

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
CAMPUS PONTA GROSSA  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
VIII CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO INDUSTRIAL:  
PRODUÇÃO E MANUTENÇÃO**

**OILSON LUIZ DOS SANTOS**

**ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE AS  
EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DE MÓVEIS DE METAL E  
SISTEMAS DE ARMAZENAGEM DE PONTA GROSSA E SEUS  
PRINCIPAIS FORNECEDORES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PONTA GROSSA  
DEZEMBRO - 2012**

**OILSON LUIZ DOS SANTOS**

**ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE AS  
EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DE MÓVEIS DE METAL E  
SISTEMAS DE ARMAZENAGEM DE PONTA GROSSA E SEUS  
PRINCIPAIS FORNECEDORES**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Industrial: Produção e Manutenção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Augusto de Paula Xavier

**PONTA GROSSA  
DEZEMBRO – 2012**



Ministério da Educação  
**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**CAMPUS PONTA GROSSA**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

Título da Monografia

**ANÁLISE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO ENTRE AS EMPRESAS PARTICIPANTES DO APL DE MÓVEIS DE METAL E SISTEMAS DE ARMAZENAGEM DE PONTA GROSSA E SEUS PRINCIPAIS FORNECEDORES**

por

**Oilson Luiz Dos Santos**

Esta monografia foi apresentada no dia 15 de dezembro de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de ESPECIALISTA EM GESTÃO INDUSTRIAL: PRODUÇÃO E MANUTENÇÃO. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

**Prof. Dr. Rui Tadashi Yoshino**  
(UTFPR)

**Prof. Dr. Guataçara dos Santos Junior**  
(UTFPR)

**Prof. Dr. Antonio Augusto de Paula Xavier**  
(UTFPR)  
Orientador

Visto do Coordenador

---

**Prof. Dr. Guataçara dos Santos Junior**  
Coordenador CEGI-PM  
UTFPR – Campus Ponta Grossa

**A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso**

## RESUMO

SANTOS, Oilson Luiz dos. **Análise do marketing de relacionamento entre as empresas participantes do APL de móveis de metal e sistemas de armazenagem de Ponta Grossa e seus principais fornecedores**, 2012. 63f. (Especialização em Gestão Industrial) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, do Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2012.

A presente pesquisa faz uma abordagem sobre a existência de marketing de relacionamento entre as empresas participantes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Aço e Sistemas de Armazenagem e seus principais fornecedores de insumos e matérias primas. O Objetivo deste trabalho foi fazer uma pesquisa de campo, através da escala proposta por Wilson e Vlosky (1997) analisando as opiniões tanto de produtores quanto de fornecedores. Percebeu-se que o marketing de relacionamento existe de maneira muito fraca, estando em seu estágio inicial.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local, Marketing de Relacionamento, Parceria.

## **ABSTRACT**

SANTOS, Luiz Oilson dos, Analysis of relationship marketing among the companies participating in the APL metal furniture and storage systems of Ponta Grossa and its main suppliers, 2012. 63f. (Specialization in Industrial Management) - Graduate Program in Production Engineering, Department of Research and Graduate, Federal Technological University of Paraná - Campus Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2012.

This research presents an approach about the existence of relationship marketing among the companies participating in the Local Productive Arrangement Furniture and Steel Storage Systems and its main suppliers of inputs and raw materials. The aim of this study was to field research, through scale proposed by Wilson and Vlosky (1997) analyzing the views of both producers and suppliers. It was perceived that relationship marketing is weak, being in its early stages.

**Keywords:** Local Productive Arrangement, Relationship Marketing, Partnership

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mercado Organizacional x Mercado de Bens de Consumo.....	16
Quadro 2 – 4 P´s do Marketing de relacionamento .....	18
Quadro 3 – Escala de Wilson e Vlosky (1997) .....	22
Quadro 4 – Produtores - Concordância de respostas afirmativas .....	40
Quadro 5 – Produtores - Concordância de respostas negativas .....	42
Quadro 6 – Produtores - Concordância por fator .....	43
Quadro 7 – Fornecedores - Concordância de respostas afirmativas .....	51
Quadro 8 – Fornecedores - Concordância de respostas negativas .....	52
Quadro 9 – Fornecedores - Concordância por fator .....	53
Quadro 10 – Análise conjunta - concordância de respostas afirmativas .....	56
Quadro 11 – Análise conjunta - concordância em respostas negativas .....	57
Quadro 12 – Análise conjunta - concordância por fator .....	58

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mudança de paradigma de suprimentos .....	20
Figura 2 – Nível de escolaridade do sócio fundador .....	26

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atividades de cooperação pretendidas pelos gestores .....	27
Tabela 2 – Devolução dos questionários .....	34
Tabela 3 – Avaliação, segundo opinião dos produtores.....	35
Tabela 4 - Avaliação, segundo opinião dos fornecedores locais.....	46



## LISTA DE SIGLAS

APL Arranjo Produtivo Local

UTFPR Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.1.1 Objetivo Geral .....	13
1.1.2 Objetivos Específicos .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 MERCADO ORGANIZACIONAL .....	15
2.2 MARKETING TRADICIONAL .....	17
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	17
2.3.1 Marketing Reverso .....	19
2.3.2 Medição do Marketing de Relacionamento .....	21
2.4 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL .....	23
2.4.1 Definição .....	23
2.4.2 Vantagens de um APL.....	24
2.4.3 APL de Ponta Grossa.....	25
2.5 FORNECEDOR.....	27
2.5.1 Definição .....	29
2.5.2 Fornecedores Locais .....	29
<b>3 MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA.....	32
3.2 ETAPA DESCRITIVA .....	33
<b>4 RESULTADOS E DISCUÇÕES</b> .....	<b>34</b>
4.1 GRUPO DE PRODUTORES .....	34
4.1.1 Avaliação de relacionamento, segundo os produtores .....	35
4.1.2 Índice de concordância, por item.....	40

4.1.3 Índice de concordância por fator .....	43
4.2 GRUPO DE FORNECEDORES LOCAIS .....	45
4.2.1 Avaliação de relacionamento, segundo os fornecedores .....	46
4.2.2 Índice de concordância, por item.....	51
4.2.3 Índice de concordância, por fator .....	51
4.3 ANÁLISE CONJUNTA.....	56
4.3.1 Análise conjunta de concordância por item .....	56
4.3.2 Análise conjunta de concordância por fator.....	57
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes alterações nos diversos cenários econômicos atuais obrigam as empresas a investirem em novas formas de atuação a fim de estarem sempre atualizadas e desta maneira evitarem o risco de serem ultrapassadas. Diversas são as técnicas utilizadas pelas corporações para enfrentar as dificuldades diárias de se manter num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, uma destas técnicas é o de parceria clientes-fornecedores.

Não existe uma regra definida de como deve ser as relações comerciais entre clientes e fornecedores, este tipo de relacionamento normalmente se inicia de maneira muito impessoal e com o tempo, à medida que se conhecem melhor, o relacionamento tende a ser mais informal e customizado com as necessidades de cada cliente. Segundo Jesus (2010) existem cinco níveis em Marketing de Relacionamento, que vai do básico, onde o fornecedor simplesmente atende o cliente de forma adequada e procura errar o mínimo possível, até o de parceria, onde o fornecedor busca em conjunto formas mais eficazes de atender as necessidades do cliente.

- Marketing Básico;
- Marketing Reativo;
- Marketing Responsável;
- Marketing Pró-Ativo;
- Marketing de Parceria.

Outra técnica utilizada pelas corporações é a formação de Arranjos Produtivos Locais – APLs, que são agrupamentos de empresas que buscam, juntos, alcançar objetivos comuns que sozinhos seria muito difícil de alcançar, situação esta que ocorre na cidade de Ponta Grossa – PR, onde existe um Arranjo Produtivo Local de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem.

Este estudo pretende analisar qual o nível de relacionamento existente entre o grupo de empresas, participantes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem de Ponta Grossa, com o grupo de fornecedores locais, que fornecem insumos e matérias primas.

## 1.1 OBJETIVOS

Partindo do princípio que o relacionamento comercial entre clientes e fornecedores é extremamente importante para a evolução das relações comerciais, lança-se a seguinte pergunta problema: Existe marketing de relacionamento entre o Arranjo Produtivo Local de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem, de Ponta Grossa-PR, e o seus principais fornecedores locais?

### 1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem por objetivo analisar a existência de marketing de relacionamento entre o grupo de empresas, participantes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem de Ponta Grossa e o grupo de fornecedores local.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Adaptar a escala desenvolvida por Wilson e Vlosky (1997);
- Avaliar o grau de relacionamento pelo viés dos produtores;
- Avaliar o grau de relacionamento pelo viés dos fornecedores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O termo parceria é sempre chamado quando há algum problema de relacionamento entre o cliente e o fornecedor, um dizendo que não existe parceria e o outro dizendo que existe e está além do esperado. Compete aos profissionais de ambos os lados transformarem em realidade o real significado da palavra parceria, não desejando levar vantagem um sobre o outro, para não terem uma relação “perde-perde” (FERNANDES, 2012).

Hoje em dia existe uma tendência de as empresas buscarem parceiros estratégicos, com o intuito de melhorar seus desempenhos e atuações no mercado

onde estão inseridas, desde que haja muita confiança e objetivos comuns. Dentre as principais vantagens resultantes da formação de parcerias tem-se a troca de informações, a redução de riscos, aumento de poder em negociações e maior visibilidade para os clientes (GRÖNROOS, 1994).

Identificar a real existência de algum nível de marketing de relacionamento entre o APL de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem de Ponta Grossa e o grupo de fornecedores locais, é um passo muito importante para o desenvolvimento de um plano de relacionamento de parceria entre estes grupos de empresas, a fim de trazer mais desenvolvimento para a região onde os grupos estão localizados.

Várias ferramentas têm sido utilizadas para coleta de dados e análises de resultados a fim de encontrar a presença de marketing de relacionamento, nesta pesquisa utilizou-se a escala desenvolvida por Wilson e Vlosky (1997) que foi aplicada no setor madeireiro nos Estados Unidos, também foi adaptada e testada por VIANA (1999) no setor metal-mecânico. MÜSSNICH (2000) aplicou a escala na indústria alimentícia no Rio Grande do Sul, portanto a escala se demonstrou ser bastante eficaz para este tipo de trabalho (DARONCO, 2001).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos pontos primordiais desta pesquisa foi a revisão de literatura para a fundamentação teórica, dado o caráter profissional desta pesquisa, visto que se pretende fazer a divulgação deste trabalho para as empresas interessadas.

Inicialmente esta revisão buscou os aspectos básicos do mercado organizacional, com suas características e funcionalidades, passando em seguida para o marketing de relacionamento.

### 2.1 MERCADO ORGANIZACIONAL

O mercado organizacional é formado por todos os grupos organizacionais (atacadistas e varejistas) que adquirem produtos e serviços para serem industrializados, revendidos ou locados para terceiros, com objetivos de gerar riqueza. Este processo de compra é derivado da decisão das empresas compradoras que analisam suas necessidades e prioridades, decidem por uma marca específica e por um fornecedor específico e efetuam a encomenda do produto o qual irá atender suas necessidades e expectativas (SANTOS, 2009).

Segundo Groff (2001), as compras organizacionais são processos complexos, onde as decisões envolvem vários elementos e dependem de interesses individuais, coletivos e empresariais para atender de maneira mais eficaz possível aos interesses da organização.

O mercado organizacional pode ser caracterizado em três aspectos.

#### *a) Mercado Industrial*

Formado por organizações e indivíduos que adquirem produtos e serviços para serem industrializados e transformados em outros produtos e serviços para serem vendidos ou locados a terceiros

### b) Comércio

Mercado formado por atacadistas e varejistas, que adquirem produtos para serem revendidos ou locados a terceiros. Na maioria das vezes os produtos comprados já estão acabados, sendo comercializados diretamente sem nenhum tratamento; em outras situações os produtos precisam ser reembalados, por exemplo, nos casos em que se compram a granel e revende em porções menores.

### c) Governo

Através de licitações ou pregões eletrônicos, os governos das três esferas (federal, estadual e municipal) efetuam a compra de produtos e serviços que atendam as necessidades da comunidade. Cabe ao profissional de marketing entender os fatores que levam o governo a tomar a decisão de comprar algo, fatores muitas vezes que são determinados por questões econômicas ou políticas.

**Quadro 1:** Mercado Organizacional x Mercado de Bens de Consumo

<b>DIMENSÕES</b>	<b>MERCADO ORGANIZACIONAL</b>	<b>MERCADO DE BENS DE CONSUMO</b>
<b>Produto</b>	Técnico, volumes elevados, ênfase nos serviços.	Padronizado, pequenas quantidades.
<b>Preço</b>	Concorrência na oferta, preços negociados.	Listas de preços definidas pelos fabricantes.
<b>Promoção</b>	Informações pessoal de vendas, revistas especializadas.	Ênfase na propaganda.
<b>Distribuição</b>	Canais curtos, relação direta com os fabricantes.	Maior número de elementos nos canais.
<b>Relação com clientes</b>	Complexas, ênfase no relacionamento de longo prazo.	Simples, transações específicas.
<b>Decisão de compra</b>	Processo estruturado, envolvimento de várias pessoas.	Processo desestruturado, poucas pessoas envolvidas.

Fonte: Claro, 2006.



## 2.2 MARKETING TRADICIONAL

A teoria sobre marketing vem evoluindo a cada dia, no início do século XX, o marketing era dirigido para a produção, ou seja, os produtos eram produzidos e colocados à venda sem a preocupação com as necessidades dos clientes, situação que existe em algumas empresas até nos dias de hoje, onde os vendedores empurram produtos aos consumidores. O marketing como orientação para o cliente procura produzir o que os consumidores necessitam e querem, é apoiado em três pilares: orientação para o cliente; coordenação e integração de todas as atividades de marketing, e foco na criação de valor para os *stakeholders* (CLARO, 2005).

De acordo com Zela (2002), o marketing é o ato de conhecer o mercado onde uma organização atua, para em seguida ofertar, de modo inovador e criativo, os serviços e produtos que este mercado necessita.

Segundo Kotler (1998) a definição de marketing adota que o segredo para atingir as metas da empresa incide em ser mais eficaz que os concorrentes, satisfazendo assim, os desejos e necessidades dos clientes, procurando disponibilizar serviços e produtos adequados a cada cliente.

Para Churchill (2003) o marketing é o ato de planejar o estabelecimento de preços, promoções e distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que satisfaçam indivíduos e organizações.

## 2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento trata do relacionamento genuíno entre negócios e empresas onde o ponto principal destes relacionamentos é o cliente a que estes negócios servem, deste modo, consideramos como objetivo principal de todo relacionamento a satisfação do cliente através da geração de valor. As economias vivem hoje uma situação em que as corporações necessitam gerar valor aos olhos do cliente, necessitam se diferenciar perante uma concorrência que utiliza a cada dia novas técnicas de marketing agressivo, e é isto que torna o termo relacionamento muito fascinante (CLARO, 2005).

“O objetivo principal do marketing de relacionamento é construir e/ou aumentar a percepção de valor da marca, de seus produtos e serviços, e a rentabilidade da empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e de relacionamento propriamente dito com todos os seus *stakeholders* (clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidade), integrando suas ações, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós-venda”. JUNIOR, Olimpio Araujo – 2009 - [www.gestordemarketing.com.br](http://www.gestordemarketing.com.br) – acessado em 05/12/2012.

O famoso modelo dos 4 P's de marketing (preço, promoção, praça e produto), criado por Perreault e McCarthy, mostra que marketing é muito mais que venda e propaganda, a tabela abaixo mostra uma nova adaptação dos 4 P's voltados para o relacionamento (CLARO, 2006).

**Quadro 2:** 4 P's do Marketing de relacionamento

Produto	A essência do que nós oferecemos para nossos clientes
Processos	Atividades e sistemas que dão suporte aos produtos e serviço
Performance	Oferecendo os produtos assim como prometido
Pessoas	A interação com nossos colaboradores; como nossos clientes são tratados?

**Fonte:** Claro, 2006.

“Esta visão centrada no marketing de relacionamento é baseada em um grupo diferente de P's. Entendemos que o produto ou serviço é a essência daquilo que a empresa oferece a seus clientes e, portanto podemos considerar que o conjunto de processos, pessoas e sistemas são essenciais para fornecer o produto ou serviço” CLARO, Danny Pimentel – São Paulo, INSPER – 2006.

Gerenciar de maneira correta o relacionamento com o cliente serve para que a corporação conquiste vantagem competitiva e ganhe destaque diante da concorrência. O maior objetivo é sustentar o cliente pela confiança, credibilidade e segurança transmitida pela empresa, desta maneira, criando relacionamentos fortes que colaboram para ótimos resultados. De um modo geral, a metodologia deve-se iniciar com a correta segmentação do cliente, a fim de identificar suas necessidades e com isto definir melhor os produtos e serviços oferecidos (JUNIOR, 2009).

As empresas precisam aceitar o princípio de que todo cliente é um ativo de longo prazo e as corporações que entenderem este princípio consequentemente adoram uma atitude de construção de relacionamentos (CLARO, 2006).

### 2.3.1 Marketing Reverso

No marketing reverso, o cliente é quem busca a iniciativa de aproximar do fornecedor, o cliente procura desenvolver fornecedores que sejam capazes de fornecer produtos com o nível de qualidade ou tolerância requerido e assim, desta forma, torná-los fornecedores de longo prazo. Este tipo de circunstância é comum em mercados onde as tecnologias e processos são muito bem dominados pelo cliente (GROFF, 2001).

Clientes perceberam que relacionamentos mais estreitos com seus fornecedores possibilitam que elas sejam mais eficientes e com isso a implementação de estratégias como programa de qualidade e programa de fornecimento, tais como *Just in time – JIT*. (GROFF, apud, SHETH & SHARMA, 1997). Estes autores também afirmam que o comportamento de compra das corporações tem se modificado de forma dramática nos últimos anos, principalmente por quatro situações específicas:

- *Competitividade Global* – tem feito com que seja absolutamente importante a gestão na cadeia de suprimentos, em muitos casos, ajudando os fornecedores a desenvolver o produto e não apenas exigindo o produto certo na hora certa;
- *Gestão da Qualidade Total (GQT)* – que analisa as necessidades partindo do cliente final até chegar a origem da matéria prima, além disso, a GQT, tem por sua filosofia, recomendar a implantação de relações de longo prazo;
- *Reestruturação da Indústria*: alianças, fusões e aquisições reestruturam a cadeia de suprimentos, atribuindo-lhe importância estratégica;
- *Tecnologias Capacitadoras* – que possibilitam novos métodos de controle de suprimentos, resultando em agilidade nos processos.

Estas situações fazem com que aumente a importância do suprimento externo das corporações, alterando substancialmente as responsabilidades e tarefas do comprador, sendo necessário um novo enfoque podendo ser chamado de “suprimento pró-ativo” ou “suprimento orientado para o mercado” (GROFF, apud, BIENMANS E BRAND, 1995).

**Figura 1:** Mudança de paradigma de suprimentos



Fonte: Adaptado de GROFF, 2001

Segundo Bieman e Brand (1995) apontam que as principais tendências com a adoção do marketing reverso são:

- *Redução do volume de fornecedores* – com isto é possível ter um melhor controle, simplificação da gestão, facilidade de comunicação e melhor definição de responsabilidades;
- *Aumento das demandas sobre fornecedores* – dependendo de um número menor de fornecedores, a demanda pelos fornecedores escolhidos aumenta;
- *Aumento de cooperação* – o fornecedor se torna uma extensão da empresa compradora, podendo envolver-se em desenvolvimento de produtos e compartilhar recursos;

- *Compras como arma estratégica* – o relacionamento íntimo com fornecedores aumenta a importância estratégica da função compras, tirando o foco em redução de preços e aumentando o foco em negociação de parcerias importantes.

### 2.3.2 Medição do Marketing de Relacionamento

Elisabeth J. Wilson e Richard P. Vlosky, em 1997, efetuaram uma longa revisão de literatura sobre marketing de relacionamento e com o objetivo de avaliar relacionamentos, entre organizações, com foco no longo prazo criaram um método para medir e avaliar o relacionamento entre empresas, este método foi chamado de Escala de Wilson e Vlosky (1997). Este método foi utilizado inicialmente na indústria madeireira e de derivados nos Estados Unidos da América.

A tradução desta escala para a língua portuguesa, através de tradução reversa, foi efetuada por VIANA (1999) que a utilizou em um estudo com empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul.

A escala é formada por 30 itens, a mensuração de cada item é realizada em uma escala de concordância de cinco pontos, sendo “1” para total discordância e “5” para total concordância. Todos os itens estão distribuídos por seis grandes variáveis, como dependência, nível de comparação com fornecedores alternativos, investimentos no relacionamento, troca de informações, confiança e comprometimento. Através destas seis variáveis é possível efetuar uma análise de relacionamento, podendo distinguir entre relacionamentos tradicionais e relacionamentos de parceria (DARONCO, 2001).

Segundo a escala, relações de parceria possuem um maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização do fornecedor, maior investimento no relacionamento e maior sentimento de confiança e comprometimento (DARONCO, 2001).

**Quadro 3:** Escala de Wilson e Vlosky (1997)

<b>Dependência do fornecedor</b>	
V1.	Nós nos sentimos dependentes desse fornecedor.
V2.	Este fornecedor é estrategicamente importante para nossa empresa.
V3.	Seria difícil para nossa empresa substituir as vendas e lucro gerados por este fornecedor.
V4.	Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucro gerados pela nossa empresa.
V5.	Acreditamos que temos uma parceria equilibrada com este fornecedor.
<b>Nível de comparação com fornecedores alternativos</b>	
V6.	Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor.
V7.	O melhor substituto para este fornecedor teria o mesmo valor para nossa empresa.
V8.	Comparando com outros fornecedores nosso relacionamento com este fornecedor é melhor.
V9.	Há muitos fornecedores alternativos que têm o mesmo valor para a nossa empresa
<b>Investimento no relacionamento</b>	
V10.	Seria um transtorno para nossa empresa encerrar o relacionamento com este fornecedor.
V11.	O investimento que temos feito para implementar parceria com este fornecedor é significativo.
V12.	Nosso custo total de mudança para um fornecedor alternativo seria muito grande.
V13.	Os investimentos para desenvolver um relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operação da nossa empresa
V14.	Os mecanismos que nós estabelecemos para o relacionamento comercial tornariam difícil encerrar o relacionamento com este fornecedor.
<b>Troca de informações</b>	
V15.	Nossa empresa troca mais informações com este fornecedor do que com outros fornecedores
V16.	Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor, as quais não compartilham com outros.
<b>Confiança</b>	
V17.	Sentimos que este fornecedor se preocupa com nossos interesses
V18.	As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente
V19.	Nós estamos certos que este fornecedor respeita a confidencialidade das informações
V20.	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste fornecedor.
V21.	Este fornecedor retém para si importante informações
V22.	Nós aceitaríamos produtos deste fornecedor sem conferir a precisão das quantidades.
V23.	Este fornecedor tem merecido nossa confiança.
<b>Comprometimento</b>	
V24.	Esperamos que o relacionamento com este fornecedor continue por um longo tempo
V25.	Esperamos que o relacionamento com este fornecedor se fortifique ao longo do tempo
V26.	Esperamos aumentas as compras junto a este fornecedor no futuro
V27.	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial
V28.	Temos nos empenhado muito no relacionamento com este fornecedor.
V29.	Estamos comprometidos com este fornecedor
V30.	O relacionamento comercial com este fornecedor poderia ser descrito como sendo uma parceira.

**Fonte:** Daronco, 2001.

## 2.4 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL – APL

Com o advento da globalização, a localização de uma determinada empresa está, aos poucos, perdendo a importância, visto que podemos nos abastecer de bens e tecnologia de qualquer parte do planeta, independentemente da localização geográfica do fornecedor (PORTER, 1999).

Os aglomerados produtivos locais – APL, que são agrupamentos geográficos de empresas, vão contra esta teoria que a localização está perdendo importância, pelo contrário, a grande força que os aglomerados possuem surge justamente da concentração de empresas semelhantes em uma mesma região (PORTER, 1999).

Os aglomerados são uma nova forma de se pensar a economia, pois como são empresas de um mesmo setor, elas competem entre si, mas também existe uma cooperação mútua entre elas, pois a presença de competidores próximos pode ser muito saudável, vindo sob a perspectiva da organização de associações e da busca por soluções para problemas comuns (PORTER, 1999).

### 2.4.1 Definição

Os Arranjos Produtivos Locais possuem uma variada gama de nomenclaturas, tais como aglomerados, rede, clusters, distritos industriais, entre outros, mas todas possuem em comum, a proximidade territorial de agentes e atores, sejam eles sociais, econômicos e políticos (PONTES et. al., 2010).

Basicamente um APL é a aglomeração de empresas com processo produtivo semelhante, situadas em uma mesma região e que principalmente possuem interação entre si, com o governo, instituições de ensino e pesquisa e com entidades de apoio ao empresariado.

*“Um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculada por elementos comuns e complementares”* (PORTER, 1999).

“Um arranjo produtivo local deve ter diversidade de atores, deve ter empresas produtoras de bens, empresas prestadoras de serviços, instituições financeiras, instituições de ensino e governamentais, fornecedores e principalmente consumidores locais ou não, ou seja, um conjunto de atores diversificados. Um APL não é uma pessoa jurídica, mas sim, é formado por um conjunto de relações entre atores diversificados, à medida que se desenvolve, ele certamente terá relações jurídicas formais, como contratos ou organizações entre atores na forma de cooperativa ou associações, mas o APL não depende destas relações jurídicas, mas sim, da existência de relações entre os diversos atores” (CAVALCANTI FILHO, Paulo Fernando, PROLAN/UFPB, 2012).

A identificação de um aglomerado tem como ponto de partida a identificação de um agrupamento de empresas semelhantes, em seguida, baseados nas matérias primas e no relacionamento com fornecedores comuns, identificam-se cadeias horizontais de empresas de outros setores. Depois de identificados os setores e as empresas destes setores, analisam-se as instituições de ensino e pesquisa que podem contribuir para o desenvolvimento e por fim contatam-se os órgãos governamentais para buscar ações de ajuda para os participantes do aglomerado (PORTER, 1999).

#### 2.4.2 Vantagens de um APL

A aglomeração de empresas proporciona a solução conjunta de problemas, porém, deixa as ações de cada empresa mais transparente, incentivando a rivalidade (NETO, 2000).

Uma aglomeração de empresas precisa gerar um ganho de eficiência coletiva, que é gerado pelas relações interfirmas. A simples concentração de empresas semelhantes já um sinal da formação de um conglomerado, porém não é suficiente para gerar ganhos para os atores, é necessário um conjunto de fatores (HUMPREY e SCHMITZ, 1998).



Várias são as vantagens possíveis de se conquistar após a formalização de uma aliança estratégica.

- Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas;
- Dividir custos com pesquisa e desenvolvimento de tecnologia;
- Partilhar riscos de explorar novas oportunidades;
- Qualidade dos produtos;
- Pressionar o mercado, aumentando a força competitiva;
- Compartilhar recursos;
- Fortalecer o poder de compra;
- Atuar nos mercados internacionais.

#### 2.4.3 APL de Ponta Grossa

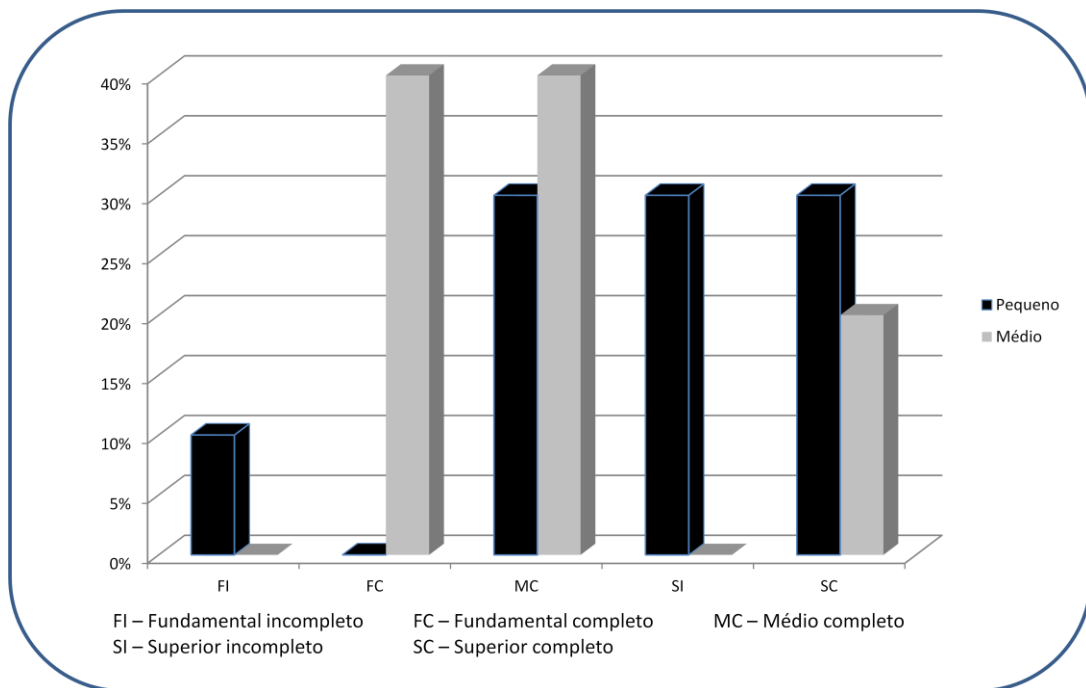
Em 2005, o Governo do Paraná em parceria com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico – IPARDES, com a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral – SEPL e com Instituições Estaduais de Ensino Superior, elaborou um estudo para identificação e caracterização das aglomerações produtivas no estado (IPARDES, 2006).

Foram selecionadas 22 aglomerações de empresas no estado, com potencial de se tornarem Arranjos Produtivos Locais – APL, entre elas o de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem e Logística, localizada em Ponta Grossa, devido à importância para a economia local e relevância para o Estado (IPARDES, 2006).

O aglomerado de empresas do setor de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem e Logística, existente em Ponta Grossa, derivou-se da primeira empresa instalada na cidade, a qual iniciou suas atividades em 1973 produzindo móveis de metal e que a partir de 1974 iniciou a produção de sistemas de armazenagem (PAGANI, 2006).

A partir da década de 1990 o aglomerado teve um grande crescimento devido à abertura de novas empresas produtoras, as quais tiveram como fundadores ex-funcionários das primeiras empresas existentes (PAGANI, 2006).

**Figura 2:** Nível de escolaridade do sócio fundador quando da criação da empresa



**Fonte:** Pagani, 2006.

*“O número de empregos formais teve variação positiva de 58,9%, alterando de 1.558 postos de trabalho em 2003 para 2.475 em 2008” (IPARDES, 2009).*

*“Atualmente o setor é composto por dezessete empresas, sendo quatorze empresas de pequeno porte e três empresas de médio porte, considerando o faturamento bruto anual”. (FRANCISCO e PIEKARSKI, 2010).*

O grau de interação das empresas ainda é pequeno, porém, existe uma grande pretensão por parte dos empresários para que no futuro possam trabalhar de forma mais cooperada. As formas de compartilhamento desejadas contemplam aspectos das áreas administrativas, comercial e também na organizacional (PAGANI, 2006).

**Tabela 1:** Atividades de cooperação pretendidas pelos gestores

<b>Atividades</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>ND</b>	<b>D</b>	<b>DT</b>	<b>Total</b>
Vendas para o mercado externo	93%	7%	-	-	-	100%
Contratação e treinamento de pessoal	66%	20%	-	13,3%	-	100%
Compra compartilhada de matéria prima	66%	20%	-	7%	7%	100%
Desenvolvimento de novas tecnologias	53%	20%	-	20%	7%	100%
Publicidade de novos produtos	40%	13,3%	13,3%	13,3%	20%	100%
Fabricação de peças idênticas	27%	20%	-	40%	-	100%
Compartilhamento de instalações	27%	-	-	13%	60%	100%
Promoção de novos produtos	13,3%	7%	-	53%	27%	100%
Frequência	48,3%	13,3%	3,3%	20%	15%	100%
<b>Legenda</b>	CT: Concorda Totalmente		D: Discorda			
	CP: Concorda Parcialmente		DT: Discorda Totalmente			
	ND: Não sabe dizer					

**Fonte:** Pagani, 2006.

Outro aspecto interessante do grupo de empresas produtoras, participantes do APL, é a interação com os fornecedores de insumos e matérias primas, principalmente com os fornecedores locais. Segundo alguns produtores, a interação e cooperação existente com os fornecedores de matérias primas são com relação a maneira correta de manusear e processar o material durante o processo de industrialização. Dúvidas com relação as características técnicas dos produtos também são repassadas (PAGANI, 2006).

## 2.5 FORNECEDOR

A escolha dos fornecedores é uma ação estratégica para toda empresa, uma organização pode se destacar negativamente se não souber comprar direito, por outro lado, pode ter excelentes resultados se souber conduzir de forma correta a escolha e manutenção de fornecedores (PORTER, 1999).

Hoje em dia, devemos considerar o fornecedor como parceiro, também, devemos respeitar os valores da empresa, seus colaboradores e suas políticas internas. Muitos compradores, ainda têm em mente, que o fornecedor é apenas uma empresa que deve fazer tudo o que ele pede, com a máxima qualidade, no menor tempo possível e com o preço mínimo, resumindo, quer que o fornecedor “se vire”. Henrique já presenciou situações em que o comprador considera o fornecedor o seu maior inimigo, e que qualquer divergência, já é motivo para a falta de educação e respeito. Este tipo de comportamento mancha a imagem da empresa compradora e faz com que os fornecedores se afastem, pois ninguém quer ser desrespeitado frequentemente. Precisamos considerar o fornecedor como sendo um braço da nossa empresa, pois ele faz parte do processo produtivo e sem seus produtos não temos como produzir os nossos, e com isto não teremos produção nem faturamento (HENRIQUE, 2012).

Para que o fornecedor sempre se mantenha estimulado a atender as necessidades do cliente, mantendo a qualidade dos produtos e entregas, é necessário fazer um monitoramento constante para avaliar os serviços prestados. Desta maneira você estará cuidando dos serviços e produtos que entram em sua empresa e o fornecedor terá *feedback* a respeito da sua performance.

As empresas que fazem o monitoramento de seus fornecedores costumam utilizar dois critérios básicos, qualidade e entrega.

A qualidade dos produtos é medida pela quantidade de itens rejeitados em um determinado lote, atualmente estipula-se o *target* de qualidade em PPM (partes por milhão). O desempenho total da qualidade é a soma das performances de qualidade cada lote.

A entrega é avaliada comparando-se a data real de entrega com a data de entrega de sistema, normalmente a entrega é considerada dentro do padrão quando for efetuada em até um dia antes ou um dia depois da data sistêmica.

Existem empresas que adotam um terceiro critério para a avaliação de qualidade, que é a avaliação econômica, neste caso, analisa-se a intenção do fornecedor em

apresentar alternativas que ajudem a reduzir custos e melhorar a negociação, trazendo maior rentabilidade para o cliente. Somando todas as notas de desempenho, o fornecedor deverá ter uma nota mínima que lhe garanta a continuação no fornecimento de produtos ou serviços (FERNANDES, 2012).

### 2.5.1 Definição

Segundo o código de defesa do consumidor, art.3º, *“Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços”*.

No dicionário encontramos a definição: *“que fornece ou abastece, que proporciona algo”*.

Esta segunda definição dada pelo dicionário é muito interessante, visto que toda empresa ou toda pessoa quando compra algum produto ou serviço espera algo que vai satisfazer suas necessidades, suas vontades. Para todo produto que o fornecedor disponibiliza há um consumidor que vai utilizá-lo e espera que o produto em questão cumpra a tarefa para a qual foi projetado.

Um fornecedor, então, não é simplesmente um entregador de produtos, mas sim é um canal por onde vai escoar a solução que o cliente precisa e conseqüentemente, dependendo do seu nível de qualidade, vai se tornar um porto seguro para seus clientes.

### 2.5.2 Fornecedores Locais

O grupo de fornecedores local é formado por três empresas distribuidoras de produtos siderúrgicos, sendo duas distribuidoras independentes e uma vinculada a um grupo siderúrgico nacional. Além da comercialização de produtos, estas empresas oferecem serviços de corte e dobra sob medida de materiais, o que gera um diferencial em relação a outros fornecedores da região.

O primeiro distribuidor iniciou suas atividades em 1977, na cidade de Ponta Grossa - PR, tendo como atividade principal a fabricação de estruturas metálicas e posteriormente, em 1978, passou a trabalhar também com a comercialização de aços. Em 1988 encerrou as atividades da metalúrgica ficando apenas com a atividade de distribuição de produtos siderúrgicos. A partir de 2006 começou a oferecer serviços especializados de corte e dobra em chapas de aço, situação que lhe garantiu grande diferencial competitivo.

O segundo fornecedor, vinculado a um grupo siderúrgico nacional, é considerado o maior distribuidor de produtos siderúrgicos do Brasil, possuindo mais de 90 filiais em todo território nacional. Teve sua fundação em 1971 e no ano de 1982 iniciou suas atividades em Ponta Grossa – PR. Este fornecedor trabalha com aços longos e planos voltados para indústria, construção civil e agropecuária.

O terceiro fornecedor teve sua fundação no ano de 1985, iniciou suas atividades com o comércio de sucatas, passando em seguida a comercializar também aços novos. Investiu fortemente na oferta de serviços especializados, com a aquisição de maquinários modernos se tornou referência na região. Hoje comercializa produtos siderúrgicos originários de diversas siderúrgicas, porém, seu carro chefe é a prestação de serviços.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa está dividida em duas etapas. Na primeira foi realizada uma pesquisa exploratória e na sequência uma pesquisa descritiva, ambas, realizadas de acordo com os objetivos estabelecidos.

A **pesquisa exploratória** é benéfica para o pesquisador quando este necessita adquirir informações sobre o assunto e tema a serem pesquisados, desta maneira é utilizada quando se tem uma vaga noção sobre o problema da pesquisa. Quando o pesquisador já tem um conhecimento prévio do assunto, a pesquisa exploratória é muito útil porque, em marketing, há muitas explicações alternativas para um mesmo tema, desta forma, o pesquisador estabelecer as prioridades a serem investigadas (DARONCO, 2001).

*“A pesquisa exploratória emprega metodologias amplas e versáteis, tais como, levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observações informais”* (DARONCO, Edimara).; Marketing de relacionamento nas trocas de empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta, RS e região com os maiores fornecedores – Porto Alegre 2001

Para Vergara (1998), a pesquisa exploratória é realizada na área em qual há pouco conhecimento acumulado. Por sua natureza de pesquisa, não admite hipóteses que, todavia, poderão surgir no decorrer da pesquisa.

A **pesquisa descritiva** possui a característica de ter objetivos bem definidos, métodos formais, estruturados e direcionados para solução de problemas (DARONCO, 2001).

De acordo com Vergara (1998) a pesquisa descritiva exhibe as características de uma população definida ou de um fenômeno específico. Pode estabelecer correlações entre variáveis e determinar sua natureza.

### 3.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

Nesta etapa da pesquisa foram contatadas as empresa fabricantes de móveis de aços e as empresas produtoras de sistemas de armazenagem, todas localizadas na cidade de Ponta Grossa – PR. Todos os contatos aconteceram via telefone com as dezessete empresas. Este primeiro contato teve a intenção de divulgar o tipo de pesquisa que estava sendo desenvolvida e também verificar o interesse da empresa em participar, bem como, agendar uma data e horário para visita onde seria feito a entrega do questionário.

Neste primeiro contato com as empresa participantes do Arranjo Produtivo de Móveis de Aço e Sistemas de Armazenagem, ainda por telefone, realizou-se uma pequena entrevista informal, onde foi possível identificar os principais fornecedores locais de insumos e matérias primas, nos quais seria aplicada a escala de Wilson e Vlosky, 1997.

Os fornecedores citados nos contatos telefônicos também foram informados sobre a pesquisa a ser realizada e todos se propuseram a participar de todas as etapas que se fizessem necessárias.

A Escala de Wilson e Vlosky (1997) foi adaptada para o caso específico, de acordo com aplicação. Para o caso dos fornecedores, foi necessário trocar alguns termos, tais como, de “*FORNECEDOR*” para “*CLIENTE*”; de “*COMPRA*” para “*VENDA*” e outros que se fizeram necessários. A escala apresentada tanto para produtores quanto para fornecedores foram alteradas para o plural do objeto a ser pesquisado.

Paralelamente aos contatos, também foi efetuada a revisão de literatura relacionada ao tema principal, as informações captadas nesta revisão serviram de base para todas a pesquisa.



### 3.2 ETAPA DESCRITIVA

Nesta etapa os questionários foram aplicados as empresas produtoras e aos principais fornecedores locais. A partir das respostas, foi possível mensurar o grau de relacionamento existente entre clientes e fornecedores.

O questionário foi entregue aos proprietários ou gerentes das dezessete empresas, contatadas anteriormente via telefone, e solicitado que respondessem aos questionamentos de acordo com a realidade do relacionamento existente com os principais fornecedores locais.

Da mesma forma foi efetuado com os três principais fornecedores locais, todos informados pelos próprios produtores. A pesquisa foi entregue aos proprietários ou gerentes e solicitado que respondessem ao questionário de acordo com o relacionamento existente com todas as empresas fabricantes de móveis de aço e sistemas de armazenagem.

Tanto para produtores quanto para fornecedores, houve a possibilidade de entrega e coleta dos questionários pessoalmente ou por e-mail. A grande maioria das empresas optou por receber os questionários pessoalmente, através de uma visita anteriormente agendada.

A entrega e coleta dos questionários ocorreram no período de 05 a 16 de novembro de 2012.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Os resultados desta pesquisa serão exibidos em três partes. Na primeira parte, estarão os resultados referente a pesquisa efetuadas junto as empresas produtoras, participantes do APL de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem de Ponta Grossa, que neste estudo serão denominadas como PRODUTORES / CLIENTES. Na segunda parte, serão apresentados os resultados colhidos junto aos fornecedores locais de matéria-prima, neste estudo, denominados FORNECEDORES / FORNECEDORES LOCAIS e na terceira e última parte, serão efetuados os confrontos de respostas obtidas dos dois lados, onde será evidenciada a existência ou não de Marketing de Relacionamento.

### 4.1 GRUPO DE PRODUTORES

O Arranjo Produtivo Local de Móveis de Aço e Sistemas de Armazenagem tem uma população de 17 empresas ativas. O questionário contendo a adaptação da escala de Wilson e Vlosky, 1997, foi enviado pessoalmente a todas as empresas ativas, e obteve-se um retorno de 82,4% sendo que 14 questionários foram devolvidos.

As informações podem ser melhor interpretadas na tabela abaixo.

**Tabela 2:** Devolução dos questionários

Situação	Questionários Enviados	
	Número	Percentual
Retornaram	14	82,4 %
Não Retornaram	3	17,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>

**Fonte:** o autor

## 4.1.1 Avaliação de relacionamento, segundo os produtores

Após a análise dos fornecedores locais, pelo grupo de produtores, obtiveram-se os resultados abaixo, considerando os 30 itens da pesquisa.

Tabela 3: Avaliação, segundo opinião dos produtores

Continua...

Item	Avaliação das relações do grupo de empresas com o fornecedor local	Discordo Totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01	Dependência dos Fornecedores locais	8	57,1			5	35,7	1	7,1		
02	Fornecedores Locais são Estratégicos	1	7,1	2	14,3	7	50,0	2	14,3	2	14,3
03	Difícil Gerar Lucro	7	50,0	4	28,6	1	7,1	1	7,1	1	7,1
04	Fácil Substituir Vendas					4	28,6	9	64,3	1	7,1
05	Parceria Equilibrada			1	7,1	8	57,1	3	21,4	2	14,3
06	Poucos Fornecedores	11	78,6	1	7,1					1	7,1
07	Valor Fornecedor Substituto	1	7,1	1	7,1	8	57,1			4	28,6
08	Relacionamento Interpessoal					5	35,7	6	42,9	3	21,4
09	Competitividade Local	7	50,0	2	14,3	3	21,4	1	7,1	1	7,1
10	Custo / Benefício	6	42,9	5	35,7	1	7,1	1	7,1	1	7,1
11	Encerrar Relacionamento	3	21,4	1	7,1	5	35,7	2	14,3	3	21,4
12	Esforços significativos			2	14,3	9	64,3	1	7,1	2	14,3
13	Custo na Troca do Fornecedor	8	57,1	4	28,6	1	7,1			1	7,1
14	Relacionamento de Parceria							3	21,4	11	78,6
15	Total preferência			1	7,1	4	28,6	6	42,9	3	21,4
16	Troca mais Informações	3	21,4	1	7,1	4	28,6	3	21,4	3	21,4
17	Informações Exclusivas	4	28,6	1	7,1	4	28,6	3	21,4	2	14,3

...continuação

18	Preocupação com interesses			4	28,6	5	35,7	2	14,3	3	21,4
19	Transações supervisionadas	3	21,4	5	35,7	3	21,4	2	14,3	1	7,1
20	Respeito à confidencialidade					4	28,6	3	21,4	7	50,0
21	Veracidade das informações					3	21,4	2	14,3	9	64,3
22	Omissão de Informações	1	7,1			3	21,4	8	57,1	2	14,3
23	Conferencia das Entregas	5	35,7	8	57,1	1	7,1				
24	Merecimento de confiança					4	28,6	5	35,7	5	35,7
25	Fortalecimento de relação							6	42,9	8	57,1
26	Aumento de compras							9	64,3	5	35,7
27	Fortalecimento de parceria					7	50,0	6	42,9	1	7,1
28	Empenho no relacionamento					8	57,1	5	35,7	1	7,1
29	Comprometimento					6	42,9	6	42,9	2	14,3
30	Parceria como relacionamento			4	28,6	1	7,1	7	50,0	2	14,3

Fonte: o autor

Analisando a percepção dos produtores em relação à dependência comercial dos fornecedores observa-se que 57,1% afirmaram não serem dependentes e 35,7% demonstraram indiferença com relação a este item. Apenas um produtor afirmou ser dependente dos fornecedores locais.

No segundo item 28,6% afirmaram que os fornecedores locais são estrategicamente importantes para o grupo de produtores, porém, 50% ficaram indiferentes com relação a esta questão. Para 21,4% dos entrevistados os fornecedores não são estrategicamente importantes.

Sobre a questão da geração de lucro através da parceria com os fornecedores, no terceiro item, 78,6% declararam que não dependem dos fornecedores para gerar lucro em suas atividades e 14,2% admitem que seus lucros dependam da parceria com os fornecedores.

71,4% acreditam que os fornecedores conseguem facilmente transferir para outros clientes as vendas que seriam direcionadas para este grupo de produtores.

Com relação à existência ou não de uma parceria equilibrada, no quinto item, 57,1% demonstraram indiferença e 35,7% informaram existir certo grau de parceria.

85,7% dos produtores afirmaram que existem muitos fornecedores alternativos para os produtos que compram e apenas um produtor declarou não possuir um número grande de fornecedores alternativos.

57,1% dos produtores ficaram indiferentes com relação ao item sete. Para 28,6% o melhor fornecedor alternativo possui o mesmo valor que os fornecedores locais.

Na opinião de 64,3% dos produtores, levando em consideração somente relacionamento interpessoal, há um melhor relacionamento com os fornecedores locais.

Para 64,3% dos produtores, a proximidade com os fornecedores locais não os tornam mais competitivos comercialmente que outros fornecedores, para 21,4% a localização é indiferente, visto que há situações em que a proximidade faz diferença e em outras situações nem tanto.

Para 78,6% dos produtores, os fornecedores locais não oferecem a melhor relação custo/benefício.

No que se refere ao transtorno por encerrar o relacionamento comercial com os fornecedores locais teve-se praticamente um empate, pois seria um transtorno

para 35,7% dos produtores encerrarem a relação comercial, para outros 35,7% o encerramento da relação comercial seria indiferente e para 28,6% não seria um transtorno encerrar a relação comercial com os fornecedores locais.

No item doze, 21,4% dos produtores afirmam que seus esforços são significativos na busca por uma parceria e para 64,3% afirmam que seus esforços na busca por uma parceria não são significativos.

57,1% dos produtores afirmaram, no item treze, que não teriam custos elevados para trocar de fornecedor.

Na opinião de 100% dos entrevistados, a formalização de uma parceria comercial, com os fornecedores locais, seria muito interessante, pois já se tem um ótimo relacionamento interpessoal, o que facilitaria muito as negociações entre as empresas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do item anterior, para 64,3% o estabelecimento de uma parceria comercial resultaria em dar total preferência para o parceiro em questão, seja para comprar ou vender.

Quanto à troca de informações, 42,8% dos produtores afirmaram trocar mais informações com os fornecedores locais, em relação aos outros fornecedores, e 28,6% ficaram indiferentes a este ponto.

No item dezessete houve um empate, para 35,7% dos produtores a informação compartilhada com um fornecedor também é compartilhada com outros, porém, para outros 35,7% algumas informações compartilhadas com os fornecedores locais não são compartilhadas com outros fornecedores. Os 28,6% restantes ficaram indiferentes.

Em relação ao décimo oitavo item, 35,7% ficaram indiferentes e 35,7% concordaram que os fornecedores locais se preocupam com os interesses do grupo de produtores. 28,6% acreditam que os fornecedores não se importam com os interesses do grupo.

A predominância dos produtores pesquisados aponta para a discordância de 57,8%, informando que as transações com estes fornecedores não precisam ser supervisionadas detalhadamente. 21,4% afirmaram que não se preocupam em fazer este tipo de supervisão.

Na opinião de 71,4% dos entrevistados, os fornecedores locais respeitam totalmente a confidencialidade das informações repassadas a ele.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do item anterior, 78,6% dos entrevistados possuem plena confiança nas informações repassadas pelos fornecedores locais.

Quanto ao item vinte e dois, 71,4% dos produtores acreditam que os fornecedores não omitem informações importantes.

Apesar do grupo de produtores informar que possui confiança nos fornecedores, a maioria 78,6% afirma que não receberia produtos sem efetuar uma conferência detalhadas das quantidades entregues.

Para 71,4% dos entrevistados os fornecedores locais têm merecido a confiança de sua empresa, porém, 28,6% ficaram indecisos aos responder esta questão.

Com relação ao item vinte e cinco, 100% das empresas participantes do grupo de produtores afirmaram que esperam que o relacionamento com os fornecedores locais se fortifique ao longo do tempo.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do item anterior, 100% das empresas participantes do grupo de produtores esperam aumentar suas compras junto aos fornecedores locais.

Analisando a disposição das empresas em efetuar investimentos consideráveis no fortalecimento de uma parceria comercial, 50% das empresas

afirmaram ter grande disposição para investir na parceria comercial e outros 50% ficaram indiferentes quando a este investimento.

No item vinte e oito, os produtores são questionados sobre o empenho atual de cada empresa para o fortalecimento de uma parceria, 57,1% não sabem classificar o nível de empenho da sua empresa, enquanto 35,7% afirmam que suas atitudes podem ser consideradas como pró-ativas para o fortalecimento de parceria.

Neste item, 57,1% dos entrevistados informam que estão comprometidos com os fornecedores locais, enquanto 42,9% ficaram indiferentes a esta situação.

Na opinião de 64,3% dos produtores, o relacionamento comercial pode ser considerado uma parceria, mesmo não estando no nível que ambos os lados querem. Para 28,6% não existe um relacionamento comercial que possa ser considerado uma parceria.

#### 4.1.2 Índice de concordância por item

A seguir temos uma apresentação, que mostra de forma objetiva, os itens prioritários para as empresas participantes do APL de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem de Ponta Grossa. Os trinta itens foram analisados separadamente e agora são colocados em ordem de prioridade, procurou-se identificar os itens que possuem os maiores índices de concordância tanto nas respostas afirmativas quanto nas negativas.

**Quadro 4:** Concordância em respostas afirmativas

Continua...

Índice	Nº	Itens	Média	Desvio Padrão
100%	14	Para sua empresa seria muito interessante ter um relacionamento de parceria com os fornecedores locais?	4,79	0,4258
100%	25	Sua empresa espera que o relacionamento comercial com os fornecedores locais se fortifique ao longo do tempo?	4,57	0,5136
100%	26	Sua empresa espera aumentar as compras com os fornecedores locais?	4,36	0,4972



...continuação

78,6%	21	Você tem plena confiança na veracidade das informações que recebe dos fornecedores locais?	4,43	0,8516
71,4%	20	Você está certo que os fornecedores locais respeitam a confidencialidade das informações repassadas a eles?	4,21	0,8926
71,4%	24	O fornecedores locais têm merecido a confiança da sua empresa?	4,07	0,8287

**Fonte:** o autor

No quadro acima temos a relação dos seis fatores em que os produtores tiveram a maior concordância nas respostas afirmativas. Percebe-se que os itens 14, 25 e 26 do questionário, que são relacionados à parceria comercial, obtiveram 100% de afirmação em seus questionamentos, mantendo suas respostas em “CONCORDO” ou “CONCORDO TOTALMENTE”, a diferença ficou apenas na média dos valores das respostas.

Esta situação demonstra que os fornecedores locais têm uma grande oportunidade de melhorar sua atuação regional, visto que todos os clientes potenciais estão dispostos a manter uma união estável. Segundo as afirmativas dos produtores a formalização de uma parceria comercial, entre o grupo de produtores e o grupo de fornecedores seria muito importante para o fortalecimento do relacionamento entre as empresas e para o desenvolvimento da região onde estão instalados.

Um fator extremamente importante que se faz necessário para qualquer tipo de relacionamento, comercial ou interpessoal, é a questão da confiança mútua entre todas as partes envolvidas na situação.

No quadro acima, os itens 21, 20 e 24 tratam especificamente da questão confiança. Neste quesito, os produtores demonstraram estar bem seguros com relação as atitudes dos fornecedores locais, situação esta, que deve ser muito bem explorada, os três itens ficaram com um índice de concordância de aproximadamente 75%.

**Quadro 5:** Concordância em respostas negativas

Índice	N°	Itens	Média	Desvio Padrão
92,9%	6	Há poucos fornecedores alternativos para os produtos que os fornecedores locais comercializam?	1,36	1,0818
92,9%	23	Sua empresa aceitaria produtos dos fornecedores locais sem conferir a precisão das quantidades enviadas?	1,71	0,6112
85,7%	13	Sua empresa teria um alto custo para trocar de fornecedor?	1,71	1,1387
78,6	10	Os fornecedores locais oferecem as melhores condições custo/benefício?	2,00	1,2403
64,3%	9	A proximidade com os fornecedores locais os torna mais competitivos que outros fornecedores?	2,07	1,3281
57,1%	1	Sua empresa é dependente dos fornecedores locais?	1,93	1,1411

**Fonte:** o autor

Acima temos os seis itens em que os produtores obtiveram as maiores concordâncias em relação às respostas negativas, percebe-se que nos dois primeiros itens obteve-se 92,9% de concordância com relação às questões apontadas. No item seis os produtores informam que há uma grande variedade de fornecedores que vendem os mesmo produtos que os fornecedores locais.

O segundo item é com relação à conferência dos materiais recebidos, onde os produtores, de maneira alguma, aceitariam pedidos sem a conferência das quantidades enviadas, esta situação demonstra que, mesmo os produtores confiando nas atitudes dos fornecedores locais, a questão da precisão das entregas ainda deve ser melhorada.

A resposta do terceiro item, deriva do primeiro, visto que devido a grande variedade de fornecedores alternativos, os produtores não teriam nenhum custo adicional para trocar de fornecedor.

Os itens quatro e cinco demonstram que os fornecedores locais, apesar de terem o melhor relacionamento interpessoal, ainda não têm as melhores condições comerciais, o que dificulta a concretização de mais negócios, mesmo estando localizados mais próximo.

Por fim, 57,1% dos produtores negam que sejam dependentes dos fornecedores locais, acreditam que devido a oferta de matéria prima não sejam dependentes de nenhuma empresa.

## 4.1.3 Índice de concordância por fator

**Quadro 6:** Concordância por fator

continua...

<b>Índice</b>	<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>69,1%</b>	<b>COMPROMETIMENTO - 06</b> Item 25 - Fortalecimento de relação Item 26 - Aumento de compras Item 27 - Fortalecimento de parceria Item 28 - Empenho no relacionamento Item 29 – Comprometimento Item 30 - Parceria como relacionamento	<b>3,87</b>	<b>0,8182</b>
<b>50,0%</b>	<b>CONFIANÇA - 05</b> Item 18 - Preocupação com interesses Item 19 - Transações supervisionadas Item 20 - Respeito à confidencialidade Item 21 - Veracidade das informações Item 22 - Omissão de Informações Item 23 - Conferencia das Entregas Item 24 - Merecimento de confiança	<b>3,42</b>	<b>1,3076</b>
<b>50,0%</b>	<b>COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES - 02</b> Item 06 - Poucos Fornecedores Item 07 - Valor Fornecedor Substituto Item 08 - Relacionamento Interpessoal Item 09 - Competitividade Local Item 10 - Custo / Benefício	<b>2,53</b>	<b>1,4518</b>
<b>45,7%</b>	<b>INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO - 03</b> Item 11 - Encerrar Relacionamento Item 12 - Esforços significativos Item 13 - Custo na Troca do Fornecedor Item 14 - Relacionamento de Parceria Item 15 - Total preferência	<b>3,31</b>	<b>1,4095</b>

...continuação

<b>39,3%</b>	<b>INFORMAÇÕES - 04</b>	<b>3,00</b>	<b>1,4402</b>
	Item 16 - Troca mais Informações		
	Item 17 - Informações Exclusivas		
<b>35,7%</b>	<b>NÍVEL DE DEPENDÊNCIA - 01</b>	<b>2,84</b>	<b>1,2584</b>
	Item 01 - Dependência dos Fornecedores		
	Item 02 - Fornecedor Estratégico		
	Item 03- Difícil Gerar Lucro		
	Item 04 - Fácil Substituir Vendas		
	Item 05 - Parceria Equilibrada		

**Fonte:** o autor

Nesse quadro estão apresentados todos os trinta itens da escala de Wilson e Vlosky, 1997, de forma compacta e separada pelos seis Fatores de Relacionamento ou seis Dimensões de Relacionamento. Os seis fatores estão ordenados de acordo com a concordância de respostas obtidas pelo questionário respondido pelos produtores.

O fator com maior concordância de respostas é o **COMPROMETIMENTO**, sexto fator na escala de Wilson e Vlosky, 1997, este fator obteve 69,1% de concordância das repostas, sendo os itens 25 e 26 os que mais influenciaram neste posicionamento. Neste item observa-se que os produtores estão comprometidos e dispostos a oficializar uma parceria com os fornecedores locais, dependendo de estes darem os primeiros passos para tal.

O segundo fator em concordância de respostas é o **CONFIANÇA**, quinto fator da escala, este obteve 50% de concordância das respostas, sendo os itens 20 e 21 os que mais contribuíram para este resultado. O fator confiança possui sete itens, verificamos que quando analisamos os itens 20 e 21 separados teve-se um índice de concordância de aproximadamente 75%, mas quando analisados os sete itens em conjunto verificou-se uma queda de concordância, e os itens que mais ajudaram nesta baixa foram o 18 e 19.

No terceiro fator, em ordem de concordância, está o de **COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES ALTERNATIVOS**, segundo na escala. Este fator também obteve 50% de concordância, sendo o item 06 o que mais ajudou e o item 08 o que mais

prejudicou nos resultados. Percebe-se que os fornecedores locais ainda estão em desvantagem na relação custo/benefício e isto deve-se praticamente ao grande volume de fornecedores disponíveis no mercado.

O quarto fator em concordância ou o terceiro em discordância é o de INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO, terceiro na escala de Wilson e Vlosky, 1997. Apenas os itens 13 e 14 obtiveram concordância relevante, seja em respostas afirmativas quanto em respostas negativas, nos demais itens do fator as respostas foram bastante dispersas, levando a entender que o investimento no relacionamento ainda está muito abaixo do necessário para o estabelecimento de uma parceria.

No quinto fator em concordância ou segundo em discordância, temos INFORMAÇÕES, quarto na escala. Neste fator fica evidenciado que, segundo os produtores, as trocas de informações ainda não ocorrem de maneira expressiva, fato este que resultou em respostas bastantes dispersas.

No sexto fator em concordância ou primeiro em discordância está o NÍVEL DE DEPENDÊNCIA, primeiro da escala. Neste fator dois itens apresentaram bom índice de concordância quando analisados separadamente, porém, quando analisamos o fator como um todo, percebemos que o nível de concordância está baixo, evidenciando baixa dependência dos produtores em relação aos fornecedores locais.

## 4.2 GRUPO DE FORNECEDORES LOCAIS

Nesta segunda etapa serão exibidos os resultados obtidos junto ao grupo de fornecedores locais. O questionário foi enviado aos três principais fornecedores de matéria prima para o grupo de produtores e obteve-se um retorno de 100%, sendo os três devolvidos. O questionário respondido pelos fornecedores é igual ao preenchido pelo grupo de produtores, porém com pequenas alterações para se adaptar melhor a situação, que é contrária a primeira etapa.

## 4.2.1 Avaliação de relacionamento, segundo os fornecedores

**Tabela 4:** Avaliação, segundo opinião dos fornecedores locais

Continua...

Item	Avaliação das relações do grupo de empresas com o fornecedor local	Discordo Totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
01	Dependência dos Clientes	1	33,3	1	33,3				1	33,3	
02	Clientes Estratégicos			1	33,3	1	33,3	1	33,3		
03	Difícil Gerar Lucro	1	33,3	1	33,3				1	33,3	
04	Fácil Trocar de Fornecedor					1	33,3				2 66,7
05	Parceria Equilibrada					3	100,0				
06	Poucos Clientes	2	66,7	1	33,3						
07	Valor Clientes Substituto	2	66,7	1	33,3						
08	Relacionamento Interpessoal					2	66,7	1	33,3		
09	Competitividade Local			1	33,3	1	33,3	1	33,3		
10	Custo / Benefício	1	33,3	1	33,3	1	33,3				
11	Encerrar Relacionamento					1	33,3	1	33,3	1	33,3
12	Esforços significativos							2	66,7	1	33,3
13	Custo na Troca de Clientes			1	33,3	2	66,7				
14	Relacionamento de Parceria	1	33,3			1	33,3			1	33,3
15	Total preferência	1	33,3	1	33,3			1	33,3		
16	Troca mais Informações					2	66,7	1	33,3		
17	Informações Exclusivas	1	33,3	1	33,3	1	33,3				
18	Preocupação com interesses					2	66,7	1	33,3		
19	Transações supervisionadas			1	33,3			2	66,7		

...continuação

Item	Avaliação das relações do grupo de empresas com o fornecedor local	Discordo Totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
20	Respeito à confidencialidade							1	33,3	2	66,67
21	Veracidade das informações							1	33,3	2	66,67
22	Omissão de Informações			1	33,3			1	33,3	1	33,3
23	Conferencia das Entregas	2	66,7	1	33,3						
24	Merecimento de confiança							2	66,7	1	33,3
25	Fortalecimento de relação							2	66,7	1	33,3
26	Aumento de compras							1	33,3	2	66,67
27	Fortalecimento de parceria							2	66,7	1	33,3
28	Empenho no relacionamento					2	66,7	1	33,3		
29	Comprometimento			1	33,3	1	33,3	1	33,3		
30	Parceria como relacionamento					1	33,3	2	66,7		

**Fonte:** o autor

Analisando a percepção dos fornecedores em relação à dependência comercial do grupo de produtores observa-se que 66,7% discordam sobre a dependência e 33,3% demonstraram concordância com este item.

No segundo item houve uma distribuição equilibrada, sendo que 33,3% discordam que o grupo de produtores seja considerado estrategicamente importante, outros 33,3% ficaram indiferentes sobre esta questão e outros 33,3% concordam que o grupo de produtores é estrategicamente importante para o desenvolvimento das suas atividades.

Sobre a questão da geração de lucro através da parceria com os produtores, no terceiro item, 66,7% declararam que não dependem dos produtores para gerar lucro em suas atividades e 33,3% admitem que seus lucros dependam da parceria com o grupo de produtores.

66,7% acreditam que os fornecedores conseguem facilmente transferir para outros clientes as vendas que seriam direcionadas para este grupo de produtores.

Com relação à existência ou não de uma parceria equilibrada, no quinto item, 100% demonstraram indiferença, evidenciando uma incerteza nos fornecedores.

100% dos fornecedores, sendo 33,3% DISCORDO e 66,7% DISCORDO TOTALMENTE, não concordam com a questão sobre a existência de poucos clientes alternativos para vendas dos produtos destinados as empresas produtoras.

100% dos fornecedores alegam que os clientes substitutos teriam o mesmo valor para suas empresas que os produtores pertencentes ao APL de Ponta Grossa.

Na opinião de 33,3% dos fornecedores, levando em consideração somente relacionamento interpessoal, há um melhor relacionamento com os produtores locais. Para 66,7% são indiferentes a esta questão.

No nono item também houve uma distribuição equilibrada, sendo que 33,3% discordam sobre a localização influenciar na rentabilidade, outros 33,3% ficaram indiferentes sobre esta questão e outros 33,3% concordam que a localização reduz os custos com transportes e conseqüentemente se reverte em maiores rentabilidades.

Para 66,7% dos fornecedores, o atendimento aos produtores locais não gera a melhor relação custo/benefício.

No que se refere ao transtorno por encerrar o relacionamento comercial com os produtores locais, para 66,7% seria um transtorno encerrar o relacionamento comercial e para 33,3% o encerramento da relação comercial seria indiferente.

No item doze, 66,6% dos fornecedores concordam que seus esforços são significativos na busca por uma parceria e para 33,3% concordam totalmente que seus esforços na busca por uma parceria são significativos.



33,3% dos fornecedores afirmaram, no item treze, que não teriam custos elevados para trocar de clientes.

Neste item, sobre o interesse de ter um relacionamento de parceria, tivemos uma diferença muito significativa nas repostas encontradas. 1/3 dos fornecedores acredita que não seja interessante ter este tipo de relacionamento. 1/3 dos fornecedores ficaram indiferentes e não souberam responder com precisão e o outro 1/3 concorda totalmente que se deve promover uma parceria entre as partes.

No item quinze, 66,7% dos fornecedores discordam que o estabelecimento de uma parceria comercial resultaria em dar total preferência para o parceiro em questão, seja para comprar ou vender.

Quanto à troca de informações, os fornecedores negam trocar mais informações com os produtores locais, em relação aos outros clientes.

No item dezessete, para 66,7% dos fornecedores, a informação compartilhada com um produtor também é compartilhada com outros, porém, para outros 33,3% algumas informações compartilhadas com os produtores locais não são compartilhadas com outros produtores.

Em relação ao décimo oitavo item, 66,7% ficaram indiferentes e 33,3% concordaram que o grupo de produtores local se preocupa com os interesses do grupo de fornecedores locais.

A predominância dos fornecedores pesquisados apontam para a concordância de 66,7%, informando que as transações com estes produtores não precisam ser supervisionadas detalhadamente. 33,3% afirmaram que não se preocupam em fazer este tipo de supervisão.

Na opinião de 100% dos entrevistados, os produtores locais respeitam totalmente a confidencialidade das informações repassadas a eles.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do item anterior, 100% dos entrevistados possuem plena confiança nas informações repassadas pelos produtores locais.

Quanto ao item vinte e dois, 66,7% dos fornecedores acreditam que o grupo de produtores não omite informações importantes. 33,3% entendem que os produtores omitem informações consideradas estratégicas.

Apesar do grupo de fornecedores informar que têm confiança nos produtores, 100% afirmam que não receberiam reclamações de falta de produtos sem efetuar uma conferência detalhadas das quantidades entregues.

100% dos entrevistados confirmam que os produtores locais têm merecido a confiança de sua empresa.

Com relação ao item vinte e cinco, 100% das empresas participantes do grupo de fornecedores afirmaram que esperam que o relacionamento com os produtores locais se fortaleça ao longo do tempo.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do item anterior, 100% das empresas participantes do grupo de fornecedores espera aumentar suas vendas junto aos produtores locais.

Analisando a disposição das empresas em efetuar investimentos consideráveis no fortalecimento de uma parceria comercial, 100% das empresas afirmaram ter grande disposição para investir na parceria.

No item vinte e oito, os fornecedores são questionados sobre o empenho atual de cada empresa para o fortalecimento de uma parceria. 66,7% não sabem classificar o nível de empenho da sua empresa, enquanto 33,3% afirmam que suas atitudes podem ser consideradas como pró-ativas para o fortalecimento de parceria.

Neste item também houve uma distribuição equilibrada, 33,3% dos entrevistados informam que estão comprometidos com os produtores locais, enquanto 33,3% ficaram indiferentes a esta situação e outros 33,3% informam que não estão comprometidos da maneira que gostariam.

Na opinião de 66,7% dos fornecedores, o relacionamento comercial pode ser considerado uma parceria, mesmo não estando no nível que ambos os lados querem. Para 33,3% não existe um relacionamento comercial que possa ser considerado uma parceria.

#### 4.2.2 Índice de concordância por item

A seguir temos uma apresentação, que mostra de forma objetiva, os itens prioritários para as empresas do grupo de fornecedores locais de Ponta Grossa/PR.

Os trinta itens foram analisados separadamente e agora são colocados em ordem de prioridade, procurou-se identificar os itens que possuem os maiores índices de concordância tanto nas respostas afirmativas quanto nas negativas.

**Quadro 7:** Concordância de respostas afirmativas

Continua...

Índice	N°	Itens	Média	Desvio Padrão
100%	26	Sua empresa espera aumentar as vendas para este grupo de clientes?	4,67	0,5774
100%	20	Você está certo que este grupo de clientes respeita a confidencialidade das informações repassadas a ele?	4,67	0,5774
100%	21	Você tem plena confiança na veracidade das informações que recebe deste grupo de clientes?	4,67	0,5774
100%	24	Este grupo de clientes tem merecido a confiança da sua empresa?	4,33	0,5774
100%	25	Sua empresa espera que o relacionamento com este grupo de clientes continue por um longo tempo?	4,33	0,5774
100%	27	Sua empresa está disposta a alocar um esforço considerável no fortalecimento de uma parceria comercial?	4,33	0,5774

**Fonte:** o autor

No quadro acima temos a relação dos seis fatores em que os fornecedores tiveram a maior concordância em respostas afirmativas. Percebe-se que todos os itens acima obtiveram resposta CONCORDO ou CONCORDO TOTALMENTE, desta forma, atingindo 100% de afirmativa nas respostas indicadas, a diferença ficou apenas na média dos valores das respostas.

Percebe-se neste quadro a presença do item 27, o qual demonstra que os fornecedores estão dispostos a alocar um esforço considerável no fortalecimento de uma parceria comercial, situação esta que é o ponto de partida, pois demonstra o interesse na parceria.

Um fator extremamente importante que se faz necessário para qualquer tipo de relacionamento, comercial ou interpessoal, é a questão da confiança mútua entre todas as partes envolvidas na situação. No quadro acima, os itens 20, 21 e 24 tratam especificamente da questão confiança. Neste quesito, os fornecedores demonstraram estar bem seguros com relação as atitudes dos produtores locais, situação esta, que deve ser muito bem explorada, os três itens ficaram com um índice de concordância de 100% e média de pontuação na faixa de 4,50.

Nos itens 25 e 26 percebemos que o relacionamento desejado é de longo prazo, visto que os fornecedores desejam que continue por um longo tempo, esta situação é favorável a ambas as partes, pois nenhuma das partes deseja retorno imediato, situação que poderia prejudicar o relacionamento.

**Quadro 8:** Concordância de respostas negativas

Índice	N°	Itens	Média	Desvio Padrão
100%	6	Há poucos clientes alternativos para os produtos que você vende para este grupo de clientes?	1,33	0,5774
100%	7	Os clientes substitutos para este grupo de clientes teriam menor valor para sua empresa?	1,33	0,5774
100%	23	Sua empresa aceitaria reclamações deste grupo de clientes, com relação a falta de material, sem conferir a precisão das quantidades?	1,33	0,5774
66,7%	10	O atendimento a este grupo de clientes gera uma boa relação custo/benefício?	2,00	1,0000
66,7%	17	Sua empresa compartilha informações com este cliente, as quais não são compartilhadas com outros clientes?	2,00	1,0000
66,7%	15	Para sua empresa, estabelecer uma parceria significa dar total preferência para este grupo de clientes?	2,33	1,5275

**Fonte:** o autor

No quadro acima temos os seis itens em que os fornecedores obtiveram as maiores concordâncias em relação às respostas negativas, percebe-se que nos três primeiros itens obteve-se 100% de respostas negativas com relação às questões apontadas. No primeiro é discordado sobre a quantidade de clientes alternativos, segundo os fornecedores há um grande volume e variedade de clientes que consomem os mesmo produtos que o grupo de produtores local.

A resposta do segundo item revela que para os fornecedores, todos os clientes possuem o mesmo valor de importância.

O terceiro item é com relação à conferência dos materiais devolvidos, onde os fornecedores, de maneira alguma, aceitariam reclamações de entregas sem a conferência das quantidades enviadas, esta situação demonstra que, mesmo os produtores confiando nas atitudes dos fornecedores, a questão da precisão das entregas ainda deve ser melhorada.

Os itens 10, 15 e 17 alcançaram somente 66,7% de concordâncias nas respostas negativas. No item 10, o grupo de produtores não oferece as melhores condições de custo/benefício, segundo os fornecedores.

No item 17 é informado que as informações tratadas com um cliente são repassadas para todos os outros clientes, não havendo favorecimento de um ou de outro interessado.

#### 4.2.3 Índice de concordância por fator

**Quadro 9:** Concordância por fator

Continua...

Índice	Itens	Média	Desvio Padrão
72,2%	<b>COMPROMETIMENTO - 06</b>	3,89	0,8324
	Item 25 - Fortalecimento de relação		
	Item 26 - Aumento de compras		
	Item 27 - Fortalecimento de parceria		
	Item 28 - Empenho no relacionamento		
	Item 29 - Comprometimento		
	Item 30 - Parceria como relacionamento		

...continuação

Índice	Itens	Média	Desvio Padrão
<b>66,7%</b>	<b>CONFIANÇA - 05</b> Item 18 - Preocupação com interesses Item 19 - Transações supervisionadas Item 20 - Respeito à confidencialidade Item 21 - Veracidade das informações Item 22 - Omissão de Informações Item 23 - Conferencia das Entregas Item 24 - Merecimento de confiança	<b>3,62</b>	<b>1,3220</b>
<b>60,0%</b>	<b>COMPARAÇÃO CLIENTES ALTERNATIVOS</b> Item 06 - Poucos Fornecedores Item 07 - Valor Fornecedor Substituto Item 08 - Relacionamento Interpessoal Item 09 - Competitividade Local Item 10 - Custo / Benefício	<b>2,20</b>	<b>1,0823</b>
<b>50%</b>	<b>INFORMAÇÕES - 04</b> Item 16 - Troca mais Informações Item 17 - Informações Exclusivas	<b>2,67</b>	<b>1,0328</b>
<b>46,7%</b>	<b>INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO - 03</b> Item 11 - Encerrar Relacionamento Item 12 - Esforços significativos Item 13 - Custo na Troca do Fornecedor Item 14 - Relacionamento de Parceria Item 15 - Total preferência	<b>3,27</b>	<b>1,3345</b>
			...continuação
<b>33,3%</b>	<b>NÍVEL DE DEPENDÊNCIA - 01</b> Item 01 - Dependência do Fornecedor Item 02 - Fornecedor Estratégico Item 03- Difícil Gerar Lucro Item 04 - Fácil Substituir Vendas Item 05 - Parceria Equilibrada	<b>3,00</b>	<b>1,2536</b>

Fonte: o autor

Nesse quadro estão apresentados todos os trinta itens da escala de Wilson e Vlosky, 1997, de forma compacta e separados pelos seis Fatores de Relacionamento ou seis Dimensões de Relacionamento. Os seis fatores estão ordenados de acordo com a concordância de respostas obtidas pelo questionário respondido pelos fornecedores.

O fator com maior concordância de respostas é o COMPROMETIMENTO, sexto na escala de Wilson e Vlosky, 1997, este fator obteve 72,2% de concordância das repostas afirmativas, sendo os itens 25, 26 e 27 os que mais influenciaram neste posicionamento. Neste item observa-se que os fornecedores estão comprometidos e dispostos a oficializar uma parceria com os produtores locais.

O segundo fator em concordância de respostas é o CONFIANÇA, quinto fator da escala, este obteve 66,7% de concordância das respostas, sendo os itens 20, 21 e 24 os que mais contribuíram para este resultado. O fator confiança possui sete itens, verificamos que quando analisamos os itens 20, 21 e 24 separadamente obteve-se um índice de concordância de 100%, mas quando analisados os sete itens em conjunto verificou-se uma queda de concordância, e os itens que mais ajudaram nesta baixa foram o 18 e 23.

O terceiro fator está o de COMPARAÇÃO COM CLIENTES ALTERNATIVOS, que obteve concordância de 60,0% nas repostas negativas, sendo os itens 6, 7 e 10 os que mais contribuíram para isto. De acordo com as repostas, percebe-se que na opinião dos fornecedores, o grupo de empresas em questão não gera as melhores rentabilidades de vendas e que há outros clientes alternativos para este grupo.

No quarto fator, INFORMAÇÕES, obteve-se uma concordância de respostas indiferentes com relação às questões. Neste fator fica evidenciado que, na média, metade dos fornecedores não sabem identificar em que nível se encontra a troca de informações, situação preocupante, pois a troca de informações é a premissa básica para qualquer tipo de relacionamento. O quinto fator em concordância é o de INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO, com 46,7% de concordância nas repostas afirmativas, sendo o item 12 o que mais obteve concordância. Neste fator, fica evidenciado que para os fornecedores não é difícil substituir os clientes pertencentes ao grupo de produtores, porém, não é isto que os fornecedores

querem, a ideia principal é fortalecer o relacionamento entre as empresas e torná-lo uma parceria sólida. No sexto fator em concordância está o NÍVEL DE DEPENDÊNCIA. Neste fator dois itens, 01 e 03, apresentaram bom índice de concordância quando analisados separadamente, porém, quando analisamos o fator como um todo, percebemos que o nível de concordância está baixo, evidenciando baixa dependência dos fornecedores em relação aos produtores locais.

### 4.3 ANÁLISE CONJUNTA

A análise conjunta visa comparar os resultados obtidos junto aos os produtores e aos fornecedores locais, analisaram-se todas as repostas e com isso pode-se evidenciar as prioridades de cada grupo a fim de identificar os pontos em que existe concordância e os pontos com discordância, os quais precisam ser melhorados.

#### 4.3.1 Análise conjunta de concordância por item

**Quadro 10:** Análise conjunta - concordância de respostas afirmativas

Nº	Índice	Itens	Nº	Índice	Itens
14	100%	Para sua empresa seria muito interessante ter um relacionamento de parceria com o fornecedor local?	27	100%	Sua empresa está disposta a alocar um esforço considerável no fortalecimento de uma parceria comercial?
25	100%	Sua empresa espera que o relacionamento comercial com o fornecedor local se fortifique ao longo do tempo?	25	100%	Sua empresa espera que o relacionamento com este grupo de clientes continue por um longo tempo?
26	100%	Sua empresa espera aumentar as compras com o fornecedor local?	26	100%	Sua empresa espera aumentar as vendas para este grupo de clientes?
21	78,6%	Você tem plena confiança na veracidade das informações que recebe do fornecedor local?	21	100%	Você tem plena confiança na veracidade das informações que recebe deste grupo de clientes?
20	71,4%	Você está certo que o fornecedor local respeita a confidencialidade das informações repassadas a ele?	20	100%	Você está certo que este grupo de clientes respeita a confidencialidade das informações repassadas a ele?
24	71,4%	O fornecedor local tem merecido a confiança da sua empresa?	24	100%	Este grupo de clientes tem merecido a confiança da sua empresa?

**Fonte:** o autor



Na comparação de respostas afirmativas, percebe-se que o nível de igualdade é muito alto, dentre os seis itens, apenas um item não foi igual, demonstrando uma ótima sintonia de ideias. Entre os doze itens da comparação, onze pertencem aos fatores de COMPROMETIMENTO e CONFIANÇA, reforçando a prioridade destes dois fatores.

**Quadro 11:** Análise conjunta - concordância em respostas negativas

Nº	Índice	Itens	Nº	Índice	Itens
6	92,9%	Há poucos fornecedores alternativos para os produtos que os fornecedores locais comercializam?	6	100%	Há poucos clientes alternativos para os produtos que você vende para este grupo de clientes?
23	92,9%	Sua empresa aceitaria produtos dos fornecedores locais sem conferir a precisão das quantidades enviadas?	23	100%	Sua empresa aceitaria reclamações deste grupo de clientes, com relação a falta de material, sem conferir a precisão das quantidades?
13	85,7%	Sua empresa teria um alto custo para trocar de fornecedor?	7	100%	Os clientes substitutos para este grupo de clientes, teriam menor valor para sua empresa?
10	78,6%	Os fornecedores locais oferecem as melhores condições custo/benefício?	10	66,7%	O atendimento a este grupo de clientes, gera uma boa relação custo/benefício?
9	64,3%	A proximidade com os fornecedores locais os torna mais competitivos que outros fornecedores?	17	66,7%	Sua empresa compartilha informações com este cliente, as quais não são compartilhadas com outros clientes?
1	57,1%	Sua empresa é dependente dos fornecedores locais?	15	66,7%	Para sua empresa, estabelecer uma parceria significa dar total preferência para este grupo de clientes?

**Fonte:** o autor

Na comparação de respostas negativas, percebe-se que há divergências nas informações encontradas. Dos seis itens considerados como os de maior concordância em respostas negativas, apenas três são iguais para os dois grupos de empresas, sendo que destes três, dois pertencem ao fator de COMPARAÇÃO COM ALTERNATIVOS e um pertence ao fator CONFIANÇA.

#### 4.3.2 Análise conjunta de concordância por fator

No quadro a seguir são apresentados todos os fatores ou dimensões da escala de Wilson e Vlosky, 1997, ordenados conforme a prioridade de cada grupo de empresas, produtores e fornecedores. Percebe-se que para ambos os grupos de empresas, as prioridades são praticamente iguais, discordando apenas quarto e quinto itens, situação esta que demonstra o mesmo modo de pensar e com isto espera-se maior facilidade de relacionamento.

**Quadro 12:** Análise conjunta - concordância por fator

PRODUTORES			FORNECEDORES		
%	Média	Fator	%	Média	Fator
69,1	3,87	COMPROMETIMENTO	72,2	3,89	COMPROMETIMENTO
50,0	3,42	CONFIANÇA	66,7	3,62	CONFIANÇA
50,0	2,53	COMPARAÇÃO COM FORNECEDORES	60,0	3,27	COMPARAÇÃO COM CLIENTES
45,7	3,31	INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO	50,0	2,67	INFORMAÇÕES
39,3	3,00	INFORMAÇÕES	46,7	3,27	INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO
35,7	2,84	NÍVEL DE DEPENDÊNCIA	33,3	3,00	NÍVEL DE DEPENDÊNCIA

**Fonte:** o autor

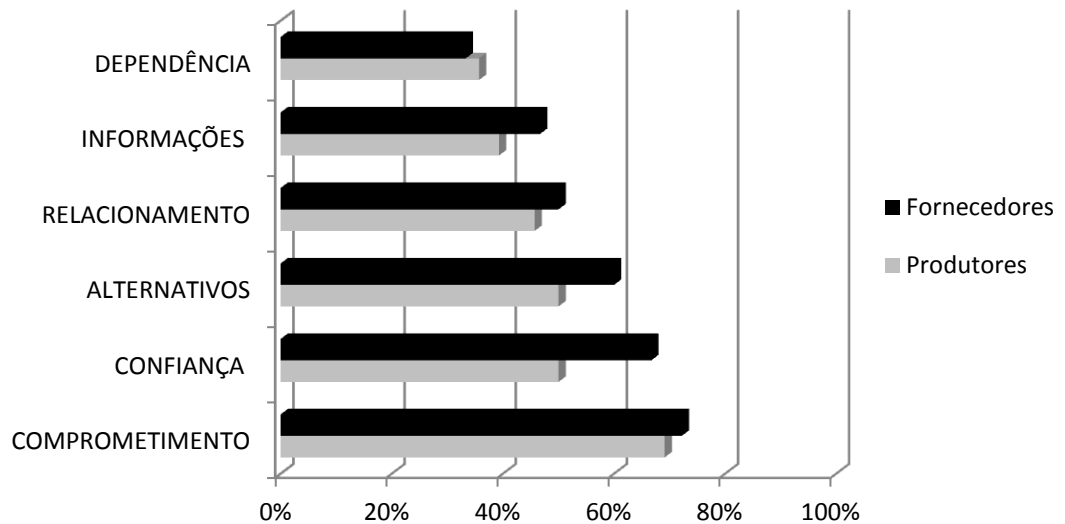
O fator que recebeu maior concordância de respostas, em ambos os grupos, foi o COMPROMETIMENTO, que obteve um índice de concordância de 69,1% junto aos produtores e 72,2% junto aos fornecedores. Este resultado demonstra grande tendência para o desenvolvimento de um forte relacionamento entre os grupos.

A dimensão ou fator que teve o menor índice de concordância, para ambos os grupos, foi o NÍVEL DE DEPENDÊNCIA, que obteve um índice de concordância de 35,7% entre os produtores e 33,3% entre os fornecedores. Resultado este demonstra que a atual situação entre os grupos é de fraco relacionamento.

CONFIANÇA foi o segundo fator com maior concordância de respostas afirmativas, sendo os produtores com 50% de concordância e entre os fornecedores 66,7% de concordância. Ambos os grupos de empresas entendem que confiança é fundamental para qualquer relacionamento comercial.

O gráfico abaixo torna mais fácil a visualização da comparação entre os fatores de relacionamento.

**Gráfico 1:** Índice de concordância por fator



**Fonte:** o autor

ALTERNATIVOS, ou seja, a comparação com clientes alternativos ou fornecedores alternativos é o terceiro fator mais importante para os dois grupos de empresas. A posição deste fator demonstra que tanto produtores quanto fornecedores estão em constante avaliação de seus parceiros comerciais e abertos a novas oportunidades de negócios que sejam mais interessantes.

Os dois únicos fatores que tiveram divergência de posição foram INVESTIMENTO NO RELACIONAMENTO e TROCA DE INFORMAÇÕES, que para os produtores representam 45,7% e 39,3% respectivamente e para os fornecedores 50% e 46,7% respectivamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar o grau de marketing de relacionamento entre o grupo de empresas produtoras, participantes do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem de Ponta Grossa e o grupo de empresas fornecedoras de insumos e matérias primas, também localizadas na cidade de Ponta Grossa. Para esta análise utilizou-se o modelo proposto pela escala desenvolvida por WILSON E VLOSKY (1997) e aplicada no contexto de relacionamentos e parcerias comerciais.

Devido as constantes mudanças do mercado e ao nível de exigência cada vez mais forte por parte dos clientes, as empresas precisam estar em constante adaptação ao mercado e as relações de longo prazo são extremamente importantes para a lucratividade e longevidade dos negócios (DARONCO, 2001).

A escala proposta por Wilson e Vlosky (1997) ofereceu validade de aplicação e demonstrou que o Marketing de Relacionamento nas relações das empresas de Ponta Grossa é muito fraco, estando ainda em seu estágio inicial, visto que produtores e fornecedores discordam de alguns itens considerados fundamentais para relacionamentos de longa duração.

Considerando as seis dimensões analisadas pela escala, a que registrou maior grau de relacionamento é a COMPROMETIMENTO, sendo a mais prioritária tanto para os produtores quanto para os fornecedores. Este fator demonstra que as empresas estão abertas a um relacionamento mais estreito, mas por algum motivo não identificado este relacionamento ainda não acontece.

A dimensão CONFIANÇA também recebeu boas indicações por ambos os lados, segundo MORGAM E HUNT (1994) a confiança é base para a construção e sustentação de relacionamentos de sucesso.

Quando analisamos a dimensão COMPARAÇÃO COM OUTROS FORNECEDORES e COMPARAÇÃO COM OUTROS CLIENTES, percebemos que tanto produtores quanto fornecedores não consideram o outro como sendo os mais

importantes para suas atividades. Isto demonstra que os dois lados estão em constante avaliação de seus parceiros e estão abertos a novas oportunidades de negócios, mesmo que seja com parceiros de outras regiões.

Outra situação que vai na mesma linha de raciocínio do item anterior é a questão DEPENDÊNCIA, tanto produtores quanto fornecedores se declaram independentes, ou seja, a grande maioria acredita que seus resultados de vendas e lucratividade não tem nenhuma ligação com as empresas, consideradas parceiras. GANESAN (1994), sugere que para um relacionamento, seja de longo ou curto prazo, dar certo, a necessidade da dependência e da confiança, entre os envolvidos, é de extrema importância, pois não havendo necessidade ou dependência, não existe relacionamento algum.

Considerando os resultados desta pesquisa, temos a confirmação que as empresas estão em constante busca por parcerias e desejam desenvolver relacionamento de longo prazo, mas ainda precisam se conhecer melhor para saber suas fraquezas e fortalezas.

A real parceria ocorre quando ambos os lados pensam em ações que visam atender as necessidades do grupo e não somente as necessidades individuais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A; ROSSETI, J.P. **Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2007.

BAPTISTA, Josil Rocio Voidela, **Relações Socioeconômicas em Rede: A Governança no Arranjo Produtivo do Vestuário de Cianorte no Estado do Paraná, Curitiba 2005,** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Paraná.

CASAROTTO, Nelson F., PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI FILHO, P F.:et al. **Caracterização, Análise e Sugestões para Adensamento das Políticas de Apoio a APLs Implementados nos Estados – Paraíba.** Projetos RedeSist. Rio de Janeiro, 2010.

CLARO, Danny Pimentel, **Marketing de relacionamento: Conceitos e Desafios para o Sucesso do Negócio – INSPER IBMEX.** São Paulo, 2006.

DARONCO, Edimara, **Marketing de Relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de Cruz Alta – RS e Região com seus maiores fornecedores.** Porto Alegre, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FERNANDES, Jose Maurício. **Monitoramento de fornecedores: É importante fazer?** Disponível em <<http://www.guiametal.com.br/artigo>>. Acessado em 16/10/2012.

FERNANDES, Jose Maurício. **Parceria com fornecedores: Realidade ou Ficção?** Disponível em <<http://www.guiametal.com.br/artigo>>. Acessado em 16/10/2012.

FRANCISCO, Carlos de Francisco, PIEKARSKI, Cassiano Moro; **Diagnóstico de Uso e Implantação de Sistema de Gestão do Conhecimento: um estudo de caso no APL de móveis de metal e sistemas de armazenagem e logística,** XXX ENEGEP, São Carlos, 2010.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5°. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROFF, Rubem, **Adequação da Escala de Wilson e Vlosky para a mensuração de Marketing de Relacionamento no Mercado de Bens de Capital**. Porto Alegre - RS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

HAYES, Robert, [et al.]; tradução Marcelo Klippel. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre, Bookman, 2008.

HENRIQUE, Fábio. **Você considera seu fornecedor um parceiro?** Disponível em <<http://www.guiametal.com.br/artigo>>. Acessado em 16/10/2012

IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) **Arranjos Produtivos do Paraná. Identificação, Caracterização, Construção de Tipologia**, Curitiba. IparDES, 2006.

JESUS, Sergio Luiz de. **Os 5 níveis de investimento em Marketing de Relacionamento**, 2010.

JUNIOR, Olimpo Araujo – 2009 – [www.gestordmarketing.com.br](http://www.gestordmarketing.com.br) – acessado em 05/12/2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva M. MARCONI, E.M **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 15 ed. São Paulo: Campus, 1992.

MÜSSNICH, José R. M. **Aplicação do Modelo Explicativo de Wilson & Vlosky das Dimensões de Marketing de Relacionamento no Canal de Marketing da Indústria Alimentícia – Varejo de auto serviço no RS**. PUC-RS, 2000.

NAGAMATSU Naomi R, et al., **Governança em Arranjo Produtivo Local: O caso do APL de Bonés de Apucarana, PR**, XXX ENEGEP, São Carlos, Brasil, 2010.

NETO, João Amato. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

PAGANI, Regina Negri, **Análise da aglomeração produtiva do setor de móveis de metal e sistemas de armazenagem e logística de Ponta Grossa - PR**. Ponta Grossa – PR, 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

PAGANI, Regina N; et al. ***Móveis de Metal e Sistemas de Armazenagem e Logística: uma análise prévia do setor para estruturação do APL da Região dos Campos Gerais***, PR XXVI ENEGEP. Anais. Fortaleza. Brasil. Outubro de 2006a.

PONTES, Joseane; et. al. **Proposta de uma Sistemática para a Priorização dos valores humanos necessários para a Liderança Sustentável dos Arranjos Produtivos Locais**, XXX ENEGEP, São Carlos, 2010.

PORTER, Michale E. ***Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência***, 7° edição – Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

PORTER, Michael E.; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. **Competição: estratégias competitivas essenciais** – 16° edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 1999

SANTOS, Ianara R. T. S.; Mercadologia – Recife. IPESU – 2009.

SCHEIN, Edgar H. *Organizacional Culture abd Leadership*, 2. Ed, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1992.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. ***Termo de referência para atuação do sistema SABRAE em Arranjos Produtivos Locais***. Brasília, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 1998.

VIANA, D.A.; **A Proposição de um modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: Avaliação inicial da Indústria Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 1999.

VIEIRA, Valter Afonso. **Escalas em Marketing: Métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial** – São Paulo: ATLAS, 2011.

ZELA, Douglas. Revista FAE BUSINESS, n.2 , jun. 2002

ZUANAZZI, Jeancarlo; CARVALHO, Carlos Eduardo. **Traços da Cultura Organizacional Influenciando no Desenvolvimento de um Cluster industrial**, XXV ENEGEP, Porto Alegre, 2005.