qualidade em Lan Houses através da adaptação do instrumento Servqual. *Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção* , pp. 248-268. Jan/Mar/2012.

Griffith, D., Harvey, M., Lusch, R. Social Exchange in Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Operations Management* , 85-96. 2006.

Gulati, R., Sytch, M. Dependence Asymmetry and Join Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturers Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 32-69. 2007.

Halldorsson, A., Larson, P., Poist, R. Supply chain management: a comparison of. *International Journal of Physical Distribution*, Vol. 38 (No. 2), pp. 126-42. 2008.

Jordan, A. C., Baptista, E. A. Avaliação das Interações entre cliente e fornecedor: um estudo de caso em usinagem. ENEGEP, 2011.

Kraljic, P. Purchasing must become supply management. Harvard Business Review, pp. 109-117. 1983.

Krause, D., Handfield, R., Scannell, T. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. Journal of Operations Management, 17, 39-58. 1998.

Krause, D., Scannell, T. Supplier development practices: product and service based industry comparisons. Journal of Supply Chain Management, Nº 2, 13-21. 2002.

Laaksonen, T., Jarimo, T., Kulmala, H. Cooperativ strategies in customer–supplier relationships: The role of interfirm trust. Int. J. Production Economics, p. 9. October, 2008.

Laequuddin, M., Sardana, G. What breaks trust in customer supplier relationship? Management Decision, Vol. 48 (No. 3), pp. 353-365. 2010.

Lantieri, T., Chiagouris, L. Brand trust in an age without trust: expert opinions. Journal of Consumer Marketing, 26 (2), 78-86. 2009.

Lasch, R., G. Janker, C. Supplier selection and controlling using multivariate analysis. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , pp. pp. 409-425. 2005.

Leuthesser, L. Supplier relational behavior: an empirical assessment. Industrial Marketing Management, 245-54. 1997.

Liu, Y., Zhang, L. Control mechanisms across a buyer-supplier relationships quality matrix. Journal of Business Research, pp. 3-12. 2010.

Malhotra, N. K. Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2005.

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

McKeefry, H. Opportunity Knocks. Disponível em: < www.ebnonline.com >. Acesso em 1998.

Mendes Primo, M. A., Dooley, K., Rungtusanatham, M. J. Manufacturing firm reaction to supplier failure and recovery. International Journal of Operations & Production Management, pp. pp. 323-341. 2007.

Miguel, P. A. C. Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Modi, S., Mabert, V. Supplier development: improving supplier performance through knowledge transfer. Journal of Operations Management, Vol. 25, 42-64. 2007.

Mohr, J., Spekman, R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, 135-152. 1994.

Mollering, G. Understanding organizational trust - foundations, constellations and issues of operationalization. Journal of Management Psychology, 19 (6), 556-70. 2004.

Morgan, R., Hunt, S. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 20-38. 1994.

Murillo, F. J. Cuestionarios y escalas de atitudes. Universidad Autonoma de Madri, pp. 1-12. 2005.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n.04, p. 41-50, 1985

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. ServQual: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. V. 64, n1, p. 12-40, 1988

Petersen, K., Handfield, R., Lawson, B., Cousins, P. Buyer Dependency and Relational Capital Formation: The mediating Effects of Socialization Processes and Supplier Integration. *Journal of Supply Chain Management*, 53-65. 2008.

Piercy, N. F. Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, pp. 857–864. September, 2009.

Porter, M. E. *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

Quintella, H. L., & Silva, R. K. *Qualidade e Liderança na Prestação de Serviços: Uma Avaliação usando escala SERVQUAL e LPI*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2005.

Quintella, H. L., Vilela, J. M. F. Análise estratégica sobre o emprego de federação de identidade no canal de internet das organizações. *Produção*, v.17, n.2, p. 368-382. Maio/Ago. 2007.

Revista Máquinas & Metais. Relação de Prestadores de Serviço de Ferramentas de Usinagem, Dez/ 2011.

Rinehart, L. M., Lee, T. R., Page, J. T. A comparative assessment of domestic and international supplier-customer relationship perceptions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, pp. 616-636. June, 2008.

Salomi, G. G., Miguel, P. A., Backerli, A. J. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, 2005.

Shub, A., Stonebraker, P. The human impact on supply chains: evaluating the importance of soft areas on integration and performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 14 (No. 1), pp. 31-40. 2009.

SINAFER. Guia de Ferramentas 2012/2013. São Paulo: Sindicato da indústria de artefato de ferro, metais e ferramentas em geral do Estado de SP, 2012.

Spina, G., Zotteri, G. The Implementation process of customer-supplier Partnership. *International Journal of Operations & Production Management*, 1164-1182. 2000.

Storey, J., Emberson, C., Reade, D. The Barriers to Customer Responsive Supply Chain Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 242-260. 2005.

Tuttle, M. Review an Critique of Van Maanen and Scheins "Toward a Theory of Organizational Socialization and Implications for Human Resource Development". *Human Resource Development Review*, 66-90. 2002.

Uлага, W., Eggert, A. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining an Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 119-136. 2006.

Usinagem Brasil. Guia de Fornecedores. Disponível em: <<http://www.guiadeusinagem.com.br/listarServicos.asp?tipo=Ferramentas%20de%20Corte>>. Acesso em: 10 set. 2011.

Van De Vijver, M., Vos, B., Akkermans, H. A tale of two partnerships: socialization of buyer-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 2011.

Vanichchinchai, A. The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 (No. 2), pp. 157-172. 2012.

Wood Jr, T. *Organizações Híbridas*. RAE, 2010.

Wua, Z., Y. Choi, T., Rungtusanatham, M. J. Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, p. 9. September, 2009.

Zirpoli, F., Caputo, M. The Nature of Buyer-Supplier Relationships in Co-Design Activities: The Italian Auto Industry Case. *International Journal of Operations & Production Management*, 1389-1410. 2002.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Artz, K. Buyer-supplier performance: the role of asset specificity reciprocal investments and relational exchange. *British Journal of Management*, 10, 113-26. 1999.

Baier, C., Hartmann, E., Moser, R. Strategic alignment and purchasing efficiency: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management* , 44 (4), 36-51. 2008.

Buvik, A., Halskau, O. Relationship duration and buyer influence in just-in-time relationships. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 111-19. 2001.

Cai, S., Yang, Z. Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the Chinese experience. *Journal of Supply Chain Management* , 44 (1), 55-70. 2008.

Carvalho, W. D. Modelo de gestão dos ciclos de manutenção. . Dissertação - Gestão de Ciência e Tecnologia em Saúde - Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro, 2004.

Claro, D., Hagelaar, G., Omta, O. The determinants of relational governance and performance: how to manage business relationships? *Industrial Marketing Management*, 32, 703-16. 2003.

Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., Petersen, K. Creating Supply Chain Relational Capital: The Impact of Formal and Informal Socialization Processes. *Journal of Operations Management* , 851-863. 2006.

Cousins, P. D., Menguc, B. (2006). The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, 604-620. 2006.

Cousins, P., Spekman, R. Strategic supply and the management of inter and intra-organisational relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management* , 9 (1), 19-29. 2003.

Forza, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 152-194. 2002.

Ganesan, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, 1-19. 1994.

González-Benito, J. A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25 (4), 901-17. 2007.

Gounaris, S. Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58, 126-40. 2005.

Green, S., Lenard, D. Organising the project procurement process. *Procurement Systems: A Guide to Best Practice in Construction*, 57-82. 1999.

Heide, J., John, G. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 24-36. 1990.

Hoang, D., Igel, B., Laosirihongthong, T. The impact of total quality management on innovation: finding from a developing country. *International Journal of Quality & Reliability Management*, pp. 1092-117. 2006.

Johnston, D., Kristal, M. The climate for co-operation: buyer-supplier beliefs and behavior. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (9), 875-98. 2008.

Kasperson, R., Kasperson, J., Pidgeon, N., Slovic, P. The social amplification of risk: assessing fifteen years reserch and theory. *Cambridge University Press* , 13-46. 2003.

Lambert, D. M., Cooper, M. C., Pagh, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management* , pp. 1-19. 1998.

Matopoulos, A., Vlachopoulos, M., Manthou, V. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12/13, 177-86. 2007.

Nogueira, P. Percepção quanto às melhorias viabilizadas pela implantação e prática do gerenciamento da rotina: um estudo de caso em empresa de transporte aéreo. Dissertação da Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005.

Pillai, K., Sharma, A. Mature relationships: why does relational orientation turn into transaction orientation? *Industrial Marketing Management*, 32, 643-51. 2003.

Ping, R. The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism and neglect. *Journal of Retailing*, 69 (3), 320-52. 1993.

Pinsonneault, A., Kraemer, K. L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. Center for Research on Information. 1993.

Rebernick, M., Bradac, B. Cooperation and opportunistic behavior in transformational outsourcing. *Kybernetes* , 35 (7/8), 1005-13. 2006.

Sahay, B. Understanding trust in supply chain relationship. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (8), 553-63. 2003.

Sampaio, M. Processos da Administração da Cadeia de Suprimentos. CELog - Centro de Excelência em Logística e Cadeias de Abastecimento da FGV-EAESP. Junho, 2007.

Simatupang, T., Sridharan, R. Supply chain discontent. *Business Process Management Journal* , 11 (4), 349-69. 2005.

Song, M., Di Benedetto, A. Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26 (1), 1-22. 2008.

Soosay, M., Hyland, P., Ferrer, M. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management*, 13 (2), 160-9. 2008.

Souza, E. Estudo do nível de utilização de sistema de gerenciamento de ferramentas de corte em empresas de máquinas e implementos agrícolas. Dissertação - Programa de Mestrado em Engenharia de Produção UNINOVE. São Paulo, 2011.

Spekman, R., Davis, E. Risky business: expanding the discussions on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 34 (5), 414-33. 2004.

Stuart, F. Supplier alliance success and failure: a longitudinal dyadic perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (6), 539-57. 1997.

Svahn, S., Westernlund, M. Purchasing strategies in supply relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24 (3/4), 173-281. 2009.

Svensson, G. Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (7), 469-83. 2004.

Van Maanen, J., Schein, E. Toward a Theory of Organizational Socialization. JAI Press Inc. 1979.

Varma, S., Wadhwa, S., Deshmukh, S. Implementing supply chain management in a firm: issues and remedies. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* , 18 (3), 223-43. 2006.

Vereecke, A., Muylle, S. Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (11), 1176-98. 2006.

Wagner, B., Macbeth, D., Boddy, D. Improving supply chain relations: an empirical case study. *Supply Chain Management: An International Journal* , 7 (4), 253-64. 2002.

Walker, D., Hampson, T., Peters, R. Project alliancing vs. project partnering: a case of the Australian National Museum project. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7 (2), 83-91. 2002.