

ALINHAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: ESTUDO DA FLEXIBILIDADE DO FORNECEDOR NO ATENDIMENTO AO VAREJISTA EM SITUAÇÕES DE OSCILAÇÃO DA DEMANDA

Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado
Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho, SP/Brasil
Universidade Nove de Julho, SP/Brasil
Universidade Federal de Uberlândia, MG/Brasil
rejane@pontal.ufu.br

Marli Auxiliadora da Silva
Mestrado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, SP/Brasil
Universidade Federal de Uberlândia, MG/Brasil
marli@pontal.ufu.br

Vanessa Makylainne Pereira Valentim
Administradora pela Universidade Federal de Uberlândia, MG/Brasil
Universidade Federal de Uberlândia, MG/Brasil
vanessampv@yahoo.com.br

Geuse Carvalho Costa
Administradora pela Universidade Federal de Uberlândia, MG/Brasil
Universidade Federal de Uberlândia, MG/Brasil
geusec@hotmail.com

RESUMO

Relacionamentos colaborativos, fundamentados na cooperação entre os elos da cadeia de suprimento, flexibilizam as negociações entre as empresas devido às relações de confiança e comprometimento presumidas. Analisou-se, nessa pesquisa exploratória caracterizada como estudo de caso, a relação entre um comprador, empresa do varejo de confecções e calçados, e um de seus principais fornecedores para verificar se em caso de variação sazonal da demanda ocorre a flexibilização do fornecedor ou se são mantidas as condições de comercialização praticadas. A análise dos dados, coletados por meio de entrevistas estruturadas e não estruturadas, confirmou a existência de relacionamentos colaborativos entre as empresas evidenciando que em situações de variação da demanda existe alinhamento entre os dois elos da cadeia de suprimentos confirmando-se o atendimento ao varejista. Soluções conjuntas, como alteração em prazos de entrega, flexibilização e eliminação de especificações rígidas de deveres e obrigações acordados em contratos, também, se observam para possibilitar o atendimento.

Palavras-chave: flexibilidade; relacionamentos colaborativos; cadeia de suprimentos; oscilação da demanda.

INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade entre as empresas e as mudanças socioeconômicas, tecnológicas e políticas ocorridas atualmente, verifica-se concorrência mais acirrada e alteração nos hábitos de consumo dos consumidores. Verifica-se, como consequência a necessidade, cada vez mais urgente, de atender de forma eficiente os clientes, e para melhor atendê-los torna-se de imperioso que as empresas tenham um bom relacionamento com os seus fornecedores, garantindo maior flexibilidade nas negociações.

A flexibilidade nas negociações garantirá que o fornecedor atenda prontamente o comprador nas suas necessidades, mesmo quando houver grandes variações na demanda ocasionadas por oscilações sazonais. Estratégias colaborativas, em substituição a estratégias adversárias entre compradores e fornecedores (Leite & Moori, 2008) conduzem a relacionamentos colaborativos que fortalecem e alinham a cadeia de suprimentos resultando em maior flexibilidade nas negociações, pois evidenciam fatores como confiança e comprometimento entre os elos.

Autores como Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994), Day (2000), Bronzo (2004), Claro e Claro (2004), Leite e Moori (2008), Ribeiro (2008), Ribeiro, Vieira e Gosling (2008), destacam que os relacionamentos colaborativos geram benefícios diversos como redução da atitude oportunista de fornecedores e solução conjunta de problemas por meio da possibilidade de flexibilização e, até mesmo, eliminação da necessidade de especificações rígidas de deveres e obrigações decorrentes de acordos contratuais; estímulo e proteção de investimentos específicos realizados no relacionamento e desenvolvimento de produtos de qualidade com redução de custos; favorecimento da redução de custos de transação e das atividades de inovação; facilidade de adaptação às mudanças de mercado além de aumento das medidas de desempenho e resultado.

Dada a relevância do setor varejista para a economia devido ao crescimento real observado ao longo dos últimos anos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2010), empresas de varejo no Brasil vêm, nos últimos anos, apresentando um desenvolvimento significativo nas estratégias de negócios. Focado neste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre um comprador, a Loja Progresso de Ituiutaba – empresa do varejo de confecções e calçados – e um de seus principais fornecedores para verificar, se quando da ocorrência de casos de grande variação da demanda ocasionada por oscilações sazonais, o grau de

flexibilização no atendimento pelo fornecedor quanto às necessidades do comprador, se mantém constantes.

A questão norteadora do estudo pode ser expressa como: O fornecedor consegue atender, de forma eficiente, os pedidos realizados pelo comprador mediante uma oscilação da demanda para cima, provocada por fatores externos, como por exemplo, datas festivas?

Para que o varejista possa melhor atender seus clientes é necessário o alinhamento da cadeia de suprimentos e que fornecedores também atendam às suas necessidades, por isso a importância de se conhecer a capacidade de flexibilização e solução de problemas, tanto da empresa varejista, compradora, quanto de seus fornecedores.

Diante disso observa-se a importância dessa relação entre fornecedor e comprador para o varejo de confecções e calçados. Com isto tanto as empresas varejistas como os fornecedores serão mutuamente beneficiados, resultando em crescimento real e sustentável do setor.

Estruturou-se o estudo em cinco seções, sendo apresentada inicialmente a introdução. Na seção seguinte evidencia-se a revisão dos conceitos que embasaram a pesquisa, seguida dos procedimentos metodológicos e análise de resultados e, por fim, as considerações observadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Abordam-se, nessa seção, conceitos relativos ao varejo no Brasil, além de breve discussão a respeito do perfil de consumidores e relacionamentos colaborativos.

Varejo no Brasil

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial mundial e, especificamente no Brasil tem apresentado, nos últimos anos, um desenvolvimento significativo em estratégias de negócios (Parente, 2007). Com as transformações nos hábitos de consumo dos consumidores e as mudanças em suas necessidades o setor varejista é atingido diretamente, sendo estes alguns dos motivos para o crescimento do varejo em todo o mundo.

O setor de varejo está, constantemente, desenvolvendo estratégias para melhor atender ao consumidor final, tendo na tecnologia sua maior aliada, visto que a tecnologia proporciona melhores métodos de gestão, redução de custos, e um melhor atendimento às necessidades dos consumidores (Parente, 2007).

Dados do IBGE (2010) evidenciam que o varejo brasileiro, em 2004, apresentou crescimento real de 14,2% e o setor atacadista 7,9%. Neste ano o Brasil possuía cerca de 1,380 milhão de empresas comerciais, atuando através de 1,441 milhão de estabelecimentos. Estas empresas juntas geraram para o país uma receita operacional líquida de R\$ 798,2 bilhões. Cerca de 6 681 milhões de pessoas eram empregadas por estas empresas, que recebiam um total de R\$ 45,2 bilhões entre salários e outras remunerações.

A Pesquisa Anual do Comércio (PAC), realizada pelo IBGE no ano de 2004, destaca que o varejo ocupa a segunda posição em relação à participação na receita líquida do comércio no país, como também em maior número de empresas e estabelecimentos, além de apresentar a maior quantidade de pessoas empregadas, com cerca de 5,083 milhões de pessoas.

Dentre as diversas variações de segmento que empresas do mercado varejista apresentam, destaca-se a participação da indústria da confecção e do varejo de confecções e calçados, que contribui significativamente para o desenvolvimento do setor.

Indústria de confecção

A indústria do vestuário é um dos setores produtivos mais antigos e tradicionais do Brasil. No país o processo de industrialização teve início no século XIX e atualmente compreende cerca de 20.000 indústrias formais.

O setor fabrica 6 bilhões de peças por ano, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil [ABIT] (2010). Nos últimos anos essa produção tem demonstrado crescimento constante, sendo que no período de 2005, 2006, 2007 e 2008, a quantidade produzida, em bilhões de peças, totalizou 5,6, 5,7, 6,2 e 6,4, respectivamente.

Segundo a ABIT (2010), o Brasil possui mais de 30 mil empresas deste setor e emprega 1,64 milhões de pessoas em toda sua cadeia, desde os fios, fibras, tecelagem até a confecção. Dados desta associação ressaltam que o Brasil está entre os cinco principais produtores de confecção e atualmente é um dos oito grandes mercados de fios, filamento e tecidos.

Toda esta produção é direcionada ao varejo de confecções, distribuída por meio dos elos que compõem a cadeia de suprimentos para que esta produção possa chegar ao consumidor final.

O varejo de confecções e calçados é um segmento varejista com lojas especializadas que concentram suas vendas em uma linha de produtos, tendo como alvo um determinado tipo de consumidor (Parente, 2007).

Pesquisa mensal do comércio realizada pelo IBGE (2010), em março de 2009, evidencia que as vendas do varejo cresceram em 0,3% com o ajuste sazonal em relação ao mesmo mês do ano anterior e a receita nominal, também aumentou em 0,5%. Nesta pesquisa, o setor varejista de tecidos, vestuário e calçados apresentaram taxa de crescimento de 1,9%. Contrariamente, dados da PAC evidenciam que o setor teve queda de -8,2% em relação ao crescimento verificado em março de 2008.

Este resultado negativo verificado no segmento de tecidos, vestuário e calçados pode ser explicado pelo aumento da taxa de câmbio durante o período, que fez com que os preços dos produtos e dos lançamentos da coleção outono-inverno aumentassem. A atividade acumulou no ano variação de - 6,6% e nos últimos 12 meses variações de 1,0%.

As variações verificadas no segmento oportunizam a entrada de novos estabelecimentos comerciais no mercado assim como provoca, também o fechamento e migração de empresas varejistas para outros setores de atividade.

Outro setor de grande importância e que contribui para os números expressivos de crescimento e desenvolvimento do segmento varejista é o de calçados.

O varejo de calçados

A indústria calçadista no Brasil teve seu início no estado do Rio Grande do Sul, com a vinda para o Brasil dos primeiros imigrantes alemães, no ano de 1824 (Abicalçados, 2010).

Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados [Abicalçados] (2010) demonstram que o setor gera em torno de 300 mil empregos diretos e tem importante papel na economia do país. Dentre o número de empregos diretos gerados, o Rio Grande do Sul possui 37% do total de pessoas empregadas. Salienta-se que o estado de São Paulo, também, ocupa destaque importante neste setor, tendo pólos industriais calçadistas expressivos, especialmente nas cidades de Jaú, Franca e Birigui.

Pesquisas evidenciam que o Brasil possui 800 empresas industriais no setor calçadista e mais de 2.400 indústrias de componentes instaladas no país. O segmento exporta para mais de 140 países, sendo uma indústria bastante especializada em todos os tipos de calçados (Abicalçados, 2010). A produção brasileira, além de se destinar à exportação, também é distribuída internamente, por meio da cadeia de abastecimento, ao comércio varejista e, posteriormente é adquirida pelos clientes finais, usuários dos produtos.

Para gerar ganhos para todos os elos da cadeia, é necessário que as empresas inseridas no mercado, tenham relacionamentos colaborativos para que as relações entre

fornecedor e varejista permitam aumento das medidas de desempenho e resultados (Chopra & Meindl, 2003).

Relação entre Fornecedor e Varejista

Com o aumento da competitividade no mundo empresarial as empresas buscam formas de diferenciação entre si, seja em seus produtos ou nos serviços oferecidos (Parente, 2007).

Entre essas formas de diferenciação cita-se a relação que a empresa mantém com os seus fornecedores. Relações de negócios que contemplem, também, o companheirismo no longo prazo, são fundamentais para que as atividades das empresas sejam desenvolvidas sem problemas. Christopher (2009) destaca que a relação entre fornecedor e comprador deve basear-se em relacionamento de parceria entre as duas partes e ressalta que as relações de parceria proporcionam melhor qualidade, além de uso compartilhado de inovações, custos reduzidos e integração entre produção e entrega.

Devido às vantagens que as parcerias entre fornecedor e comprador proporcionam, as empresas têm buscado este tipo de relacionamento, haja vista que tanto o varejista como seus fornecedores percebem benefícios gerados por esse estreitamento na relação. Tanto varejistas quanto fornecedores ganham vantagem competitiva, uma vez que essa relação cria barreira para entrada de novos concorrentes (Christopher, 2009).

Atualmente essa relação é vista como parte importante e integrante do bom desempenho da empresa, mas não era isto que acontecia. Os fornecedores eram vistos como um potencial adversário para a empresa. Martins e Alt (2009) afirmam que precauções pontuavam esse relacionamento, pois era generalizada a idéia de que o fornecedor estaria sempre mal-intencionado, procurando auferir o máximo lucro à custa de eventuais descuidos do cliente. Tal comportamento fazia com que as relações fossem de curto prazo, evitando-se uma aproximação maior entre comprador-fornecedor.

O estreitamento dos relacionamentos comprador-fornecedor tem se tornado cada vez mais comum nas empresas, verificando-se que entre cliente e fornecedor, procura-se desenvolver um clima de confiança mútua, em que ambos saem ganhando em suas negociações (Martins & Alt, 2009). Assim, a percepção que as empresas compradoras tinham de seus fornecedores vem sendo modificada para uma visão colaborativa. Os relacionamentos colaborativos provem de relacionamentos organizacionais dependentes de condições do mercado e do escopo dos negócios (Hutt & Speh, 2001).

A busca de estratégias colaborativas em substituição a estratégias adversárias no relacionamento entre compradores e fornecedores é um importante passo na direção de

relacionamentos evoluídos resultando, dessa forma em relacionamentos colaborativos fundamentados na cooperação entre os elos da cadeia de suprimento, principalmente, na relação entre comprador e vendedor (Leite & Moori, 2008; Claro & Claro, 2004; Day, 2000). Também são importantes os fatores como confiança e comprometimento (Morgan & Hunt, 1994; Day, 2000; Claro & Claro, 2004; Campos (2007), Ribeiro (2008), Ribeiro, Vieira & Gosling, 2008).

Entende-se por colaboração os meios pelos quais os elos de uma cadeia de suprimentos se esforçam, conjuntamente, para alcançarem os objetivos mútuos a fim de obterem melhores resultados em curto e longo prazo. Portanto, compartilham idéias, informações, conhecimentos, riscos e recompensas (Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Ribeiro, Vieira & Gosling, 2008).

Os partícipes da cadeia de suprimentos também articulam ações conjuntas de planejamento, de definição de metas e de controle de processos e resultados (Claro & Claro, 2004), o que faz com que os relacionamentos colaborativos gerem inúmeros benefícios para a cadeia de suprimentos, especialmente para compradores e fornecedores.

As mudanças nas características dos compradores e fornecedores, decorrentes dos relacionamentos colaborativos, são identificadas no perfil do comprador e nas características dos fornecedores.

Perfil do Comprador

Assim como a relação entre comprador-vendedor vem sofrendo alterações, o perfil do comprador, responsável pelas compras necessárias para as atividades da empresa, assim como pela escolha dos fornecedores, também tem modificado para atender melhor o mercado.

Exige-se que o comprador possua qualificação e demonstre conhecimento dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática das transações (Viana, 2009). Os compradores precisam ser bons negociadores e terem como características a iniciativa e capacidade de decisão, bem como objetividade e idoneidade.

Como a função de compras é vista como parte do processo de logística das empresas, sendo parte integrante da cadeia de suprimentos e diante das irregularidades que podem ocorrer no setor de compra decorrentes da falta de profissionalismo de alguns compradores, as empresas viram a necessidade de criar um código de ética, não somente para os compradores como também para todos os colaboradores.

O código de ética estabelece os limites de atuação de forma mais clara possível, e que tais limites sejam também de conhecimento dos fornecedores, para que se sintam em condições de reclamarem quando sentirem-se prejudicados. O comprador necessita, assim, de uma visão macro dos outros setores da empresa e serem sabedores que os objetivos de compras devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa como um todo, visando o melhor atendimento ao cliente interno e externo (Martins & Alt, 2009).

Percebe-se que são muitos os benefícios gerados pelos relacionamentos colaborativos e como resultado têm-se as mudanças nas características dos compradores e vendedores. Os benefícios gerados em virtude dessas mudanças são expressos na Figura 1.

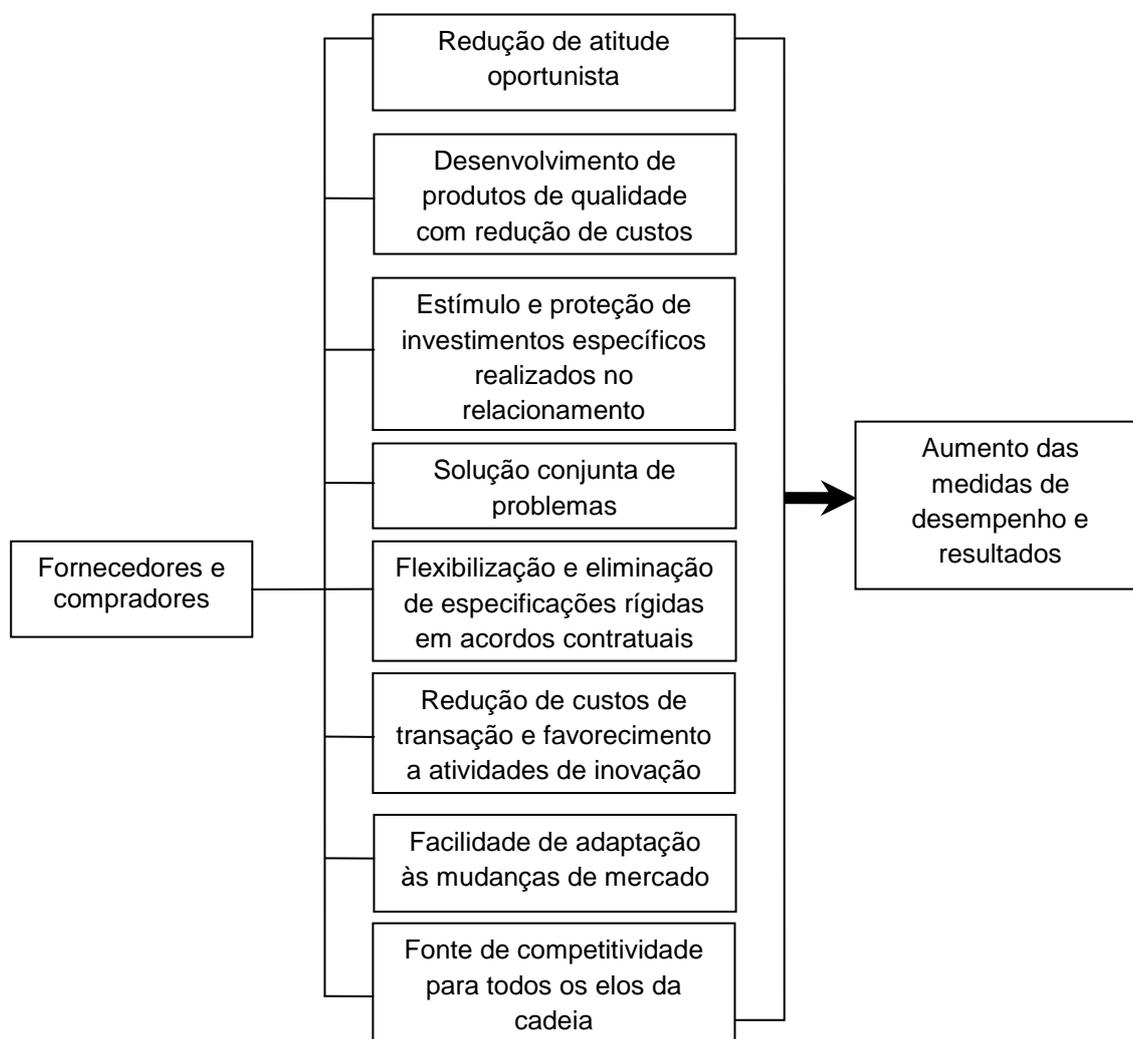


FIGURA 1 - Benefícios gerados pelos relacionamentos colaborativos.
Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim como o comprador os fornecedores também devem apresentar características importantes para atender aos seus clientes de uma forma eficiente e eficaz.

Decisão de Escolha do Fornecedor

Uma das fases mais importantes para a empresa compradora é a escolha de seus fornecedores, pois é por meio deles que a empresa vai desenvolver todos os seus processos. Assim, é fundamental que a empresa tenha sua estratégia bem definida para que sua escolha priorize aqueles fornecedores que atendam as suas necessidades.

Viana (2009) leciona que é através de um cadastro de fornecedores que começa as relações comerciais, e este cadastro tem como objetivo averiguar a capacidade e as instalações dos fornecedores interessados para classificá-los de acordo com a política de compras vigente, e posterior avaliação do desempenho de cada fornecedor.

Cada empresa dependendo de sua estratégia adota procedimentos para inserção de fornecedores em seu cadastro. Os fatores de decisão de escolha de fornecedores fundamentam-se na estabilidade econômico-financeira, na idoneidade comercial, na capacidade produtiva e técnica e na tradição no mercado das empresas interessadas no cadastramento (Viana, 2009) conforme visto na Figura 2.

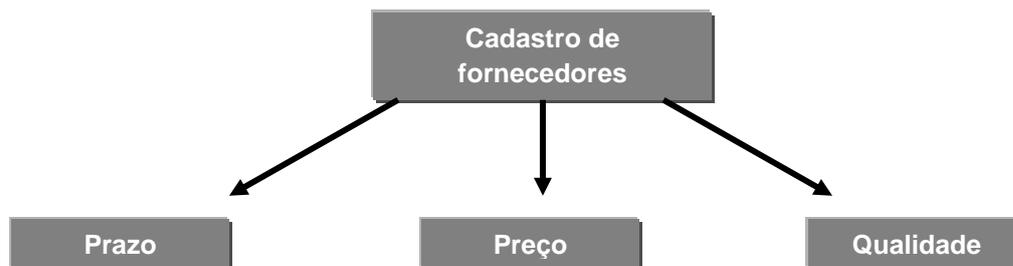


FIGURA 2 - Premissas do cadastro de fornecedores.

Fonte: Adaptado de Viana, J. J. (2002). *Administração de Materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas.

O cadastro tem como objetivo, dentre outros, encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento (Dias, 1993).

Após escolhidos os fornecedores que atendam as necessidades da empresa, Viana (2009) sugere que esses fornecedores sejam constantemente avaliados quanto as suas atividades de fornecimento dos produtos. Os critérios usados para a avaliação do desempenho do fornecedor, ainda conforme Viana (2009) são: (1) desempenho comercial; (2) cumprimento de prazo de entrega; (3) qualidade do produto e (4) desempenho do produto em serviço.

O fornecedor é avaliado quanto à capacidade de atender às consultas realizadas, em relação aos critérios acima. Se o mesmo consegue responder positivamente a essas

consultas, quanto a condições de pagamento, reajuste de preço, se consegue cumprir com prazos programados de entrega se torna um bom fornecedor.

Em empresas de grande porte, normalmente a aprovação de um novo fornecedor não é responsabilidade da área de compras e sim do setor de Engenharia de Desenvolvimento ou Engenharia de Produção e os critérios de avaliação estão relacionados ao preço, à qualidade de produtos, às condições de pagamento e às condições de embalagem e transporte (Dias, 1993).

Diante de todos os parâmetros de avaliação estabelecidos pela empresa o comprador desenvolverá uma conduta perante os seus fornecedores, estabelecendo os interesses de ambas as partes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, que se define como exploratório, foi realizado por meio de levantamento prévio de conceitos bibliográficos seguida de entrevista com o gestor da empresa para obtenção de dados relativos às experiências e condições de negociação com um de seus principais fornecedores.

A pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas, e a vantagem deste método é a cobertura de uma ampla gama de fenômenos que o pesquisador não poderia contemplar diretamente.

Como procedimentos, o estudo de caso foi selecionado visto que este tipo de estudo proporciona uma melhor visualização do contexto e suas variáveis. Desenvolveu-se o estudo em uma loja do segmento varejista de confecções e calçados localizada no Bairro Progresso, na cidade de Ituiutaba (MG).

As técnicas de pesquisas para a coleta de dados foram entrevistas estruturadas e não estruturadas. Em primeiro momento a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista com o dono da empresa, sendo esta não estruturada. Após a coleta inicial de dados, o gestor e proprietário da empresa, respondeu a uma entrevista estruturada, por meio de questionário desenvolvido pelas autoras. O questionário foi embasado em pesquisa de Jabbour e Alves Filho (2009). As entrevistas foram conduzidas pessoalmente pelas pesquisadoras.

Um dos principais fornecedores da empresa, por telefone, respondeu a questionário estruturado, também elaborado conforme o estudo de Jabbour e Alves Filho (2009). Como critério de escolha do fornecedor, para responder a entrevista, considerou-se sua importância para o abastecimento dos principais produtos comercializados pela empresa, objeto deste estudo, além do fato de o varejista trabalhar com esse fornecedor

desde o início de suas atividades, há 43 anos. Para manter o sigilo quanto ao fornecedor optou-se por dar-lhe um nome fictício, denominando-o simplesmente de Fornecedor A.

ANÁLISE E DISCURSÃO DO CASO

Ituiutaba, município do Pontal do Triângulo Mineiro, de acordo com dados do IBGE (2008), possui 5273 empresas atuantes, responsáveis por um valor adicionado bruto de R\$ 225.979 mil reais. A renda per capita é de R\$ 7.809 mil reais, com o Produto Interno Bruto (PIB), de R\$ 972.529 milhões de reais. Dentre as empresas do município 1255 são exclusivamente empresas comerciais varejistas, dentre as quais expressiva parcela explora atividades de venda de confecções e calçados.

Dados da Secretaria Municipal da Fazenda, da Prefeitura de Ituiutaba (2010), informam que foram inscritas 92 lojas no varejo de confecções e calçados no ano de 2008. No ano seguinte este número diminuiu para 38 inscritas. Em 2010, até o mês de abril foram inscritas 38. Ressalta-se, no entanto, que nem todas as lojas que são abertas no varejo são inscritas na Secretaria Municipal da Fazenda.

A Loja Progresso, caracterizada como comércio varejista de confecções e calçados, atua no comércio exercendo suas atividades há mais de 40 anos. É uma dentre as lojas mais antiga da cidade, apesar de se sua forma de enquadramento tributário e jurídico, considerada como empresa de pequeno porte (EPP), optante pelo regime de tributação com base no Simples Nacional.

É uma empresa bem estruturada financeira e economicamente. Sua localização, no Bairro Progresso é a razão de seu nome de fantasia e por isso, a mantém longe do centro comercial da cidade, onde está a maioria das lojas deste segmento, porém isso não foi motivo para que a Loja Progresso não se estabelecesse com resultados positivos em seu negócio.

Por ser uma empresa de pequeno porte, possui apenas dois funcionários fixos, além dos proprietários que também trabalham na loja, tanto em funções administrativas quanto na área de vendas.

Sua clientela é formada por pessoas que residem no entorno justamente pelo tempo que está no mesmo local e pela confiança que adquiriu ao longo desse tempo com esses clientes e percebe-se que são fiéis à empresa. Tal fato é atribuído pelo proprietário da empresa, ao atendimento, que classifica como eficiente, e aos produtos demandados pelos clientes, pois a loja procura manter os produtos solicitados, conforme a necessidade e preferência dos consumidores, disponíveis na loja, no momento certo.

Apesar de não usar a expressão “relacionamento colaborativo”, o proprietário ressalta que só consegue manter os produtos disponíveis para venda em sua loja devido ao seu relacionamento harmonioso com os fornecedores que o atendam de forma eficiente e eficaz perante aos pedidos de reabastecimento da mesma. Neste caso o Sr. Armando, proprietário da loja, ressalta o companheirismo e responsabilidade que mantém ao longo dos anos com seus fornecedores, conforme descrito em Christopher (2009).

A Loja Progresso tem uma média de 20 fornecedores, localizados em diversos estados brasileiro, como São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais. Dentre esses fornecedores as pesquisadoras selecionaram aquele considerado de maior importância, devido ao volume médio e periodicidade de compras e vendas, respectivamente, transacionadas entre os mesmos.

O Fornecedor A, localizado no estado do Paraná, é um dos mais antigos da Loja Progresso, haja vista a durabilidade do relacionamento com este fornecedor, que permanece há mais de 10 anos. Deste fornecedor, é adquirida a maioria dos produtos da linha feminina de vestuário, neste caso as calças jeans femininas.

Para o proprietário da Loja Progresso este fornecedor é importante para a loja, pois os produtos adquiridos deste, que têm maior giro no estoque, e por isso, são produtos que não podem faltar em sua loja.

Este fornecedor possui uma estrutura sólida no mercado de vestuário possuindo mais de 100 clientes localizados em outros estados do país, além daqueles no próprio estado do Paraná. Durante o tempo em que fornece para a Loja Progresso, foi ressaltado pelo fornecedor a inobservância de quaisquer problemas a descumprimento de prazos de pagamento, desacordo entre a quantidade de peças pedidas e recebidas e/ou devolução de compras devido à qualidade do produto.

Tal fato evidencia que entre ambas as partes não existem a percepção de que o fornecedor é sempre alguém que está tentado obter vantagens em suas negociações ao tentar passar seus clientes para trás, conforme visto em Martins e Alt (2009). Verifica-se que, entre fornecedor e comprador, existe um bom relacionamento, e ambos sabem que esse relacionamento colaborativo resulta em situações de ganha-ganha, proporcionado melhor qualidade, uso compartilhado de inovações, custos reduzidos e integração entre produção e entrega conforme discutido por Christopher (2009).

O processo de negociação entre as duas empresas, para a aquisição de mercadoria, inicia quando o cliente faz um pedido para reposição de seu estoque. O fornecedor demora em torno de 45 dias, desde a solicitação da mercadoria até a entrega do produto. Um dos motivos atribuídos ao tempo de reposição decorre da localização entre as empresa, haja vista que o cliente está localizado em Minas Gerais, e o

Fornecedor A possui sua indústria no estado do Paraná. Mas, segundo o comprador, este tempo de reposição não é considerado um problema.

O transporte utilizado para a entrega das mercadorias para este cliente é terceirizado, porém foi citado pelo Fornecedor A que este possui transporte próprio para entrega de mercadorias para clientes localizados nas proximidades de seu pólo industrial.

Para o comprador, o Fornecedor A tem flexibilidade para atender a sua demanda, quando esta aumenta devido algum fator externo, principalmente aqueles ocasionados em períodos sazonais, como por exemplo, períodos próximos a datas festivas na cidade.

Quanto ao Fornecedor A quando questionado sobre esta flexibilidade, respondeu que por mais que esteja distante geograficamente, o tempo de entrega, que demanda 45 dias, não poderia ser reduzido, devido à sua capacidade produtiva, e se para pedidos maiores que aqueles usualmente feitos, seriam necessário mais cinco para entrega das mercadorias.

É necessária, portanto, uma relação bem integrada entre as partes, com a disponibilidade de informação para o fornecedor, para que assim este consiga se programar com antecedência devido às variações da demanda do cliente (varejista) e aos fatores produtivos do fornecedor, cuja capacidade não permite maior flexibilização. Esse conhecimento resulta, conforme discutido por Chopra e Meindl (2003) em má relação integrada que promove ganhos para todos os elos da cadeia.

O gestor da Loja Progresso relata sua escolha de fornecedores leva em consideração critérios como preço, prazo de entrega e qualidade dos produtos e que por meio do controle que mantem sobre suas compras está sempre avaliando seus fornecedores.

O Fornecedor A, é um dentre aqueles que apresentam todos os requisitos considerados importantes perante as necessidades da Loja Progresso para atender os clientes finais, pois consegue cumprir com os prazos programados de entrega, assim como também quanto à qualidade de seus produtos, pois não houve casos nesta loja em que o comprador (varejista) ou mesmo os consumidores finais devolveram produtos por algum dano ou má qualidade das peças. Este fornecedor apóia seu cliente também quando se faz necessária a reprogramação de pagamentos e/ou aprazamento nas condições de pagamento.

Relativamente às questões éticas no processo de compra nunca houve problema para a loja, as compras ocorrem dentro dos requisitos legais e morais desejados e esperados de um comprador, não havendo nenhum descumprimento nas condições contratuais acordadas entre ambos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre um comprador, no caso a empresa Loja Progresso de Ituiutaba e um de seus principais fornecedores, para verificar o grau de atendimento deste fornecedor quanto às necessidades do comprador, em casos de oscilações da quantidade demandada.

Observou-se, que o relacionamento colaborativo embasa a relação comercial do comprador e fornecedor, e que mesmo em ocasiões de variação na demanda, ocasionadas em decorrências de oscilações sazonais existe flexibilidade nas negociações e o atendimento das necessidades de compra da Loja Progresso.

Constatou-se que o tempo de reposição do Fornecedor A, devido à sua localização e a sua estrutura produtiva é de 45 dias, considerado alto para empresas que atuam no segmento varejista de confecções e calçados, porém o lojista, que está no mercado há 40 anos é conhecer da sazonalidade existente em seu negócio e administra de forma eficiente o estoque, conseguindo, portanto pedir o estoque na data específica para que atenda o consumidor final, quando suas necessidades se apresentam.

Outro fator que contribui para o relacionamento entre as partes é o conhecimento de que pedidos adicionais demandam um pequeno aumento de cinco dias no tempo de entrega de o que faz com que o planejamento de compras seja observado constantemente na empresa estudada.

Verificou-se que o principal fator que pelo qual a relação com o Fornecedor A dura há tanto tempo, é a confiança entre ambas as partes, e, principalmente o respeito com as atividades do cliente e seus consumidores e proporciona melhor qualidade no desempenho, o uso compartilhado de informação, custos reduzidos tanto na produção quanto na entrega das mercadorias.

Conclui-se, portanto, que os relacionamentos colaborativos existem entre as empresas, objeto do estudo, e que mesmo em situações de variação da demanda existe alinhamento entre os dois elos da cadeia de suprimentos e que o atendimento ao varejista se confirma.

Soluções conjuntas, como alteração em prazos de entrega, flexibilização e eliminação de especificações rígidas de deveres e obrigações acordados em contratos, também, são observadas para possibilitar o atendimento.

REFERÊNCIAS

Anderson, J. A. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Chicago, 54, 52-58.

Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados). (2010). *Mercados Internacionais*. Recuperado em 05 de abril, 2010 de <http://www.abicalçados.com.br>.

- Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecções (ABIT). (2010). *Panorama Têxtil*. Recuperado em 05 de abril, 2010 de <http://www.abit.org.br>.
- Bronzo, M. (2004). Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 44, 61-73.
- Campos, F. G. R. (2007). *ECR 2007*. Recuperado em 04 de agosto, 2010 de http://www.aslog.org.br/download/conferencia/conferencia2007/2506_SL01_1130hs.pdf.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2003). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Christopher, M. (2009). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Claro, D. P., & Claro, P. B. O. (2004). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 44 (4), 68-79.
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1-24.
- Dias, M. A. P. (1993). *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2002). *B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Crescimento do varejo no Brasil*. Recuperado em 03 de abril, 2010, de <http://www.ibge.gov.br>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2008). *Números de empresas atuantes em Ituiutaba*. Recuperado em 10 de junho, 2010 de <http://www.ibge.gov.br/cidadesat>.
- Jabbour, A. B .L. S., & Alves Filho, A. G. (2009). Estratégia de produção e gestão da cadeia de suprimentos: uma integração via processos de negócios. Estudo de Caso no Setor de Linha Branca. *Anais do Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais*, São Paulo, SP, Brasil, 12.
- Leite, R. S., & Moori, R. G. (2008). Impacto dos relacionamentos colaborativos nos custos de transação: o caso do arranjo produtivo de Nova Serrana (MG). *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Martins, P. G., & Alt, P. R. C. (2009). *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. São Paulo: Saraiva.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Parente, J. (2007). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas.
- Prefeitura de Ituiutaba. (2010). *Dados populacionais*. Recuperado em 08 de junho, 2010 de <http://www.ituiutaba.mg.gov.br>.

- Ribeiro, C. M., Vieira, F. L., & Gosling, M. (2008). O relacionamento B2B no setor alimentício: uma diáde entre o varejo e indústrias-fornecedoras. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 28.
- Ribeiro, C. M. (2008). A ruptura de produtos nas gôndolas de varejos alimentícios: um problema enfrentado por redes de varejo alimentício. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Viana, J. J. (2009). *Administração de Materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas.

SUPPLY CHAIN ALIGNMENT: THE STUDY ABOUT THE SUPPLIER FLEXIBILITY IN THE SERVICE PROVIDER IN SITUATIONS OF DEMAND OSCILLATION

ABSTRACT

Collaborative relationships, based on cooperation among the supply chain associations, flexibilize negotiations between companies due to relationships of trust and supposed involvement. In this exploratory research characterized as a case study the relationship among a costumer, retail clothing and footwear company, and one of its key suppliers was analyzed to verify whether in case of seasonal demand variation the supplier becomes flexible or if the marketing conditions are maintained. The data analysis collected through structured and unstructured interviews, confirmed the existence of collaborative relationships between organizations presenting that in situations of demand variation exists alignment between the two links of the supply chain authorizing the service retailer. Combined solutions, such as changes in delivery times, flexibility and eradication of strict specifications of duties and obligations agreed upon in contract, are also identified to enable the service.

Keywords: flexibility; collaborative relationships; supply chain; oscillation demand.

JUEGO DE LA CADENA DE SUMINISTRO: EL ESTUDIO DE LA FLEXIBILIDAD EN DISTRIBUIDOR PROVEEDOR DE SERVICIOS EN SITUACIONES DE OSCILACIÓN DE LA DEMANDA

ABSTRACTO

Las relaciones de colaboración, basadas en la cooperación entre los eslabones de la cadena de suministro, negociaciones flexibilizar entre empresas debido a las relaciones de confianza y de su presunta participación. Analizados en este estudio exploratorio se caracteriza como un estudio de caso, la relación entre el vestido y el calzado al por menor de una empresa de comprador, y uno de sus principales proveedores para verificar en caso de variación estacional de la demanda de flexibilización se produce o si el proveedor se mantienen las condiciones de comercialización vigentes. El análisis de los datos recogidos a través de entrevistas estructuradas y no estructuradas, confirmó la existencia de relaciones de colaboración entre las empresas que muestran que en situaciones de variación de la demanda existe alineamiento entre los dos eslabones de la cadena de suministro que confirman el minorista de servicios. Soluciones conjuntas, tales como los cambios en los plazos de entrega, la flexibilidad y la eliminación de las rígidas especificaciones de deberes y obligaciones pactadas en los contratos, también se observan para habilitar el servicio.

Palabras-clave: flexibilidad; las relaciones de colaboración; cadena de suministro; la demanda de oscilación.