

A COLABORAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO OPERACIONAL

ANTONIO CARLOS DOMENEK

Universidade Presbiteriana Mackenzie
domenek@terra.com.br

ROBERTO GIRO MOORI

Universidade Presbiteriana Mackenzie
rgmoori@uol.com.br

MOISÉS ARI ZILBER

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mazilber@mackenzie.com.br

À Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo apoio e possibilidade de realização desta pesquisa.

ÁREA: OPERAÇÕES**TEMA: LOGÍSTICA E CADEIA DE SUPRIMENTOS****A COLABORAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO OPERACIONAL****RESUMO:**

As empresas que colaboram em cadeias de suprimentos melhoram o seu desempenho, como a qualidade, a redução de custos ou a disponibilidade de seus ativos industriais. Neste contexto, este estudo teve como objetivo entender a colaboração na cadeia de suprimentos decorrente de alianças de longo prazo, entre empresas compradoras e fornecedoras, e seu impacto no desempenho da empresa compradora. Para tanto, realizou-se um estudo, dividido em duas fases. Na primeira fase, de natureza descritiva, foi desenvolvido um questionário estruturado, fundamentado em autores da gestão da cadeia de suprimentos e alianças de longo prazo. A segunda fase teve como objetivo aprofundar as percepções sobre colaboração na cadeia de suprimentos, e assim, comparar com os resultados da primeira fase. Para tanto, utilizou-se de uma entrevista em profundidade com um gerente de compras, responsável pela aquisição corporativa de materiais e serviços de um grande grupo nacional. Os resultados evidenciaram que a redução de custo, o atendimento ao prazo de entrega e a capacidade de resposta dos fornecedores são fatores relevantes para o desempenho da empresa compradora. O estudo mostrou a importância da colaboração na cadeia de suprimentos por meio das alianças de longo prazo e seus resultados em empresas instaladas no Brasil.

Palavras chaves: Colaboração; Alianças de Longo Prazo; Desempenho Operacional.

ABSTRACT:

Companies that collaborate in the supply chain improve performance, such quality, cost reduction and the availability of their industrial assets. In this context, this study aimed to understand the collaboration in the supply chain due to long term alliances between buyers and suppliers, and its impact on the performance of the purchasing company. A study was carried out in two phases. A descriptive study was developed in the first phase based on the authors of supply chain management and long term alliances. A second phase was conducted in order to understand more deeply the perceptions of collaboration in the supply chain and compare with the results of the first phase. A purchasing manager of a large national group, responsible for corporate procurement of materials and services, was interviewed. The results showed that the cost reduction, compliance with delivery time and the responsiveness of suppliers were identified as important factors for the performance of the purchasing company. The study showed the importance of collaboration in the supply chain through long-term alliances and their results in the companies installed in Brazil.

Key words: Collaboration; Long Term Alliances; Operational Performance.

1. INTRODUÇÃO

A Cadeia de Suprimentos (CS) contempla todas as atividades relacionadas ao movimento e a transformação de matérias-primas até produtos acabados, dos fornecedores de produtos primários, passando pelas diversas etapas de manufatura até chegar ao produto e usuário final (KRAUSE; PAGELL; CURKOVIC, 2001) e envolve um constante fluxo de informações, produtos e recursos entre os seus membros, que podem ter diferentes processos e interações nos diversos estágios da cadeia (CHOPRA; MEINDL, 2001).

Nas décadas passadas, houve uma necessidade das empresas olharem para fora de suas organizações buscando oportunidades de colaboração com parceiros para assegurar que a cadeia de suprimentos é dinâmica e responde rapidamente as necessidades dos clientes (CAO; ZHANG, 2011).

Na busca para se manterem competitivas as organizações devem reconhecer a importância da cadeia de suprimentos (COOK; HEISER; SENGUPTA, 2011), buscando sinergias na integração de processos (PIRES, 2004) e entre as atividades dos parceiros de negócio (LEEuw; FRANSOO, 2009).

O melhor desempenho pode ser caracterizado por um conjunto de fatores dependendo do foco que se deseja dar, assim pode-se buscar a melhoria de qualidade (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001), a redução de custos (CHRISTOPHER, 2001) ou a melhor utilização de um determinado ativo industrial (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001).

Neste contexto, as empresas que buscam a colaboração (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008), através das alianças de longo prazo com seus principais fornecedores (LEENDERS; FEARON, 1997; MONCZKA et al., 1998), teriam maior agilidade no atendimento de suas necessidades de materiais e serviços (PAULRAJ; CHEN, 2007), identificada no estudo como a maior capacidade de resposta do fornecedor (SQUIRE et al., 2009) e no melhor atendimento ao prazo de entrega (CHRISTOPHER, 2001), levando a empresa compradora a um desempenho operacional superior, caracterizado pelas reduções de custos (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001).

A aliança colaborativa não está associada somente as transações tradicionais de compra e venda (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001), uma vez que requerem relacionamento contínuo e comprometimento (GENTRY, 1993), com compartilhamento de informações, riscos e recompensas (GENTRY, 1993; ZSIDISIN; ELLRAM, 2001).

São relações de longo prazo destinadas a aprimorar as capacidades estratégicas e operacionais das empresas participantes, com os benefícios de melhor sincronização da cadeia de suprimentos, redução total de custos, melhoria da qualidade e no tempo de ciclo (MONCZKA et al., 1998).

Partindo da premissa que as empresas participantes da pesquisa utilizam como estratégia de suprimentos, a colaboração por alianças de longo prazo, a pesquisa, objeto deste artigo, partiu do seguinte problema: os relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos, decorrentes de alianças de longo prazo, levam ao melhor desempenho operacional da empresa compradora?

A pesquisa se dividiu em duas fases, em uma primeira etapa foram enviados questionários estruturados para oito empresas distintas, classificadas posteriormente como papel e celulose, química e petroquímica e automobilístico, com o objetivo de verificar a importância das alianças com fornecedores e os seus reflexos no desempenho operacional da empresa compradora.

Na segunda fase foi realizada uma entrevista em profundidade, com um dos gerentes participantes da primeira fase, com experiência superior a 20 anos e responsável pela contratação corporativa de materiais e serviços para a sua organização, com o objetivo de verificar os resultados obtidos na primeira fase.

O estudo buscou entender se, nas empresas instaladas no Brasil, a colaboração por meio de alianças de longo prazo modifica as relações comerciais entre empresa vendedora e compradora, evoluindo de um caráter apenas tradicional de compra e venda para um relacionamento que agrega outros benefícios e melhorias ao processo.

Neste contexto, o estudo é relevante por mostrar, na perspectiva das empresas pesquisadas, a importância das alianças de longo prazo com fornecedores específicos e o seu efeito no desempenho operacional destas organizações.

O estudo foi estruturado contemplando, após a introdução, o referencial teórico sobre gestão da cadeia de suprimentos, colaboração, alianças e desempenho operacional. Na sequência foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados. Finalizando com a análise dos dados, conclusão final e as recomendações para prosseguimento da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas buscam tornar a cadeia de suprimentos competitiva, em função do valor que podem adicionar e dos custos que podem ser reduzidos, compreendendo que a competição não será mais entre empresas concorrentes, mas entre as respectivas cadeias de suprimentos (CHRISTOPHER, 2001; PAULRAJ; CHEN, 2007), o que implica na necessidade de alinhamento de estratégias e competências dos principais processos de negócios componentes da cadeia de suprimentos (PIRES, 2004).

A gestão competitiva da cadeia de suprimentos deve aumentar o valor (CHRISTOPHER, 2001), ao menor custo, para todos os participantes, perseguindo melhorias em suas atividades internas (BOUNCKEN, 2011), procurando melhorar o desempenho pela eliminação de desperdícios e da utilização eficiente da capacidade do fornecedor, criando uma coordenação na cadeia (PAULRAJ; CHEN, 2007) e nas relações entre fornecedores e compradores a fim de criar valor a um custo menor para a cadeia como um todo (BOUNCKEN, 2011).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) pode ser entendido como a habilidade de uma empresa em trabalhar com seus fornecedores, buscando obter materiais e serviços com qualidade, prazo e preços competitivos (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001) e reduzindo as incertezas e riscos que podem afetar os níveis de estoque, os processos e os níveis de serviços ao consumidor final (LEENDERS; FEARON, 1997). É em grande parte a integração de processos, que pode ser entendida como a condução e o acordo conjunto de atividades entre as empresas (FORSLUND; JONSSON, 2009), buscando melhorar tanto o desempenho da organização individualmente como o da cadeia de suprimentos como um todo (BRATIC, 2011).

O processo de criação de valor estende para além dos limites da empresa, envolve a integração dos processos e exige que as empresas busquem a integração e a colaboração entre todos os membros da cadeia de suprimentos (GIMENEZ; VENTURA, 2005; VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011).

Com os fornecedores cada vez mais assumindo papéis estratégicos nas organizações é necessário o desenvolvimento de relações de longo prazo (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001) que envolvem ligações que utilizam recursos e estruturas das organizações individuais, para se atingir objetivos comuns (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

A gestão colaborativa na cadeia de suprimentos implica na necessidade das empresas formarem alianças (GENTRY, 1993; VIVALDINI; PIRES; SOUZA, 2010), estabelecendo relações de trabalho estreitas e de longo prazo gerando uma interdependência entre as organizações (SOOSAY; HYLAND; FERRER, 2008).

Neste contexto a colaboração pelas alianças de longo prazo entre empresas

compradoras e fornecedoras estão gradualmente substituindo as relações antagônicas do passado (GENTRY, 1993), tornando o fornecedor não mais uma figura meramente transacional, mas um importante parceiro do negócio (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001). As verdadeiras alianças requerem obrigatoriamente a independência e o compartilhamento de benefícios entre os parceiros (MONCZKA et al., 1998).

Esta nova abordagem proporciona vantagens operacionais para as empresas, compartilhando objetivos comuns, tais como qualidade superior, redução de custos, informações e conhecimentos (GENTRY, 1993), obtendo sinergias entre as organizações (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001).

Assim, os fornecedores podem prover a organização compradora de muitos dos benefícios de uma integração vertical, como melhor coordenação, melhor utilização dos ativos e respostas rápidas as mudanças de mercado (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001).

A colaboração pode ser externa e interna (WIENGARTEN et al., 2010), quando externa a colaboração envolve um relacionamento entre duas ou mais organizações baseada em confiança, abertura, riscos e retornos compartilhados que leva a um melhor desempenho (GENTRY, 1993; ZSIDISIN; ELLRAM, 2001). Assim, maiores níveis de colaboração proporcionam constantes incrementos nos níveis de relacionamento entre as empresas (THOMAS; ESPER; STANK, 2010).

Uma relação de longo prazo com poucos fornecedores tem vantagens, algumas difíceis de quantificar como um potencial para uma maior qualidade (PELEG; LEE; HAUSMAN, 2002), elas são desenhadas para aumentar as capacidades das empresas participantes (MONCZKA et al., 1998).

A decisão de trabalhar com um único ou poucos fornecedores pode estar unicamente relacionada a custos, mesmo nesta situação a decisão ainda pode trazer benefícios por reduzir as incertezas de fornecimento dos materiais e serviços, além de incentivar os fornecedores a praticar preços mais baixos (PELEG; LEE; HAUSMAN, 2002).

As relações estreitas entre fornecedores e compradores criam maiores chances para que as habilidades das partes sejam utilizadas em benefício mútuo (CHRISTOPHER, 2001) e criam o ambiente para o compartilhamento de riscos e recompensas, levando a relacionamentos de longo prazo (PAULRAJ; CHEN, 2007).

A capacidade de trabalhar em conjunto com parceiros tem permitido às empresas integrar e vincular as operações com maior eficácia (SOOSAY; HYLAND; FERRER, 2008), levando as organizações a perseguir processos de melhoria contínua, com o objetivo de produzir produtos e serviços de forma mais eficiente, entregando maior valor a seus clientes (LEENDERS; FEARON, 1997).

A colaboração é importante quando os parceiros percebem que vários benefícios podem ser atingidos como alta qualidade, custo menor, entrega mais rápida, operações eficientes e a coordenação eficaz das atividades (SOOSAY; HYLAND; FERRER, 2008), ela tem um efeito importante sobre a relação de interação entre as capacidades externas e o desempenho interno (SQUIRE et al., 2009).

Neste contexto uma das formas em que os relacionamentos de longo prazo, com a consequente maior colaboração entre empresas vendedoras e compradoras, promovam o melhor desempenho da organização compradora está relacionada à maior agilidade da empresa fornecedora em atender as necessidades da empresa compradora.

A agilidade refere-se ao fornecimento pelos parceiros da cadeia de um desempenho superior em tempo de entrega e capacidade de resposta. A capacidade da empresa em responder rapidamente às necessidades dos clientes pode ser uma fonte de persistente vantagem competitiva (PAULRAJ; CHEN, 2007). A organização com foco na agilidade projeta sistemas e procedimentos, com o objetivo de melhorar a velocidade e a confiabilidade de resposta ao cliente (CHRISTOPHER, 2001).

O desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores baseado na confiança mútua traz inúmeros benefícios tais como: prazo de entregas mais curtos, entregas confiáveis, entre outros (CHRISTOPHER, 2001), os problemas de qualidade e prazo são transmitidos e resolvidos com maior velocidade (FRANCISCHINI; GURGEL, 2004).

Uma das formas de melhorar a eficiência operacional da cadeia é apressar os fluxos de materiais e de informação dentro da cadeia, com o objetivo de melhor atender aos clientes do produto ou serviço (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002). A capacidade de resposta está relacionada com a velocidade com que o fornecedor reage a informações da empresa compradora (SQUIRE et al., 2009).

A maior agilidade do fornecedor (menor prazo de entrega e a sua capacidade de resposta) faz com que as incertezas de abastecimento sejam minimizadas permitindo que a organização compradora melhore o seu desempenho operacional. Um processo eficiente é uma medida de sucesso e um fator determinante para a habilidade da empresa em ser lucrativa (CAO; ZHANG, 2011).

A implementação integrada da cadeia de suprimentos fornece uma oportunidade estratégica para a criação de competitividade e isso implica no melhor desempenho da empresa (HATANI et al., 2013).

O aumento da competição, as novas tecnologias e a rápida mudança nos mercados globais forçam as empresas a identificar estratégias para continuar incrementando a sua produtividade (PELEG; LEE; HAUSMAN, 2002), levando as empresas compradoras a procurar estabelecer relacionamentos com seus fornecedores por uma variedade de razões que incluem a redução de custos (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001), a sincronização da cadeia (MONCZKA et al., 1998), a melhora da qualidade (MONCZKA et al., 1998), entregas mais rápidas e confiáveis (LEENDERS; FEARON, 1997), proporcionando uma melhora na posição competitiva da organização (MONCZKA et al., 1998).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder ao problema de pesquisa formulado, foi estabelecido como objetivo geral: identificar se nas empresas pesquisadas os relacionamentos colaborativos pelas alianças de longo prazo, entre empresas fornecedoras e compradoras, levam ao melhor desempenho operacional das empresas compradoras. Como objetivos específicos: a) se existe uma diferença de percepção entre os setores industriais pesquisados e b) se nos níveis hierárquicos dos respondentes, dentro da estrutura de compras, a percepção é diferente.

3.1 Primeira fase da pesquisa

Nesta fase, o estudo restringiu-se a uma amostra de empresas nacionais e multinacionais de grande porte, instaladas no Brasil. Como sujeitos da pesquisa foram escolhidos compradores, coordenadores e gerentes de compras, com envolvimento na contratação de materiais e serviços. Para a coleta dos dados foi utilizado um questionário estruturado, em que se procurou caracterizar o respondente, em relação ao seu cargo e ao setor de atuação da empresa.

O segundo bloco foi composto de 15 assertivas baseadas no referencial teórico. Para cada assertiva adotou-se uma escala do tipo *Likert* com seis opções em que a pontuação um correspondeu ao discordo totalmente e a pontuação seis ao concordo totalmente.

A amostra foi não probabilística onde a seleção dos elementos da população depende, pelo menos em parte, do julgamento do pesquisador e pelo critério de acessibilidade, ou por

conveniência (VERGARA, 2000). Neste caso as inferências extraídas da amostra devem ser ressalvadas, em função das limitações deste tipo de abordagem (KERLINGER, 1980).

A estatística descritiva foi utilizada para o tratamento dos dados coletados por meio da distribuição de frequências e porcentagens das respostas obtidas. A distribuição de frequências teve como medidas de tendência central, a média, a moda e a mediana, pois elas são indicadas para variáveis obtidas a partir de escala ordinal (SILVER, 2000).

Para verificar as implicações da colaboração pelas alianças de longo prazo entre empresas fornecedoras e compradoras, utilizou-se a análise de frequência das assertivas, separando-se as empresas de papel e celulose, química e petroquímica e automobilístico, finalizando com a consolidação dos dados de todas as empresas.

Como as assertivas foram constituídas em uma escala ordinal de categorias de discordância/concordância, a opção discordo totalmente recebeu o valor numérico igual a um e a opção concordo totalmente o valor numérico igual a seis. As demais opções da escala receberam valores intermediários entre dois e cinco.

Assim para uma determinada assertiva, se a média, moda e a mediana fossem maiores do que quatro (primeira opção na escala de concordância), a assertiva seria considerada como relevante nas empresas pesquisadas.

Com o objetivo de verificar a existência de diferenças nas respostas entre os setores industriais participantes da pesquisa e do cargo do respondente utilizou-se do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis que é uma técnica estatística usada para estudar as diferenças entre as médias de duas ou mais populações (MALHOTRA, 2001).

Nesta fase foram enviados 64 questionários para oito empresas dos segmentos de papel e celulose, químico e petroquímico e automobilístico, nos diferentes níveis hierárquicos dentro da estrutura de compras. Retornaram 47 questionários, correspondendo a 73,4% dos questionários enviados.

3.2 Segunda fase da pesquisa

Na segunda fase, entrevistou-se um gerente de compras com mais de 20 anos na função e responsável pela área de contratação estratégica de materiais e serviços para sua organização. A empresa de atuação deste gerente é líder em seu segmento com 15 unidades industriais espalhadas em território nacional e estava envolvida em um grande projeto de ampliação de sua capacidade produtiva. O objetivo foi o de evidenciar o papel da colaboração por meio das alianças de longo prazo na melhoria do desempenho operacional.

Os dados foram coletados por entrevista em profundidade junto ao gerente de compras, utilizando um roteiro. Na aplicação do instrumento de coleta de dados foi definido um protocolo de pesquisa com o objetivo de estabelecer regras a serem seguidas durante a sua aplicação (YIN, 1994).

Finalizada as transcrições das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo com o objetivo de obter indicadores e inferir conhecimentos baseando-se na produção e recepção de mensagens (BARDIN, 1977).

4. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

4.1 Primeira Fase

O perfil dos respondentes foi caracterizado: a) pelo cargo exercido na área de compras e b) pelo setor de atividade das empresas em que estes profissionais atuavam. Em relação ao cargo 21,3% eram gerentes, 21,3% coordenadores e 57,4% compradores, totalizando os 47

questionários respondidos. Em relação às empresas, 46,8% dos respondentes trabalhavam no setor de papel e celulose, 19,2% no setor químico e petroquímico e 34,0 % no setor automobilístico.

Para análise e descrição dos dados utilizou-se a estatística descritiva por meio de frequências e porcentagens das respostas obtidas. A distribuição de frequências, o cálculo da média, moda e mediana para as assertivas de A1 a A15 são mostrados na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição de Frequências das Assertivas

| ASSERTIVAS | DISCORDO | | | CONCORDO | | | Moda | Média | Mediana |
|--|----------|-----|------|----------|------|------|------|-------|---------|
| | DT | DM | DP | CP | CM | CT | | | |
| A1- As alianças de longo prazo são uma estratégia de suprimentos para reduzir custos na minha organização. | 0,0 | 0,0 | 8,5 | 10,6 | 44,7 | 36,2 | 5 | 5,09 | 5,00 |
| A2- Os fornecedores das alianças de longo prazo propõem alternativas para redução de custos. | 0,0 | 0,0 | 14,9 | 46,8 | 25,5 | 12,8 | 4 | 4,36 | 4,00 |
| A3- O menor prazo de entrega contribui para a redução de custos operacionais na minha organização. | 0,0 | 0,0 | 6,4 | 23,4 | 38,3 | 31,9 | 5 | 4,96 | 5,00 |
| A4- Os fornecedores nas alianças atendem rapidamente as necessidades da minha organização. | 0,0 | 0,0 | 8,5 | 36,2 | 42,6 | 12,8 | 5 | 4,60 | 5,00 |
| A5- A redução do custo de compra dos materiais e serviços foi um dos principais ganhos das alianças. | 0,0 | 0,0 | 6,4 | 34,0 | 29,8 | 29,8 | 4 | 4,83 | 5,00 |
| A6- Os critérios para medir o sucesso da colaboração envolvem itens como a redução no prazo de entrega. | 0,0 | 2,1 | 8,5 | 36,2 | 31,9 | 21,3 | 4 | 4,62 | 5,00 |
| A7- A redução do tempo de resposta do fornecedor foi um dos principais ganhos da colaboração. | 2,1 | 2,1 | 6,4 | 34,0 | 46,8 | 8,5 | 5 | 4,47 | 5,00 |
| A8- As alianças de longo prazo são uma estratégia de suprimentos para reduzir os custos de transporte. | 6,4 | 2,1 | 17,0 | 36,2 | 31,9 | 6,4 | 4 | 4,04 | 4,00 |
| A9- A redução no prazo de entrega foi um dos ganhos operacionais das alianças de longo prazo. | 0,0 | 4,3 | 10,6 | 29,8 | 42,6 | 12,8 | 5 | 4,49 | 5,00 |
| A10 – As alianças de longo prazo são uma estratégia de suprimentos para reduzir os níveis de estoque. | 4,3 | 0,0 | 4,3 | 21,3 | 27,7 | 42,6 | 6 | 4,96 | 5,00 |
| A11- O menor prazo de resposta do fornecedor contribui para o melhor desempenho operacional. | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 6,4 | 34,0 | 55,3 | 6 | 5,40 | 6,00 |
| A12- A resposta rápida dos fornecedores é fator importante nas alianças de longo prazo. | 0,0 | 2,1 | 0,0 | 14,9 | 40,4 | 42,6 | 6 | 5,21 | 5,00 |
| A13- As alianças são uma estratégia de suprimentos para reduzir as incertezas de fornecimento. | 0,0 | 2,1 | 10,6 | 8,5 | 53,2 | 25,5 | 5 | 4,89 | 5,00 |
| A14- O prazo de entrega de materiais é fator importante nas alianças de longo prazo. | 0,0 | 2,1 | 0,0 | 17,0 | 44,7 | 36,2 | 5 | 5,13 | 5,00 |
| A15- O critério principal o sucesso da aliança é a redução de custos. | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,5 | 46,8 | 44,7 | 5 | 5,36 | 5,00 |

Fonte: os autores

Em relação à assertiva A1 (as alianças de longo prazo são uma estratégia de suprimentos para reduzir custos na minha organização) verificou-se que a maioria dos

respondentes, 91,5% se posicionou na escala de concordância da assertiva com predominância entre os níveis 5 e 6 da escala *Likert* e 8,5% discordaram, a média das respostas foi de 5,09, o que identificou a existência de concordância em alto grau, mostrando que as alianças com fornecedores selecionados geralmente resultaram em benefícios mútuos como a redução geral de custos (GENTRY, 1993; MONCZKA et al., 1998; ZSIDISIN; ELLRAM, 2001).

As reduções de custo, que podiam ser obtidas com a adequada gestão da cadeia de suprimentos e a aliança entre empresas compradoras e fornecedoras, estavam relacionadas, entre outras formas, com a redução de estoques (RAJAGOPAL; BERNARD, 1993; ZENZ, 1994), dos custos de transporte (GENTRY, 1993; ZENZ, 1994) e na proposição de alternativas baseadas no conhecimento e competências da empresa fornecedora (GENTRY, 1993; MONCZKA et al., 1998).

Ainda associadas com a redução de custos, as respostas para a assertiva A2 (os fornecedores das alianças de longo prazo propõem alternativas para redução de custos.) mostraram também um perfil de concordância, com 85,1% na escala de concordo e 14,9% dos respondentes discordando da afirmação. A média das respostas se situou em 4,36, com o valor de maior frequência (moda) em 4, o que mostrou a concordância em menor grau quanto a proposição que os fornecedores de longo prazo propõem alternativas para a redução de custos da organização compradora. Outras assertivas relacionadas à redução de custos são a A5 (a redução do custo de compra dos materiais e serviços foi um dos principais ganhos das alianças), A8 (as alianças de longo prazo são uma estratégia de suprimentos para reduzir os custos de transporte) e A10 (as alianças de longo prazo são uma estratégia de suprimentos para reduzir os níveis de estoque) também apresentaram alto nível de concordância, mínima acima de 74,5%. Em relação a assertiva 8, a média foi de 4,04 e a moda igual a 4, as mais baixas entre todas as assertivas apesar de ainda estarem no lado da concordância da escala, o que pode mostrar que para estas empresas, as reduções de custo relacionadas a transporte não foram as mais relevantes ou não foram o foco dos contratos/alianças de longo prazo.

Em resumo: as assertivas relacionadas à redução de custo mostraram que, no entender dos respondentes das oito empresas participantes, este fator era reconhecido como um importante resultado e direcionador do relacionamento colaborativo pelas alianças de longo prazo entre a sua empresa e as empresas fornecedoras.

Em relação à agilidade de atendimento por parte da empresa fornecedora, com o menor prazo de entrega contribuindo para a redução dos custos (CHRISTOPHER, 2001; FRANCISCHINI; GURGEL, 2004), a assertiva A3 mostra forte grau de concordância (93,6%) com a afirmação que o menor prazo de entrega contribuiu para a redução de custos operacionais da organização e 6,4% na escala de discordância, com média 4,96 e moda de 5. Ainda em relação a prazo de entrega, as assertivas A6 (os critérios para medir o sucesso da colaboração envolvem itens como a redução no prazo de entrega) e A14 (O prazo de entrega de materiais é fator importante nas alianças de longo prazo), também associadas ao prazo, tiveram graus de concordância acima de 85,2% o que mostra que os respondentes identificam o prazo de entrega, e suas implicações para a eficiência e o desempenho organizacional, como um importante componente dos contratos de longo prazo.

A prontidão de atendimento e a capacidade de resposta rápida as necessidades da empresa compradora (CHRISTOPHER, 2001) foram uma fonte de vantagem competitiva (PAULRAJ; CHEN, 2007) e estavam relacionadas com a velocidade com que o fornecedor reagia a informações da empresa compradora (SQUIRE et al., 2009).

Em relação à prontidão de atendimento e a capacidade de resposta do fornecedor, representado pelas assertivas A4 (os fornecedores nas alianças atendem rapidamente as necessidades da minha organização), A7 (a redução do tempo de resposta do fornecedor foi um dos principais ganhos da colaboração), A11 (o menor prazo de resposta do fornecedor contribuiu para o melhor desempenho operacional) e A12 (a resposta rápida dos fornecedores

é fator importante nas alianças de longo prazo) apresentaram respostas às assertivas com grau de concordância, nas empresas pesquisadas, superiores a 89,3%.

Neste bloco um fator de destaque foi a assertiva 7, com média 4,47, a mais baixa entre as quatro assertivas referentes ao conceito de atendimento rápido do fornecedor de alianças de longo prazo. Esta assertiva estava relacionada aos principais ganhos de uma aliança de longo prazo, o que pode mostrar que na opinião destes respondentes o ganho maior não está na capacidade de resposta do fornecedor, mas na redução de custos como já foi discutido anteriormente.

A assertiva 13 era relacionada à redução das incertezas de fornecimento conseguidas por meio das alianças de longo prazo. O grau de concordância foi de 87,2% com média de 4,89 e moda de 5, o que mostrou que nas empresas pesquisadas estes contratos de longo prazo contribuíam para a redução da incerteza do fornecimento.

Finalizando, as respostas da assertiva A15 (o critério principal o sucesso da aliança é a redução de custos) apresentaram um perfil maior que o das demais respostas, com nível de concordância de 100%, com média das respostas em 5,36 e frequência de resposta entre os níveis 5 e 6 da escala. Este nível de concordância nas respostas pode mostrar que a redução de custos e o melhor desempenho operacional foram os principais motivadores quando do estabelecimento de alianças de longo prazo com os fornecedores. As organizações de compras escolhiam as alianças por várias razões, entre elas estavam a redução de custos, a melhora do serviço e a vantagem competitiva (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001).

Em resumo: para todas as assertivas, as respostas na faixa de concordância foram maiores que na faixa de discordância, com destaque para as assertivas A8 com menor grau de concordância (74,5% e média 4,04) e relacionada com a redução de custos no transporte e para a assertiva A15 com o maior grau de concordância (100% e média 5,36), relacionada com a redução de custos e melhor desempenho operacional como principais indicadores do sucesso de um contrato de longo prazo.

Na sequência procurou-se verificar se existiam diferenças entre as respostas em função do cargo do respondente conforme são mostrados na Tabela 2.

Tabela 2: Teste não paramétrico de Kruskal-Walis (Diferenças entre cargos)

| Assertivas | Média | | | Limite Inferior (LI) e Superior (LS) | | | | | | Kruskal-Walis Significância |
|------------|-------|------|------|--------------------------------------|------|------|------|------|------|--------------------------------|
| | | | | LI | | | LS | | | |
| | CP | CD | G | CP | CD | G | CP | CD | G | |
| A1 | 5,11 | 5,20 | 4,90 | 4,79 | 4,54 | 4,04 | 5,43 | 5,86 | 5,76 | 0,857 |
| A2 | 4,37 | 4,50 | 4,20 | 3,96 | 3,97 | 3,54 | 4,77 | 4,88 | 4,86 | 0,636 |
| A3 | 4,70 | 5,50 | 5,10 | 4,36 | 4,99 | 4,39 | 5,05 | 6,01 | 5,81 | 0,039 |
| A4 | 4,63 | 4,80 | 4,30 | 4,30 | 4,35 | 3,62 | 4,96 | 5,25 | 4,98 | 0,396 |
| A5 | 4,96 | 5,00 | 4,30 | 4,59 | 4,33 | 3,71 | 5,33 | 5,67 | 4,89 | 0,117 |
| A6 | 4,48 | 4,90 | 4,70 | 4,05 | 4,37 | 4,91 | 5,04 | 5,43 | 5,38 | 0,508 |
| A7 | 4,44 | 4,60 | 4,40 | 3,99 | 4,10 | 3,90 | 4,90 | 5,10 | 4,90 | 0,859 |
| A8 | 4,00 | 4,50 | 3,70 | 3,46 | 3,99 | 2,94 | 4,54 | 5,01 | 4,46 | 0,216 |
| A9 | 4,33 | 4,80 | 4,60 | 3,91 | 4,35 | 3,83 | 4,76 | 5,25 | 5,37 | 0,372 |
| A10 | 4,89 | 5,40 | 4,70 | 4,33 | 4,80 | 4,02 | 5,45 | 6,00 | 5,38 | 0,260 |
| A11 | 5,41 | 5,50 | 5,30 | 5,11 | 4,80 | 4,71 | 5,70 | 6,20 | 5,89 | 0,645 |
| A12 | 5,19 | 5,40 | 5,10 | 4,80 | 4,90 | 4,57 | 5,57 | 5,90 | 5,63 | 0,655 |
| A13 | 4,89 | 5,00 | 4,80 | 4,49 | 4,42 | 3,99 | 5,29 | 5,58 | 5,61 | 0,964 |
| A14 | 5,15 | 5,20 | 5,00 | 4,77 | 4,64 | 4,52 | 5,52 | 5,76 | 5,48 | 0,685 |
| A15 | 5,59 | 5,30 | 4,80 | 5,37 | 4,82 | 4,50 | 5,82 | 5,78 | 5,10 | 0,003 |

Nota: CP significa Comprador; CD, Coordenador e; G, Gerente

Fonte: os autores

Na Tabela 2, são mostradas as médias, os limites inferiores e superiores e significância estatística (p) para a diferença entre as médias das amostras significante para ($\alpha \leq 0,05$) para

os cargos de comprador (CP), coordenador (CD) e gerente (G). Com exceção das assertivas A3 e A15, com significância menor que 0,05, não existiram diferenças entre as respostas de compradores, coordenadores e gerentes de compras.

Quanto à comparação das médias entre os setores industriais de Papel e Celulose (PC), Químico e Petroquímico (QP) e Automobilístico (AU), os resultados são mostrados na Tabela 3.

Tabela 3: Teste não paramétrico de Kruskal-Walis (Diferenças entre setores)

| Assertivas | Média | | | Limite Inferior (LI) e Superior (LS) | | | | | | Kruskal-Walis Significância |
|------------|-------|------|------|--------------------------------------|------|------|------|------|------|--------------------------------|
| | | | | LI | | | LS | | | |
| | PC | QP | AU | PC | QP | AU | PC | QP | AU | |
| A1 | 5,18 | 5,67 | 4,63 | 4,92 | 5,28 | 3,98 | 5,44 | 6,05 | 5,27 | 0,038 |
| A2 | 4,36 | 4,44 | 4,31 | 3,94 | 3,89 | 3,81 | 4,79 | 5,00 | 4,82 | 0,939 |
| A3 | 5,00 | 5,22 | 4,75 | 4,59 | 4,71 | 4,22 | 5,41 | 5,73 | 5,28 | 0,512 |
| A4 | 4,73 | 5,22 | 4,06 | 4,45 | 4,58 | 3,65 | 5,01 | 5,86 | 4,47 | 0,002 |
| A5 | 4,95 | 5,56 | 4,25 | 4,56 | 5,15 | 3,79 | 5,35 | 5,96 | 4,71 | 0,002 |
| A6 | 4,77 | 5,00 | 4,19 | 4,44 | 4,23 | 3,57 | 5,11 | 5,77 | 4,81 | 0,095 |
| A7 | 4,77 | 4,89 | 3,81 | 4,50 | 4,29 | 3,19 | 5,04 | 5,49 | 4,43 | 0,009 |
| A8 | 4,41 | 4,44 | 3,31 | 4,11 | 3,22 | 2,65 | 4,70 | 5,67 | 3,98 | 0,008 |
| A9 | 4,64 | 4,89 | 4,06 | 4,29 | 3,99 | 3,50 | 4,99 | 5,79 | 4,63 | 0,058 |
| A10 | 5,36 | 5,56 | 4,06 | 5,01 | 5,00 | 3,27 | 5,71 | 6,11 | 4,85 | 0,002 |
| A11 | 5,50 | 5,78 | 5,06 | 5,17 | 5,44 | 4,57 | 5,83 | 6,12 | 5,56 | 0,075 |
| A12 | 5,32 | 5,78 | 4,75 | 5,03 | 5,44 | 4,18 | 5,60 | 6,12 | 5,32 | 0,013 |
| A13 | 5,14 | 5,44 | 4,25 | 4,82 | 5,04 | 3,62 | 5,45 | 5,85 | 4,88 | 0,008 |
| A14 | 5,27 | 5,33 | 4,81 | 4,99 | 4,95 | 4,19 | 5,55 | 5,72 | 5,43 | 0,394 |
| A15 | 5,41 | 5,67 | 5,13 | 5,19 | 5,28 | 4,70 | 5,63 | 6,05 | 5,55 | 0,177 |

Nota: PC significa Papel e Celulose; QP, Químico e Petroquímico e AU: Automobilístico

Fonte: os autores

Na Tabela 3, observou-se que em nível de significância ($\alpha \leq 0,05$) existiram diferenças entre as respostas das assertivas A1, A4, A5, A7, A8, A10, A12 e A13. O fato pode ter sido influenciado pelas respostas de profissionais das empresas classificadas no setor automobilístico, visto que as empresas não eram homogêneas (montadora e autopeças), o que pode ter levado a diferenças de percepção sobre o tema entre os respondentes das empresas.

4.2 Segunda Fase

Nesta fase procurou-se verificar as considerações de um profissional de compras experiente, em relação à colaboração pelas alianças e os seus resultados para a organização compradora, em termos de agilidade e de melhoria no desempenho operacional.

O entrevistado ressaltou a diferença entre os contratos ou pedidos de compras das alianças de longo prazo entre empresa compradora e fornecedora, que levava a um maior comprometimento por parte do fornecedor gerando benefícios para ambas as empresas.

As alianças com fornecedores eram de longo prazo (MONCZKA et al., 1998), ofereciam benefícios (PAULRAJ; CHEN, 2007) e reduziam substancialmente as incertezas de custo (PELEG; LEE; HAUSMAN, 2002), não obstante, requeriam um relacionamento baseado em confiança mútua, abertura, riscos e retornos compartilhados (ZSIDISIN; ELLRAM, 2001). As alianças excediam as possíveis contribuições das relações tradicionais (MONCZKA et al., 1998).

Ficou muito claro pela fala do entrevistado que as alianças de longo prazo eram ações ou processos diferentes e que levavam a resultados distintos, conforme pode ser observado nas transcrições, mostradas a seguir. Os grifos nas transcrições foram colocados pelos autores para destacar os aspectos importantes em cada fala.

Em relação à distinção de contratos que foram e os que não eram considerados como alianças de longo prazo, sendo que neste último caso estariam inclusos os pedidos de curto prazo:

“(...) porque **nem todos os contratos de fornecimento chegam a ser uma aliança (...)**.”

“(...) nós normalmente **diferenciamos contratos que são alianças, em relação ao mero contrato de fornecimento.**”

“Um **mero relacionamento de compra e venda de forma alguma** poderia **atingir os objetivos** da empresa contratante”.

Apesar da colaboração entre empresas, o entrevistado ressaltou a necessidade dos contratos formais como uma forma de garantir o entendimento do acordado entre as partes, em função até do grande valor que muitas vezes era investido por uma das partes.

Para que fossem observadas todas as medidas que os parceiros se comprometeram era necessária à existência de uma relação contratual (DAS; SEN; SENGUPTA, 1998).

“(...) **carece de formalização**, ele carece de rastreabilidade, ele carece de **garantias de parte a parte** ao que será realizado **ao longo do tempo (...)**.”

“(...) é bastante **importante** que haja um **contrato formalizando isso (...)**.”

Em relação à necessidade de contratos de longo prazo para ganhos superiores:

“Nós temos hoje vários exemplos de **contratos** iniciais de **longo prazo** firmados por **períodos superiores a 10 anos**, após a recuperação do capital do fornecedor foram **renovados** em bases **mutuamente satisfatórias.**”

“(...) é muito **difícil adotar estas soluções**, que eu disse, com um **ambiente competitivo**, com **alternâncias de fornecedor**, com **períodos de contratos muito curtos (...)**.”

Falando ainda em relação às alianças entre empresas fornecedoras e empresas compradoras, o entrevistado ressaltou que muitas vezes o relacionamento entre empresa fornecedora e compradora se estendia por um longo tempo, superando em muito os prazos originais contratados. Com os fornecedores cada vez estratégicos era necessário o desenvolvimento de relações de longo prazo, levando muitas vezes a contratos que eram renovados automaticamente (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

“(...) surgem alianças que transcendem o período de vigência de um contrato e **acabam se tornando sequências de contratos** que vão sendo aprimorados ao longo do tempo e garantindo **relacionamentos de longo prazo (...)**.”

“(...) **uma verdadeira aliança**, quando construída em bases sólidas, ela provavelmente vai **transcender o período do contrato original (...)**.”

Os trechos apresentados acima sinalizaram, em relação à empresa pesquisada, a natureza e as vantagens da aliança de longo prazo entre fornecedores e compradores, em que o relacionamento entre as organizações levava ao comprometimento e a colaboração entre as

empresas.

A colaboração nas cadeias de suprimentos era importante (SOOSAY; HYLAND; FERRER, 2008) e tinha um efeito significativo na relação de interação entre as capacidades externas e o desempenho interno (SQUIRE et al., 2009).

Importante ressaltar que este grau de comprometimento entre as empresas não era atingido prontamente e requeria alguns requisitos de confiança entre as partes.

“(...) existe um **período de amadurecimento**, em um primeiro momento os fornecedores oferecem soluções para aqueles temas que foram os desenhados (...)”.

“(...) um propensão muito maior a ter uma **postura colaborativa** na cadeia, porque no mundo dos negócios, a **visibilidade de longo prazo**, as **garantias**, a **visão estratégica** clara do que **uma empresa representa para a outra (...)**”.

As alianças de longo prazo podiam resultar em melhores prazos de entrega e de capacidade de resposta por parte do fornecedor. A capacidade de resposta era a agilidade do fornecedor em atender prontamente as necessidades da empresa compradora.

A capacidade da empresa para responder rapidamente às necessidades dos clientes podia ser uma fonte de persistente vantagem competitiva (PAULRAJ; CHEN, 2007), a organização ágil projetava sistemas e procedimentos, com o objetivo de melhorar a velocidade e a confiabilidade de resposta (CHRISTOPHER, 2001).

Neste contexto, a fala do entrevistado levou a visualizar alguns destes compromissos e ganhos na empresa pesquisada, incluindo uma postura mais colaborativa entre as empresas.

“(...) havendo um relacionamento desta natureza cujo valor de parte a parte e percebido como mais alto, isso vai produzir necessariamente **uma maior prontidão uma maior resposta** em relação às **necessidades (...)**”.

Ainda em relação à agilidade de atendimento, ela pode ser conseguida pela empresa compradora e entregue pela empresa fornecedora através do avanço da sua linha de produção, com a colocação de etapas do processo ou disponibilização de estoques avançados, assim como a melhorias de logística na cadeia de suprimentos que podiam fazer com que o prazo de entrega fosse minimizado e que a confiabilidade no fornecimento fosse aumentada.

Atualmente as empresas trabalhavam mais próximas aos seus fornecedores, eliminando seus estoques de proteção e incorporando atividades dos fornecedores dentro das suas próprias instalações (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001), um menor custo de produção, muitas vezes, necessitava investimentos especializados para o fornecimento (VANDEGRIFT, 1998).

“(...) estabelecimentos de **pedaços de empresas fornecedoras**, vamos dizer assim, **dentro da empresa cliente.**”

“(...) são lojas garantindo disponibilidade de **estoques avançados** que vão **reduzir** nas cadeias **os prazos, as dificuldades de logística (...)**”.

“(...) uma unidade produtiva que integra totalmente ou uma **finalização do produto** do fornecedor já **próximo da unidade consumidora (...)**”.

O melhor desempenho operacional obtido com a redução de custos foi comentado pelo

entrevistado, na sua organização, por vários ângulos. A melhora da eficiência operacional e com os ganhos obtidos tanto com a redução do preço do produto como por outras melhorias logísticas levavam a um melhor desempenho da organização compradora. A estratégia de contenção de custos necessita da integração entre as empresas e seus fornecedores (RAJAGOPAL; BERNARD, 1993).

“(...) estamos falando não só da questão da **integração**, do **prazo de pagamento**, da **redução de estoque**, da **garantia de bom custo** que são coisas que com certeza vão ser endereçadas na aliança estratégica porque **negócio é negócio**, não se pode perder o **foco no resultado**.”

“Totalmente, eu diria que a **incerteza do fornecimento é um custo e a supressão da incerteza** do fornecimento, ela é então **um valor**.”

Por outro lado o entrevistado falou em outros ganhos relacionados à inovação e aos menores problemas ambientais em decorrência dos fornecimentos. Estes pontos podiam ser visualizados nas seguintes transcrições:

“(...) ligado à **sustentabilidade**, produtos que se recomenda que não sejam transportados por longa distância que podem causar **danos ao meio ambiente**”.

“(...) garantir que se **evite um risco ambiental** indesejado (...)”.

“(...) essa **integração estratégica** trazer também **um diferencial de inovação**.”

A forma de viabilizar estas alianças de longo prazo e os compromissos que foram estabelecidos entre a empresa compradora e os seus fornecedores eram desenhados e coordenados pela área de *Supply Chain* (Cadeia de Suprimentos) e as áreas relacionadas a desenvolvimento de produtos, que na organização do entrevistado era conhecida como P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), e tinha um caráter de desenvolver insumos para melhoria do processo produtivo.

“(...) ele é classificado dentro de um **sistema de gestão de projetos** coordenado pela área de **Pesquisa e Desenvolvimento em conjunto com a área de Supply Chain** (...)”.

“(...) relacionando as **quantidades do produto** e o **desempenho do produto** dentro do **processo** (...)”.

“(...) **alavancar** sempre o **desenvolvimento da parceria** estratégica **da aliança** e **buscar resultados maiores** que os inicialmente desenhados”.

O entrevistado colocou ser difícil fazer uma classificação dos fatores mais importantes para o desenvolvimento das alianças de longo prazo (entre redução de custos, estoques menores, agilidade do fornecedor e maior capacidade de resposta).

“Eu acho **difícil dizer** que tem **um objetivo principal**, o grande diferencial do relacionamento estratégico é **oferecer uma solução integrada** (...)”.

Em resumo: pelas considerações do gerente de compras evidenciou-se que na sua organização os relacionamentos colaborativos pelas alianças de longo prazo ainda necessitavam de formalização através de contratos que podiam ter prazo de duração superior a 10 anos. No sentido da colaboração, em algumas situações, estes contratos eram renovados periodicamente em bases mutuamente satisfatórias, trazendo como benefícios a redução de custos, de estoques, prazo de entrega e a prontidão de resposta do fornecedor, além de outros como a redução do risco ambiental (com a menor movimentação de mercadorias) e com a inovação de materiais fornecidos para os processos produtivos.

5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO DA PESQUISA

Em relação ao objetivo principal, verificou-se que o grau de concordância com as assertivas apresentadas, que relacionavam as alianças de longo prazo com a redução de custos, os menores prazos de entrega e a capacidade de resposta do fornecedor, foi de no mínimo 74,5%, mostrando que, no entender da maioria dos respondentes das oito empresas participantes, estes fatores foram reconhecidos como importantes resultados da colaboração por alianças entre empresa compradora e as empresas fornecedoras, com a totalidade dos respondentes concordando que o critério principal para medir o sucesso da aliança de longo prazo estava relacionado à redução de custos e ao melhor desempenho operacional. O resultado foi confirmado na entrevista realizada com o gerente de compras que destacou o papel das alianças de longo prazo em sua organização e que estas levavam a empresa a atingir resultados operacionais superiores, considerando além da redução de custos dos materiais adquiridos, a redução dos estoques, a melhoria dos processos logísticos, os melhores prazos de entrega, a maior prontidão de atendimento do fornecedor, a contribuição para a inovação em produtos e a diminuição dos riscos ambientais (sustentabilidade).

A análise de conteúdo da entrevista ainda permitiu verificar que nas alianças de longo prazo da empresa em questão, ainda existiu a formalização do processo através de contratos que eram em algumas situações renovados em condições mutuamente satisfatórias, o que levava a deduzir que foram vantajosos e trouxeram bons resultados tanto para as empresas fornecedoras como para a empresa compradora.

Com relação aos objetivos específicos: a) se existe uma diferença de percepção entre os diferentes setores industriais pesquisados, verificou-se que apesar do grau de concordância, as percepções são diferentes se comparados os setores de papel e celulose, química e petroquímica e automobilístico e; b) se nos níveis hierárquicos dos respondentes, dentro da estrutura de compras, a percepção é diferente. Em relação a este último objetivo foi possível evidenciar que entre as diferentes empresas pesquisadas o cargo do respondente não influenciou na identificação e percepção do impacto das alianças no desempenho operacional da organização.

Limitações do método: o estudo apresentou as seguintes limitações: a) tamanho da amostra ficou aquém do mínimo necessário de 75 respondentes e; b) critério de escolha das empresas foi por acessibilidade. Em razão destas limitações, os resultados obtidos devem ser vistos com ressalvas.

Diante do exposto, sugere-se para prosseguimento desta pesquisa: a) ampliar a amostra focando em um setor específico; b) analisar outros setores com característica mais similares em relação ao seu processo produtivo, como por exemplo, produção de ciclo contínuo, produção seriada, produção por encomenda, entre outros e c) verificar se existe diferença dentro do mesmo setor de atividade, entre empresas de grande porte e de pequeno porte.

Por fim, o estudo foi relevante por mostrar a importância da colaboração com fornecedores estratégicos, por alianças de longo prazo, em empresas instaladas no Brasil.

REFERÊNCIAS:

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOUNCKEN, R. B. Supply Chain Contingencies: The Effects of Up-Stream Directives on Supplier's Innovation Performance. **Engineering Management Journal**, v. 23, n. 4, 2011.
- BRATIĆ, D. Achieving a Competitive Advantage by SCM. **IBIMA Business Review Journal**, v. 2011, p. 1–13, 2011.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, mar. 2011.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation**. New Hersey: Prentice Hall, 2001.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- COOK, L. S.; HEISER, D. R.; SENGUPTA, K. The moderating effect of supply chain role on the relationship between supply chain practices and performance: An empirical analysis. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 2, p. 104–134, 2011.
- DAS, S.; SEN, P. K.; SENGUPTA, S. Impact of strategic alliances on firm valuation. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 1, p. 27–41, 1998.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. A Three-Stage Implementation Model for Supply Chain Collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 93–112, 2008.
- FORSLUND, H.; JONSSON, P. Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer-supplier dyads: The buyers' perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 1, p. 77–95, 2009.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. DO A. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.
- GENTRY, J. J. Strategic alliances in purchasing: Transportation is the vital link. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 29, n. 3, p. 11, 1993.
- GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 1, p. 20–38, 2005.
- HATANI, L. et al. The Role of Competitiveness as Mediator for the Relation between Supply Chain Flexibility and Firm Performance. **Journal of Management Research**, v. 5, n. 1, p. 269–291, 2013.
- KERLINGER, F. N. **A metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. 1. ed. São Paulo: EPU, 1980.
- KRAUSE, D. R.; PAGELL, M.; CURKOVIC, S. Toward a measure of competitive priorities for purchasing. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 4, p. 497–512, 2001.
- LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. **Purchasing and Supply Management**. 11 a ed. EUA: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- LEEUEW, S. DE; FRANSOO, J. Drivers of close supply chain collaboration: one size fits all? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 7, p. 720–739, 2009.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONCZKA, R. M. et al. Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. **American Institute for Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 553–577, 1998.

- PAULRAJ, A.; CHEN, I. J. Strategic Buyer?Supplier Relationships, Information Technology and External Logistics Integration. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 43, n. 2, p. 2–14, 2007.
- PELEG, B.; LEE, H. L.; HAUSMAN, W. H. Short-term e-procurement strategies versus long-term contracts. **Production and Operations Management**, v. 11, n. 4, p. 458–480, 2002.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- RAJAGOPAL, S.; BERNARD, K. N. Cost Containment Strategies: Challenges for Strategic Purchasing in the 1990s. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 29, n. 1, p. 17–24, 1993.
- SILVER, M. **Estatística para a administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- SOOSAY, C. A.; HYLAND, P. W.; FERRER, M. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. **Supply Chain Management**, v. 13, n. 2, p. 160–169, 2008.
- SQUIRE, B. et al. The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: The role of collaboration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 8, p. 766–788, 2009.
- THOMAS, R. W.; ESPER, T. L.; STANK, T. P. Testing the Negative Effects of Time Pressure in Retail Supply Chain Relationships. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 4, p. 386–400, 2010.
- VANDEGRIFT, D. Asset specificity, long-term contracts, and the good faith requirement. **Eastern Economic Journal**, v. 24, n. 4, p. 475–493, 1998.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 561–576, 2011.
- VIVALDINI, M.; PIRES, S. R. I.; SOUZA, F. B. Importância dos Fatores Não-tecnológicos na Implementação do CPFR. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 14, n. 2, p. 289–309, 2010.
- WIENGARTEN, F. et al. Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality. **Supply Chain Management**, v. 15, n. 6, p. 463–473, 2010.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- ZENZ, G. J. **Purchasing and the Management of Materials**. 7a. ed. EUA: John Wiley & Sons, 1994.
- ZSIDISIN, G. A.; ELLRAM, L. M. Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 9, p. 629–646, 2001.