

OS EFEITOS DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DAS REDES DE SUPRIMENTO NA GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA.

Resumo: O gerenciamento eficiente da rede de suprimentos tem sido cada vez mais utilizado como uma estratégia capaz de resultar em fonte de vantagem competitiva para as organizações, visto que a concorrência nos diversos mercados, cada vez mais se dá entre as redes de suprimento e não entre empresas individuais, mesmo se parte de seus elos sejam comuns ou compartilhados entre várias organizações. Considerando este cenário, o presente artigo busca identificar estratégias de parceria com fornecedores e de relacionamento com os clientes que podem gerar vantagem competitiva às organizações nas quais elas estão inseridas. Para este estudo, optou-se por uma pesquisa quantitativa e adotou-se o questionário (*survey*) como instrumento de coleta de dados aplicado a respondentes atuantes na área de gestão de rede de suprimentos ou que possuíssem algum relacionamento com esta área. As análises dos dados coletados, demonstraram haver correlação entre variáveis do constructo Parceria com Fornecedores Estratégicos e variáveis do constructo Vantagem Competitiva, da mesma forma que houve interações entre variáveis do constructo Relacionamento com o Cliente e o constructo Vantagem Competitiva.

Palavras chave: Rede de suprimentos, vantagem competitiva, parceria com fornecedores, relacionamento com clientes.

Abstract: Efficient supply chain management has been increasingly used as a strategy capable of resulting in a source of competitive advantage for organizations, since competition in different markets, increasingly occurs between supply chains and not between companies individuals, even if part of their links are common or shared among several organizations. Considering this scenario, this article seeks to identify partnership strategies with suppliers and relationships with customers that can generate competitive advantage for the organizations in which they are inserted. For this study, a quantitative survey was chosen and a questionnaire (*survey*) was adopted as a data collection instrument applied to respondents working in the area of supply chain management or who have some relationship with this area. The analysis of the collected data showed a correlation between variables in the Partnership with Strategic Suppliers construct and variables in the Competitive Advantage construct, just as there were interactions between variables in the Customer Relationship construct and the Competitive Advantage construct.

Keywords: Supply chain, competitive advantage, partnership with suppliers, relationship with customers.

1 INTRODUÇÃO

Pode-se definir a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) como um conjunto de abordagens utilizadas para integrar e coordenar eficientemente os materiais, informações e fluxos financeiros em toda a cadeia de suprimentos (SC), para que a mercadoria, produto ou serviço seja fornecido, produzido, executado e/ou distribuído nas quantidades corretas, para os locais certos, e no momento certo, da forma mais eficiente e rentável, satisfazendo os requisitos dos clientes, descreve Hilletofth (2008).

Correa (2010), acrescenta que a gestão da cadeia de suprimentos está atualmente como uma das principais prioridades para os principais executivos das grandes corporações, independente do segmento ou do tipo de produto ou serviço. Pois, seja como cliente ou como fornecedor, a rede de suprimentos é um dos aspectos individuais mais poderosos na obtenção de vantagem competitiva nos mercados locais e globais.

Hilletofth (2008) ainda afirma que atualmente, as empresas oferecem uma ampla gama de produtos e serviços em vários tipos de ambientes de negócios não coerentes, assim não existem uma estratégia de gestão de suprimentos que seja aplicável a todos os tipos de produtos e mercados. Em vez disso, a estratégia de gestão de suprimentos necessita ser adaptada para corresponder às características específicas de demanda de um produto, família de produtos/serviços ou mercado. Consequentemente, é de importância crescente desenvolver uma estratégia diferenciada para se manter competitivo. Isso implica que a estratégia de gestão da cadeia de suprimentos precisa incorporar várias soluções adequadas a uma condição específica de produto/serviço ou mercado, o que diz respeito tanto às partes de fornecimento, operação quanto de distribuição da estratégia gestão de suprimentos.

Gawankar *et al.* (2013) e Li *et al* (2004) consideram que muitas organizações reconhecem a SCM como a chave para construir uma vantagem competitiva sustentável para seus produtos e/ou serviços em um mercado cada vez mais competitivo. No entanto, Li *et al* (2004), considera que mesmo com a importância da SCM para a geração de vantagem competitiva, tópicos como: seleção de fornecedores, envolvimento de fornecedores, a influência das alianças de fornecedores sobre organização, fatores de sucesso em alianças estratégicas fornecedor, orientação de gestão de fornecedores e fornecedor / desempenho do comprador, o papel das relações com os fornecedores na melhoria da capacidade de resposta do fornecedor, têm sido pesquisadas do lado do fornecedor, porém há pouca pesquisa considerando os lados do fornecedor e cliente. Esse artigo busca, com base no framework apresentado por Anatan (2014) e Li *et al* (2004), considerando a SCM e a vantagem competitiva como constructos, estudar essa relação tanto no lado do fornecedor como a do cliente.

Assim, esse artigo tem como questão central de pesquisa: Quais as estratégias de parceria com fornecedores e de relacionamento com os clientes que podem gerar vantagem competitiva às organizações nas quais elas estão inseridas? Busca-se como objetivo geral nesse artigo: identificar as estratégias de parceria com fornecedores e de relacionamento com os clientes que podem gerar vantagem competitiva às organizações nas quais elas estão inseridas, sendo que para que se possa atender esse objetivo o estudo considera, identificar as estratégias de parceria com fornecedores, identificar as estratégias de relacionamento com os clientes e identificar as vantagens competitivas das organizações como objetivos específicos.

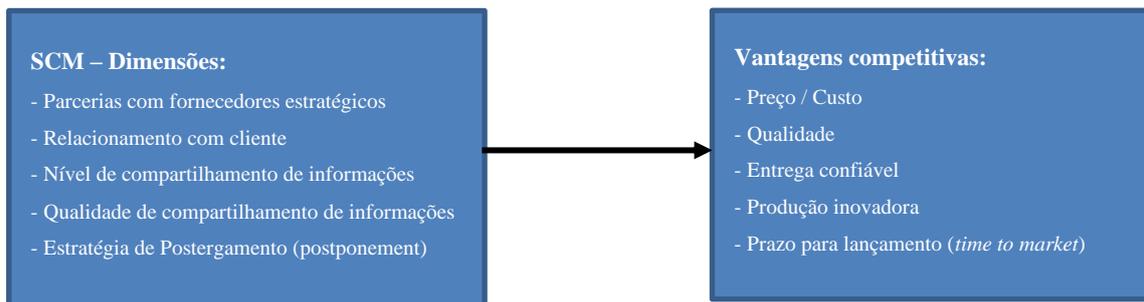
Para desenvolvimento desse estudo foi adotada a seguinte estrutura nesse artigo: Introdução, onde foi definida a questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, assim como os constructos; *Framework* – Fundamentos Conceituais, onde aborda-se as cinco dimensões das práticas de SCM e os conceitos de vantagem competitiva; Métodos de pesquisa, onde há todo o delineamento da abordagem aplicada nessa pesquisa assim com o

desdobramento das hipóteses e método de análise a empregado; Análise dos resultados, segue-se nesse capítulo a análise dos dados coletados a partir da pesquisa *survey*, aplicada; e conclusão, fechando o artigo com as análises, considerações finais as limitações encontradas e sugestões de novas pesquisas.

2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

A figura 1 abaixo mostra a estrutura de rede de suprimentos *SCM* (*Supply Chain Management*) desenvolvida nesta pesquisa. A Figura propõe que as práticas de *SCM* terão impacto no desempenho organizacional, direta e também indiretamente, podendo causar efeitos positivos por meio da geração de vantagem competitiva. A prática de *SCM* é conceituada como uma construção em cinco dimensões. As cinco dimensões são: a parceria de fornecedores estratégicos, o relacionamento com o cliente, o nível de compartilhamento de informações, a qualidade do compartilhamento de informações e estratégia de postergamento (postponement) (ANATAN, 2014; GAWANKAR *et al.*, 2013; LI *et al.*, 2004). Um maior detalhamento do desenvolvimento da construção das práticas de *SCM* é fornecida nos parágrafos seguintes. A vantagem competitiva são conceitos que foram operacionalizados na literatura existente, assim como as relações esperadas entre as práticas de *SCM* e vantagem competitiva, os pressupostos relativos a essas variáveis são desenvolvidos a seguir.

Figura 1 - *Framework* – *SCM* e Vantagens competitivas



Fonte: Gawankar *et al.* (2013) e Li *et al* (2004) – adaptado pelos autores

2.1- Rede de Suprimentos – *SCM* (*Supply Chain Management*)

De acordo com Naseer (2017), Gawankar *et al.* (2013) e Li *et al* (2004) as práticas de *SCM* têm sido definidas como um conjunto de atividades realizadas em uma organização para promover a gestão eficaz de sua rede de suprimentos, onde a mais recente evolução das práticas de *SCM*, que incluem parceria de fornecedores, terceirização, compressão de tempo de ciclo, fluxo contínuo de processos, compartilhamento de tecnologia da informação e usa-se compras, qualidade e relações com o cliente para representar as práticas de *SCM*. Li *et al.* (2004) ainda identifica seis aspectos da prática de *SCM* por meio da análise de fatores: integração da cadeia de suprimentos, compartilhamento de informações, características da cadeia de suprimentos, gerenciamento de atendimento ao cliente, proximidade geográfica e capacidade *just in time*.

Para Ballou (2006) a *SCM* abrange o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas em terceirização e compras, conversão e todas as atividades de gestão logística. É importante ressaltar que também inclui coordenação e colaboração com parceiros de canais, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e clientes. Em essência, a *SCM* integra a gestão da oferta e da demanda dentro e entre as empresas.

Parceria de fornecedores estratégicos: É definida como a relação de longo prazo entre a organização e seus fornecedores, sendo projetado para alavancar as capacidades estratégicas e operacionais de organizações participantes individuais para ajudá-los a alcançar benefícios contínuos significativos. Onde uma parceria estratégica enfatiza a associação direta e de longo prazo e incentiva o planejamento mútuo e os esforços de resolução de problemas, Li *et al.*, (2004).

Saeidi *et al.* (2015) e Dyer *et al.* (1998) afirmam que parcerias estratégicas são necessárias quando as empresas fornecedoras fornecem insumos estratégicos - insumos que normalmente possuem alto valor agregado e desempenham um papel importante na diferenciação do produto final do comprador. De um modo geral, essas entradas não estão sujeitas aos padrões da indústria e podem se beneficiar da customização devido a múltiplos efeitos de interação com outros componentes no produto final. Devido aos possíveis benefícios da personalização (por exemplo, maior qualidade, novos recursos), as entradas estratégicas exigem um alto grau de coordenação entre fornecedor e comprador. Dyer *et al.*, (1998) também afirma que as parcerias estratégicas exigem múltiplas interfaces de função para função entre fornecedor e comprador. Por exemplo, os engenheiros de design de um fornecedor estratégico devem coordenar-se com os engenheiros de design do comprador para garantir um ajuste perfeito do produto e interfaces suaves.

Correa (2010) e Dyer *et al.* (1998), consideram que em termos de desenvolvimento de produtos, um alto nível de integração garante que o fornecedor entenda claramente as necessidades do cliente final e o papel de seu componente na estratégia geral do produto. Os engenheiros de fabricação do comprador devem coordenar-se com os engenheiros do fornecedor para garantir que o produto do fornecedor possa ser facilmente montado na fábrica do comprador. Correa (2010) afirma também que envolver os fornecedores é importante e para ter sucesso a integração de fornecedores requer uma substancial alteração nos processos internos de desenvolvimento dos produtos da própria organização.

Relacionamento com o cliente: Compreende toda a gama de práticas que são empregadas com a finalidade de gerenciar reclamações de clientes, construir relacionamentos de longo prazo com os clientes e melhorar a satisfação do cliente consideram a gestão do relacionamento com o cliente como um componente importante das práticas de SCM, Li *et al.* (2004).

Para Bronzo (2004) o relacionamento com o cliente diz respeito à melhoria da coordenação dos fluxos de informações e de recursos entre os clientes e fornecedores, viabilizando práticas com o *just in time* ao longo de toda rede de suprimentos, preferencialmente estruturadas em bases locais. Da mesma forma temos a respeito à superior flexibilidade do sistema – quantitativa e qualitativa – necessária para que as empresas e as redes de suprimento possam acomodar a volatilidade dos mercados e os problemas resultantes da maior elasticidade da demanda e mudanças contínuas nas especificações dos produtos nos mercados globalizados.

Anatan (2014) ainda afirma que as relações comprometidas são a vantagem mais sustentável por causa de suas barreiras inerentes à concorrência. O crescimento da personalização em massa e do serviço personalizado está levando a uma era em que a gestão de relacionamento com os clientes está se tornando crucial para a sobrevivência corporativa. São necessários navios de boa relação com membros da cadeia de suprimentos, incluindo clientes, para a implementação bem-sucedida dos programas SCM. O relacionamento próximo do cliente permite que uma organização diferencie seu produto dos concorrentes, sustente a lealdade do cliente e amplie drasticamente o valor que ele fornece aos seus clientes.

Nível de compartilhamento de informações: Aragão *et al.*, (2004) considera o compartilhamento de informações como um importante requerimento para o sucesso da SCM,

provendo visibilidade adequada aos membros chaves da cadeia, o que permite tomadas de decisões capazes de melhorar a lucratividade de toda a cadeia. Para Gawankar *et al.* (2013) e Li *et al.* (2004), o compartilhamento de informações tem dois aspectos: quantidade e qualidade, onde ambos os são importantes para as práticas do SCM e têm sido tratados como construções independentes. Aragão *et al.* (2004) e Li *et al.* (2004), consideram que o nível do compartilhamento de informações refere-se à medida em que informações críticas e proprietárias são comunicadas, da mesma forma que as informações compartilhadas podem variar de natureza estratégica a tática. Parceiros da cadeia de suprimentos que trocam informações regularmente são capazes de trabalhar como uma única entidade. Juntos, eles podem compreender as necessidades do cliente final melhor e, portanto, pode responder à mudança de mercado mais rápido. Além disso, o uso efetivo de informações relevantes e oportunas por todos os elementos funcionais dentro da cadeia de suprimentos como um fator chave competitivo e distintivo.

A qualidade do compartilhamento de informações: inclui aspectos como a precisão, oportunidade, adequação e credibilidade das informações trocadas e são a base para a coordenação entre os membros da cadeia de suprimentos e o significado de seu impacto no SCM depende quais informações são compartilhadas, quando e como elas são compartilhadas e com quem. Informações como estoque, capacidade, previsão de demanda, *status* do pedido, programação da produção / entrega e vendas, afirmam Aragão *et al.* (2004) e Anatan (2014). Ainda para Li *et al.* (2004) a literatura está repleta de exemplos dos efeitos informações imprecisas/atrasadas, à medida que a informação se move ao longo da cadeia de suprimentos, sendo que interesses divergentes e comportamento oportunista dos parceiros da cadeia de suprimentos e assimetrias informacionais em toda a cadeia de suprimentos afetam a qualidade da informação. Tem sido sugerido que organizacionalmente irá deliberadamente distorcer informações que podem potencialmente chegar não só os seus concorrentes, mas também os seus próprios fornecedores e clientes. Parece que há uma relutância incorporada dentro das organizações em doar mais do que informações mínimas uma vez que a divulgação de informações é percebida como uma perda de poder. Dadas essas predisposições, garantir a qualidade das informações compartilhadas torna-se um aspecto crítico do SCM eficaz. As organizações precisam ver suas informações como um ativo estratégico e garantir que elas fluam com atraso e distorção mínimas (GAWANKAR *et al.*, 2013).

Postergamento (postponement): Para Correa (2010) este pode ser o item de projeto de produto e processo com maior potencial de impacto no desenho da rede de suprimentos e que depende da padronização dos produtos e processos. Li *et al.* (2004), apresenta duas considerações preliminares em desenvolver uma estratégia de postergamento que são: (1) que determina quantas etapas postergar, e (2) que determina que etapas postergar. O postergamento permite que uma organização seja flexível no desenvolvimento de diferentes versões do produto, a fim de atender às necessidades em constante mudança do cliente, e para diferenciar um produto ou modificar uma função de demanda. Correa 2010 e Anatan, (2014) afirma que manter os materiais indiferenciados pelo maior tempo possível aumentará a flexibilidade de uma organização em responder às mudanças na demanda do cliente. Além disso, uma organização pode reduzir o custo da cadeia de suprimentos mantendo estoques indiferenciados. O postergamento precisa corresponder ao tipo de produtos, às demandas do mercado de uma empresa e à estrutura ou restrições dentro do sistema de fabricação e logística. Em geral, a adoção do adiamento pode ser apropriada nas seguintes condições: produtos inovadores; produtos com alta densidade monetária, alta especialização e ampla gama; mercados caracterizados por longo tempo de entrega, baixa frequência de entrega e incerteza de alta

demanda; e sistemas de fabricação ou logística com pequenas economias de escalas e não há necessidade de conhecimento especial, Li *et al* (2004).

2.2- Vantagem Competitiva

Segundo Armando (2003) a competitividade de uma empresa estaria relacionada a sua capacidade de superar seus competidores, tanto nacionais como internacionais. Na mesma linha de raciocínio, Thompson e Strickland III (2002) apontam que a forma de gestão de uma empresa das atividades na cadeia de valor ao comparado com seus concorrentes é fator primordial para caracterizar a sua competitividade.

Considerando este cenário de competitividade entre as organizações, Porter (2006) afirma que as empresas devem decidir a forma que irão competir dentro de uma indústria e que um ponto importante deste posicionamento é a vantagem competitiva.

Viana *et al.* (2014), observa que a questão da vantagem competitiva está nos cerne do campo da estratégia empresarial e pode ser vista como o objetivo das ações da empresa.

Dado esta relevância da vantagem competitiva, Aaker (2012) a define como um conjunto de elementos presentes na estratégia empresarial que efetivamente irão fazer a diferença em relação aos concorrentes, estabelecendo-se assim uma importante vantagem para uma determinada empresa na indústria a qual ela compete. Corroborando com esta definição, Li *et al.* (2004) afirma que a vantagem competitiva é a medida em que uma organização é capaz de criar uma posição defensável sobre seus competidores. Compreende as capacidades que permitem que uma organização se diferencie de seus concorrentes e é um resultado de decisões críticas da gerência.

Li *et al.* (2004) e Thompson e Strickland III (2002) coincidem ao afirmar que existem muitas fontes de vantagem competitiva que podem formar parte das decisões estratégicas de competitividade das organizações, identificando: preço /custo, qualidade, entrega, flexibilidade, tecnologias, reputação de marca e produtos, posicionamento geográfico mais conveniente, menor tempo de desenvolvimento e lançamento de produtos, entre outros.

Apesar da diversidade de opções estratégicas para a geração de vantagem competitiva, Porter (2006) salienta que decidir pela aplicação de todas ao mesmo tempo não permitirá a empresa alcançar nenhuma delas devido a existência de conflitos em suas características. Cabe, portanto, a necessidade de escolhas por parte da empresa de forma a se estabelecer a vantagem competitiva como cerne do posicionamento estratégico.

Baseado nas definições, relevância e na diversidade de opções estratégicas para a geração de vantagem competitiva, as dimensões e escopo deste artigo estão fundamentadas em Li *et al.* (2004) que apresenta cinco dimensões de vantagem competitiva, sendo elas: preço/custo, qualidade, confiabilidade da entrega, inovação do produto e prazo para o mercado.

Preço / Custo: Em mercados nos quais os consumidores são sensíveis a preço, tornar-se um fornecedor de baixo custo é uma possível abordagem competitiva. Considerando esta situação, as organizações buscam em um primeiro momento vantagens de custos em relação aos seus concorrentes para que isso se reflita posteriormente em preços mais baixos e que assim possam ganhar participação no mercado ou eventualmente maiores margens de lucro quando houver a possibilidade de praticar preços de mercado. (NASEER, 2017 e THOMPSON e STRICKLAND III, 2002)

Segundo Correa (2010), uma empresa que se posiciona com a sua vantagem competitiva orientada a preços/custos, busca adotar estratégias para tornar-se o produtor com o mais baixo custo da indústria. Entre estas estratégias, pode-se incluir, por exemplo, a aplicação de tecnologias e operações mais eficientes, a busca por economia de escala, o acesso privilegiado a fontes de matéria-prima, entre outras opções. Para Aaker (2012), o sucesso de empresas de

baixo custo está relacionado a sua capacidade de explorar as múltiplas abordagens estratégicas disponíveis a geração desta vantagem competitiva.

Qualidade: A qualidade dos produtos e serviços é uma importante arma estratégica na conquista dos mercados e na geração de vantagem competitiva.

Para Corrêa e Corrêa (2017), um posicionamento orientado a qualidade deve orientar a organização a se estabelecer frente aos seus concorrentes naqueles aspectos que efetivamente sejam relevantes aos seus consumidores e, portanto, os requisitos dos clientes são fundamentais para determinar o nível de qualidade a ser entregue. Soma-se a isso, métodos de avaliação de desempenho da operação para se entender se aquilo que está sendo entregue tem a percepção de qualidade esperada e refletida na prática.

De forma complementar, Aaker (2012) afirma que aspectos de qualidade de um produto ou serviço devem ser comparados tanto com os atributos apresentados pelos concorrentes como também com as expectativas e necessidades dos consumidores e que a percepção de qualidade pode ser baseada em diversas dimensões que devem ser identificadas e mensuradas continuamente.

Para citar as dimensões da qualidade do produto ou serviço perante a importância dada pelo cliente e a sua comparação frente a concorrência, destacam-se: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, manutenção, estética, qualidade percebida. (GARVIN, 1988 *apud* CORRÊA e CORRÊA, 2017)

Apesar da importância dada por diversos pesquisadores para os aspectos de qualidade, Slater (1996) aponta que é um fator que perdeu a sua força como gerador de vantagem competitiva pois em muitos casos a qualidade é um fator imprescindível para se competir. O mesmo autor ainda destaca que a busca pela máxima qualidade tem causado alguns problemas inesperados para algumas indústrias pois a confiabilidade e durabilidade dos produtos tem frequentemente diminuído as receitas de vendas de peças de reposição ou até eventualmente aumentado o tempo de compra de novos produtos por parte dos consumidores.

Confiabilidade da entrega: Disponibilizar ao alcance dos clientes de forma eficiente e a custos competitivos os produtos e serviços desenvolvidos é uma tarefa que irá envolver a capacidade da organização em fornecer no tempo e na quantidade certa aquilo que o consumidor necessita (ANATAN, 2014; LI *et. al.*, 2004).

A respeito da importância do tempo na percepção de confiança da entrega do produto e serviço e um fator destacado por Slater (1996) pois ele destaca que a capacidade da organização em entregar aquilo que o cliente precisa no prazo requisitado por ele é um fator que pode separar muitas empresas de seus clientes a aproximá-las a uma melhor performance no fechamento de pedidos.

Slater (1996) aponta também que em mercados de ciclos curtos, a habilidade em atender rapidamente as necessidades dos consumidores tende a ser um importante componente de vantagem competitiva.

Inovação de produto: Segundo Slater (1996), para muitas organizações, mercados de ciclo de vida curtos e com oportunidades para novos produtos, tem ganhado cada vez mais importância na geração de negócios.

Slater (1996) ainda aponta que de que o sucesso de novos produtos não é apenas o resultado de um avanço tecnológico, mas que também a inovação e o sucesso de novos produtos sejam motivados pelo mercado.

Neste contexto, o desenvolvimento e lançamento de produtos inovadores é uma estratégia que objetiva se distanciar de uma competição de margens de lucratividade apertadas

e busca atingir um mercado que se interessa por produtos diferenciados que muitas vezes possui outras razões para adquirir um produto e não unicamente o preço. (CORRÊA, 2010).

Deve-se considerar também que inovação contínua, pode também impactar positivamente os custos de produção e levar também ao mercado consumidor, benefícios econômicos. (SLATER, 1996)

Prazo para Mercado (*time to market*):

Slater (1996) define o prazo para o mercado como o tempo necessário que compreende desde o momento em que uma necessidade é reconhecida até o desenvolvimento de uma tecnologia básica ou produto e a sua colocação no mercado.

Uma organização que consegue desenvolver a capacidade de ter um prazo de mercado curto e um processo de inovação ágil e veloz, pode-se aproveitar de ser a pioneira e assim obter maior probabilidade de penetração e por consequência maiores volumes. (LI *et. al*, 2004).

Considera-se uma tendência de que diversos produtos em vários mercados apresentem cada vez mais um ciclo de vida curto (SLATER, 1996) e por esta razão, Hilletofth (2008) aponta que nestes mercados a demanda é volátil e para se atender as necessidades dos clientes é necessário agilidade por parte das organizações. Portanto, Hilletofth (2008) define a agilidade como a habilidade de se atender de forma eficiente mercados voláteis e dificilmente previsíveis com custos eficientes e de forma rentável.

Desta forma, a rapidez no lançamento de produtos (prazo de mercado) que atendem as necessidades das demandas é essencialmente importante em mercados de ciclos curtos e um fator importante para se alcançar este objetivo é a eliminação de processos e inventários desnecessários objetivando, além da velocidade, a eficiência de custos.

3 MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

De acordo com Nielsen *et al.* (2018), as pesquisas são classificadas quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Para este estudo, foi adotada uma pesquisa quantitativa que busca o estudo de fenômenos em sua amplitude, de forma mais generalista e com menor profundidade. Em relação aos seus objetivos trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca-se descrever as características do fenômeno estudado. Para que os objetivos do estudo sejam atingidos aplica-se uma pesquisa com abordagem quantitativa, por meio da aplicação de um questionário (*survey*), a seguir detalha-se o método, quadro 1.

Quadro 1 – Delineamento da Pesquisa

Crítérios	Etapa 2
Tipo de pesquisa	Descritiva
Natureza da pesquisa	Quantitativa
Método - Procedimentos	Questionário estruturado (<i>survey</i>)
Coleta de dados	

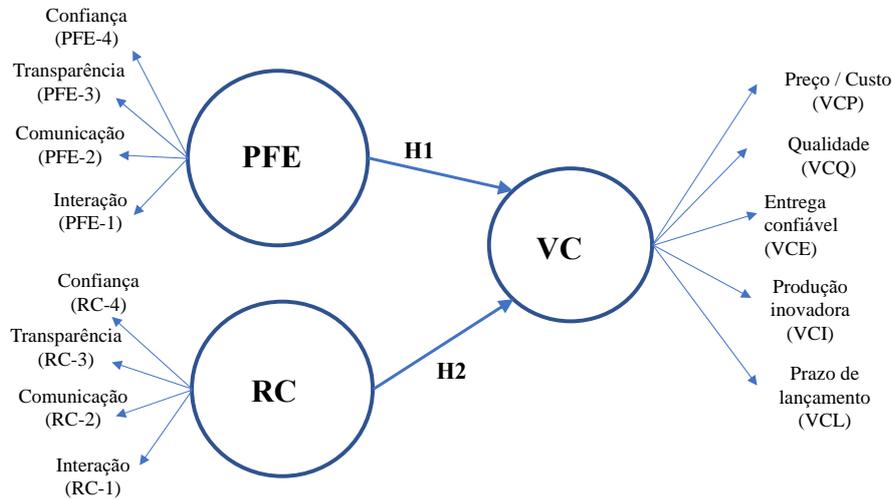
Fonte: elaborado pelos autores

3.2 Framework e hipóteses de pesquisa

Na figura 2, é apresentado o framework da pesquisa com os relacionamentos entre os constructos de Parceria com Fornecedores Estratégicos (PFE); Relacionamento com Cliente (RC) e de Vantagem Competitiva (VC). Com base nos argumentos da literatura (Li *et al.*, 2004

e outros), declara-se com hipóteses: H1- A estratégia de parcerias com fornecedores estratégicos se relacionam positivamente com as vantagens competitivas e H2 – A estratégia de relacionamento com clientes se relacionam positivamente com as vantagens competitivas. Este Framework foi testado empiricamente, conforme os procedimentos metodológicos descritos a seguir.

Figura 2- Framework de Pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores

3.3 Estratégia de coleta de dados

Para Gil (2008) grande parte das pesquisas científicas utiliza-se de dados empíricos, onde o método de coleta é de fundamental importância, podendo ser feito com vários procedimentos, neste estudo foi o método adotado foi o questionário (*survey*) como instrumento de coleta. O questionário, em sua versão final, foi hospedado em um ambiente virtual especialmente elaborado para esta pesquisa, *Survey Monkey*®-2019. Foram convidados para participarem da pesquisa, profissionais das áreas de SCM, Produção e Industrial, todos com nível de gestão em suas áreas, atuantes em empresas de diversos segmentos. Os dados desta pesquisa foram coletados entre os dias 06 e 14 de janeiro de 2020 e após este período obteve-se um total de 89 respondentes. Deste total de 89 respondentes foram invalidados 5 respondentes por não estarem completamente preenchidos, totalizando assim 84 questionários válidos.

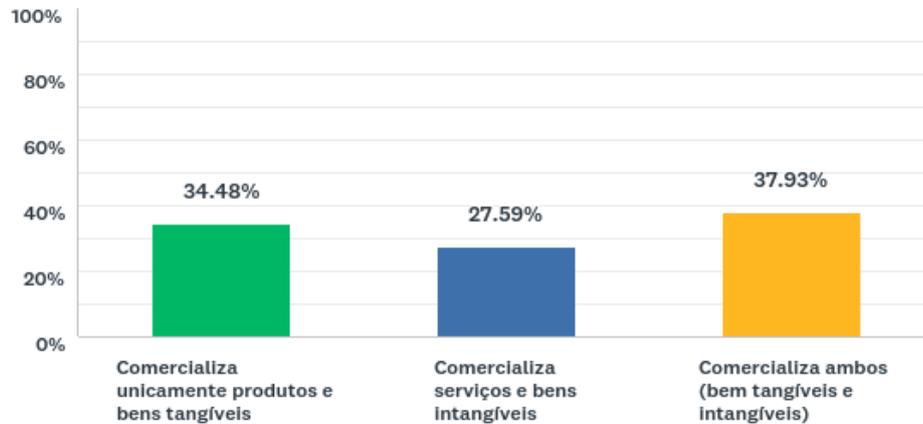
Para a análise e compilação dos resultados foram utilizados os recursos da ferramenta de pesquisa *Survey Monkey*® - 2019 e o software *Minitab*®-18.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados da aplicação do questionário estruturado aplicado para a pesquisa quantitativa objeto deste artigo.

Podemos observar na Figura 3 que há uma heterogênea distribuição dos indivíduos participantes da pesquisa em relação aos tipos de produtos e serviços que suas empresas fornecem, onde: 34,48% comercializam unicamente produtos e bens tangíveis, 27,59% comercializa serviço e bens intangíveis e 37,93% comercializa ambos (bens tangíveis e intangíveis).

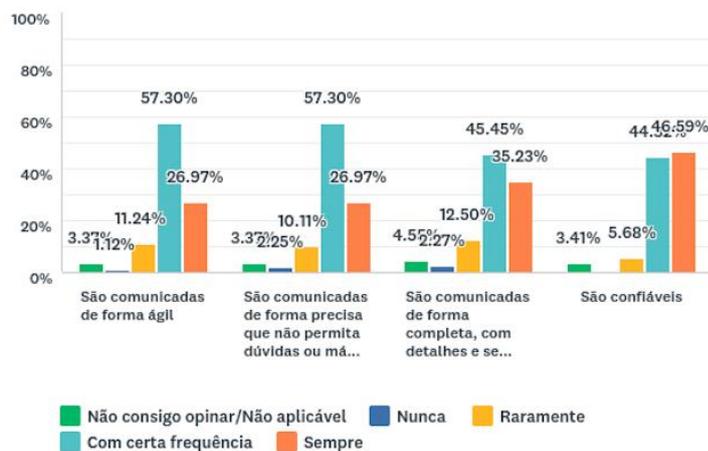
Figura 3- Caracterização dos tipos de produtos fornecidos:



Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação à troca de informações e comunicação junto aos clientes, pode-se observar, na Figura 4, que a percepção da maioria dos respondentes é ela ocorre com certa frequência ou sempre de forma ágil (para 84,27% dos respondentes), precisa (para 84,27% dos respondentes), completa (para 80,68%) e confiável (para 91,11%). Tais valores indicam forte relação junto aos clientes, demonstrado por práticas positivas de comunicação entre os elos da rede de suprimento.

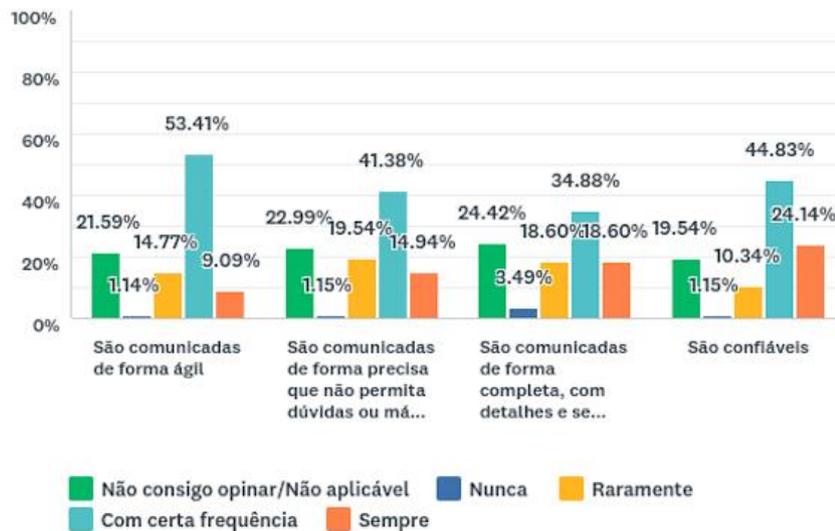
Figura 4- Comunicação com Clientes:



Fonte: Elaborado pelos autores

Ao mudar a direção da comunicação, buscando entender como os respondentes veem a comunicação com os fornecedores, os valores demonstrados pela Figura 5 já se apresentam relativamente mais distribuídos ao comparar-se com a análise anterior, mas a percepção continua a mesma. A troca de informações e comunicação junto aos fornecedores, é percebida pela maioria dos respondentes como sendo frequente ou sempre realizada de forma ágil, precisa, completa e confiável, indicam forte relação junto aos clientes, demonstrado por práticas positivas de comunicação entre os elos da rede de suprimento.

Figura 5- Comunicação com fornecedores:



Fonte: elaborado pelos autores

A partir dos resultados encontrados foram feitas das análises e tratamentos necessários com o auxílio do software estatístico, Minitab®-18, onde inicialmente foram verificadas as características dos dados coletados (ver tabela 1) onde estão apresentados os valores das médias e desvios padrão dos dados coletados para cada variável. Também foi analisado o valor do coeficiente Alfa de Cronbach, com o objetivo de verificar a qualidade do questionário aplicado. O valor do Alfa de Cronbach encontrado foi de 0,701, considera-se que de modo geral, o valor mínimo aceitável para a confiabilidade de um questionário é $\geq 0,70$, e que abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa (PINTO e CHAVES 2012), assim entende-se que o questionário utilizado se encontra adequado para esse estudo.

Tabela-1 – Medidas estatísticas (média e desvio padrão)

Variável	Total	Média	DesvPad
VCQ	84	1,524	0,630
VCP	84	2,119	1,080
VCE	84	1,619	0,775
VCI	84	1,583	0,764
VCL	84	2,119	1,034
PFE1	84	2,071	1,429
PFE2	84	2,476	1,556
PFE3	84	2,643	1,573
PFE4	84	2,464	1,697
RC1	84	2,476	1,833
RC2	84	2,500	1,827
RC3	84	2,952	1,856
RC4	84	2,571	1,450
Total	84	29,119	8,111

Fonte: elaborado pelos autores

A partir da análise de correlação entre as variáveis de cada constructo, com base no coeficiente de correlação de Pearson, considerando a existência de uma correlação forte para valor-p abaixo de 0,05 e uma correlação fraca para valores entre 0,05 e 0,1 (SILVA, 2013), podemos observar estes dados nas Tabelas 2 e quadro 4:

Tabela 2 – Correlação de Pearson

	EMP	VCQ	VCP	VCE	VCI	VCL	PFE1	PFE2	PFE3	PFE4	RC1	RC2	RC3
VCQ	0,101 0,361												
VCP	-0,024 0,825	0,013 0,903											
VCE	-0,152 0,167	0,093 0,401	0,184 0,093										
VCI	0,011 0,923	0,083 0,450	-0,114 0,300	0,319 0,003									
VCL	0,056 0,613	-0,097 0,381	-0,024 0,831	0,253 0,020	0,186 0,091								
PFE1	0,109 0,324	0,011 0,918	-0,068 0,539	0,036 0,747	0,315 0,004	0,198 0,071							
PFE2	0,022 0,840	0,050 0,653	0,059 0,594	0,102 0,354	-0,014 0,903	0,099 0,370	0,234 0,032						
PFE3	-0,057 0,608	0,106 0,337	0,061 0,583	0,035 0,750	0,075 0,496	0,160 0,147	0,022 0,841	0,435 0,000					
PFE4	0,120 0,278	-0,253 0,020	-0,063 0,567	0,008 0,943	0,012 0,916	0,174 0,113	-0,054 0,628	0,148 0,179	0,149 0,177				
RC1	-0,027 0,807	0,282 0,009	-0,041 0,710	0,070 0,528	0,161 0,144	-0,094 0,396	-0,009 0,939	0,097 0,380	0,198 0,072	-0,006 0,956			
RC2	0,104 0,347	0,042 0,705	0,104 0,347	0,009 0,939	0,117 0,291	0,108 0,326	0,088 0,428	0,136 0,219	0,126 0,254	0,239 0,029	0,525 0,000		
RC3	0,030 0,787	-0,051 0,648	0,123 0,265	-0,097 0,382	0,037 0,739	-0,035 0,754	-0,062 0,573	0,162 0,140	0,258 0,018	0,160 0,146	0,418 0,000	0,590 0,000	
RC4	0,093 0,401	0,051 0,646	-0,190 0,083	-0,126 0,255	0,076 0,491	0,075 0,500	0,038 0,730	0,220 0,045	0,106 0,335	0,390 0,000	0,454 0,000	0,418 0,000	0,485 0,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 4: Correlações entre as variáveis de cada constructo

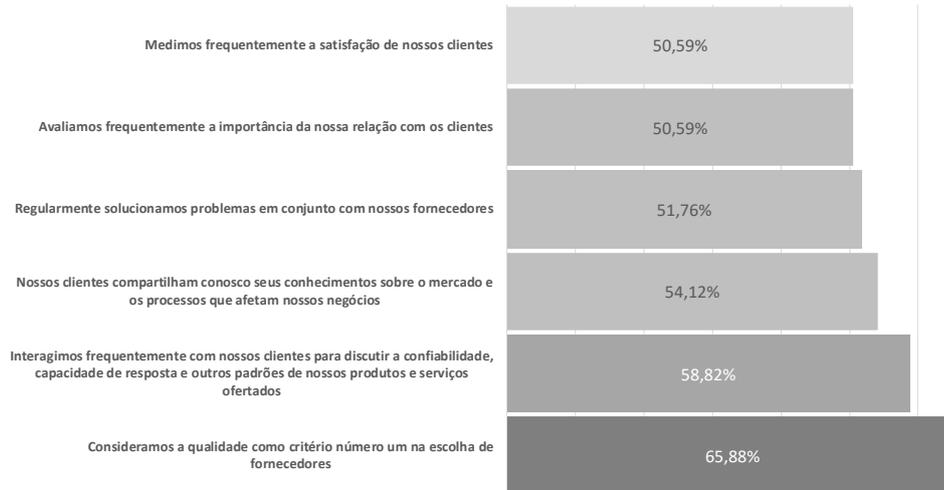
Variável do constructo - PFE	Variável do constructo - RC	Variável do constructo - VC	Correlação
Confiança		Qualidade	Correlação negativa
	Interação	Qualidade	Correlação positiva
Interação		Produção Inovadora	Correlação positiva
Interação		Prazo de lançamento	Correlação positiva fraca

Fonte: elaborado pelos autores

Analisando as correlações encontradas na análise estatística dos dados, observa-se que a interação com fornecedores estratégicos da rede de suprimentos apresentou-se como um elemento importante e influenciador em processos de inovação e velocidade de lançamento de produtos afim de se atender as necessidades dos consumidores. Considera-se também que a interação com clientes é fator relevante para a garantia da qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Em última análise foi solicitado que os participantes da pesquisa marcassem as afirmações que mais representassem as condições atuais das organizações na qual eles atuam, a fim de se buscar entender a percepção em relação aos constructos e suas variáveis em suas áreas de atuação. O resultado, apresentado na figura 6, mostra as 5 afirmações mais pontuadas dentre as 18 opções apresentadas. Onde observa-se que a interação com os clientes e a qualidade dos produtos e serviços de seus fornecedores, na percepção da maioria dos respondentes, as mais importantes em relação a vantagem competitivas.

Figura 6- Análise de percepção dos participantes



Fonte: elaborado pelos autores

5 DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

A proposta desta pesquisa foi verificar quais as estratégias de parceria com fornecedores e de relacionamento com os clientes que podem gerar vantagem competitiva às organizações nas quais elas estão inseridas. Para isso foi definido um *framework* que foi testado na realidade de 84 respondentes, atuantes na área de SCM ou que tem algum envolvimento com nas atividades do SCM. Buscou-se também aplicar o questionário de pesquisa (*survey*) em diferentes segmentos de negócios, abrangendo organizações que fornecem produtos e serviços, tanto de bens tangíveis como bens intangíveis. Com o objetivo de identificar as estratégias de parceria com fornecedores e de relacionamento com os clientes que podem gerar vantagem competitiva às organizações nas quais elas estão inseridas, definiu-se duas hipóteses. A primeira hipótese: H1- A estratégia de parcerias com fornecedores estratégicos se relaciona positivamente com as vantagens competitivas, não podemos afirmar que esta hipótese se confirma, porém verificamos que há uma correlação entre variáveis do constructo Parceria com Fornecedores Estratégicos e variáveis do constructo Vantagem Competitiva. Da mesma forma a segunda hipótese H2 – A estratégia de relacionamento com clientes se relaciona positivamente com as vantagens competitiva, onde também não é possível afirmar que a confirmação da hipótese, mas há interações entre variáveis do constructo Relacionamento com o Cliente e o constructo Vantagem Competitiva.

Dentre estas relações, destacam-se resultados que apontam que a interação com fornecedores estratégicos influenciam positivamente o prazo de lançamento de produtos no mercado e a inovação e que sob a ótica da interação com clientes, sugere-se um fator importante para que se tenha uma vantagem competitiva em qualidade.

As limitações dessa pesquisa que podem ser destacadas são: o tamanho da amostra que apesar de todo o esforço para coleta chegou se apenas 84 respondentes validos. O período de coleta das respostas foi também bastante restritivo, apenas 8 dias, além de limitar o alcance da pesquisa para dentro de uma rede de respondente bastante restrita e interconectada. Como estudos futuros, podemos sugerir a replicação dessa pesquisa em com uma maior abrangência e qualificação dos respondentes e/ou testando as demais variáveis do *framework* sugerido por Li *et al.* (2004), assim como a associação da pesquisa quantitativa com uma abordagem qualitativa afim de se aprofundar nos fenômenos existentes entre os constructos SCM e CV e as suas variáveis, propostas no framework utilizado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. Administração estratégica de mercado. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 400 p. EVERS, Aline (Trad.)
- ANATAN, Lina: Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. International Journal of Business and Information, v. 9, n. 3, p. 311-334, 2014.
- ARAGÃO, Andréa Barcellos; Scaverga, Luiz Felipe; Hamacher, Sílvia - Modelo de análise de suprimentos: fundamentos e aplicação à cadeias de cilindro GNV. Revista Estão e Produção, Santa Bárbara, v.11, n.3, p. 299-311, set.-dez., 2004.
- ARMANDO, Eduardo. Competitividade Internacional em têxteis. Orientador: FISCHMANN, Adalberto A. São Paulo. SP, 2003 – 171p. Dissertação de mestrado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BALLOU, Ronald H. - The evolution and future of logistics and supply chain management. Case Western Reserve University, Cleveland, v. 16, n.3, p. 375-386, Set./Dez. 2006.
- BRONZO, Marcelo – Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. Gestão de operações e logística - RAE. Belo Horizonte, v. 44, p 61-73, Ed. Especial, 2004.
- CORRÊA, H. L. – Gestão de Redes de Suprimento: Integrando Cadeias de Suprimento no Mundo Globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.
- CORRÊA, H.L, Corrêa, C.A., Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DYER, Jeffrey H.; Cho, Dong Sung; Chu, Wujin - Strategic Supplier Segmentation: the next “best practice” in supply chain management. California Management Review, California, v.40, n.02, p. 57-77, 1998.
- FERNANDES, Flavio Cesar Faria – Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial. São Paulo: Atlas, 2016.

GAWANKAR, Shradha; KAMBLE, Sachin S.; VERMA, Rakesh: Effect of supply chain management practices on supply chain profitability: an empirical investigation using structural equation modelling in Indian retail sector. *International Journal of Services and Operations Management*, v.16, n.2, 2013.

GIL, Antonio Carlos: *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI C. K. et al (org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HILLETOFTH, Per: How to develop a differentiated supply chain strategy. *Industrial Management & Data Systems*, Skövde, v.109, n.1, p. 16-33, ago-2008.

LI, Suhong; Ragu-Nathan Bhanu; Ragu-Nathan T.S.; Rao, S. Subba – The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science – OMEGA*, Toledo, v. 34, p. 107-124, set. 2004.

NASEER, Saima: *Supply Chain Management Practices* Influencing Organizational Performance: A Study of Consumer Goods Industry in Pakistan. *International Journal of Contemporary Research and Review*, v.8, n.11, 2017.

NIELSEN, Flavia A.G.; Olivo, Rodolfo L. F.; Morilhas, Lenadro J. – *Guia Prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

PINTO, Giselle Azevedo; CHAVEZ, Jose Ranon Arica: O uso do coeficiente Alfa de Cronbach para avaliação de um questionário de pesquisa. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENGEPRO, 2012.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 897 p. DUTRA, Walltensir (Trad.).

SAEIDI, Sayedeh P.; SOFIAN Saudah; SAEIDI, Parvaneh; SAEIDI, Sayyede P.; SAAEIDI, Seyyed A.: How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, v.68 p. 341–350, 2015.

SILVA, Luciano. Estatística Básica. Luciano da Costa Silva. Edição do Kindle-2013;

SLATER, S. F. The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 1996.

THOMPSON JR.; Artur A.; STRICKLAND III, A. J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 431 p.

VIANA, Fernando L. E.; Neto, José. P.B; Añes, Miguel E. M. – Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva: um modelo de análise baseada em recursos. *Revista Ciência Administrativa*, Fortaleza, v. 20, n.1, p. 204-248, jan.-jun. 2014.