UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELIMARA CARINA ALVES RAHAL

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO E RELACIONAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE SERVIÇOS DE EVENTOS

DOURADOS/MS
2017

ELIMARA CARINA ALVES RAHAL

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO E RELACIONAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE SERVIÇOS DE EVENTOS

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor (a) Jane Corrêa Alves Mendonça.

Banca Examinadora:

Professor (a): Me. Fabio Mascarenhas Dutra

Professor (a): Dr. Narciso Bastos Gomes

DOURADOS/MS

2017

ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO E RELACIONAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS NO SETOR DE SERVIÇOS DE EVENTOS

ELIMARA CARINA ALVES RAHAL

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica especifica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos Professores:

Professora Dra. Jane Correa Alves Mendonça

Presidente

Professor Me. Professor Me. Fábio Mascarenhas Dutra

Avaliador

Professor Dr. Narciso Bastos Gomes

Avaliador

RESUMO

Uma empresa seja de pequeno ou grande porte, envolve operações para que o produto ou serviço chegue ao consumidor final e muitas vezes necessitam de uma rede de organizações interligadas e interdependentes, trabalhando juntas em regime de cooperação para que alcancem seus objetivos em comum. O objetivo desse trabalho foi de identificar como uma empresa de organização de eventos se organiza em uma cadeia de produção, sabendo que o setor exerce todo processo de logística e dessa forma administra uma enorme cadeia de suprimentos, com colaboradores, funcionários e parceiros de negócio, além de evidenciar como é essa relação da empresa com seus *stakeholders* e a importância disso entre os elos da cadeia de suprimento. Para isso utilizou o método de estudo de caso, de natureza exploratória, realizando entrevistas com o gestor da empresa focal e seus *stakaholdes*, seguindo um roteiro semiestruturado, caracterizando o modelo da cadeia de relacionamento da empresa e apontando suas práticas colaborativas dentro da cadeia de suprimento. A pesquisa constatou a existência de cooperação entre as empresas investigadas, evidenciando comprometimento e confiança no relacionamento com os elos da cadeia. Além disso as empresas investigadas destacaram os benefícios de se trabalhar em cooperação, os fatores importantes a serem considerados na escolha de parcerias e as dificuldades de implementar a coopetição e deixaram claro que o acompanhamento das medidas de desempenho também é essencial para a gestão dessa parceria. A pesquisa nos mostra que não basta apenas o planejamento individual, mas que é necessário a interação, o que sugere que a empresa está favorável em criar experiências positivas. Apesar de ser uma rede de relacionamento articulada, existindo a interdependência entre as empresas, eles necessitam de prestações de serviços de outras empresas, o que facilita a cooperação entre as partes. Logo, as empresas têm optado por alianças estratégicas, para obter um campo maior de público, facilitando o crescimento pessoal de cada empresa, além de reforçar a confiança interna e aumentar o capital, obtendo assim resultados mais positivos, e podendo por fim passar uma visão de confiança e credibilidade para o cliente final.

PALAVRA-CHAVE: Cadeia de Suprimentos; Praticas Colaborativas; Alianças Estrategicas.

ABSTRACT

A small or large business involves operations so that the product or service reaches the end consumer and often needs a network of interconnected and interdependent organizations working together as an organization to achieve their common goals. The objective of this work is to identify how a company organizing events is organized in a production chain, knowing that the sector carries out all the logistics process and this way of managing a huge supply chain, with employees, employees and business partners, Besides showing how this relationship between the company and its stakeholders and the importance of this relationship between the links in the supply chain. To do this, we used the exploratory case study method, conducting interviews with the manager of the focal company and its stakaholdes, following a semi-structured script, characterizing the relationship chain model of the company and pointing out its collaborative practices within the supply chain. A survey found the existence of companies as invested, evidencing commitment and trust in the relationship with the chain links. In addition, companies have invested security risks, important conditions for choosing partnerships and implementation difficulties, coopetition and delay, which is the most important for the management of this partnership. Research shows that individual planning is not enough, but interaction is needed, which suggests that a company is in favor of creating positive experiences. Despite being an articulated network of relationships, there is an interdependence between companies, they need services from international companies, which facilitates a set of companies as parties. Logo, as companies that operate through strategic alliances, to obtain a greater field of public, facilitating the personal growth of each company, besides strengthening internal confidence and increasing capital, thus obtaining more positive results, and finally being able to pass a vision of trust and credibility for the end customer.

KEY WORDS: Supply Chain; Collaborative Practices; Strategic Alliances.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - A estrutura de canal do supply chain 14
Figura 2 - Rede de valores 22
Figura 3 - Rede de valores da empresa de Eventos 26
Figura 4 - Estrutura da Cadeia de Suprimentos da empresa de eventos 27
Figura 5 - Motivação para Adoção da Coopetição 28
Figura 6 - Atributos para escolha de parceiros de Negocio 29
Figura 7 - Dificuldade de Implementação da coopetição 30
Figura 8 - Passo a passo para o Planejamento do evento 30
Figura 9 - Utilização do FeedBack 31

LISTAS DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABRAFEST - Associação Brasileira de Empresas de Eventos

SCM - Supply chain management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 Problemática 10
1.2 Justificativa 11
1.3 Objetivos 11
1.3.1 Objetivo Geral 11
1.3.2 Objetivos Específicos 11
2 REFERENCIAL TEORICO 12
2.1 Empresa de eventos 12
2.2 A cadeia de suprimentos 12
2.2.1 Membros da cadeia 13
2.2.2 A escolha do fornecedor 14
2.2.3 Complexidade da cadeia 15
2.2.4 Principais problemas da cadeia de suprimentos 16
2.2.5 A importância de construir relacionamentos 16
2.2.6 Alianças estrategicas 18
2.2.7 Gestão de relacionamento 19
2.2.8 Colaboração 19
2.2.9 Desenvolvimento de relações Colaborativas 20
2.2.10 Relações de Cooperação 20
2.2.11 Desenvolvimento da Confiança 21
2.2.12 Coopetição dentro da cadeia de suprimentos 21
3 METODOLOGIA 23
3.1 Quanto aos objetivos 23
3.2 Quanto a abordagem do problema 23
3.3 Unidade de Analise 23
3.4 Coleta de dados 23
3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS CASOS 25
3.6 Caracterização da Empresa de Eventos 25
3.7 Caracterização da empresa Fornecedora “Buffet” 25
3.8 Caracterização da empresa fornecedora “Fotos e Filmagens” 25
3.9 Caracterização da Cadeia de Suprimentos 26
3.10 Caracterização da coopetição entre os Elos da Cadeia de Suprimentos 27
4 CONCLUSÃO 33

4.1 Limitações e Sugestões para trabalhos futuros 34
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA 35
APÊNDICES 38
Questionário de Pesquisa – Adaptado GOMES, M. / VITORINO FILHO V. 38

1 INTRODUÇÃO

Segundo Alves Filho (2004), as Cadeias de Suprimentos estão sempre em constante processo de mudança para continuarem alinhadas com as novas economias de mercado, e devido a tais mudanças no ambiente competitivo mundial, a necessidade de se fazer parcerias ou alianças estratégicas, aumentou nas empresas.

Entretanto a possibilidade de consumar essas alianças com os clientes depende da capacidade da empresa em integrar a competência de seus fornecedores para gerar valor ao cliente final da cadeia (SLACK 2002).

E o modo como as empresas desempenham suas atividades dentro da cadeia de valor irá determinará sua vantagem competitiva sobre os concorrentes. (CHRISTOPHER 1999).

A construção de relações mais estreitas com fornecedores pode melhorar a relação e, ao mesmo tempo, melhorar o desempenho dos negócios, as empresas trabalhando em conjunto num ambiente em rede, beneficia mutuamente e aumenta a rentabilidade (POIRIER 2006).

Dentro da perspectiva de integração de atividades de uma cadeia de suprimento, levou-se a questão de analisar o relacionamento de uma empresa de eventos. Já que o contexto da evolução do segmento de eventos é apontado como um dos mais significativos na área de serviços e sua capacidade de geração de visibilidade tem a potencialidade de alterar a realidade de uma determinada região ou mesmo da sociedade dentro de determinados contextos (BARRETTO, 2003).

Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Data Popular em união com a ABRAFEST (Associação Brasileira de Empresas de Eventos), foram contabilizadas mais de 6.300 empresas que atuam no setor de organização de festa em 2012, o que leva a importância da realização de eventos para a economia do país, além de gerar empregos diretos e indiretos.

Diante os fatos o trabalho abordou assuntos relacionados à integração de atividades entre uma empresa organizadora de eventos e seus *stakeholders* e foram discutidas as formas e a importância desse relacionamento entre os elos da cadeia de suprimento.

Se torna importante entender como se dá às relações entre uma empresa de eventos com seus “colaboradores”, já que uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2010), mostrou que uma empresa de eventos dificilmente possui todos os produtos, tecnologias, ou profissionais que necessita para concluir um evento, por conta da

complexidade e número de integrantes do evento, que nos evidencia a dependência de se trabalhar com fornecedores.

1.1 Problemática

Uma empresa de eventos possui uma enorme dependência em trabalhar com fornecedores, tornando-se necessário formar cadeia de suprimentos para se alcançar os objetivos da organização.

Levando em consideração que o problema gerado em uma das camadas da cadeia, irá afetar as outras, gerando um grau maior de incerteza, as empresas buscam formas de administrar seu desempenho para uma melhor qualidade de produto ou serviço para o cliente final.

Alves e Pereira (2010), afirmam que nem todos os membros das organizações têm o mesmo comprometimento, e com isso os riscos se tornam maiores para a organização focal. Porem esses riscos podem ser reduzidos a partir da liderança existente na empresa (BOWERSOX E CLOSS 2001).

O setor de organização de eventos abrange uma extensa cadeia produtiva de fornecedores e colaboradores, são necessárias inúmeras empresas autônomas, ou seja, cada empresa se dedicando por uma parte do evento, trabalhando em prol de um mesmo objetivo, sendo a realização de um evento, o que facilita a cooperação mutua entre as partes.

Dessa forma é importante entender as relações existente entre a empresa de eventos e os seus parceiros de negócio, e é essencial por parte dos gestores compreenderem os possíveis arranjos empresariais que podem ser estabelecidos com esses relacionamentos.

Uma cadeia de suprimento com um bom relacionamento, melhora os serviços prestados, aumentando a qualidade nos processos, gerando valor ao cliente final. Ou seja, quando melhor o relacionamento, maior será a satisfação do cliente.

Segundo Wong (2000), essa parceria com os fornecedores melhora o desempenho de uma cadeia de fornecimento. A existência de um relacionamento eficaz entre fornecedores e compradores é fundamental para o desempenho positivo da cadeia, pois passa uma visão de confiança e credibilidade para o cliente final, consequentemente agregando valor.

Portanto visando a coopetição entre as partes, como uma empresa de eventos se organiza e se relaciona com seus *stakeholders* em uma cadeia de suprimentos?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a organização e a cadeia de suprimento identificando como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o modelo da cadeia de relacionamento da empresa focal;
- Identificar as estratégias negociais da empresa com seus fornecedores para entrega do serviço;
- Apontar os principais atributos para a escolha dos fornecedores;
- Apontar as práticas de coopetição dentro da cadeia de relacionamento e como isso ajuda a cadeia de relacionamento;

1.3 Justificativa

O relacionamento nas cadeias de suprimento é um assunto estratégico para o sucesso das empresas, sendo indispensável o discernimento das estruturas dos relacionamentos presentes para que os profissionais saibam como esses elos devem ser gerenciados.

Diante a rede de relacionamento de uma empresa, o difícil é fazer com que todos os membros da cadeia, incluindo fornecedores, produtores e consumidores, haja como se fizesse parte de uma mesma empresa.

Porem em um relacionamento entre membros de uma cadeia de suprimentos, a confiança e o comprometimento devem estar presentes, principalmente quando se objetiva construir alianças estratégicas.

Logo, a relevância do estudo é justificada com o intuito de apresentar à empresa a sua realidade sobre a sua organização e dar um contributo sobre o desenvolvimento do processo de cooperação com parceiros, além de ampliar um pouco mais o conhecimento sobre a cooperação das empresas, o que pode servir de espelho para outras organizações.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Empresa de eventos

De acordo com Zanella (2008), evento é uma reunião formal ou uma concentração de pessoas, a fim de celebrar acontecimentos, seja eles de natureza comercial ou social. Todo o evento nada mais é do que uma forma de reunião: Trata-se do encontro de duas ou mais pessoas, a fim de discutir, debater e solucionar questões sobre determinado tema relacionado com suas áreas de atividade (MEIRELLES, 1999).

Para Britto e Fontes (2002), eventos são acontecimentos previamente planejados, organizados e coordenados de forma a contemplar pessoas em um mesmo espaço, apresentando meios mais eficazes para se atingir determinado objetivo.

Com isso criou-se empresas especializadas em organização e elaboração de eventos, auxiliando na execução de todo o processo, desde a escolha do local, levantamento de fornecedores, preços compatíveis com a necessidade de cada cliente, e todo processo de logística, surgindo assim uma grande cadeia de suprimentos.

Segundo Martins (2003), os eventos mais rentáveis são os eventos sociais, pois são feitos com mais frequência, são eles classificados como: casamentos, 15 anos (baile de debutantes), bodas, eventos fúnebres, batizados, formaturas, aniversários em geral, chás em geral, comemorações tradicionais, coquetel / *coffee break*.

O planejamento desses eventos é um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance do objetivo em comum, que é a organização do evento e a satisfação do cliente (CANTON, 2003).

Segundo Rispoli (2003), os eventos contribuem muito para a economia do país, e são meios de geração de oportunidades e empregos. Uma pesquisa realizada pela ABRAFEST (Associação Brasileira de Empresas de Eventos) confirma, apontando um crescimento no mercado de festas e cerimonias nos últimos anos, chegando a movimentar R$ 16,8 bilhões em 2014. Dessa forma gerando muitos empregos, evidenciando assim resultados satisfatórios para os elementos da cadeia de valor (ARAÚJO, 2007).

2.2 A cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos é definida como uma rede de organizações que estão envolvidas em diversos processos e atividades que determinam valor na forma de

produtos e serviços entregues ao consumidor final (MENTZER, 2001; CHRISTOPHER, 1997).

Segundo Lambert (2008), a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão dos relacionamentos na cadeia, e esse gerenciamento envolve pessoas, organizações e processos, ou seja, é constituída de fornecedores, fabricantes, distribuidores, revendedores e consumidores, formando uma rede (AKKERMANS, 2003).

A cadeia de suprimentos inicia por uma empresa, denominada "empresa focal", com a qual interage direta ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes, originando assim a rede de processos e atividades (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998).

Dentro desse contexto foram criadas relações estratégicas e cooperativas com fornecedores, levando ao surgimento do conceito SCM (*Supply chain management*) ou gestão da cadeia de suprimentos (TAN, 2001).

O conceito de SCM, está relacionada com a integração de processos, onde os diferentes membros de uma cadeia reúnem suas forças para coordenar suas atividades específicas com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente final, os negócios são feitos diante vários negócios e relacionamentos (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997).

Maçada (2007), define a SCM como sendo a integração dos processos de negócios dos clientes e criação de valor ao longo da cadeia de suprimentos.

Os organizadores, produtores e clientes são alinhados em prol de um relacionamento coopetitivo, para benefícios da cadeia e de cada agente, e não somente de forma individual, mas de toda a cadeia (SAHAY 2003).

A SCM é importante no sentido em que assegura maior visibilidade dos acontecimentos relacionados à satisfação da demanda, pois consegue minimizar os custos das operações produtivas e logísticas entre as empresas (CHRISTOPHER, 1997).

2.2.1 Membros da cadeia

A estrutura e a estratégia da cadeia de suprimentos são resultado da ordenação da organização com os clientes juntamente com a suas redes de colaboradores para obtenção de vantagem competitiva (DONALD, 2014).

Para se realizar o mapeamento de uma cadeia de suprimentos é preciso considerar três componentes chaves que, segundo Lambert e Cooper (2000) são:

- Os membros da cadeia;
- As dimensões estruturais e;

- Os diferentes tipos de processos e integração na cadeia.
- Os diferentes tipos de processos e integração na cadeia.

A empresa-foco geralmente é o elo mais forte, ou seja, é aquela empresa que exerce influência e dirige as outras empresas no sentido de trabalharem juntas pelo objetivo comum da cadeia (SLACK, 1996)

Segundo Lambert (1997), a cadeia de suprimentos possui três dimensões que são as estruturas horizontal, vertical e a posição horizontal da companhia líder dentro deste escopo, assim como mostra na figura 1.

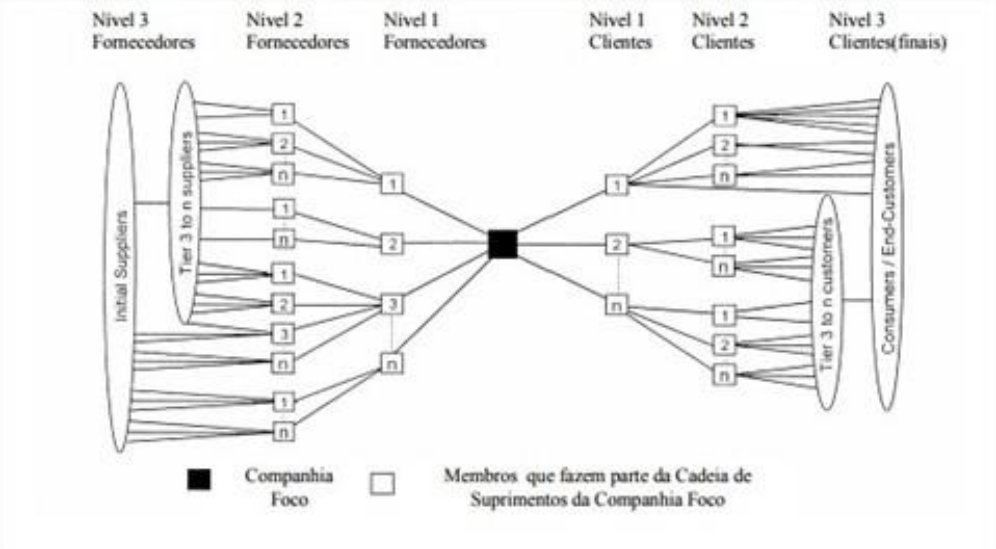

Figura 1 - A estrutura de canal do *supply chain*
Fonte – Lambert, Cooper & Pagh (1998)

Segundo Pires (2004), existe várias camadas na estrutura da cadeia de suprimentos, inclui fornecedores, de segunda camada e assim por diante, sendo da mesma forma as camadas de clientes. Há camadas em que a empresa foco se relaciona diretamente, porém normalmente, ela se relaciona com os de primeira camada, e os outros de forma indireta.

2.2.2 A escolha do fornecedor

Segundo Slack e Lewis (2001), o principal modo de gerenciamento da cadeia de suprimentos está no relacionamento entre comprador-fornecedor. É importante que a empresa focal analise quais fornecedores, clientes e terceiros poderão render benefícios para a empresa (VOLLMANN, CORDON E RAABE, 1996).

Braga (2009) alerta que alguns fatores devem ser observados na escolha de um fornecedor como, a estrutura do mercado, o seu crescimento, a utilização da capacidade instalada, a estrutura competitiva, fatores éticos e ambientais, desenvolvimento tecnológico existente, e a disponibilidade de recursos efetivos.

A empresa não deve envolver todos os fornecedores em projetos de colaboração, apenas aqueles estrategicamente importantes para a cadeia, sob pena de perda de foco (TAN, 2001).

Para Gomes e Ribeiro (2004), os fornecedores devem buscar um aprimoramento que se alinhe com o dos clientes e quanto maior a colaboração, em todos os níveis, maiores serão as chances do alcance de vantagem competitiva.

2.2.3 Complexidade da cadeia

Christopher (2003) acreditam que a complexidade da cadeia é fruto das incertezas de demanda e suprimentos, da globalização dos mercados, dos ciclos de vida de produtos e tecnologias e do aumento das parcerias logísticas, de manufatura e de distribuição.

Por ser um processo complexo, foram criados passos para o sucesso do Processo de Implementação do SCM (ROSS, 1997).

- Criar um Plano de Instrução - Detalhamento e Seleção de pessoal a ser treinado
- Definir uma Visão - Procurar possibilidades competitivas - Mudança de pensamento e estilos
- Criar Estratégias Competitivas - Avaliar forças e fraquezas dos concorrentes, visando possíveis oportunidades.
- Definir a direção estratégica e medidas de performance
- Definir a Visão para Escolha de parcerias e sinergias no canal de suprimento
- Definir as funções de liderança e de gestão
- Desenvolver uma Estrutura Organizacional
- Criar uma Rede de Informações e comunicações
- Implementar a Estratégia de SCM - Desenvolver o plano de projeto e implantação
- Desenvolver medições de Performance do SCM - esboçar medições de performance entre os canais.

A integração entre os membros envolvidos na cadeia de suprimento é muito importante, essa estrutura consiste nos membros da cadeia de suprimentos e todas as suas ligações (LAMBERT & COOPER, 2000).

Poirier; Reiter (1997), afirmam que o sistema só se torna completo eficientemente quando todos os membros da cadeia estão conectados, de maneira que atinja a satisfação do consumidor, com a qualidade desejada e no tempo certo.

A eficiência operacional se relaciona aos esforços que cada operação na cadeia pode fazer, para reduzir sua própria complexidade (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2002).

Portanto devido às complexidades da SCM, que é formada por inúmeros parceiros, o caminho para a coordenação eficiente é identificar os componentes estratégicos da SCM, e junto com eles criar a rede colaborativa (PRADELLA; ROBESON, 2005).

2.2.4 Principais problemas da cadeia de suprimentos

Alguns parceiros nem sempre contribuem para o sucesso das empresas, por isso é importante ter uma interação conjunta (LAMBERT, 2008). Sistema deficiente de comunicação, ausência de suporte da alta gerência, falta de confiança, planejamento deficiente, ausência de direção estratégica e de objetivos compartilhados são alguns dos problemas da cadeia (MAZZALI & MILAN, 2006).

Alves e Pereira (2010), afirma que nem todos os membros das organizações têm o mesmo comprometimento, e com isso os riscos se tornam maiores para organização focal. O que de acordo com Bowersox e Closs (2001), esse risco poderia ser reduzido a partir da liderança existente na empresa, que segundo ele é o grande sucesso de uma cadeia de suprimentos.

Portanto para se ter bons relacionamentos dentro da organização é necessário que ocorra mudanças na visão dos empresários. Segundo Daugherty (2011), cerca de 70% das empresas que não tinham esse tipo de compromisso não corresponderam às expectativas dos sócios ou as parcerias já haviam sido encerradas.

2.2.5 A importância de construir relacionamentos

O termo relacionamento pode ser definido como forma de descrever o padrão de interações e condicionamentos mútuos de comportamentos, ao longo do tempo, entre uma empresa e um cliente, fornecedor ou outra organização (FORD, 2003).

Narus (2004) afirma que “uma empresa pode manter vários tipos de relacionamentos com um leque de clientes e/ou fornecedores de acordo com as estratégias adotadas, e distinguem dois tipos de relacionamentos: relacionamentos transacionais e relacionamentos cooperativos.

- Os relacionamentos transacionais são aqueles que consistem em transações ou trocas pontuais entre os clientes e o fornecedor, tendo como objetivo maximizar a utilidade de cada transação.
- Os relacionamentos cooperativos caracterizam-se por serem processos de desenvolvimento de médio a longo prazo, implicando a criação de vínculos sociais, técnicos e económicos entre o fornecedor e o comprador.

Segundo Ballou (2001), a busca por relacionamentos mais estáveis tem ocorrido em função da impossibilidade de uma única empresa exercer controle sobre o fluxo produtivo, desde a fonte de matéria-prima até o ponto de consumo final.

O relacionamento representa empresas independentes que trabalham juntas para gerir o fluxo de mercadorias e serviços, através de toda a cadeia, incluindo toda a sua rede: fabricante, distribuidor, varejista, fornecedor e consumidor (JOHNSTON; LAWRENCE, 1997).

Malone & Crowston (2000) diz que para a construção desse relacionamento é essencial a coordenação de ações entre os parceiros de negócios.

O desenvolvimento desse relacionamento efetivo entre as empresas da cadeia de suprimento contribui para a melhoria do desempenho das operações nas dimensões: qualidade, custo, entrega e flexibilidade (SLACK, 1993).

Segundo Juran (1992), o principal motivo para construir relacionamentos com os fornecedores é a garantia de entrega dos produtos ou serviço de qualidade que satisfaça as suas necessidades.

Poirier (2006) destaca os benefícios do relacionamento com os fornecedores:

- Otimizar o relacionamento com os fornecedores: o tratamento de diferentes formas de diferentes fornecedores depende da natureza das relações e do seu valor estratégico;
- Criar vantagens competitivas e gerar receita, trazendo, mais rapidamente para o mercado, novas e melhores soluções centradas no cliente;

- Alongar e fortalecer os relacionamentos com os fornecedores mais críticos: integrar os fornecedores nos processos de negócio;
- Conduzir um aumento do lucro através da redução dos custos operacionais e da cadeia de fornecimento, mantendo a qualidade

2.2.6 Alianças estrategicas

Segundo Daugherty (2011), as alianças estratégicas permitem a combinação dos seus pontos fortes e orientam o trabalho em equipe para chegar em um melhor resultado. Nenhuma organização pode ser autossuficiente, pois sua sobrevivência depende do aprendizado desenvolvido por meio de seus relacionamentos (MÜLLER E HALINEM 1999).

Miguel e Brito (2010), afirma dizendo que esses relacionamento e alianças têm o objetivo de explorar novas oportunidades de negócios e essa colaboração é essencial para a SCM, pois integra o planejamento e controle.

Para Whipple e Gentry (2000), os principais motivos que levam as empresas a formar alianças estratégicas com outras organizações são:

- Financeiro: Economia de custos, redução de preços e alavancagem de capital;
- Tecnológico: Acesso a pesquisa e desenvolvimento e acesso à tecnologia da informação;
- Estratégico: Acesso a novos mercados *core competences;*
- Gerencial: Reduzir base de fornecedores, simplificar processo de fornecimento, aumentar lealdade e estabilizar fornecimento/demanda.

Cravens; Piercy; Cravens (2000) concordam quando dizem que, com a união das competências de mais de uma empresa, os participantes ficam capacitados para conseguir mais habilidades e recursos, mas destacam que ao mesmo tempo compartilham muitos riscos externos e incertezas com os parceiros.

As alianças podem ser uma desvantagem para as organizações, já que envolvem associações em áreas estratégicas, e com o aumento da participação de parceiros, aumentam os riscos (DOZ E HAMEL, 2000).

Para ajudar nessas incertezas, antes de efetivar a aliança, todas as partes devem definir seus objetivos; fazer um acordo antecipado; pensar com cuidado a respeito de quem irá gerenciar a aliança (DRUCKER, 1998).

Doz e Hamel (2000) afirma que para uma aliança ser bem-sucedida é preciso que haja um forte comprometimento da equipe, e os parceiros devem entender qual sua contribuição e deve ser definida um objetivo em comum.

2.2.7 Gestão de relacionamento

A gestão da cadeia de suprimentos integra processos desde o usuário final até os fornecedores primários gerando produtos, serviços e informações que adicionam valor para os consumidores e outros *stakeholders* (CROXTON, 2001)

Min e Mentzer (2004) combinaram sete práticas de gestão de relacionamento, que são: visão, liderança, relacionamento de longo prazo, troca de informação, compartilhamento de riscos e recompensas, integração dos processos e cooperação, para formar um conjunto de práticas de SRM (Gestão do Relacionamento com os Fornecedores).

A Gestão de Relacionamento com Fornecedores é o processo de negócio que provê a estrutura de como os relacionamentos com os fornecedores é desenvolvida e mantida (LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012)

Os relacionamentos entre empresas se formam por interações amplas, inclui orientação, comprometimento, adaptação, desenvolvimento de confiança e trocas sociais que ocorrem ao longo do tempo (HAKANSSON E SNEHOTA, 1995).

Existem fatores que indicam a eficiência no gerenciamento da cadeia de suprimentos, sendo eles: Reduzido número de fornecedores, aumento da coopetitividades, compartilhamento para reduzir riscos, tecnologia, design colaborativo e produção colaborativa (DAVIS, 1999).

2.2.8 Colaboração

Segundo Cohen (2005) A colaboração é o meio pelo qual as empresas de uma cadeia de suprimentos trabalham juntas para atingir objetivos em comum, através das trocas de ideias, informações, conhecimentos, riscos e recompensas. A colaboração basicamente refere-se ao auxílio entre as diferentes partes da cadeia. Essa integração de processos faz com que as organizações trabalhem em equipe para ter um fluxo contínuo de materiais e recursos (COOPER; LAMBERT, 2001).

Uma empresa que entende os benefícios de se agrupar as outras partes da cadeia para melhorar seus resultados e encaminhar seus esforços para estratégia, permite a

criação de relacionamentos mais profundos com os outros elos da cadeia (MENTZER, 2001).

Nos acordos de colaboração, as empresas reconhecem a dependência e buscam atingir objetivos em comum (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Segundo Camarinha (2009) com o avanço da rede de colaboração, aumenta a quantidade de objetivos em comum e investem no esforço conjunto com comprometimento.

Confiança, comprometimento, interdependência, compatibilidade organizacional, visão, liderança e apoio da alta gerência são as principais dimensões da cadeia de suprimentos diante o relacionamento (MENTZER, 2001).

2.2.9 Desenvolvimento de relações Colaborativas

O desenvolvimento de parcerias pode ser definido como um relacionamento de longo prazo entre empresas dentro da cadeia de suprimentos, o que produz um maior desempenho da empresa (RATAO & TORRES, 2010).

Além do desempenho da empresa, é identificado componentes como confiança, compromisso e dependência nesse tipo de relacionamento (DAUGHERTY, 2011). É através de trocas sociais que os participantes desenvolvem a relação de confiança (SKJOETT-LARSEN, 1999).

Dentre os benefícios mais comuns das parcerias estão, melhorar a qualidade, melhorar a eficiência do tempo, reduzir o inventário, inovar, permitir a entrada em novos mercados, atingir economias de escala na produção, reduzir o tempo para desenvolver e comercializar novos produtos (MAZZALI & MILAN, 2006).

2.2.10 Relações de Cooperação

A cooperação torna-se uma vantagem competitiva, pois traz benefícios em relação ao compartilhamento de competências e recursos, troca de informações, melhor planejamento e suporte (DAUGHERTY, 2011).

Martins (2011), destaca a confiança e o preço como o principal motivador do relacionamento enquanto que ao passar do tempo, outras qualidades são abordadas, podendo chegar à colaboração mutua.

Essas redes de cooperação são desenvolvidas ao longo do tempo através do desenvolvimento do relacionamento de seus participantes, para o fortalecimento de ambas partes (KJOETT-LARSEN, 1999).

Portanto segundo Cassivi (2006), os membros da cadeia devem ter um bom relacionamento com seus parceiros, sejam eles fornecedores ou clientes para que possam inovar em processos, produtos e relacionamentos, a fim de serem mais competitivos no mercado.

2.2.11 Desenvolvimento da Confiança

Relacionamentos de longo prazo pressupõem que os parceiros estão comprometidos com a relação, ou seja, há confiança, fazem investimentos para a relação e direcionam esforços para manter a estratégia (COOPER; ELLRAM, 1993).

Ireland e Webb (2007) ressaltam que, ainda que em alguns casos não haja confiança entre as empresas, elas compreendem as melhorias de uma estratégia conjunta, mesmo com a ausência de credibilidade, com isso podemos entendem que mesmo os elos mais fracos da cadeia podem obter benefícios (CROOK; COMBS, 2007).

Transacionar em um ambiente de incerteza aumenta os custos de transação (FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000), enquanto nas situações em que há confiança dos membros da cadeia, há oportunidade de antecipar acontecimentos futuros (SANTOS, 2002).

A falta de confiança leva as empresas a perderem visão sobre as informações existentes na cadeia, procurando meios de se proteger, seja construindo estoques, reservando capacidade ou não compartilhando informações. Todas estas atitudes geram riscos em algum elo cadeia, que acaba por atingir toda (CHRISTOPHER ET AL, 2003). Portanto deve haver confiança e coordenação entre as empresas, para que haja cooperação.

2.2.12 Coopetição dentro da cadeia de suprimentos

Coopetição, é um termo criado pela combinação de cooperação e competição, ou seja, as empresas cooperam para alcançar determinados objetivos e competem em algumas situações (NALEBUFF E BRANDENBURGER, 1996).

Simatupang e Sridharan (2002) notaram que muitos participantes de cadeia trabalham com perspectivas e condutas situacionais, ou seja, agindo de modo individual.

A vantagem da cooperação e competição entre empresas é a possibilidade de um relacionamento de longo prazo. Porém, uma desvantagem é saber lidar com estratégias

de interação diferentes, pois deve pensar nos interesses individuais e nos interesses comuns a cadeia de relacionamento (BENGTSSON E KOCK, 2000)

Segundo Leão (2004), na coopetição é necessária a troca de informação e conhecimento, que pode se configurar em uma relação formal, assim como alianças estratégicas, indo alcance de equilíbrio nas relações e a redução de conflitos.

Uma rede de valores é composta por duas dimensões: a vertical e a horizontal. Na dimensão vertical destacam-se os clientes e os fornecedores e na dimensão horizontal encontram-se os concorrentes e os complementadores, conforme demonstrado na Figura 2.

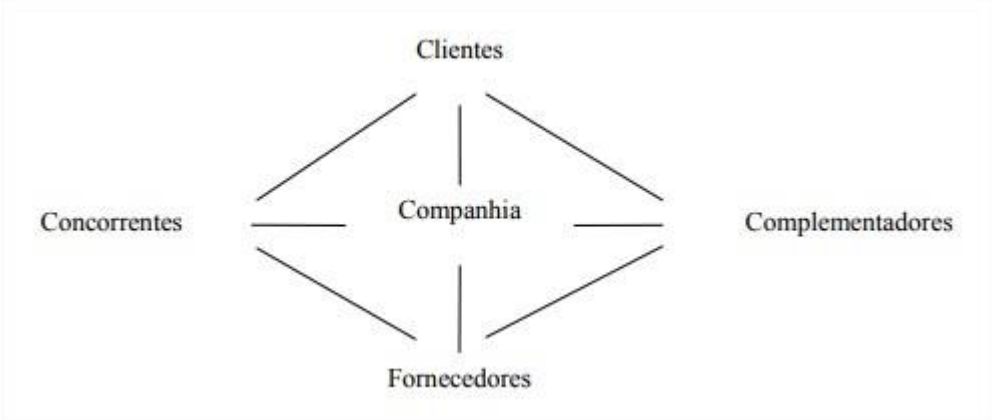

Figura 1 - Rede de valores
Fonte: Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996)

Um complementador pode ser uma pessoa ou uma instituição que faça com que seus clientes valorizem mais o seu produto quando eles têm o produto do complementador. Já os concorrentes fazem com que os clientes valorizem menos o produto de sua companhia quando os clientes têm o produto do concorrente (NALEBUFF, B. J., & BRANDENBURGER A. M. 1996).

Segundo Bengtsson e Kock (2000), as empresas tendem a cooperar em atividades realizadas a uma distância maior de seus clientes, e a competir em atividades mais próximas para os clientes.

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa com estudo de caso em uma empresa organizadora de eventos, analisando sua prática de cooperação na Gestão de sua Cadeia de Suprimentos. Para tal, com o objetivo de fornecer uma melhor compreensão do tema foram realizadas entrevistas semiestruturadas com toda cadeia de relacionamento da empresa, incluindo o proprietário da empresa organizadora de eventos em questão, seus fornecedores e clientes.

3.1 Quanto aos objetivos

A pesquisa utilizou o método de estudo de caso, de natureza exploratória, como tal, tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão do tema e do contexto, examinar a viabilidade do estudo e identificar sua relevância (HART, 1998).

3.2 Quanto a abordagem do problema

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa e descritiva, envolvendo a obtenção de dados descritivos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995).

3.3 Unidade de Analise

A unidade de análise da pesquisa baseia-se no setor de eventos da cidade de Dourados MS, foram entrevistados profissionais que constituem com a cadeia de suprimento da organização foco.

De acordo com as entrevistas, selecionou-se os que são considerados primordiais na execução dos eventos, sendo: o organizador de eventos, empresa de buffet e empresa de fotos e filmagens. Além das prestadoras de serviços já citadas, foram entrevistados também clientes dos organizadores de eventos e participante dos eventos.

3.4 Coleta de dados

Para essa pesquisa, os métodos de coleta de dados utilizados foram: entrevistas e visitas no local. Segundo Yin (2001), a entrevista é uma técnica para coleta de dados, na

qual o pesquisador promove um contato direto com a empresa e as pessoas responsáveis pelo setor investigado.

Em relação à forma das perguntas, Marconi e Lakatos (2002. p.101) as classificam em três categorias:

- Perguntas abertas (ou livres ou não limitadas): permitem ao entrevistado responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões;
- Perguntas fechadas (ou dicotômicas ou limitadas ou de alternativa fixa): “são aqueles em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim ou não”;
- Perguntas de múltipla escolha: “são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto”.

As entrevistas serão realizadas seguindo um roteiro semiestruturado elaborado a partir da revisão da literatura realizada anteriormente, utilizando os três modelos de perguntas descrito a cima.

4 RESULTADOS

A seguir, apresenta-se um roteiro para a análise dos dados, na realização do questionário de pesquisa, levando em consideração os tópicos abordados neste trabalho, bem como os temas relacionados e suas devidas fontes de pesquisa.

4.1 Caracterização da Empresa de Eventos

A empresa focal pesquisada foi uma empresa do segmento de gestão de Eventos, localizada na cidade de Dourados, estado de Mato Grosso do Sul. A Empresa nasceu do sonho de seu proprietário que sempre esteve envolvido na realização de eventos, prestando serviços para várias empresas e pessoas.

A empresa tem origem de capital Nacional e está no mercado há 6 anos, com o número médio de 3 empregados diretos, oferecendo tudo que se precisa para realizar festas e eventos.

4.2 Caracterização da empresa Fornecedora “Buffet”

Um dos fornecedores pesquisados foi uma empresa do segmento de alimentos, localizada na cidade de Dourados, estado de Mato Grosso do Sul. A empresa tem origem de capital Nacional e está no mercado há 29 anos, conta com os cinco colaboradores da família como diretores da empresa, uma equipe de vinte funcionários fixos e mais uma rede de colaboradores temporários. A empresa é referência em alta gastronomia e materiais para locação em todo o sul do estado e tem estrutura para realizar eventos.

4.3 Caracterização da empresa fornecedora “Fotos e Filmagens”

O fornecedor pesquisado foi uma empresa do segmento de fotos e filmagens, localizada na cidade de Dourados, estado de Mato Grosso do Sul. A empresa está no mercado há 2 anos, com o número médio de 2 empregados diretos, mais uma rede de colaboradores temporários, variando a quantidade de colaboradores em relação ao tamanho do evento contratado.

4.4 Caracterização da Cadeia de Suprimentos

Na caracterização da Cadeia de Suprimentos, apresentam-se as informações obtidas nas partes do questionário de pesquisa: – identificação na Cadeia de Suprimentos. Na figura 3 pode-se visualizar a forma simplificada a rede que compõe a empresa de Eventos, de acordo com o modelo de rede de valores proposta por Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996).

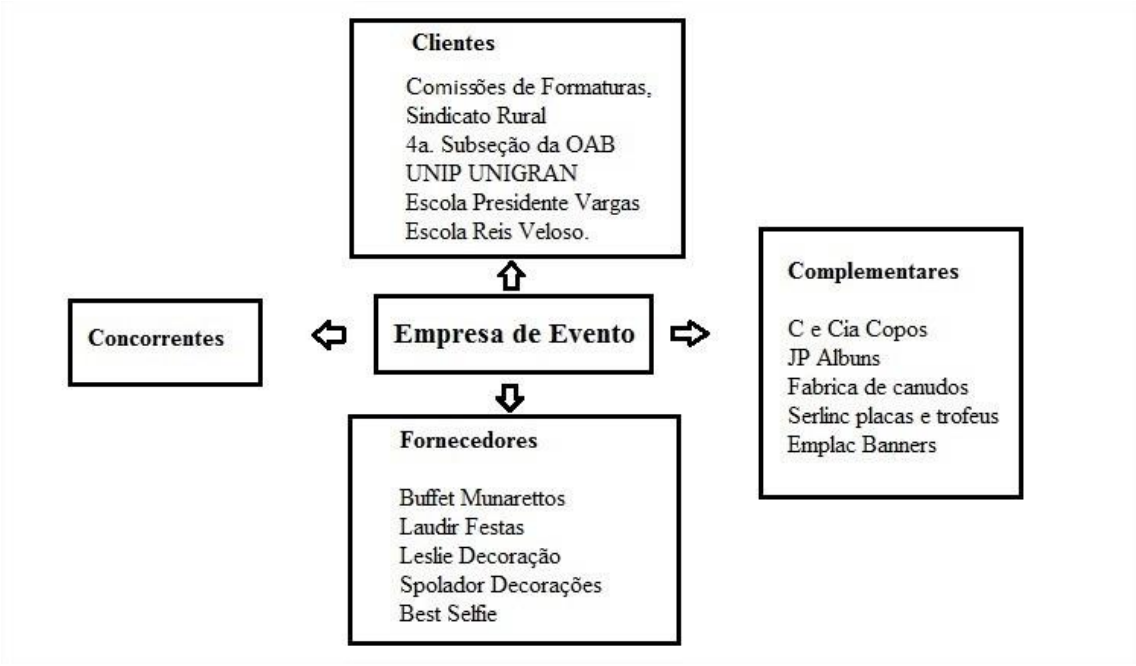

Figura 2 - Rede de valores da empresa de Eventos
Fonte: Autor – Baseado no modelo proposto por Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1996)

A empresa focal apresentou como principais fornecedores, o Buffet Munarettos, Laudir Festas, Leslie Decoração, Spolador Decorações, Best Selfie.

Já como principais clientes, a empresa descreveu as Comissões de Formaturas, Sindicato Rural de Dourados, 4a. Subseção da OAB de Dourados, UNIP, UNIGRAN, Escola Presidente Vargas, Escola Reis Veloso.

Para a questão que tratava dos principais complementadores, o entrevistado destacou a empresa C e Cia Copos, JP Albuns, Fabrica de canudos, Serlinc placas e trofeus, Emplac Banners.

De acordo com o modelo proposto por Lambert, Cooper e Pagh (1998), para identificar uma empresa que faça parte de uma Cadeia de Suprimentos, devemos analisa-la como uma "árvore arrancada", com as suas raízes e galhos representando os fornecedores, a empresa foco e os clientes, bem como as relações existentes entre essas

empresas. Na figura 4 pode-se visualizar de forma simplificada a cadeia de suprimentos que compõe a empresa de Eventos.

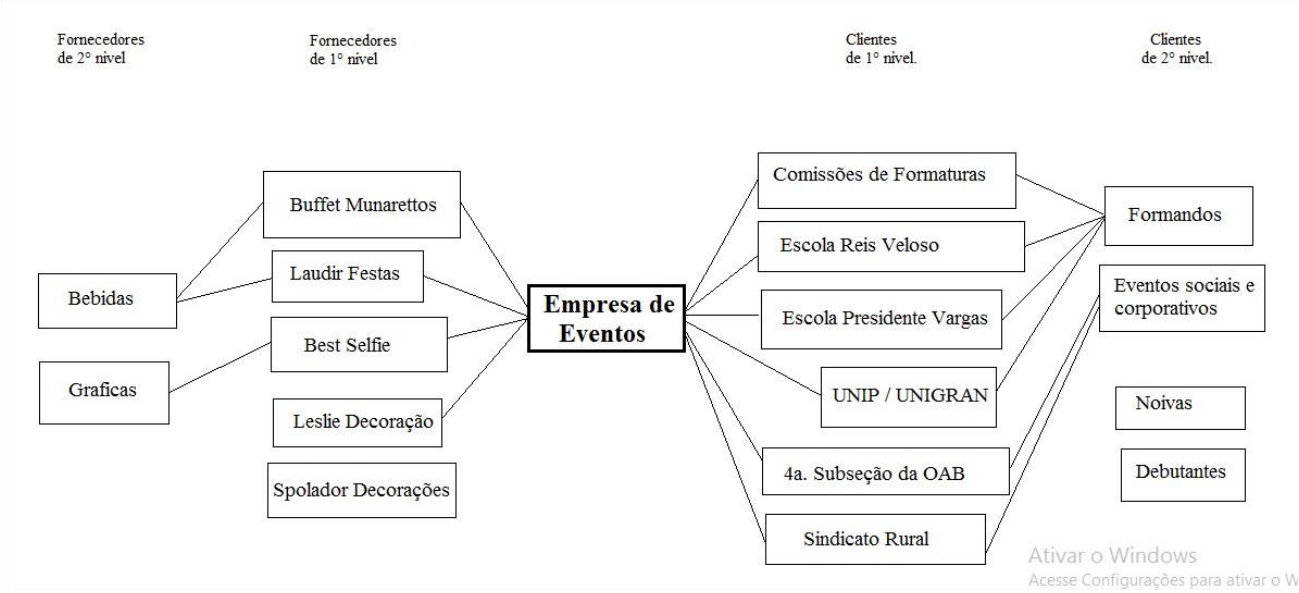

Figura 3 - Estrutura da Cadeia de Suprimentos da empresa de eventos
Fonte: Autor - Baseado no modelo proposto por Lambert, Cooper e Pagh (1998)

O entrevistado da empresa fornecedora do buffet disse que para atender as necessidades da empresa focal carece de forncedores de bebidas, assim como o entrevistado fornecedor de fotos e filmagens necessita de graficas para impressão de banner e revelação de fotos, o que classifica essas empresas secundarias como fornecedores de 2° nivel. Em relação aos clientes, os fornecedores informaram que alem de atender as empresas de eventos, atendem também os formandos, noivas, debutantes eventos sociais e corporativos, que os levam a se classificar como clientes de 2° nivel.

4.5 Caracterização da coopetição entre os Elos da Cadeia de Suprimentos

Foi empregado como instrumento de coleta de dados um questionário com a intenção de conhecer a estrutura da empresa de eventos e os elos de sua cadeia de relacionamento, além de identificar as expectativas do cliente de serviços.

Para realização de um evento é necessárias inúmeras empresas autônomas, ou seja, cada empresa de dedicando por uma parte do evento, trabalhando em prol de um mesmo objetivo, o que facilita a cooperação mutua entre as partes. Com isso constatou-se a existência de cooperação entre as empresas investigadas, evidenciando comprometimento e confiança no relacionamento com os elos da cadeia.

A pesquisa revelou que a empresa de eventos é considerada líder da cadeia, estando ela responsável por administrar todas as etapas da execução do evento e criar o elo entre os clientes e os fornecedores.

Em relação aos dados obtidos em entrevista com os membros das duas cadeias, verifica-se que as respostas dos entrevistados se assemelham em muitos pontos, em especial em relação à confiança existente entre as partes. Ambas empresas disseram manter parcerias de negócios com outras empresas.

Observa-se que a empresa de eventos busca sempre manter os mesmos fornecedores, mas está aberta a novos parceiros, desde que o trabalho seja realizado com qualidade e responsabilidade. O que levou ao questionamento sobre a "dependência" de fornecedores ou parceiros, onde ambos os entrevistados das cadeias acrescentaram não existir dependência, pela facilidade de entrar no setor existem inúmeras opções no mercado, o que difere é a qualidade do serviço e o comprometimento da empresa.

Percebe-se que as empresas entendem que a cooperação mutua entre as empresas da cadeia de relacionamento é importante principalmente por possibilitar acesso a novos clientes, crescimento de vendas e aumento da lucratividade por conta das indicações advinda das parcerias. Compreendem que é a partir da coopetição que podem conquistar a confiança dos parceiros e clientes, dessa forma fortalecendo o ramo de eventos. Na Figura 5 pode-se visualizar de forma simplificada.

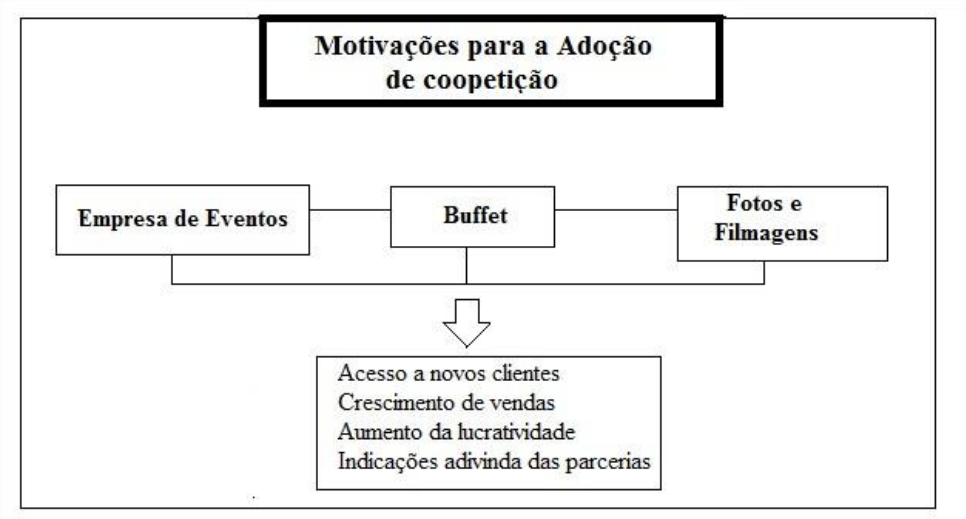

Figura 4 - Motivação para Adoção da Coopetição
Fonte: Autor

Observa-se que nas duas cadeias estudadas, os entrevistados apontam as indicações de clientes como formas de investimentos no relacionamento, o que evidencia que o relacionamento é medido por benefícios financeiros.

As empresas enfatizaram alguns fatores importantes a serem considerados na escolha de parcerias, sendo a qualidade do serviço, o prazo de entrega e o preço, de acordo com o entrevistado da empresa de eventos. A empresa fornecedora de Buffet destacou o comprometimento da empresa na contratação, enquanto a empresa fornecedora de fotos e filmagens apontou a qualidade de trabalho e comprometimento como principais atributos. Na Figura 6 pode-se visualizar de forma simplificada.

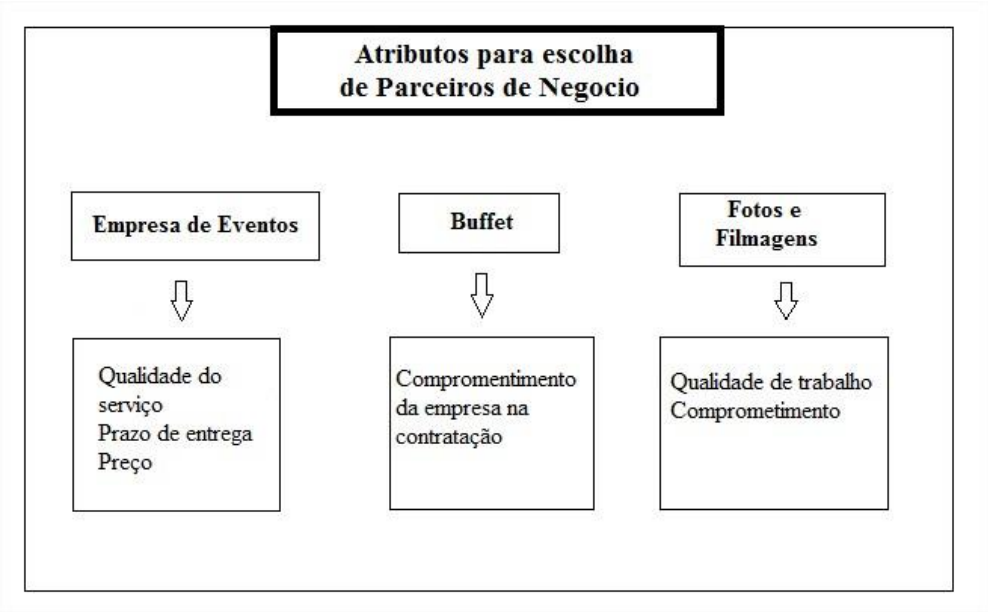

Figura 5 - Atributos para escolha de parceiros de negocio
Fonte: Autor

Em contrapartida, a entrevista identificou algumas dificuldades de implementação de coopetição, a empresa de eventos destacou a falta de espírito cooperativo por partes de alguns fornecedores, o que confirma a afirmação de Alves e Pereira (2010), quando dizem que nem todos os membros das organizações têm o mesmo comprometimento. Percebe-se que em muitos casos acontece o individualismo, muitos não conseguem enxergar a cadeia de suprimento de forma integrada.

Enquanto ambas empresas fornecedoras destacaram a barganha e as comissões como principais dificuldades. Na Figura 7 pode-se visualizar de forma simplificada.

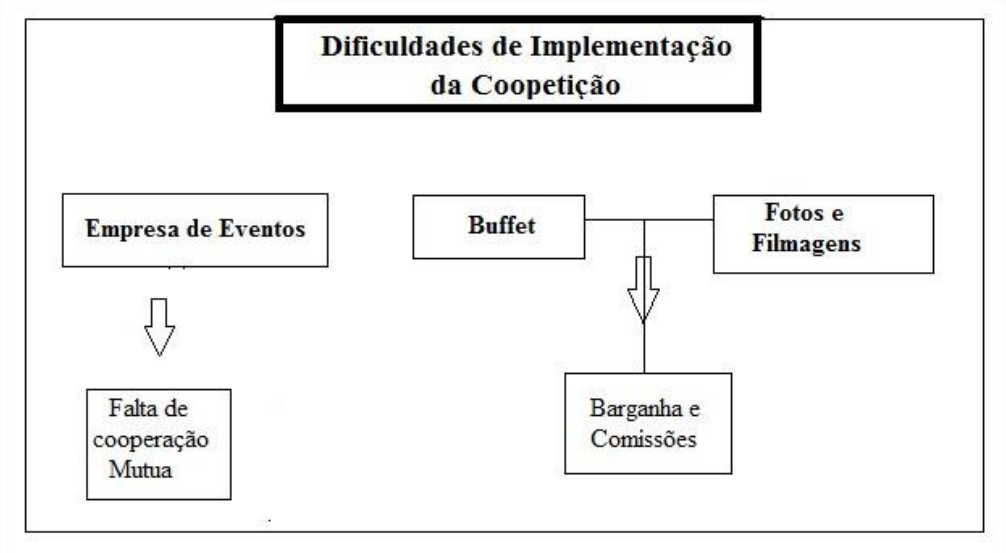

Figura 6 - Dificuldade de Implementação da coopetição
Fonte: Autor

Para que não ocorra erros na execução do serviço, a pesquisa nos mostra que não basta apenas o planejamento individual eficaz, mas torna-se indispensável a interação, portanto as empresas mantem contato com os fornecedores desde a contratação até a finalização do serviço, optando sempre por fazer a checagem do mesmo e buscam sempre realizar processos de *FeedBack* após a finalização do evento conforme mostra a figura 8.

Figura 7 - Passo a passo para o Planejamento do evento
Fonte: Autor

Observa-se que tanto a empresa de eventos quanto os fornecedores entrevistados percebem a importância da supervisão e checagem dos serviços, mesmo existindo a confiança entre eles, para manter a qualidade e o padrão solicitado pelo cliente.

As empresas mantêm canal aberto de comunicação com seus fornecedores e clientes, o que sugere que a empresa está favorável em criar experiências positivas, reforçando o comprometimento da empresa em buscar e manter a confiança com seus parceiros de negócio.

A troca de informações e o contato entre os membros da cadeia acontecem via e-mails e telefone, dificilmente por reuniões. Em sua maior parte, as reuniões acontecem

entre os clientes contratantes com a empresa organizadora de eventos. O contato entre os fornecedores com a empresa de eventos durante o evento é mais distante, mas buscam sempre manter contato, pois entendem a importância da comunicação nesse segmento de eventos, além de ser essencial para manutenção do relacionamento.

Outro ponto que aponta que há uma cooperação entre os elos da cadeia de eventos são as reuniões, onde são realizados processo de feedbacks com os fornecedores e clientes. Os entrevistados deixaram claro que o acompanhamento das medidas de desempenho também é essencial para a gestão dessa parceria e para identificação de necessidades e criação de soluções apropriadas. A figura 9 traz uma ilustração.

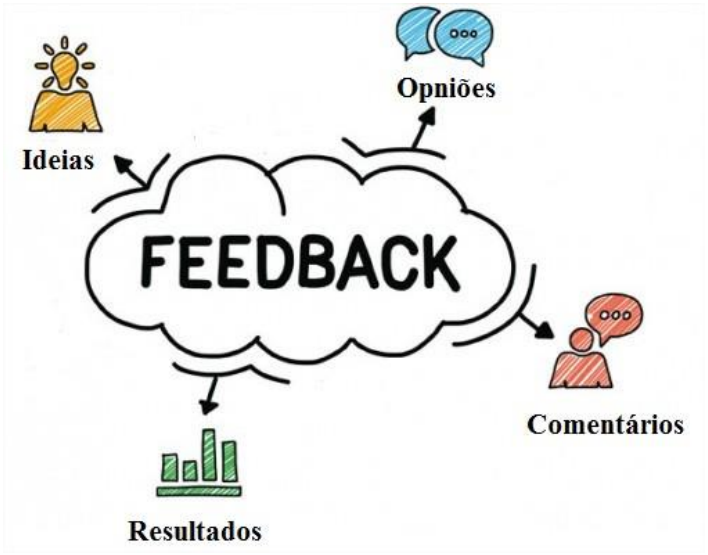

Figura 8 - Utilização do FeedBack
Fonte: Autor, adaptado de Michael Fritzke E Ton Voogt

Martins (2003), diz que é primordial a realização de avaliações em todos os eventos para minimizar erros futuros, e dessa forma fortalecer o contato entre os membros da cadeia.

Também foi dada uma atenção especial para a satisfação dos clientes, sendo pré-requisito importante criar relacionamentos com todos os seus parceiros. As entrevistas com os clientes se assemelham em muitos pontos, ficou evidente que a expectativa à qualidade, atenção da empresa e de seus parceiros de negócio e a execução correta de todos os serviços contratados foram os principais fatores de satisfação com a organização.

A pesquisa também apresentou a existência de preocupação do cliente com o relacionamento dos membros da cadeia, buscando referencias e informações com

profissionais da empresa de eventos e até mesmo com clientes da empresa, para avaliar o serviço, firmando contrato após a orientação e indicações da empresa de eventos.

A empresa conquistou muitos elogios e indicações, principalmente pela opinião dos convidados, o que propicia um olhar de expectativas dos clientes diante a percepção do mercado em relação às empresas, quando as expectativas do evento são supridas.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa desenvolveu o tema “Relacionamento” em uma SCM, para analisar como uma empresa de eventos se organiza/relaciona com seus *stakeholders* em uma cadeia de produção? E como isso pode ajudar na satisfação final do cliente?

A investigação através de um estudo de caso em uma empresa conhecida no segmento de Eventos evidenciou que as empresas deixaram de ser meros participantes da entrega de bens e serviços, para serem aliados de negócios e estabelecerem objetivos em comum, trabalhando numa rede de cadeia de fornecimento.

Utilizam isso como estratégias para o sucesso do negócio e desempenho positivo da cadeia de suprimento, torna-se necessário que todos os elos estejam satisfeitos e que as suas necessidades sejam supridas.

Os fornecedores entrevistados compartilham da mesma visão de negócio, buscando sempre o comprometimento e confiança nos parceiros, transparecendo sempre essa cooperação existente no setor. Os entrevistados entendem que é a partir dessa rede de relacionamentos que eles podem conquistar a cooperação e com isso a confiança dos parceiros e clientes, dessa forma fortalecendo o ramo de eventos.

Segundo Essing e Amann (2009), a satisfação entre a empresa e seus fornecedores evidencia que a confiança melhora a relação e reforça o compromisso com os seus fornecedores. No entanto, a confiança e o compromisso não são os únicos fatores que influenciam a satisfação dos fornecedores. A satisfação também é influenciada pelo dinheiro, qualidade, inovação, relações de longo prazo, flexibilidade e comunicação.

Essa coopetição é importante para a competitividade de ambas empresas e propicia um olhar de expectativas do cliente. A satisfação dos fornecedores contribui para a satisfação do cliente, de uma forma indireta, pois um dos fatores que influencia a satisfação do cliente é a qualidade dos produtos.

Diante á pergunta: Visando a coopetição entre as partes, como uma empresa de eventos se organiza/relaciona com seus *stakeholders* em uma cadeia de produção? E como isso pode ajudar na satisfação final do cliente?

Está claro que a adoção da coopetição vem sendo muito utilizada por conta do aumento da competitividade, pois ela auxilia no melhor desenvolvimento e potencial da empresa, além de poderem criar instrumentos de gestão e controle e dividir novos conhecimentos e habilidades.

Neste seguimento, confirma o que Poirier (2006) disse, a construção de relações mais estreitas com fornecedores pode melhorar a relação e, ao mesmo tempo, melhorar

o desempenho dos negócios, as empresas trabalhando em conjunto num ambiente em rede, beneficia mutuamente e aumenta a rentabilidade.

Apesar de ser uma rede de relacionamento articulada, existindo a interdependência entre as empresas, eles necessitam de prestações de serviços de outras empresas, o que facilita a cooperação entre as partes.

As empresas têm optado por alianças estratégicas, entendem que trabalhando em forma de cooperação há o alcance de um campo maior de público, facilitando o crescimento pessoal de cada empresa, além de reforçar a confiança interna e aumentar o capital, obtendo assim resultados mais positivos.

Poirier (2006) enumera os benefícios de uma gestão da relação com os fornecedores que confirma os resultados da pesquisa, são eles: “Otimizar o relacionamento com os fornecedores; criar vantagens competitivas e gerar receita; alongar e fortalecer os relacionamentos com os fornecedores mais críticos; conduzir um aumento do lucro através da cadeia de fornecimento, mantendo a qualidade”.

Dessa forma as empresas transparecem o bem-estar social causado pelo aumento da eficiência coletiva dos setores, passando a visão de confiança e credibilidade para o cliente final, consequentemente agregando valor.

Segundo Wong (2000), a parceria com os fornecedores melhora o desempenho de uma cadeia de fornecimento. A existência de um relacionamento eficaz entre fornecedores e compradores é fundamental para o desempenho positivo da cadeia de fornecimento.

5.1 Limitações e Sugestões para trabalhos futuros

O tema desse trabalho, por ser pouco explorado anteriormente, apresentou dificuldade a construção e discussão teórica, mas a principal dificuldade foi em relação a triagem dos entrevistados bem como a efetivação das entrevistas.

Os resultados obtidos sinalizam a possibilidade para a continuidade da linha de pesquisa, a qual pode ser conduzida pelos meios de investigação buscando analisar os outros membros da cadeia

Diante o resultado da pesquisa fico claro que as empresas praticam a coopetição por conveniência, o que leva a curiosidade em analisar empresas em que a coopetição ocorra em diferentes processos de negócio. A ampliação da discussão poderá ser útil para construção de mais modelos de redes de relacionamentos no setor de eventos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. **Configuração dos estudos em relacionamento interorganizacionais no Brasil: Por onde caminhamos?** SIMPOI Anais. São Paulo, 2010.

ARAÚJO, I. M. S. S. **Análise dos serviços terceirizados prestados aos organizadores de eventos na região metropolitana do Recife**. Pernambuco, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE EVENTOS O BRASIL – **ABEOC. II Dimensionamento Economico da Industria de Eventos no Brasil**, 2014.

BARRETTO, M. **Planejamento e organização de turismo**. Campinas: Papirus, 2003.

BRAGA, A. **Gerenciamento e desenvolvimento de fornecedores.** 2009.

CANTON, Marisa. **Eventos: da proposta de planejamento.** São Paulo, 2003.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. Pioneira administração e negócios. São Paulo, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DONALD J. B.; DAVID J. C.; COOPER M. B.; JOHN C. B. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre, 2014

Fritzke.M. Voogt.T. **Importância do Feedback: Como Realizar Movimentos**. Rio de Janeiro, 2016.

FERREIRA, V. L.; SALERNO, M. S.; LOURENÇÃO, P. T. M. **As estratégias na relação com fornecedores: O caso Embraer**. Gestão e Produção. São Carlos 2011.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 1995.

GOMES, M. **Análise do relacionamento da cadeia de suprimentos no setor de serviços de eventos.** Goiânia, 2010.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. Porto Alegre, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAMBERT, COOPER & PAGH , **"Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities"** , 1998.

MAÇADA, A. C.; FELDENS, L. F.; SANTOS, A. M. **Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos – um estudo de caso múltiplos.** Gestão e Produção, São Carlos, Abril 2007.

MARTINS, R. S.; DE SOUZA FILHO, O. V.; DI SERGIO, L. C. **Práticas colaborativas entre camadas na cadeia automobilística brasileira**. SIMPOI. São Paulo, 2011.

MARTINS, Wanessa. Manual pratico de eventos. São Paulo, 2003.

MAZZALI, L; MILAN, M. **A integração empresa cliente – Operador logístico: Uma análise na cadeia automotiva.** Gestão e Produção. São Carlos, Agosto 2006.

MEIRELLES, Gilda Fleury. **Tudo sobre eventos**. São Paulo: STS, 1999.

MENDES, Beatriz T. M. P. **A Importância da Gestão de Fornecedores na Organização da Empresa: Caso SONAE.** Coimbra, 2014.

MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L. **Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: Um modelo de mensuração**. XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro, 2010

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos.** Editora Atlas. São Paulo, 2004.

POIRIER, C; REITER, S. **Otimizando sua rede de negócios**. Tradução: Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1997.

VIVALDINI M; BERNARDI F; PIRES S. **Relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos do mcdonald's**. Paraná, 2007.

RATAO, B. P.; TORRES JUNIOR, A. S. **Eficiência operacional e relacionamento na cadeia de abastecimento da pequena e média empresa: Estudo de caso sobre uma pequena empresa distribuidora**. SIMPOI Anais, 2010.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. Atlas. São Paulo, 1993.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SACOMANO, M; BONADIO, P. **Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística.** 2004

SEBRAE. AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Segmento já investe em terceirização**, 2010.

TCLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. **Redes de cooperação com foco em inovação: Um estudo exploratório.** São Carlos, 2010.

VITORINO FILHO V. A. **Adoção da coopetição como prática de gestão colaborativa em cadeias de suprimentos.** Piracicaba, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, 2001.

ZANELLA, Luiz Carlos. **Manual de Organização de Eventos: planejamento e operacionalização.** São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICES

Questionário de Pesquisa – Adaptado GOMES, M. / VITORINO FILHO V.

- ✓ **Empresa organizadora de eventos**

- Caracterização do entrevistado da Empresa Eventos Ms

Proprietario e Gestor_____
Atividade da empresa_____
Tempo de atividade da empresa:_____
Origem do capital: ( ) nacional ( ) externo
Principais produtos: _____
Número médio de empregados: _____
Região em que está localizada_____

- Para melhor identificação da Cadeia de Suprimentos:

1. Liste seus principais fornecedores, e o que eles fornecem:

2. Liste seus principais clientes:

3. Liste,seus principais complementadores (serviços ou produtos que complementam outros por serem juntamente consumidos pelos clientes, ou ainda, agentes que fornecem recursos complementares ao produto, agregando valor ao produto):

- Para melhor identificação da cooperação:

1. Quais os principais atributos para a escolha dos parceiros de negocio?

2. Mantêm parceria com fornecedores? Como isso é feito ?

3. Essa parceria ocorre de maneira: ( ) Formal ( ) Informal

4. Quais as principais motivações para a adoção de cooperação nesse processo de negócio, descreva os principais motivações/razões.

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas para a implementação de cooperação?

6. Quais os principais resultados (positivos e negativos) alcançados com a adoção da coopetição?

7. Existe dependêcia de algum fornecedor?

8. E qual segmento de fornecedores é mais dificil manter a parceria?

9. Existe algum segmento na area com mais dificildade de encontrar fornecedores?

10. Existe a necessidade de supervisionar o serviço executado pelos fornecedores?

11. Houve substituição de fornecedores? Por qual motivo?

12. O cliente final tem a opção de escolher os fornecedores que irão trabalhar em se evento? Ou a indicação é da empresa? Explique como isso é feito.

13. Como é realizado o compartilhamento de informações entre a empresa e os parceiros?

14. Como é realizado o compartilhamento de informações entre a empresa e os clientes?

15. Existe a preocupação da empresa com o relacionamento com os fornecedores? O que é feito para a manutenção desse relacionamento?

16. Qual o retorno adivindo da parceria efetivada com os fornecedores?

17. A empresa considera a gestão da cadeia de suprimentos essencial para a estratégia corporativa? Por que?

18. Existe algum tipo de avaliação de desempenho do serviço prestado? Como isso é feito?

- ✓ **Fornecedores**

Caracterização do entrevistado da Empresa Eventos Ms
Proprietario e Gestor_____
Atividade da empresa_____
Tempo de atividade da empresa:_____
Origem do capital: ( ) nacional ( ) externo
Principais produtos: _____
Número médio de empregados: _____
Região em que está localizada_____

- Para melhor identificação da Cadeia de Suprimentos:

1. Liste seus principais parceiros:

2. Liste seus principais clientes:

3. Liste,seus principais complementadores (serviços ou produtos que complementam outros por serem juntamente consumidos pelos clientes, ou ainda, agentes que fornecem recursos complementares ao produto, agregando valor ao produto):

- Para melhor identificação da cooperação:

1. Quais os principais atributos para a escolha dos parceiros de negocio?

2. Mantêm parceria com empresa organizadoras de eventos? Como isso é feito ?

3. Essa parceria ocorre de maneira: ( ) Formal ( ) Informal

4. Quais as principais motivações para a adoção de cooperação nesse processo de negócio, descreva os principais motivações/razões

5. Quais as principais dificuldades enfrentadas para a implementação de cooperação?

6. Existe dependêcia de alguma empresa organizadoras de eventos ?

7. Existe ações que são desenvolvidas visando manter essas parcerias com empresa organizadoras de eventos eventos ?

8. Existe a necessidade de supervisionar o serviço prestado?

9. Houve encerramento de parceria com algum parceiro? Por qual motivo? Isso troxe o traria transtornos ?

10. Como é realizado o compartilhamento de informações entre a empresa e os parceiros?

11. Como é realizado o compartilhamento de informações entre a empresa e os clientes?

12. Existe a preocupação da empresa com o relacionamento com os parceiros? O que é feito para a manutenção desse relacionamento?

13. Qual o retorno adivindo da parceria efetivada com as empresa organizadoras de eventos ?

14. Há investimentos no relacionamento com empresa organizadoras de eventos? Explique como isso é feito

15. A empresa considera a gestão da cadeia de suprimentos essencial para a estratégia corporativa? Por que?

16. Existe algum tipo de avaliação de desempenho do serviço prestado? Como isso é feito?

- ✓ **Clientes**

- Caracterização do entrevistado da Empresa Eventos Ms

Cliente_____
Serviço:_____

1. Quais os principais atributos para a escolha da prestadora de serviço?

2. Quais foram as expectativa diante o evento?

3. As expectativa do evento foram supridas ou não?

4. Quais as ações realizadas quando as expectativa do evento foram supridas ou mesmo se não foram supridas?

5. Hove opnião diante a escolha dos profissionais que iria fornecer/trabalhar no evento ou foi a escolha da empresa organizadora de eventos?

6. Buscaram informações / referecias dos prestadores de serviços?

7. Como avaliaram os beneficios e custos da empresa?

8. O que gerou a satisfação?

9. Houve alguma insatisfação?