

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

ANA CAROLINA GONÇALVES BONATO

**ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNACIONAL DE UMA
INDÚSTRIA METALÚRGICA DO SETOR NÁUTICO LOCALIZADA NO SUL DO
BRASIL**

CAXIAS DO SUL

2021

ANA CAROLINA GONÇALVES BONATO

**ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNACIONAL DE UMA
INDÚSTRIA METALÚRGICA DO SETOR NÁUTICO LOCALIZADA NO SUL DO
BRASIL E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Centro de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Comércio Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira.

CAXIAS DO SUL

2021

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu irmão, ao meu marido e aos meus filhos Angelo e Eleonora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos gestores e colaboradores da empresa industrial que permitiram com liberdade o desenvolvimento de minha pesquisa. Por demonstrarem interesse em participar do estudo, promovendo todos os recursos necessários para o desenvolvimento das análises.

Agradeço ao meu orientador Guilherme Bergmann Borges Vieira por sua disposição em orientar, disponibilidade para responder, e dedicação à excelência acadêmica.

Por fim, agradeço aos demais docentes do Corpo Acadêmico do Curso de Comércio Internacional, da Universidade de Caxias do Sul. Por suas contribuições intelectuais ao longo dos anos em que convivemos, de modo a promover o embasamento necessário para fazer jus ao desenvolvimento deste estudo de conclusão de curso.

“Acho que estamos todos vinculados”, ele disse. “Mesmo que jamais pensemos que estamos.”

Simon Winchester

RESUMO

Para uma empresa se aproximar da qualidade perene, há de se considerar uma combinação particular de fatores endógenos e exógenos. O ambiente que transborda as fronteiras da empresa precisa ser analisado, observando os processos no caminho percorrido pela matéria-prima até ser transformada em produto e alcançar o consumidor final. Desse modo, o escopo da pesquisa é conhecer a cadeia de suprimentos de uma indústria metalúrgica brasileira do setor náutico. Como objeto de estudo foi utilizada uma indústria metalúrgica brasileira fornecedora de ferragens e componentes para embarcações de pequeno e médio portes. No decorrer do trabalho é apresentada uma análise do relacionamento interorganizacional, com foco em dimensões não econômicas, e a finalidade de propor mudanças pertinentes ao aprimoramento da cadeia de suprimentos internacional em questão. Para tal finalidade, a estrutura metodológica é de natureza aplicada com uma abordagem qualitativa, objetivo exploratório e participação observante da autora. Os procedimentos técnicos foram pautados em pesquisa documental e entrevistas em profundidade com gestores internos, clientes de maior relevância estratégica e fornecedor-chave. Os resultados do trabalho indicam que a qualidade do fluxo de informação é fundamental para a manutenção de relacionamentos de parceria estratégica. Assim, a insuficiência no compartilhamento de informações é diretamente proporcional à insegurança percebida pelas empresas participantes da cadeia de suprimentos estudada. A fim de minimizar conflitos e melhorar o desempenho global, dimensões não econômicas, como a confiança, apresentaram relevância mesmo em relações de longo prazo.

Palavras-chave: logística internacional; cadeias de suprimentos; indústria metalúrgica; fabricação de componentes para barcos; região Sul do Brasil.

ABSTRACT

In order to achieve long lasting quality, a company must consider a particular combination of internal and external factors. The environment outside the company's boundaries must be taken into consideration through the observation of the processes from the raw material to the product itself and the delivery to the final consumer. Therefore, the objective of this study is to become acquainted with the supply chain of a brazilian marine metallurgical industry. The subject of this study is a brazilian metallurgy industry that supplies hardware and components for small and medium sized boats. In the course of this work an analysis of the interorganizational relationship, with a focus on non-economic dimensions, is presented with the objective of proposing changes that are relevant to the improvement of the aforementioned international supply chain. For this purpose, the methodological structure of this applied research is characterized by qualitative approach, exploratory objective and participant observation. The technical procedures for data collection were guided by document analysis and in-depth interviews with internal managers, high priority clients and a key supplier. The results of the work indicate that the quality of the information flow is fundamental for the maintenance of strategic partnership relationships. Thus, the insufficiency of information sharing is directly proportional to the insecurity perceived by the organizations participating in the studied supply chain. In order to minimize conflicts and improve overall performance, non-economic dimensions such as trust were relevant even in long-term relationships.

Key words: international logistics; supply chain; metallurgical industry; components manufacturing for sailboats; South region of Brazil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Referencial teórico proposto.....	32
Figura 2 – Apropriação da pesquisa segundo o referencial teórico proposto.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – A Evolução logística.....	18
Quadro 2 – O Perfil dos entrevistados, data e duração das entrevistas.....	27
Quadro 3 – Dimensionamento teórico do roteiro de entrevistas.....	29
Quadro 4 – Síntese de resultados da questão introdutória.....	31
Quadro 5 – Síntese de resultados do relacionamento com fornecedores.....	33
Quadro 6 – Síntese de resultados do relacionamento com clientes.....	35
Quadro 7 – Síntese de resultados do compartilhamento de informações.....	36
Quadro 8 – Síntese de resultados sobre o planejamento de metas e definição de responsabilidades.....	38
Quadro 9 – Síntese de resultados sobre a questão de fechamento.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CS	Cadeia de Suprimentos
GCS	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	17
2.1.1 Suprimentos Internacionais.....	20
2.2 MAPEAMENTO E ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	21
3 MÉTODO.....	24
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	24
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
3.2.1 Instrumento de coleta de dados.....	27
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	28
4 RESULTADOS.....	30
4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	30
4.1.1 Percepção inicial sobre a Cadeia de Suprimentos.....	31
4.1.2 Percepção sobre fornecedores de suprimentos e serviços.....	33
4.1.3 Percepção sobre os clientes.....	35
4.1.4 Percepção sobre o compartilhamento de informações.....	36
4.1.5 Percepção sobre a concordância de metas e objetivos.....	37
4.1.6 Percepção sobre soluções na cadeia de suprimentos.....	38
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
5 CONCLUSÃO	44
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	45
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	46
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE	
QUESTÕES DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	50

1 INTRODUÇÃO

Com o avançar dos séculos e do desenvolvimento do comércio de cada país e interpaíses, executivos e estudiosos notaram que atender, satisfatoriamente, ao cliente não se resume a decidir o melhor meio de transporte e definir o prazo de entrega. As exigências dos consumidores cresceram e continuam a se modificar com a sucessão das gerações (PIRES, 2016). Desafios não tradicionais passaram a exigir novas medidas organizacionais a serem empregadas mediante uma perspectiva mais estratégica, com o objetivo de realizar atividades de modo diferente da concorrência e obter ou manter vantagem competitiva (PORTER, 1985).

De acordo com Ballou (2006), a estratégia corporativa é definida pela compreensão dos principais objetivos da empresa, tais como, obtenção de lucros, crescimento e participação no mercado. Para dar continuidade aos planos elaborados pela cúpula da organização empresarial, a estratégia corporativa impulsiona as estratégias funcionais, como, *marketing*, produção e logística. Para Gonçalves (2013), “a conquista de mercados e posicionamento competitivo ocorre quando a logística se torna eficiente, ganhando novas posições por acesso a novos mercados e mediante a geração de vantagem competitiva”. Não há uma estratégia como padrão a ser seguido, cada empresa deve direcionar as suas atividades logísticas de modo a maximizar a sua utilidade operacional (GONÇALVES, 2013).

O termo Logística, etimologicamente, refere-se a cálculo e raciocínio. O conceito de logística engloba o planejamento estratégico-militar relacionado às operações de alocação e transporte de tropas, equipamentos e insumos. No entanto, nenhuma dessas definições sintetiza a logística empresarial (BALLOU, 2006). No início do século XX, nasciam esboços de uma definição para o termo Logística mais próximos de uma visão macro, porém, tais esboços ainda eram pautados na distribuição física dos produtos agrícolas e dos bens industrializados. Para os estudiosos da época como Shaw (1916), toda atuação de negócios representa a aplicação da moção de materiais. Quando inquiridos os propósitos de cada movimentação, encontra-se, em resposta, a identificação de três grupos de atividades: produção, distribuição e administração (SHAW, 1916).

Com a chegada da Era de Ouro do Capitalismo, em meados do século XX, e o aumento acentuado do consumo característico desse período, a competitividade entre as empresas despertou nos gestores a preocupação com todos os aspectos da

logística relacionados à distribuição física dos materiais e produtos (BERTAGLIA, 2020). A partir de então, a literatura sobre o assunto se expande e enriquece ganhando subdivisões conceituais. Em 1961, a organização norte-americana *Council of Logistics Management* (CLM) que desde o ano de 2005 é conhecida como *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) definiu logística como o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

A evolução da logística empresarial, a partir de então, pode ser dividida em três fases, segundo Masters e Pohlen (1994): i) fase do gerenciamento funcional (1960-1970), em que ocorreu uma gradual transição da administração fragmentada em processos individuais - compras, armazenagem e transporte, por exemplo - para a noção de administração integrada das atividades inter-relacionadas, seccionando as funções entre gestão de materiais e distribuição física; ii) fase da integração interna (1980), em que ocorreram mudanças relacionadas à gestão do fluxo de materiais proporcionando maior integração entre as atividades de aquisição, produção e distribuição e emergindo o termo logística integrada; e iii) fase de integração externa (1990), em que surgiu o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, apoiado na globalização, no crescimento demográfico e nas tecnologias da informação e comunicação. A partir dessa última fase, as empresas passaram a compreender que participam de uma rede de atividades criadoras de valor. Em suma, Bertaglia (2020) menciona que a gestão da cadeia de suprimentos apresenta uma visão mais ampla do que se conhece como logística, essa mais concentrada na estocagem e na movimentação física de produtos e materiais. Ainda que desempenhe um papel mais operacional, a logística é a mola propulsora da cadeia de suprimentos (BERTAGLIA, 2020).

O termo cadeia de suprimentos provém da expressão inglesa *supply chain*. Outro termo utilizado com significado similar é rede logística (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2010). Já a atividade de gestão conhecida como gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) provém da expressão inglesa *Supply Chain Management* (SCM), como citam Penof, Melo e Ludovico (2013). Gerenciar a cadeia de suprimentos é conhecer e controlar o caminho percorrido por cada produto desde as fontes originais de suprimento até o seu destino de consumo mesmo que esse caminho percorrido cruze fronteiras territoriais. Nesse sentido, avaliar o nível de

integração das atividades logísticas de cada empresa participante é a primeira etapa ao avaliar o nível de integração de uma cadeia de suprimentos (BALLOU, 2006). Para Lee (2004), somente cadeias de suprimentos ágeis, adaptáveis e alinhadas proporcionam às empresas uma vantagem competitiva sustentável. O papel da agilidade é permitir que os respectivos membros respondam rapidamente a mudanças imprevistas na oferta e na demanda. De modo semelhante, Narasimhan (1997 apud GLIGOR; HOLCOMB, 2012) aponta que a sincronização entre oferta e demanda requer integração nas funções internas de uma empresa, bem como seus fornecedores e clientes - visto que as empresas não competem mais umas contra as outras como entidades independentes: atualmente, a competição se dá entre cadeias de suprimentos. A agilidade pode ser alcançada pela aplicação rigorosa de princípios de reengenharia de processos (CHRISTOPHER, 2018)

Inserido nesse contexto, o presente trabalho tem como tema a análise da cadeia internacional de suprimentos de uma indústria metalúrgica do setor náutico localizada na Região Sul do Brasil. O trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo a presente introdução, em que também são apresentados o tema, o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e a sua justificativa. No segundo capítulo é desenvolvido o referencial teórico que dá sustentação ao estudo, sendo abordados tópicos sobre a cadeia de suprimentos; os suprimentos internacionais; o mapeamento e a análise da cadeia de suprimentos; e os principais modelos e ferramentas utilizados. No terceiro capítulo é descrito o método de pesquisa utilizado, assim como os meios pelos quais foram conduzidas a coleta e a análise de dados. No capítulo quarto são apresentados os resultados do estudo. E, a fim de encerramento, no capítulo quinto são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo, as implicações gerenciais e as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO E PROBLEMA DE PESQUISA

A atividade náutica é aquela que se relaciona com a navegação, as ciências náuticas e os esportes aquáticos. Esportes como a vela, atividades extrativistas como a pesca, e o transporte de pessoas e cargas por lazer, necessidade ou comércio são modalidades pertencentes a essa categoria de atividades. Em todas as modalidades citadas há utilização de embarcações. Uma embarcação de esporte, recreio e turismo, se traduz na grande capacidade de gerar mão de obra, desde o projeto do barco,

passando por sua construção, utilização e manutenção; e no movimento que produz em toda a cadeia náutica. Apesar de a atividade de construção naval destinada ao lazer datar do início do século XX, somente na década de 1960 surgiram, no Brasil, as primeiras operações industriais especializadas no setor (ACOBAR, 2012). O relatório da Associação Brasileira de Construtores de Barcos esclarece que o segmento náutico no Brasil se originou de pequenos estaleiros, alcançando a consolidação entre o período de 1970 e 1980. Em tal época, teve início a fabricação profissional das embarcações por estaleiros especializados, assim como a consolidação de empresas fabricantes de insumos e acessórios. A aceleração do crescimento foi observada na década seguinte, 1990, quando o setor estabeleceu padronização de processos de fabricação e alcançou qualidade reconhecida internacionalmente (ACOBAR, 2005).

A implementação de *design* diferenciado em relação aos produtos da mesma categoria de origem europeia e norte-americana, abriu canais para exportação e competitividade (SEBRAE, 2014). A Região Sul do Brasil abriga um dos mais ativos e tradicionais polos náuticos do país e se destaca por apresentar a segunda maior concentração de estaleiros e fabricantes de equipamentos e acessórios náuticos do mercado nacional. O estado do Rio Grande do Sul caracteriza-se como o terceiro maior polo de fabricação de equipamentos e acessórios náuticos do Brasil (ACOBAR, 2012). Segundo dados da Associação Náutica Brasileira (ACATMAR, 2021), o mercado nacional encerrou 2020 com um crescimento de 30% no setor.

Na cidade de Caxias do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 1976, nasceu uma empresa dedicada à indústria do velejo. A sua atuação inclui o fornecimento de componentes e ferragens para barcos de pequeno e médio portes destinados ao esporte e ao lazer, localizados no Brasil e outros países. Essa indústria metalúrgica, empresa focal do estudo, é uma sociedade limitada qualificada com capacidade econômica média, no ano de 2021, segundo classificação do BNDES. O cenário atual da empresa é caracterizado por aumentos na tabela de preços cobrada pelos fornecedores, causando aumento de custos nos produtos prontos para venda; atrasos no recebimento de suprimentos, desencadeando atrasos exponenciais à montante; além de notada redução na qualidade do material adquirido dos fornecedores para fins de produção, o que acarreta uma série de retrabalhos. Os prazos de entrega não se mantêm, o custo repassado ao consumidor aumentou, e conseqüentemente, o grau de satisfação do cliente reduziu causando desconforto na

rede de relacionamentos. Diante disso, o presente trabalho desenvolver-se-á de forma a responder ao seguinte problema de pesquisa: Como aprimorar a cadeia de suprimentos internacionais da indústria metalúrgica estudada?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo analisar alternativas de aprimoramento da cadeia de suprimentos internacionais de uma empresa metalúrgica fabricante de materiais náuticos localizada em Caxias do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Conhecer a cadeia de suprimentos internacionais da empresa estudada, distinguindo os principais fluxos realizados nessa cadeia;
- b) Analisar os processos nos relacionamentos, identificando as fragilidades existentes e as possíveis formas de solucioná-las;
- c) Propor sugestões para o aprimoramento da cadeia de suprimentos da empresa, tornando-a mais integrada, eficiente e competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA

A expectativa dos consumidores por melhores níveis de serviço e preços atrativos têm levado os empresários a analisarem as cadeias de suprimentos em que se inserem as suas atividades. A internacionalização de empresas de todos os portes e a crescente abrangência de distribuidores em nível global, junto com a competitividade das vendas *on-line* são frequentes preocupações do campo da gestão. A resiliência empresarial e a capacidade de cada empresa em manter-se produtiva e competitiva em tempos de imprevisibilidade e complexidade é um tópico atualmente discutido pelas empresas. Considerando os aspectos anteriormente citados, o propósito do tema abordado é conhecer os atores pertencentes à cadeia de

suprimentos referida e analisar o risco da atual interdependência. Para melhor compreensão do mercado, é necessária a verificação das causas de atrasos e aumento de custos que afetam a cadeia e implicam na insatisfação do consumidor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que sustenta o estudo proposto. Em sua estruturação estão presentes os principais conceitos sobre cadeia de suprimentos, suprimentos internacionais, e os principais modelos e ferramentas para mapeamento e análise de cadeias de suprimentos internacionais.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A logística e a cadeia de suprimentos são modos de interação de um mesmo sistema e, por isso, podem ser utilizados de maneira a confundir o leitor. Para fins de esclarecimento, faz-se necessária uma breve distinção entre ambas as abordagens conceituais levando em consideração a utilização de cada termo no decorrer deste trabalho.

Novos conceitos associados à logística vêm desde o começo do século XX sendo incorporados nas grandes empresas, nos mais diversos setores empresariais. Fleury (2000) declara que a logística é um verdadeiro paradoxo, pois é uma das atividades mais antigas da humanidade e, ao mesmo tempo, um dos conceitos gerenciais mais modernos. Dornier et al (2000, apud SANTOS; BASSANESI, 2011, p. 17) informam que a logística é responsável pela gestão de fluxos, e nesse sentido, pode ser considerada uma área fornecedora de serviços. Segundo os autores, a realização de tais serviços só é possível através do planejamento, controle e coordenação de todas as atividades envolvidas nos ciclos de operações dos materiais e informações. Por esse motivo, a logística é uma atividade passível de agregar valor ao produto tangível.

La Londe (1994) esclarece que existe nas empresas uma tendência em utilizar o nome logística para designar o departamento ou a função que até então era fragmentada nas funções de *marketing*, administração de materiais, produção e distribuição física. Sobre o último aspecto, Bertaglia (2009) entende que, por estar associado ao movimento de materiais, o aspecto da distribuição física abrange funções como: gestão de estoque, administração dos pedidos, armazenagem e transporte. Logo, observa-se que sua boa administração faz a empresa obter vantagem competitiva. Para Ballou (2006) a distribuição física é uma área que deve

ser observada com atenção pela empresa porque ocupa aproximadamente dois terços dos custos logísticos.

A logística integrada deriva da percepção de que não é suficiente a otimização da distribuição física, sendo necessário integrar todo o processo. Consiste no relacionamento entre fornecedor, suprimentos, produção, distribuição e cliente, havendo um fluxo de materiais e outro de informações (GOMES; RIBEIRO, 2013). A integração logística busca resolver pontos de interesses conflituosos entre as funções de *marketing*, produção e transportes. Em esclarecimento, Gomes e Ribeiro (2013) situam que apesar do crescente interesse na gestão da cadeia de suprimentos nos últimos anos, e a sua atual conceituação, houve a disseminação da ideia de logística integrada. Essa última, caracterizada pelo foco nas operações, abrange a logística de suprimentos (*inbound*), a logística interna à empresa e a logística de distribuição (*outbound*). Em síntese, para melhor entendimento, deve-se observar o Quadro 1 sobre a evolução da abrangência da logística.

Quadro 1 - A Evolução da logística

Tipos	Fase zero	Primeira fase	Segunda fase	Terceira fase	Quarta fase
Perspectiva dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	Logística integrada	<i>Supply Chain Management</i>	<i>Supply Chain Management</i> + <i>Efficient Consumer Response</i>
Foco	Gestão de estoques, gestão de compras, movimentação de materiais	Otimização do sistema de transportes	Visão sistêmica da empresa, integração por sistema de informações	Visão sistêmica da empresa e informações, incluindo fornecedores e canais de distribuição	Amplo uso de alianças estratégicas, <i>co-makerships</i> , subcontratação e canais alternativos de distribuição

Fonte: Wood e Zuffo (1998)

A delimitação de uma cadeia de suprimentos pode ser ampla ou restrita, dependendo da perspectiva de quem a define. Segundo Ayers (2010), a cadeia de suprimentos é abrangente, apresentando a união de processos de ciclo de vida que carregam consigo fluxos físicos, de informação, financeiros e de conhecimento para mover produtos e serviços de fornecedores aos usuários finais. Lambert, Cooper e Pagh (1998) entendem que o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode ser

considerado uma tentativa de estabelecer um corte transversal nas fronteiras organizacionais com a intenção de viabilizar a gestão de processos entre corporações. Os autores assumem que é mais fácil planejar do que executar tal integração na cadeia. Para Beamon e Sabri (2000), em uma cadeia de suprimentos, o fluxo de mercadorias entre fornecedor e cliente passa por vários escalões, e cada escalão pode consistir em diversos serviços para compor a sua infraestrutura (*facilities*).

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos conforme Masters e Pohlen (1994), abrange uma visão holística da empresa. Destaca-se a agilidade na resposta ao cliente, a sincronização das atividades e a troca de informações entre os elos da cadeia em um ambiente de intenso dinamismo. Em contrapartida, para Ballou (2006), o limite entre os termos logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos é indistinto. O foco é dado em gerir o fluxo de produtos e serviços da maneira mais eficaz e eficiente. Dessa forma, segundo o autor, a gestão da cadeia de suprimentos é um processo estratégico.

Para Vieira et al (2010), o contexto comportamental da cadeia de suprimentos envolve confiança, comprometimento, reciprocidade, flexibilidade, interdependência, entre outros aspectos relacionais referentes às pessoas e à forma como as empresas interagem por meio dessas pessoas. Em contrapartida, o contexto físico envolve ações conjuntas e compartilhamento de dados em geral, como informações estratégicas e operacionais, custos e incentivos. O surgimento de novos formatos organizacionais abertos, como o formato de gerenciamento da cadeia de suprimentos, pode ser associado ao fenômeno da hiper competição. Nesse aspecto, a hiper competição ocorre em um ambiente de dinâmica complexa, no qual os atores interagem em âmbito mundial, as vantagens competitivas são efêmeras e o ciclo de vida de produtos é curto, instável e, em muitos casos, imprevisível, como consta em D'aveni (1995, apud WOOD; ZUFFO, 1998, p.5)

As capacidades logísticas específicas de cada empresa, desenvolvidas como resultado de orientação conjunta da cadeia de suprimentos em que está inserida, fazem emergir recursos que levam à agilidade da rede em si. Segundo Gligor e Holcomb (2012), as capacidades logísticas provam-se como fatores valiosos ao permitirem que as empresas respondam às mudanças nas condições de negócios de maneira eficiente e eficaz. Os gestores devem estar cientes de como as capacidades logísticas podem ser utilizadas para reagir e responder à turbulência do mercado,

considerando a variedade de processos e subprocessos que estão envolvidos no atendimento à demanda.

Levando em consideração a fluidez necessária à cadeia de suprimentos e o atendimento da demanda, Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) destacam que as decisões tomadas desenvolvimento de um produto e as suas características particulares terão impacto direto na cadeia de suprimentos. Os produtos ou serviços têm pouco ou nenhum valor se os clientes não podem tê-los no tempo desejado e no lugar esperado com as especificações corretas. Para Beamon e Sabri (2000) mudanças provenientes de qualquer um dos participantes da cadeia de suprimentos é suficiente para afetar o desempenho dos outros e a qualidade do serviço prestado. Do mesmo modo Ballou (2006) compreende que a logística, num todo, trata da criação de valor para os clientes e fornecedores da empresa. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos consumidores quando (tempo) e onde (lugar) for pretendido por eles.

2.2 SUPRIMENTOS INTERNACIONAIS

Atuar no mercado internacional não é um novo acontecimento dos tempos de globalização: as relações comerciais entre diferentes nações surgiram com a formação mercantilista. Porém, a massificação da atuação das empresas no mercado internacional só foi alcançada através do desenvolvimento, nas últimas décadas, de aspectos como: o transporte internacional, a capacidade de lidar com a diversidade cultural, a habilidade multilinguística e a ampliação das cadeias de suprimento. (MORAIS; MOSCARDI; KROM, 2004). A globalização oferece oportunidades para melhorar o desempenho da empresa em termos de receita, volume e participação. As empresas que justificam suas escolhas por mercados estrangeiros e fundamentam a lógica da globalização são guiadas por objetivos em comum: aumentar a receita, conseguir economias de escala, reduzir os custos diretos, avançar a tecnologia, reduzir a carga tributária global da empresa, reduzir a incerteza de acesso ao mercado e melhorar a sustentabilidade. (BOWERSOX et al, 2013).

Ao justificar o aumento do interesse sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos nos anos 1990, Lummus e Vokurka (1999) apresentam três razões principais: i) a desverticalização das empresas, que ao se sentirem mais especializadas procuram fornecedores para suprir qualidade e custo reduzido; ii) a

crescente competição no contexto doméstico e internacional; e iii) o entendimento de que a maximização do desempenho de um elo da cadeia de suprimentos está distante de garantir seu melhor desempenho global. No entanto, a gestão de negócios em outros continentes pode ser difícil, sobretudo em países menos desenvolvidos, e da mesma forma, a promessa de mão de obra barata pode mascarar a ameaça de menor produtividade (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SHIMCHI-LEVI, 2010).

O mercado global oferece um conjunto único de possibilidades e desafios para o desenvolvimento de cadeias de suprimentos. Em função da grande competitividade, a logística e o desenvolvimento tecnológico tornaram-se ferramentas decisivas para fomentar a participação das empresas no mercado global. Porter (1986) já destacava que a tecnologia da informação transforma o modo de operação das empresas e afeta, com isso, todo o processo de criação de produtos. A complexidade logística no âmbito internacional resume-se por quatro “Ds”: distância, documentação, diversidade de cultura e demanda dos clientes (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

David e Stewart (2010) caracterizam a rede internacional pela expansão do relacionamento, onde, a comunicação interliga os clientes e fornecedores de seus clientes e fornecedores, favorecendo a interação entre as empresas. O processo de intercâmbio entre a força produtiva nacional, que gera a exportação, e a ineficiência nacional, que gera a importação, segue o princípio da vantagem comparativa (BALLOU, 2006). Quando aplicado a mercados globais, ajuda a explicar o alto nível de comércio internacional hoje existente. Diversos mecanismos de proteção afetam as decisões envolvendo a cadeia de suprimentos internacional, como tarifas e cotas, que influenciam as importações de modo mais intenso. Além disso, é importante considerar que os embarques internacionais precisam de mais documentos do que os nacionais. Portanto, estão sujeitos a atrasos causados pelas regulamentações de entrada, saída e roteirização impostas pelos países (BALLOU, 2006).

2.3 MAPEAMENTO E ANÁLISE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

À medida em que as estruturas da rede de fornecedores e clientes se tornam mais complexas e geograficamente dispersas, o gerenciamento pode se beneficiar do desenvolvimento de um mapa baseado nos relacionamentos da cadeia de suprimentos de uma empresa a ser definida como ponto focal. A representação visual e a análise das complexidades dos relacionamentos diretos e indiretos permitem a

identificação de vínculos críticos que devem ser acompanhados com maior atenção. Além disso, o mapa da cadeia de suprimentos pode ser usado para apoiar as metas de mitigação de risco e sustentabilidade (LAMBERT, 2008).

Nesse contexto, a tecnologia da informação (TI) é a principal aliada na coleta e análise dos dados necessários para o mapeamento. Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) esclarecem que o objetivo da TI é formar um elo invisível entre o ponto de produção e o ponto de entrega ou compra. A ideia é ter disponível uma direção de fluxo de informação para cada direção de fluxo do produto. Assim, segundo Pizzolato e Micucci, tendo levantado todos os dados necessários, representa-se graficamente então a rede de suprimentos do produto que se deseja mapear. O mapa obtido na representação é uma importante ferramenta para identificação dos riscos na rede de suprimentos, pois através dele é possível identificar de um modo mais claro as fontes de risco relacionadas.

Uma cadeia de suprimentos é composta, graficamente, por nós ou atores (*nodes*), interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos, denominadas laços ou arcos (*lines* ou *edges*). As relações estabelecidas podem ser bilaterais, quando entre duas empresas, ou multilaterais, quando envolvem várias empresas. Em ambos os casos há um compartilhamento de recursos. (PENOF; MELO; LUDOVICO, 2013). Para Micucci e Pizzolato (2008), as representações gráficas de cadeias de suprimento adotam como ponto de partida: o mapeamento de fluxo de valor em forma de rede; o modelo SCOR proposto pelo Supply Chain Council; os *softwares* para georreferenciamento; o modelo de reengenharia de processos de negócios; e o modelo em forma de uma árvore com raízes. Apesar da representação em forma de rede trazer mais clareza para a visualização de uma cadeia de suprimentos, não existe ainda uma ferramenta definida que transmita a complexidade das conexões. (MICUCCI; PIZZOLATO, 2008). Para Beamon e Sabri (2000) mudanças provenientes de qualquer um dos participantes da cadeia de suprimentos é suficiente para afetar o desempenho dos outros.

As empresas ao buscarem tornar a sua cadeia de suprimentos mais resiliente precisam garantir a compreensão da “arquitetura” de sua rede de oferta e demanda atual (CHRISTOPHER, 2018). Para o autor, o propósito do mapeamento da cadeia de suprimentos é acompanhar os processos da rede, procurar por gargalos ou pontos de congestionamento e identificar oportunidades de reengenharia do sistema para remover ações que não agregam valor ao produto. É importante estender o mapa a

montante para fornecedores de segundo ou terceiro grau a fim de notar pontos críticos. O conjunto de fornecedores que atua diretamente com uma empresa é denominado fornecedores de primeiro grau (*first tier suppliers*), o outro conjunto de fornecedores desses fornecedores é denominado de fornecedores de segundo grau (*second tier suppliers*), e assim por diante. Há dois sentidos básicos para os quais a empresa pode conduzir relacionamento: à montante (*upstream*), no sentido de seus fornecedores; e à jusante (*downstream*), no sentido do cliente final (CHRISTOPHER; TOWILL, 2001).

Em relação ao design e análise da cadeia de suprimentos, Beamon (1998), apresenta os modelos para delinear as cadeias de suprimentos, em quatro categorias: i) os modelos analíticos determinísticos, os quais não incluem elementos de aleatoriedade; ii) os modelos analíticos estocásticos ou probabilísticos, os quais incorporam algum aspecto de variação aleatória; iii) os modelos econômicos, os quais utilizam técnicas matemáticas e são descritos como estruturas projetadas para ilustrar processos complexos; e iv) os modelos de simulação, os quais combinam conceitos matemáticos e lógicos para reproduzir um sistema factual por intermédio de *softwares*.

3 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é descrever o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente, é caracterizado o tipo de pesquisa seguido dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O projeto de pesquisa constitui um esquema direcionado para coleta, mensuração e análise dos dados. Ele auxilia o pesquisador na utilização de recursos limitados ao apresentar escolhas cruciais quanto à metodologia (COPPER, SCHINDLER, 2013). O presente estudo buscou identificar atores e analisar a cadeia de suprimentos de uma organização industrial para avaliar a interação no relacionamento existente entre empresas-chave do ponto de vista comercial estratégico. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, com participação observante da pesquisadora.

Segundo Creswell (2010), a análise por métodos qualitativos, como a utilizada nesta pesquisa, permite que um fenômeno seja investigado em seu ambiente natural, abrangendo toda a sua complexidade. A pesquisa qualitativa auxilia na compreensão de um fenômeno social com o menor distúrbio possível do contexto natural. (MERRIAM, 2009). A pesquisa exploratória, por sua vez, tem por ordem própria aprimorar hipóteses, validar instrumentos e proporcionar familiaridade com o campo de estudo apresentado. (GIL, 2002). Nasce da necessidade em conceber instrumentos adequados ao contexto e aos sujeitos a que será direcionada a investigação, com a finalidade de alcançar respostas aos objetivos específicos da pesquisa. É uma comparação entre comportamento prático e comportamento teórico (CRESWELL, 2014). A observação qualifica-se como investigação científica quando é conduzida especificamente para responder a uma questão de pesquisa, metodicamente planejada e executada. Já a observação participante é um arranjo mais envolvido que surge quando o observador entra no ambiente social e age também como participante (COPPER, SCHINDLER, 2013).

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi efetuada por intermédio de pesquisa documental e entrevista em profundidade com amostra intencional. Foram entrevistados dois gestores da empresa focal, dois clientes nacionais, dois clientes internacionais e um fornecedor nacional. Quanto à pesquisa documental, a coleta de dados por base material ocorreu na indústria metalúrgica abordada, ao reunir documentação de entregas nacionais e embarques internacionais de até três anos anteriores ao atual, além de acesso a livros fiscais, anotações de funcionários do setor comercial, e catálogos desenvolvidos em parceria com clientes. Por mídia digital, houve acesso ao histórico de correspondências eletrônicas da empresa para com clientes e fornecedores, assim como a documentos de exportação e importação digitalizados, e ao sistema de gestão ERP. Foram consultados documentos institucionais públicos e privados, registros estatísticos e *websites*.

Desde o mês de março de 2021, a autora está inserida no cotidiano de trabalho da empresa focal, no cargo de estagiária de comércio exterior. Porém, até o presente momento, é a única pessoa atuante no departamento de importação e exportação, em exercício da função de analista. Com isso, é possível entender a participação da autora na manutenção do atual relacionamento entre empresa e clientes internacionais, e compreender a importância da participação observante no desenvolvimento do resultado de pesquisa. As ações de importação com fornecedores internacionais acontecem sem padrão regular e não foram consideradas como meio de análise, no presente estudo. A pesquisa se aproxima, desse modo, do parecer de Azevedo et al (2013) sobre a importância do engajamento do pesquisador em estabelecer uma boa relação com o entrevistado, a fim de obter melhor aproveitamento da coleta de dados. Para as entrevistas, os profissionais convidados foram escolhidos, primeiramente, com base na empresa em que trabalham. As empresas clientes foram eleitas por um agrupamento de razões, tais como *ranking* na curva ABC de clientes do período anual de agosto de 2020 a agosto de 2021, relações de longo prazo, e presença estratégica no mercado de cada país ao qual estão inseridas. Já a empresa fornecedora foi escolhida por ser a de maior representatividade no estoque da empresa focal.

Para melhor contextualização da análise do estudo, é apresentada uma breve caracterização das empresas participantes da pesquisa. A empresa focal foi

denominada como Empresa A, e a sua descrição está atribuída ao referencial teórico do presente estudo. Como estratégia de inserção, o principal canal de distribuição dos produtos fabricados se apresenta como indireto e seletivo, abrangendo empresas varejistas. Ou seja, os intermediários na distribuição são selecionados pelo fabricante, utilizando critérios pré-definidos, considerando que são bens de maior valor agregado direcionados a um nicho de mercado exclusivo. Alguns critérios consideram a reputação do varejista, a localização geográfica e o espaço para exposição dos produtos. Há presença em menor parcela de distribuição direcionada ao suprimento de estaleiros, localizados no Brasil e em outros países.

No que se refere aos clientes, a empresa do Cliente E é uma loja para revenda de acessórios, ferragens e complementos relacionados à navegação de desporto e lazer. Foi fundada em 1978, na cidade de São Paulo. Com estratégia de mercado muito similar, a empresa do Cliente R é uma loja para revenda de acessórios, ferragens e complementos relacionados à navegação de desporto e lazer. Foi fundada em 1980, na cidade de Florianópolis. A empresa do Cliente O é de abrangência internacional, atuante desde 1945. A sua história foi construída sobre o desenvolvimento de projetos de veleiros do tipo *dinghy*. Atualmente, atende o mercado de ferragens, complementos e acessórios para embarcações de até 100 pés. A sede está localizada na Inglaterra. A empresa do cliente P é de abrangência internacional criada para distribuir ferragens, complementos e acessórios para embarcações do tipo *dinghy*, com especial atenção para o atendimento de crianças e jovens entre 7 e 15 anos de idade. A empresa foi fundada em 1990, nos Países Baixos. Por fim, a empresa do Fornecedor U é um distribuidor brasileiro de elementos de fixação. Foi fundada em 1983, na cidade de Caxias do Sul.

O Quadro 2 apresenta a descrição do cargo e o tempo de empresa dos profissionais que participaram da pesquisa, bem como a data e a duração das entrevistas. De modo a ajudar em compreensão comportamental e cultural, foram identificados os países onde os entrevistados estão localizados. Os profissionais convidados a participar são pessoas que se relacionam diretamente com a empresa focal, com intenção de trocar informações e experiências relevantes aos negócios, por intermédio de pelo menos dois dos seguintes meios de comunicação: *e-mail*, ligação telefônica, videoconferência e visita pessoal. Optou-se por não revelar os nomes das empresas, tampouco dos colaboradores, para preservar sua identidade.

Quadro 2 – O Perfil dos entrevistados, data e duração das entrevistas

Empresa	Cargo Atual	Tempo de Empresa	Data da entrevista	Duração	Países
Empresa A	Diretor executivo	6 anos	14/09/2021	16 minutos	Brasil
Empresa A	Gerente industrial	25 anos	14/09/2021	13 minutos	Brasil
Cliente E	Sócio proprietário	9 anos	16/09/2021	15 minutos	Brasil
Cliente R	Sócio proprietário	40 anos	17/09/2021	43 minutos	Brasil
Cliente O	Coordenadora de vendas e logística internacional	8 anos	16/09/2021	20 minutos	Portugal e Inglaterra
Cliente P	Gerente de marketing de rede	4 anos	01/09/2021	20 minutos	Países Baixos
Fornecedor U	Representante comercial	14 anos	16/09/2021	40 minutos	Brasil

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A indústria focal não tem vínculos desenvolvidos com prestadores de serviços logísticos, razão pela qual não houve entrevista de representante da área. Do mesmo modo, as importações para o suprimento da fábrica são pontuais, resumidas a eventual escassez de fornecimento nacional. Não há, atualmente, programação de compras internacionais para caracterizar um relacionamento direto internacional.

3.2.1 Instrumento de coleta de dados

Com o propósito de acessar documentos e históricos de arquivos físicos e digitais, houve contato pessoal da pesquisadora com os gestores da empresa focal, solicitando autorização sobre o desenvolvimento da pesquisa. Após a autorização ser concedida, foi realizada uma investigação documental prévia a respeito da integração entre as empresas parceiras, buscando entendimento sobre o problema a ser investigado. A primeira etapa foi conhecer a história da empresa focal e os seus objetivos. A segunda etapa foi averiguar como e com qual frequência acontece a comunicação entre as empresas parceiras. A terceira etapa foi observar se há vínculos que caracterizam relacionamentos estratégicos, como trocas de informações sobre funcionamentos internos, contratos, participações em ativos, entre outros aspectos. A quarta etapa foi abordar com funcionários trabalhadores há mais de 10 anos na indústria metalúrgica, algumas características sobre as rotinas e os

relacionamentos em natureza interna e externa. A quinta etapa foi esboçar os questionamentos para as entrevistas.

Assistida pelo material coletado e por imersão na literatura disponível sobre o tema, foi elaborada uma entrevista padronizada a todos os entrevistados, com roteiro semiestruturado. A entrevista é a técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas (COOPER; SCHINDLER, 2016). Os dados obtidos por meio delas são considerados de fontes primárias, ou seja, obtidos na origem do objeto pesquisado. (COLLIS; HUSSEY, 2005). O roteiro de entrevista em profundidade foi composto por onze questões abertas, de modo a ordenar a condução da conversa. A questão introdutória foi projetada para melhor situar os participantes sobre o conteúdo a ser dialogado. Ela dá seguimento a nove questões centrais específicas sobre a problemática de estudo. A entrevista se encerra com uma questão de fechamento elaborada como síntese de pesquisa, abrindo espaço para o entrevistado expor livremente o seu raciocínio sobre os tópicos abordados na entrevista. Essa última questão é útil para verificar proposição de melhorias para a empresa focal e a CS.

A proposta original da entrevista define que os participantes tenham liberdade para falar, voluntariamente, da mesma forma em que o pesquisador tenha liberdade para questionar e fazer levantamentos, observando os temas abordados e suas ordens lógicas (CRESWELL, 2010). As entrevistas foram feitas pessoalmente, por videoconferência ou por ligação, dependendo das limitações do entrevistado. As entrevistas foram gravadas e, em segundo momento, transcritas para garantir que o pesquisador obtivesse todos os detalhes para um resultado eficaz da análise dos dados. O roteiro de questões está disponível no Apêndice A.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Merriam (2009) e Godoy (2006) para uma análise qualitativa de dados, geralmente se pressupõe observações, comparações, segmentações e categorizações dos dados. Por intermédio da observação é possível adquirir uma análise não verbal da situação, que complementa uma análise linguística do entrevistado (COOPER; SCHINDLER, 2016). Os dados coletados na pesquisa documental e nas entrevistas foram analisados e confrontados com a revisão da literatura desta pesquisa. Desse modo, foi possível aplicar uma estrutura teórica com a função de ser guia de análise. A estrutura teórica é um modelo conceitual de como

alguém propõe sentido lógico às relações entre os vários fatores que foram identificados como importantes, ao abordar um problema de pesquisa (MALHOTRA, 2007). Para tal finalidade, o roteiro de questões foi desenvolvido respeitando seis dimensões: i) abordagem conceitual do tema; ii) relacionamento com fornecedores; iii) relacionamento com os clientes; iv) relacionamento com demais serviços; v) compartilhamento de informações e qualidade das informações, e vi) definição de metas em comum. Portanto, o estudo compreendeu aspectos do comportamento a montante, a jusante e do fluxo de informações dentro da cadeia de suprimentos. O Quadro 3 identifica o dimensionamento das questões do roteiro.

Quadro 3 - Dimensionamento teórico do roteiro de entrevistas

Número da Questão	Dimensão	Autor de Referência
1	Abordagem conceitual do tema	Ballou (2006)
2	Relacionamento com os clientes	Bowersox e Closs (2001)
3	Definição de metas em comum	Min <i>et al</i> (1996)
4	Compartilhamento de informações	Gomes e Ribeiro (2013)
5	Compartilhamento de informações	Gomes e Ribeiro (2013)
6	Definição de metas em comum	Lambert <i>et al</i> (1996)
7	Relacionamento com fornecedores	Lambert, Cooper e Pagh (1998)
8	Relacionamento com clientes	Bowersox e Closs (2001)
9	Relacionamento com clientes	Bowersox e Closs (2001)
10	Relacionamento com serviços	Ayers (2010)
11	Abordagem conceitual do tema	Ballou (2006)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa obtidos a partir de consulta a documentos, revisão teórica e entrevistas. Para melhor apresentação das informações, os resultados foram dispostos de forma em que as respostas do questionário possam contextualizar a análise dos resultados. Os resultados e a análise estão organizados na seguinte ordem: primeiramente, são apresentadas as dimensões selecionadas para estudo, que são analisadas na ordem do roteiro de entrevistas. Posteriormente, é mencionado o perfil de cada entrevistado e, em seguida, é apresentada a análise de conteúdo, que é definida por Bardin (2000) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Por fim, é averiguado por inferência o comportamento relacional da cadeia de suprimentos analisada.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento desta análise, foi atribuída uma esquematização conceitual, visível na Figura 1, para identificar a relação existente entre as variáveis.

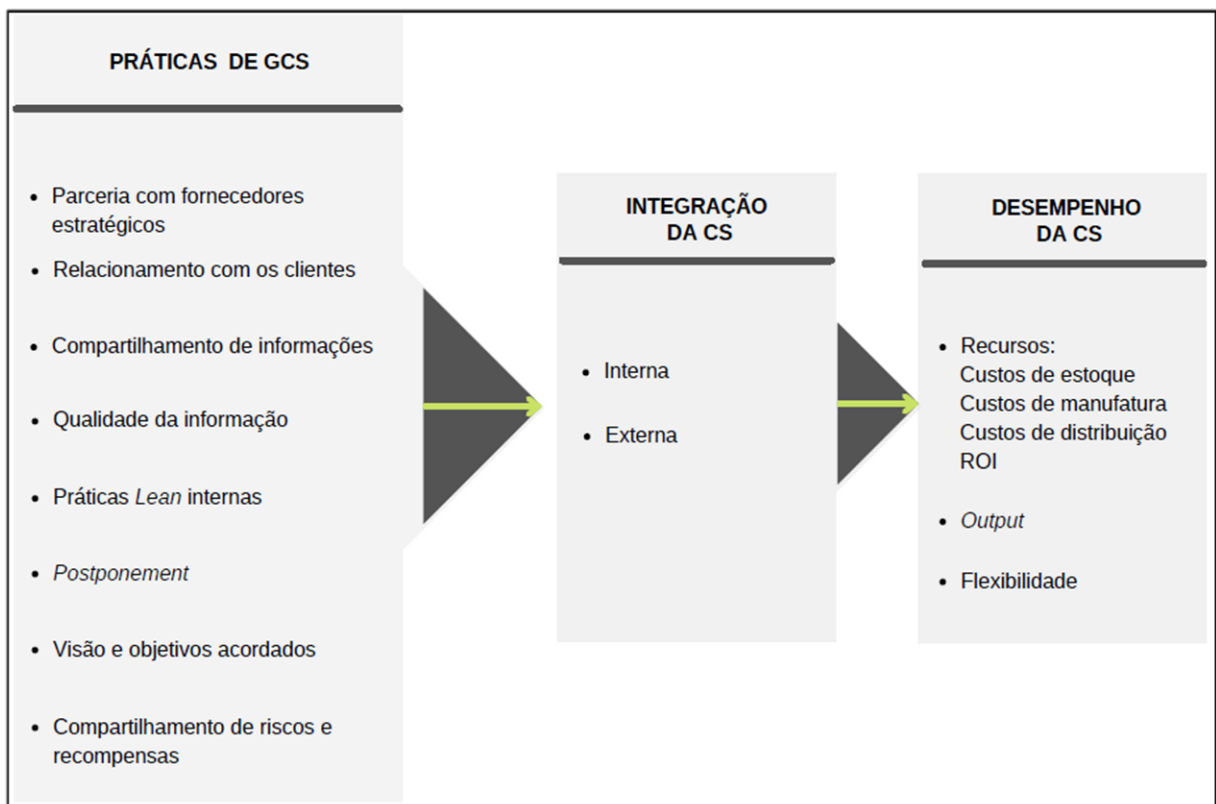


Figura 1 - Referencial teórico proposto

Fonte: Adaptado de Sundram (2012).

A Figura 1 ilustra que as práticas de GCS impactam o nível de integração da CS que, por sua vez, influencia o desempenho da CS (BEAMON, 1999; MENTZER, 2004; LEE et al, 2007; apud SUNDRAM, 2012). Atualmente, o ambiente competitivo volta-se aos relacionamentos, ao considerar que a cooperação entre os participantes da cadeia levará à sinergia e ao ganho conjunto (LUDWIG, 2006). Em muitos sentidos, toda a discussão sobre gestão da cadeia de suprimentos também é uma discussão sobre a gestão de relacionamentos (BOWERSOX, CLOSS; 2001). Comumente, os sistemas de avaliação de desempenho da CS focam em indicadores quantitativos, com dimensões que envolvem custo e responsabilidade (BEAMON, 1999). Há uma tendência em aplicar indicadores econômico-financeiros e estratégicos para capturar o desempenho das organizações, inclusive na abordagem do desempenho internacional. No entanto, há pouco uso de indicadores para dimensões operacionais, como *marketing* e relacionamento, no cerne da cadeia de suprimentos. (GARRIDO et al, 2012).

Nesse sentido, este trabalho de pesquisa é pautado em conhecer e avaliar o relacionamento entre as empresas vinculadas à indústria focal do estudo. Não há aprofundamento na análise do desempenho da CS. Na seção a seguir é articulada a síntese das entrevistas respeitando os fatores e dimensões, previamente endossados neste estudo.

4.1.1 Percepção inicial sobre a Cadeia de Suprimentos

Em questão introdutória, foi possível observar em cada entrevistado o que ele compreende sobre o conceito de cadeia de suprimentos. Neste subitem é possível encontrar o resultado do primeiro questionamento. O Quadro 4 apresenta síntese dos principais resultados relativos à abordagem introdutória ao tema de pesquisa.

Quadro 4 – Síntese de resultados da questão introdutória

(continua)

Empresa	Compreensão do tema CS	Foco da Abordagem	Resultado
Diretor A	Incipiente	Cliente	Maior proximidade no relacionamento, em momento de crise.
Gerente A	Intermediário	A própria empresa	Gestão estratégica ineficaz; produção ineficiente e com atrasos.

(conclusão)

Cliente E	Incipiente	Fornecedor	Relacionamento pouco franco.
Cliente R	Incipiente	Fornecedor	Relacionamento pouco franco.
Cliente O	Maduro	Cliente e fornecedor	O relacionamento é uma abordagem estratégica.
Cliente P	Maduro	Fornecedor	A importância da gestão da logística interna e do cumprimento de prazos de entrega. A comunicação deve ser ativa.
Cliente U	Incipiente	A própria empresa e o cliente	A necessidade de haver confiança no relacionamento.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Alguns entrevistados apresentaram compreensão mais aprofundada sobre o assunto, expressando as ideias com dinamismo. Todavia, a maioria dos entrevistados demonstrou compreensão limitada sobre o tópico abordado. O Cliente O deu destaque à importância de conhecer o mercado em que atua, considerando as pessoas nele envolvidas. Para tal, procura relacionar-se com fornecedores e clientes do modo mais aproximado possível. Demonstrou preocupação em manter-se atualizado sobre a condução política de cada país envolvido em suas parcerias. Recentemente, reestruturou alguns relacionamentos devido ao Brexit (processo de saída do Reino Unido da União Europeia) e as consequentes mudanças causadas na importação e exportação de bens de consumo.

O Cliente P, por sua vez, destacou a importância do controle sobre o tempo logístico que cada empresa utiliza para iniciar a produção de um pedido. Para ele, o prazo é um fator decisório. Já os demais clientes e o Fornecedor U destacaram a importância do bom relacionamento entre as empresas, assim como a necessidade de desenvolver uma comunicação mais eficiente entre as partes. Para exprimir fatores-chave ao desenvolvimento da CS foram utilizados substantivos qualitativos, tais como, “confiabilidade”, “honestidade”, e adjetivos com significado correlato, como “verdadeiro”.

Do ponto de vista da Empresa A utilizada como ponto focal do estudo, o diretor executivo destaca que o relacionamento com os clientes precisou ser ajustado durante o período pandêmico de Covid-19 (vírus SARS-CoV-2). A dificuldade de fornecimento e o aumento de custos na aquisição de matérias-primas e componentes, foram os motivos abordados. Houve exposição de situações críticas aos clientes e houve busca

de fornecedores alternativos, assim como soluções internas de desenvolvimento de tecnologias capazes de suprir uma necessidade pontual no fornecimento. Por sua vez, o gerente da Empresa A relatou um problema na aplicação do sistema *Pull* utilizado com maior esforço desde o começo da pandemia. Cita que o estoque reduzido é um fator que tem causado ineficiência no ritmo de produção, e o fluxo de compras sob demanda acarreta atrasos e problemas para a empresa e a cadeia de suprimentos.

4.1.2 Percepção sobre fornecedores de suprimentos e serviços

As questões de número 1, 7 e 10 abordam o fornecimento de suprimentos, e de serviços logísticos e documentais. Os entrevistados responderam sobre a manutenção de relacionamentos de longo prazo, e a elaboração de meios formais para validar o acompanhamento do desempenho das empresas fornecedoras. O Quadro 5 apresenta a síntese dos principais resultados na dimensão do relacionamento com fornecedores.

Quadro 5 – Síntese de resultados do relacionamento com fornecedores

Empresa	Avaliação do desempenho de fornecedores de suprimentos	Avaliação do desempenho de serviço logístico e documental	Relacionamentos de longo prazo com parceiros estratégicos
Diretor A	Informal e subjetiva.	Desconhece	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Gerente A	Relatório de testes de qualidade.	Não há.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente E	Informal e subjetiva.	Informal; baseada em custo.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente R	Informal e subjetiva.	Informal; baseada em custo.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente O	Informal; desconhece o processo.	Desconhece	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente P	Sim. Metodologia não esclarecida.	Desconhece	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente U	Relatório de testes de qualidade.	Desconhece	Preza por relacionamentos de longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Todos os respondentes afirmaram que buscam manter relações de longo prazo com os parceiros estratégicos de fornecimento. No entanto, não há impedimento para que novos contatos sejam testados e agregados ao relacionamento. O Cliente R e o Cliente E associam a variedade do mix de produtos disponível nas revendas à necessidade de busca por novos fornecedores. Todos os entrevistados relataram problemas recentes com a manutenção da frequência do fornecimento, afetando negativamente os prazos, e por sua vez, os clientes. O Cliente R, o Cliente E, e o Fornecedor U assumiram que houve um crescimento do desconforto na relação cliente-fornecedor-cliente, em resultado dos prazos de entrega insatisfatórios. O Fornecedor U cita também o aumento de custos de importação como recente fator complicador. Todos os entrevistados avaliam a comunicação como boa, porém, passível de aprofundamento e transparência.

Sobre medidas de avaliação do desempenho, não houve por parte dos entrevistados a citação do uso de planilhas ou anotações organizadas. Os clientes E, R, e o diretor executivo da Empresa A assumem ter uma avaliação informal e subjetiva sobre o andamento geral do desempenho de cada fornecedor. O Cliente P disse que a avaliação é constante, mas não revela o método aplicado. O Cliente O atribui a informalidade da avaliação a uma consequência da manutenção de relacionamentos de longo prazo com os fornecedores. No entanto, não participa de avaliações sobre os fornecedores e, por isso, não conhece o processo com detalhamento. De acordo com as respostas, as avaliações mais frequentes dizem respeito à qualidade. O gerente da Empresa A relatou que há um relatório de qualidade que é compartilhado com os fornecedores para registro de inconformidades. O Fornecedor U contou que a avaliação dos fornecedores é dada por etapas de testes de qualidade. E o fornecimento internacional abrange outras avaliações das quais ele não participa.

Referente ao relacionamento com os prestadores de serviços logísticos e demais serviços documentais, o Cliente P cita que a empresa trabalha com *freight forwarders* responsáveis pela coleta e a entrega dos produtos em todos os lugares. O cliente O conta que tem contato com prestadores de serviços logísticos em diversos países. Para o Cliente E, o Cliente R e o gerente da Empresa A, a avaliação do desempenho é informal e pautada na eficiência da entrega e no custo cobrado pelo serviço. A avaliação dos clientes sobre a entrega é considerada um fator determinante. O diretor comercial da Empresa A não tem conhecimento sobre o assunto avaliativo. O Fornecedor U comenta que em sua empresa, há uma conexão

com prestadores de serviços logísticos e agentes localizados na China e na Índia, além de escritório próprio para programar as importações.

4.1.3 Percepção sobre os clientes

A questões de número 2, 8 e 9 abordam o relacionamento com o cliente. O Quadro 6 apresenta a síntese dos resultados na dimensão do relacionamento com os clientes, averiguando como o envolvimento de longo prazo é notado pelos entrevistados. Também são apresentados aspectos sobre avaliação de satisfação, e o uso de pesquisa para conhecer o comportamento futuro e expectativas do consumidor.

Quadro 6 – Síntese de resultados do relacionamento com clientes

Empresa	Avaliação de satisfação	Previsão de expectativas futuras	Relacionamento de longo prazo com parceiros estratégicos
Diretor A	Informal	Informal; contato em feiras e eventos.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Gerente A	Não há.	Não há.	Não há clientes em parceria estratégica.
Cliente E	Uso de <i>software</i> de gestão; redes sociais.	Não há.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente R	Informal	Informal; contato em feiras e eventos.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente O	Sazonal	Informal; contato em feiras e eventos.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente P	Sim. Metodologia não esclarecida.	Informal; contato em feiras e eventos.	Preza por relacionamentos de longo prazo.
Cliente U	Informal	Por previsão de demanda.	Preza por relacionamentos de longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Os clientes O, P, R e o diretor da Empresa A apontam eventos e feiras como pontos principais de coleta de dados sobre a percepção do cliente, *feedback* e expectativas futuras. O gerente industrial da Empresa A, considera importante ter ferramentas de *feedback* mais avançadas e ao alcance de todos. O Cliente E faz o uso de *software* de gestão e utiliza as redes sociais para acompanhar o comportamento dos clientes. O Fornecedor U destaca que a comunicação e o

planejamento dentro das empresas são importantes no momento de fazer pedidos de compra. Pois, no papel de fornecedor é necessário esquematizar o próprio estoque para melhor atender os clientes.

De acordo com o gerente da Empresa A, as relações comerciais existentes não caracterizam um relacionamento de nível estratégico. Em seu entendimento, além de não haver indústria concorrente brasileira, o nicho de negócios ao qual pertence apresenta baixo fluxo de novos entrantes. Esses dois fatores estimulam a manutenção de relações de longo prazo com os clientes. O diretor executivo da Empresa A entende que há uma relação estratégica com o Cliente O, qualificando-a como parceria. O Cliente O citou o Brexit como um fator que impulsionou, em sua empresa, um estudo abrangendo todos os seus clientes, por intermédio de contato direto. O estudo buscou reconhecer as expectativas dos clientes para, através da definição de estratégias, agir de modo a minimizar os impactos negativos no desempenho global da empresa. O Cliente O e o Cliente R ressaltam que os clientes ajudam a desenvolver os produtos, reconhecendo necessidades durante o uso e solicitando mudanças.

4.1.4 Percepção sobre o compartilhamento de informações

A questões de número 4 e 5 abordam o compartilhamento de informações entre os atores. Os entrevistados responderam se há trocas de informações internas e de mercado, no relacionamento com os parceiros estratégicos da CS. Em seguida, responderam sobre a qualidade das informações e a frequência de tais trocas. O Quadro 7 apresenta a síntese dos resultados na dimensão abordada.

Quadro 7 – Síntese de resultados do compartilhamento de informações

(continua)

Empresa	Compartilhamento de informações sobre negócios	Compartilhamento de mudanças em processos	Percepção do fluxo de informações
Diretor A	Apenas sobre o mercado; informal.	Informal e ocasional.	Satisfatório
Gerente A	Não há.	Apenas quando afetam a qualidade.	Insuficiente
Cliente E	Não há.	Informal e ocasional.	Insuficiente
Cliente R	Não há.	Informal e ocasional.	Insuficiente

(conclusão)

Cliente O	Apenas sobre o mercado; informal.	Informal e ocasional.	Insuficiente
Cliente P	Apenas sobre o mercado; informal.	Informal e ocasional.	O meio é satisfatório (correio eletrônico e ligação telefônica) mas o fluxo é insuficiente.
Cliente U	Não há.	Informal e ocasional.	Insuficiente

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Não há compartilhamento de informações internas a cada empresa para com os demais atores da cadeia de suprimentos, de acordo com os entrevistados. Avisos prévios sobre problemas e necessidades de mudança apenas ocorrem quando estes abordam processos de qualidade de um produto. Ainda assim, não são avisos comuns. O Cliente E, o Cliente R e o Fornecedor U destacam a importância de aumentar o fluxo de informações. No entanto, a abrangência das respostas se atém à necessidade de comunicação constante sobre o aumento de demanda, redução de suprimentos e limitações de produção. A necessidade de informações é voltada, essencialmente, para o estabelecimento de prazos em comum acordo.

O Cliente O assume a importância de receber dos clientes informações que o auxiliem em estratégias de *marketing*, afinal, se relaciona com diferentes países. Já o Cliente P entende que o amplo compartilhamento de informações via *software* não é necessário, pois, somente empresas de grande porte apresentam tal necessidade. Os entrevistados da Empresa A reconhecem não haver troca de informações mais detalhadas, atendo-se a avisos e bate-papos sobre fluxo de mercado, de um modo geral.

4.1.5 Percepção sobre a concordância de metas e objetivos

As questões de número 3 e 6 abordam a definição de metas e objetivos em comum. Os entrevistados responderam sobre o estabelecimento de metas em comum entre os parceiros estratégicos da CS, e as responsabilidades de cada ator. O Quadro 8 apresenta a síntese dos resultados nessa dimensão.

Quadro 8 – Síntese de resultados sobre o planejamento de metas e definição de responsabilidades

Empresa	Planejamento de metas em comum	Definição de responsabilidade de cada parte	Percepção sobre a necessidade de planejamento estratégico em comum
Diretor A	Somente com clientes.	Não há.	O assunto deve ser avaliado posteriormente.
Gerente A	Não há.	Não há.	É necessário.
Cliente E	Não há.	Não há.	Deve ser avaliado.
Cliente R	Não há.	Não há.	É necessário.
Cliente O	Não há.	Informal e ocasional.	Insuficiente.
Cliente P	Não há.	Não há.	É necessário acordo entre os preços estabelecidos.
Cliente U	Há com outros clientes.	Informal.	É necessário.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para o Cliente O, a meta em comum é aumentar as vendas de modo eficiente. Porém, assume que estabelecer metas conjuntas em cadeias de suprimento é um pouco difícil de acontecer porque cada um tem a sua própria função. O Cliente R diz que surgiram ideias, em anos passados, sobre planejar objetivos em comum, porém, não houve interesse por parte da Empresa A. O Cliente P estabelece a necessidade de haver um comum acordo sobre os preços cobrados. Para ele, é fundamental manter a negociação de preços entre as empresas. Do mesmo modo, o Fornecedor U se reúne com alguns clientes para estabelecer as necessidades de suprimento e a tabela de preços a ser utilizada. Para ele, cada cliente participante do “sistema *Kanban*” – aluguel de espaço físico em estoque com reserva de peças, previsão de consumo e entrega programada – é estimulado a gerir metas e visão de negócios, conjuntamente.

4.1.6 Percepção sobre soluções na cadeia de suprimentos

A questão 11 abrange o tema de pesquisa em sua totalidade. Os entrevistados são convidados a darem a sua opinião sobre os aspectos que estiveram em pauta na conversa. O Quadro 9 apresenta síntese do parecer de cada entrevistado

sobre onde as empresas se inserem na cadeia de suprimentos, e onde podem se inserir.

Quadro 9 – Síntese de resultados sobre a questão de fechamento

Empresa	Adição de valor ao produto através de	Aprimoração do relacionamento
Diretor A	Fabricação de produtos que sejam menos poluentes.	Manutenção de relacionamento ativo com os clientes.
Gerente A	Desenvolvimento de produtos; <i>design</i> .	Por meio de visitas aos clientes e fornecedores, reconhecendo as suas individualidades.
Cliente E	Eficiência na entrega.	Comunicação direta e franca; material ilustrado e descritivo para identificação dos produtos.
Cliente R	Conscientização ambiental verdadeira; relacionamento mais próximo com o fornecedor.	Parcerias estratégicas.
Cliente O	Relações mais diretas e objetivas entre clientes, revendedores e fornecedores.	Utilização de sistema integrado.
Cliente P	Aprofundamento da comunicação entre as partes.	Antecipação nas informações críticas; franqueza.
Cliente U	Inovações	Antecipação no planejamento de compras; comunicação mais eficaz.

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Para o gerente da Empresa A, as relações de longa data não revelam, necessariamente, amplo conhecimento sobre as necessidades dos clientes. Para tal, é importante conhecer as pessoas com as quais se comunica, visitando-as. O gerente cita a necessidade de disponibilizar um espaço próprio para reclamações e sugestões. Ele reparou que ao conhecer as pessoas e abrir espaço para elas, é possível perceber as mudanças que ocorrem em cada ambiente. Sobre os fornecedores, o contato pessoal é considerado maior do que com os clientes, em consequência da proximidade geográfica. Atualmente, o desenvolvimento de projetos com diferencial em *design*, e a tentativa de atender barcos de maior porte são os meios de agregar valor ao produto. O diretor executivo da Empresa A propõe o desenvolvimento de projetos visando a preservação do meio ambiente como uma medida para agregar valor à marca.

O Cliente O acredita no sistema integrado de compras para facilitar o planejamento dos pedidos e dos embarques, e aprimorar o entendimento entre os atores. Considera pouco eficaz o esquema de planilhas compartilhadas e respostas individuais por *e-mail*, como tem sido utilizado. Ao requisitar *deadline* para cada um dos produtos que precisa encomendar, torna-se impossível atender aos interesses dos clientes. O Cliente P acredita no aperfeiçoamento da comunicação para ser tão abrangente quanto possível. Ele reforça a importância de receber informações com antecedência, principalmente sobre atrasos. Para o Cliente E, é complicado identificar cada produto e a sua devida aplicação, sem ter um material ilustrativo de divulgação bem detalhado. Enfatiza que são muitos tipos de barcos, o que torna, atualmente, moroso para o revendedor e o cliente identificarem corretamente o que precisam. O Cliente R acredita na exclusividade de parcerias a fim de valorizar o relacionamento. Do ponto de vista do Fornecedor U, antecipar o planejamento de compras de reposição é determinante para o bom andamento da cadeia de suprimentos.

Nesta pesquisa, a unidade de análise diz respeito ao relacionamento entre as empresas. Com isso, foi possível identificar pontos críticos sobre os temas “prazo” e “comunicação” quando abordados, de modo voluntário, pelos entrevistados. Em prisma macro, o relacionamento da cadeia de suprimentos estudada é fortalecido pela insuficiência de fornecimento no mercado de barcos de recreação e desporto. A dependência da Empresa A no mercado brasileiro acentua-se em detrimento às importações de custo elevado. Deste modo, os principais fatores que contribuem para a relação causal entre as empresas são: i) aceitação de preços; ii) qualidade; iii) acessibilidade de contato; iv) possibilidade de negociar prazos e recebimento; e v) mercado global em ascensão. É importante destacar a indicação do cliente O sobre a aplicação de um sistema *online* que facilite o relacionamento nas vendas, ao gerar um fluxo de informação mais objetivo.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As entrevistas averiguaram que relacionamentos duradouros e francos afetam positivamente os atores participantes da cadeia de suprimentos, mesmo em momento de crise causada por riscos extraordinários. Larsen (1999) identifica o relacionamento de longo prazo como um pré-requisito em cadeias de suprimentos para superar as incertezas endógenas e exógenas. Ludwig (2006) engloba que as cadeias de

suprimentos que apresentam assimetria de informação, incerteza e ausência de uma racionalidade global ocasionam um comportamento oportunista – gerador de custos de transação – ao invés de comportamento de caráter cooperativo. Os membros da cadeia de suprimentos que compartilham regularmente informações têm a capacidade de trabalhar em estreita colaboração, como uma única entidade (BEAMON, 1999). Para tanto, favorecer o entendimento das necessidades dos clientes e a condução bem-sucedida à variação da demanda (desempenho de flexibilidade).

Sob a ótica de Bowersox et al (2014), o desenvolvimento da confiança é um indicador importante que deve ser observado. Para os autores, esse aspecto se desenvolve ao longo do tempo e através de repetidas interações entre as empresas de uma cadeia de suprimentos. Apresenta-se em duas orientações: a confiança baseada na credibilidade e a confiança baseada no caráter. A credibilidade é fundamentada no desempenho operacional, e só é alcançada quando uma organização cumpre com promessas e atende às expectativas de seus parceiros. A percepção do caráter é fundamentada na visão de que uma organização age considerando o bem-estar de cada um de seus parceiros, medindo o impacto da ação sobre o outro.

Ao trazer essa observação para as relações dentro da cadeia de suprimentos abordada na pesquisa, é possível reconhecer que os clientes brasileiros entrevistados – Cliente E, Cliente R – se sentem vulneráveis às decisões tomadas pela indústria focal. Portanto, há uma lacuna no desenvolvimento de confiança em credibilidade e em caráter, provocando o enfraquecimento do relacionamento. No que condiz as relações internacionais, de modo semelhante, o Cliente P e o cliente O solicitam aumento no fluxo de informações, utilizando o fato de estarem localizados distantes como um fator agravante no planejamento de seus negócios. Por sua vez, o Fornecedor U aborda a confiança mútua como fator necessário para haver uma boa dinâmica à montante, e conseqüentemente, à jusante.

Em suma, conforme os autores Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996), a confiança é um componente fundamental para integrar atividades e processos na CS. Sem confiança mútua, compromisso e lealdade por parte dos atores, se torna impossível efetivar parcerias. Tendo isso em consideração, é perceptível que a empresa focal, ao apresentar falhas constantes na qualidade e manutenção do fluxo de informações para com clientes e fornecedores, compromete a capacidade de estimular relacionamentos estratégicos na cadeia de suprimentos em que se insere.

A conservação da relação com clientes e fornecedores é pautada em vínculos de longo prazo, utilizando-os como um resguardo do comprometimento entre as partes.

A Figura 2 representa o resultado da averiguação, dentro do referencial teórico proposto, das práticas de GCS e da integração da CS, segundo informações obtidas através das etapas de coleta de dados. Ao considerar as propostas dos autores, foram identificadas práticas de relacionamento com os clientes, compartilhamento de informações, e *postponement*. É importante ressaltar que as informações compartilhadas não alcançam uma abrangência de informações necessária para configurar uma prática de GCS bem desenvolvida. As demais práticas citadas na Figura 1 não foram identificadas na relação atual da cadeia de suprimentos. O quesito desempenho da CS não é a abordagem principal do presente trabalho, no que diz respeito a mensuração. No entanto, como consequência da atual percepção de integração, a flexibilidade é um fator notadamente prejudicado.

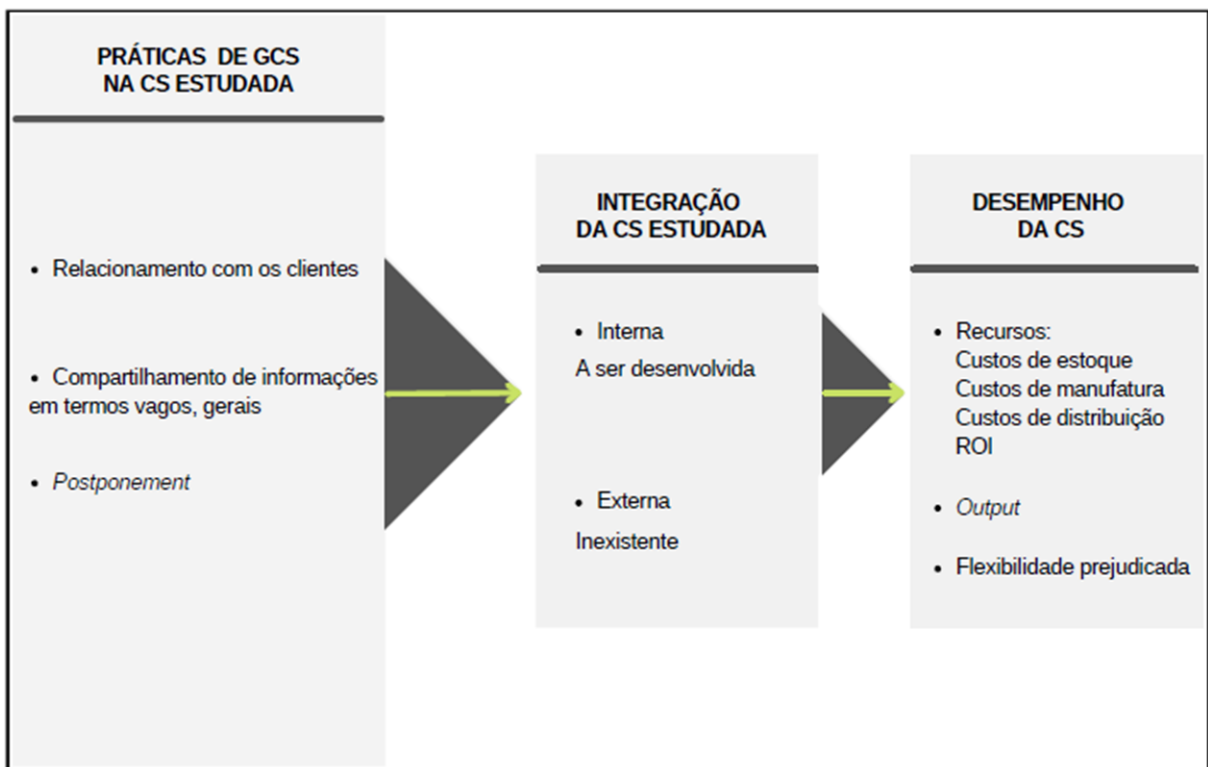


Figura 2 – Apropriação da pesquisa segundo o referencial teórico proposto

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Contudo, é necessário observar que no decorrer dos anos, com a diversificação da concorrência, e com a troca de gerações e gestores, a vantagem competitiva assegurada essencialmente por relacionamento de longo prazo pode se

tornar obsoleta. Para evitar rompimentos e instabilidades no relacionamento, é importante diversificar a abordagem estratégica e investir em mais práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos. E assim, promover a integração interna e externa, de modo a melhorar o desempenho da empresa e da cadeia de suprimentos.

5 CONCLUSÃO

O referencial teórico apresentado neste estudo proporcionou o entendimento sobre como é indispensável às organizações que movam o olhar para além de suas limitações espaciais e geográficas. E assim, busquem na eficiência logística a amplitude de relações de vasto alcance, proporcionada pela compreensão holística da cadeia de suprimentos. O ambiente de negócios competitivo global evidencia a importância do estado colaborativo entre empresas, da manutenção de relações de longo prazo, e da criação de parcerias que se estendem a fornecedores de diferentes camadas. Para assim, construir cadeias mais eficientes e responsivas, a ponto de suprir as expectativas dos clientes. (CHRISTOPHER, 2018). A operacionalidade da cadeia de suprimentos funciona pela troca intensiva de informações entre os atores. É possível melhorar a competitividade global por intermédio do fluxo de informações, utilizando a tecnologia da informação como facilitadora. Tais iniciativas de melhoria da competitividade são fomentadas na elaboração de parcerias entre as empresas.

Os resultados da pesquisa demonstram a compreensão das organizações entrevistadas sobre o sistema de relacionamento em que se inserem, pois ele possibilita o fluxo de informações, produtos e serviços entre os atores participantes da cadeia de suprimentos. Para isso, dimensões não econômicas como a confiança, o comprometimento, a cooperação, a satisfação, a lealdade e as relações de poder apresentaram um papel importante no desempenho dos membros envolvidos (PALMATIER et al, 2013). A partir dessa compreensão, é possível que as relações entre empresas, que são naturalmente de caráter complexo e dinâmico, possam evoluir para um planejamento em comum, ao longo do tempo. O que cada ator pode oferecer, de modo individual, é a adaptação de suas práticas de negócios conflitantes e que estejam em duplicidade para, em seguida, alcançar uma prática de integração que possibilite a eliminação de desperdícios e a diminuição do valor global consumido, gerando um impacto positivo na cadeia de suprimentos.

A análise dos resultados juntamente ao referencial teórico, confirmam que há uma valorização dos fatores de proximidade e franqueza no relacionamento entre as empresas participantes de um mesmo sistema. No que diz respeito a colaborações avançadas, há interesse por um planejamento mútuo, a fim de reduzir frustrações e avaliações negativas dos clientes finais. Sendo o desenvolvimento da confiança um pré-requisito para a coordenação do planejamento e execução de atividades,

balanceando riscos e benefícios. Porém, há falta de conhecimento sobre como definir e controlar a responsabilidade de cada parceiro estratégico.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esta seção secundária apresenta sugestões sobre questões relacionadas à promoção e desenvolvimento das práticas da gestão da cadeia de suprimentos. Com a diretriz de sugerir melhorias foram considerados como argumentos norteadores: i) a pesquisa que por meio deste estudo se desenvolveu; ii) o livre acesso ao documental da empresa; iii) o referencial teórico, sendo de maior destaque Pires (2016); e iv) as impressões da pesquisadora sobre as rotinas da empresa focal, principalmente, ao considerar o ponto de vista de cada setor. Desse modo, foram assimiladas algumas oportunidades de melhoria na cadeia de suprimentos, no que concerne: i) ao fluxo de informações e ao ajuste de um canal de comunicação mais prático, completo e em comum; ii) à logística e à necessidade de maior integração nos processos logísticos externos, pois não há organização conjunta; iii) à rotina de compras e à necessidade de uma lógica global de parceria e de desenvolvimento conjunto de produtos, da adequação de *e-procurement*, da programação de abastecimento e de uma maior integração nos processos de negócios; iv) ao *marketing* e a sua integração com outros processos da empresa e da CS, visando ao desenvolvimento de um processo mais robusto de gestão da demanda; v) ao acompanhamento das tendências de um mercado mais dinâmico e imprevisível; e vi) ao benefício de implementar sistemas de gestão do relacionamento com os clientes.

Em suma, é sugerida a contratação de um profissional capacitado para atuar na gestão da cadeia de suprimentos. Principalmente, ao perceber que, na estrutura hierárquica da indústria estudada, não existe gestor capacitado em administração de empresas. A demanda e o potencial de consumo permanecem em ascensão. Porém, há pouco ou nenhum planejamento estratégico com visão macro sobre os negócios. As entrevistas evidenciam que, além da lacuna na troca de informações, há uma falta de planejamento em comum entre as empresas, o que gera intensa cobrança a montante na cadeia de suprimentos. Ao observar as diferenças nas relações para com os atores nacionais e internacionais, e acompanhar a opinião do gerente da fábrica sobre capacidade produtiva e a do diretor executivo sobre estratégia comercial, surge a possibilidade de o crescente fluxo de exportação gerar uma debilidade no

fornecimento nacional. Por conseguinte, é proposta uma avaliação no posicionamento estratégico da empresa focal.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo apresentou limitações com relação à disponibilidade de alguns entrevistados, ao abrirem espaço em suas rotinas para uma pesquisa de relacionamento estratégico. Parte disso pode ser atribuído à falta de familiaridade com métodos de avaliação do desempenho de fornecedores e satisfação de clientes por parte das empresas. Também é entendido que a abrangência do conceito de cadeia de suprimentos é desconhecida pela maioria dos entrevistados. Essa condição pode ter causado desconforto e insegurança, em um primeiro momento.

Para estudos futuros, revela-se a possibilidade de averiguar os motivos pelos quais as empresas que se consideram suficientemente pequenas, não acreditam que podem ser resilientes em conjunto - mesmo que pertençam a uma cadeia de suprimentos estável e rentável. É recomendado indagar em pesquisa se a cultura organizacional autocentrada de uma empresa coíbe o compartilhamento de informações e inibe o planejamento em comum com atribuição de responsabilidades, gerando desconfiança no relacionamento entre as empresas e causando danos à própria cadeia de suprimentos.

Contudo, o presente trabalho contribui com relevância para o tema e serve o objetivo do trabalho de entender como se caracterizam os relacionamentos entre as empresas.

REFERÊNCIAS

ACOBAR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CONSTRUTORES DE BARCOS E SEUS IMPLEMENTOS. **Indústria náutica brasileira: fatos e números 2005**. Relatório anual de 2005.

ACOBAR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS CONSTRUTORES DE BARCOS E SEUS IMPLEMENTOS. **Indústria náutica brasileira: fatos e números 2012**. Relatório anual de 2012.

AYERS, J.B. **Supply chain project management: a structured collaborative and measurable approach**. Auerbach Publications in English, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2000.

BEAMON, Benita. M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 9, n. 3, p. 275-292, 1999.

BEAMON, Benita M.; SABRI Ehap. H M. **A Multi-Objective Approach to Simultaneous Strategic and Operational Planning in Supply Chain Design**. Omega, v. 28, 581-598, 2000.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX; Donald J.; CLOSS, David J.; COPPER, M. Bixby; BOWERSOX, John C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. 4 ed., São Paulo, Cengage Learning, 2018.

CHRISTOPHER, M. & TOWILL, D.R., **An integrated model for the design of agile supply chains**. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, v. 31, n. 4, 2001.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D.; PAGH, J. SCM: more than a new name for logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, 1997.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CSCMP – (Council of Supply Chain Management Professionals). Disponível em: <<http://www.cscmp.org>>. Acesso em: 8 maio 2021.

DORNIER, P. et al. **Logística e operações globais: textos e casos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, Paulo Fernando, WANKE, Peter, FIGUEIREDO, Kleber Fossati (org.). **Logística Empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: VIII Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e 752 IV Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba Atlas, 2000.

GARRIDO, I. L. et al. **Desempenho Internacional: Uma Proposta de Mensuração**. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GLIGOR D. M; HOLCOMB, Mary. Understanding the Role of Logistics Capabilities in Achieving Supply Chain Agility: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, Bingley, v. 17, n.4, p. 438-453, out. 2014.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Logística e cadeia de suprimentos: o essencial**. São Paulo Manole 2013.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management**. Supply Chain Management Review, p. 18-26, Sep. 2004.

LAMBERT, D.M., COOPER, M.C.; PAGH, J.D. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1- 19, 1998.

LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. **Building Successful Logistics Partnerships**. Journal of Business Logistics, v. 20, n. 1, p. 165-181, 1999.

LARSEN, T.S. **Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics**. The International Journal of Logistics Management, Vol. 10 No. 2, pp. 41-54, 1999.

LEE, Hau L. The Triple-A Supply Chain. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v.82, p. 102-112, nov. 2004. Disponível em: <<https://hbr.org/2004/10/the-triple-a-supply-chain>>. Acesso em: 04 jun. 2021.

LUDWIG, L. M. **Relacionamentos em cadeia de suprimentos**. In: VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. (org.). Logística e distribuição física internacional. São Paulo: Lex Editora, 2006, p. 173-202.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

MASTERS, James M.; POHLEN, Terrence L. Evolution of the logistics profession. In: ROBESON, James F.; COPACINO, William C. (ed.). **The Logistics Handbook**. New York: The Free Press, 1994. Cap. 2. p. 13-34.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MIN, S.; ROATH, A. S.; DAUGHERTY, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A. D.; RICH, R. G. **Supply chain collaboration: what's happening?** The International Journal of Logistics Management, v. 16, n.2, p. 237-256, 2005

PENOF, David G.; MELO, Edson C.; LUDOVICO, Nelson (org.). **Gestão de produção e logística**. São Paulo: Saraiva, 2013.

PALMATIER, R. W. et al. **Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics**. Journal of Marketing, v. 77, p. 13-30, 2013.

PIRES, Silvio R.I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

SOUSA, J. M. **Gestão do Comércio Exterior: exportação/importação**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SUNDRAM, V.P.K. **Supply chain management practices, supply chain integration and supplychain performance: a study of electronics firms in Malaysia**. University of Malaya, Kuala Lumpur, 2012.

SHAW, Arch, W. **An approach to business problems**. Cambridge: Harvard University Press, 1916. Disponível em: <<https://ia800909.us.archive.org/19/items/approachtobusine02shawuoft/approachtobusine02shawuoft.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOOD, T. JR.; ZUFFO, P. K. **Supply Chain Management**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, set. 1998. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/X9YDjGmrgfS3YX3s3xwvKPn/?lang=pt>>. Acesso em: 24 de maio de 2021.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ROTEIRO DE QUESTÕES DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Qual o seu nome, formação, tempo de experiência, cargo atual e tempo de trabalho no cargo atual?

QUESTÃO INTRODUTÓRIA

1. Na sua opinião, quais os fatores-chave a serem trabalhados para o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos eficiente e eficaz?

QUESTÕES CENTRAIS

2. A sua empresa busca estabelecer relações de longo prazo com os seus parceiros estratégicos (fornecedores, clientes e outros atores de sua cadeia de suprimentos)?

3. A sua empresa inclui os seus principais parceiros estratégicos em atividades de planejamento e definição de metas?

4. Os seus parceiros estratégicos compartilham informações internas e de mercado que ajudam a planejar os negócios?

5. Os seus parceiros estratégicos mantêm sua empresa informada sobre problemas e necessidades de mudanças que possam afetá-la?

6. Os membros de sua cadeia de suprimentos definem as responsabilidades de cada parte para a obtenção de metas em comum?

7. A sua empresa mede e avalia o desempenho de seus fornecedores? Como e com que frequência?

8. A sua empresa mede e avalia a satisfação de seus clientes? Como e com que frequência?

9. A sua empresa busca formas de conhecer as expectativas futuras dos clientes, levando em consideração novos hábitos e preferências?

10. A sua empresa mede e avalia o desempenho de outros parceiros estratégicos, tais como prestadores de serviços logísticos, despachantes e etc.? De que parceiros, como e com que frequência?

QUESTÃO DE FECHAMENTO

11. Em sua opinião, como poderia ser aprimorada a relação entre as empresas participantes da cadeia de suprimentos em questão, visando uma maior eficiência, bem como a entrega de maior “valor” ao cliente final?