

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE RELACIONAMENTOS NO CANAL DE  
DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DE MERCEARIA BÁSICA**

GESSUIR PIGATTO

**TESE DE DOUTORADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE RELACIONAMENTOS NO CANAL DE  
DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS DE MERCEARIA BÁSICA**

**GESSUIR PIGATTO**

**Tese de Doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São Carlos,  
como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Doutor em  
Engenharia de Produção.**

**Orientadora: Profa. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara**

**SÃO CARLOS**

**2005**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

P628ar

Pigatto, Gessuir.

Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica / Gessuir Pigatto. -- São Carlos : UFSCar, 2006.

239 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Canais de distribuição. 2. Sistema de avaliação. 3. Marketing de relacionamento. I. Título.

CDD: 658.84 (20<sup>a</sup>)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km 235 - CEP 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 - ramal 232  
Email: [ppgpep@dep.ufscar.br](mailto:ppgpep@dep.ufscar.br)

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Gessuir Pigatto

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 08/12/2005 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara  
Orientador(a) PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha  
PPGEP/UFSCar

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Lago da Silva  
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
FEA/USP

Prof. Dr. Sílvio Roberto Ignácio Pires  
FEAM/UNIMEP

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGEP/UFSCar

Giuliana, este trabalho é dedicado ao amor e compreensão incondicionais que você demonstra diariamente

Meus Pais, Percy e Genira, obrigado pelo incentivo em todas as minhas decisões e pelo esforço que vocês fizeram para que eu pudesse chegar a esse momento.

## AGRADECIMENTOS

Para não esquecer, nem para estabelecer hierarquia entre as pessoas que devem ser lembradas neste momento, o ideal seria que os agradecimentos fossem feitos em ordem alfabética. Como isso não fica bem....

O primeiro agradecimento não pode ser nominal, porém sem essas pessoas esse trabalho não teria sido realizado. Aos diretores e empresários que se dispuseram a nos receber e fornecer as informações necessárias, muito obrigado.

À Professora Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara, que apesar de estar debutando na carreira de orientadora de doutorado, esteve presente nas encruzilhadas que esse trabalho encontrou e sempre possuía a chave que mostrava o caminho certo a ser seguido.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção pela possibilidade da realização dos estudos que se finalizam com a realização deste trabalho e aos amigos que ficaram em São Carlos.

Aos colegas e funcionários da Unidade Diferenciada de Tupã/UNESP pelo apoio e incentivo recebido, principalmente nos momentos em que necessitei me afastar das obrigações como professor para assumir o papel de aluno. Agradecimento especial aos colegas Sandra, Danilo, Leonardo e Wagner que estiveram juntos desde o primeiro dia dessa jovem Unidade que estamos construindo.

Ao Professor Elias José Simon, que semanalmente me incentivava, perguntado se já havia acabado a tese.

Aos amigos, Fabiana Leonelli, Carla Maiotto, João Guilherme, Timóteo Queiroz, Luiz Fernando Zuin, que fizeram parte dessa jornada, e que tiveram grande importância em diversos momentos nesse período de convivência, obrigado pela companhia e agradáveis momentos que passamos.

Aos meus queridos avós que apesar de não estarem presentes nesse momento, sempre foram motivo de incentivo em várias das conquistas realizadas nesses anos.

Aos meus pais Percy e Genira, que sempre incentivaram seus filhos a lutarem pelo que achavam certo e me apoiaram em todas as minhas decisões, e as minhas irmãs, Priscila e Gianna que além de irmãs, foram amigas e entusiastas das minhas decisões e conquistas, esse trabalho é dedicado a vocês.

Giuliana, obrigado pela companhia, compreensão e incentivo nos momentos mais delicados desse caminho. Prometo que ao término dessa pesquisa, teremos outros motivos para ocuparmos o nosso tempo.

## SUMÁRIO

PAG

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1. Considerações Iniciais.....	01
1.2. Propósitos e Objetivos.....	04
1.3. Justificativa.....	09
<b>2. NEGOCIAÇÃO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO .....</b>	<b>21</b>
2.1 Canais de Distribuição.....	22
2.2. Negociação no Canal de Distribuição .....	34
2.3. Marketing Industrial e de Relacionamento.....	43
2.4. Estrutura Organizacional das Empresas.....	48
<b>3. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....</b>	<b>50</b>
3.1. Confiança.....	54
3.2. Comprometimento.....	57
3.3. Poder e Dependência.....	59
3.4. Comunicação.....	63
3.5. Cultura e Estrutura Organizacional.....	65
3.6. Cooperação e Conflito .....	69
3.7. Satisfação.....	73
3.8. Adaptação.....	74
3.9. Investimento Específico.....	75
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>78</b>
4.1. Métodos Qualitativos e Quantitativos.....	78
4.2. Objetivos, Amostra e Questionários .....	80
4.2.1. Objetivos da Pesquisa.....	80
4.2.2. Questionários e Entrevistas.....	82
4.2.2.1. Questionários.....	83
4.2.3. Obtenção da amostra.....	88
<b>5. ANÁLISE DO RELACIONAMENTO.....</b>	<b>90</b>
5.1. Forma de Apresentação dos Resultados.....	91
5.1.1. Caracterização da Amostra.....	91
5.2. Análise Descritiva dos Relacionamentos.....	94
5.2.1. Início das Relações Comerciais e Estratégias Adotadas.....	94
5.2.2. Processo de Negociação e Barreiras a Colaboração .....	100
5.2.3. Sofisticação das Relações Comerciais .....	106
5.2.4. Relacionamento entre os Departamentos Envolvidos .....	113
5.2.5. Benefícios da Relação .....	118

5.3. Variáveis presentes no Relacionamento .....	122
5.4. Análise dos Mapas das Variáveis presentes nos Relacionamentos	
Colaborativos .....	127
5.4.1. Confiança.....	129
5.4.2. Comprometimento.....	135
5.4.3. Cooperação e Conflito.....	140
5.4.4. Satisfação.....	145
5.4.5. Comunicação.....	148
5.4.6. Investimento Específico.....	153
5.4.7. Cultura e Estrutura Organizacional.....	155
5.4.8. Adaptação.....	160
5.4.9. Poder e Dependência.....	163
5.5 – Graus de Relacionamento.....	168
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>176</b>
6.1. Limitações.....	186
6.2. Recomendações para Trabalhos Futuros.....	187
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>203</b>



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 - Lógica da construção da Matriz e dos Mapas de Relacionamento.....	....08
FIGURA 1.2 – Evolução do ranking de concentração do faturamento bruto anual (%).....	....16
FIGURA 1.3 – Estrutura do trabalho.....	....20
FIGURA 2.1 - Esquema do referencial teórico.....	....21
FIGURA 2.2 – Membros de um canal de distribuição.....	....29
FIGURA 2.3 – Fluxos observados no canal de distribuição varejista.....	....32
FIGURA 2.4 – Fatores condicionantes do comportamento dos agentes presentes em uma relação comercial.....	....42
FIGURA 3.1 - Relações comerciais e relacionamentos pessoais.....	....68
FIGURA 5.1 – Itens presentes nos contratos formais entre redes varejistas e fornecedores.....	..108
FIGURA 5.2 - <i>Continuum</i> das variáveis segundo as pequenas e médias redes varejistas .....	..126
FIGURA 5.3 - <i>Continuum</i> das variáveis segundo os fornecedores.....	..126
FIGURA 5.4 - Mapa da variável confiança.....	..130
FIGURA 5.5 - Mapa da variável comprometimento.....	..136
FIGURA 5.6 - Mapa das variáveis cooperação e conflito.....	..141
FIGURA 5.7 - Mapa da variável satisfação .....	..146
FIGURA 5.8 - Mapa da variável comunicação.....	..149
FIGURA 5.9 - Mapa da variável investimento específico.....	..154
FIGURA 5.10 - Mapa da variável cultura e estrutura organizacional.....	..156
FIGURA 5.11 - Mapa da variável adaptação .....	..161
FIGURA 5.12 - Mapa das variáveis poder e dependência.....	..164
FIGURA 5.13 – Níveis de relacionamento .....	..172
FIGURA 5.14 – Níveis de relacionamento entre redes varejistas e fornecedores .....	..173

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1 - Apresentação de conceitos.....	07
QUADRO 3.1 – Variáveis utilizadas para definir relacionamento.....	51
QUADRO 4.1 – Relação entre os objetivos e a forma de obtenção dos resultados.....	80
QUADRO 4.2 – Comportamentos avaliados pelas redes varejistas e pelos fornecedores de mercearia básica.....	84
QUADRO 4.3 – Ações avaliadas pelas redes varejistas e pelos fornecedores de mercearia básica.....	86
QUADRO 4.4 – Distribuição das redes varejistas entrevistadas.....	88
QUADRO 5.1 – Razões da busca de relacionamento colaborativo.....	94
QUADRO 5.2 - Principais variáveis presentes na negociação.....	101
QUADRO 5.3 – Barreiras para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos...	103
QUADRO 5.4 - Vantagens e desvantagens identificadas no uso de contratos de fornecimento .....	111
QUADRO 5.5 – Benefícios esperados de um relacionamento colaborativo.....	119
QUADRO 5.6 – Variáveis comportamentais mais importantes para um relacionamento colaborativo.....	123
QUADRO 5.7 - Variáveis comportamentais mais importantes para um relacionamento colaborativo segundo a nacionalidade do fornecedor.....	125
QUADRO 5.8 – Informações dos relatórios de auxílio de compra das redes varejistas .	128
QUADRO 5.9 – Formação do índice das ações que formam um relacionamento colaborativo .....	170
QUADRO 5.10 – Formação do índice de comportamentos que formam um relacionamento colaborativo.....	170

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 - Participação do setor de mercearia básica no faturamento das redes varejistas brasileiras.....	19
TABELA 5.1 – Perfil dos varejistas participantes.....	92
TABELA 5.2 – Identificação dos fornecedores indicados pelas redes varejistas .....	93
TABELA 5.3 – Comportamentos da variável confiança.....	131
TABELA 5.4 – Ações da variável confiança .....	134
TABELA 5.5 – Comportamentos da variável comprometimento.....	136
TABELA 5.6 – Ações da variável comprometimento.....	138
TABELA 5.7 – Comportamentos das variáveis cooperação e conflito.....	142
TABELA 5.8 – Ações das variáveis cooperação e conflito.....	143
TABELA 5.9 – Comportamentos da variável satisfação.....	146
TABELA 5.10 – Ações da variável satisfação.....	147
TABELA 5.11 – Comportamentos da variável comunicação.....	150
TABELA 5.12 – Ações da variável comunicação.....	151
TABELA 5.13 – Comportamentos da variável investimento específico.....	154
TABELA 5.14 – Ações da variável investimento específico.....	155
TABELA 5.15 – Comportamentos da variável cultura e estrutura organizacional.....	157
TABELA 5.16 – Ações da variável cultura e estrutura organizacional.....	159
TABELA 5.17 – Comportamentos da variável adaptação.....	162
TABELA 5.18 – Ações da variável adaptação. ....	163
TABELA 5.19 – Comportamentos das variáveis poder e dependência.....	165
TABELA 5.20 – Ações das variáveis poder e dependência.....	167

## Resumo

A alteração de forças dentro dos canais de distribuição e a necessidade de se adaptar às constantes mudanças no mercado consumidor, levam as empresas a buscar alternativas para enfrentar esse novo ambiente. Os fornecedores buscam se adaptar ao aumento do poder de grandes redes varejistas, enquanto as redes varejistas necessitam se adaptar ao crescimento das centrais de compras, e ao fortalecimento das lojas independentes e demais canais de distribuição. Ao mesmo tempo, é crescente na economia mundial a idéia de que todos os elos de uma cadeia de suprimento devam trabalhar integrados, em ritmo de colaboração, objetivando-se ganhos de eficiência e de produtividade, evitando-se perdas e re-trabalho. Dessa forma, é necessária uma mudança nas relações empresariais, onde a confrontação e o poder de barganha dêem lugar à cooperação. Entretanto, é preciso compreender os motivos que levam a um programa de relacionamento comercial colaborativo, ter conhecimento das expectativas que ambos os lados possuem de tal relação, conhecer como as empresas acompanham e verificam se estas expectativas estão sendo alcançadas. Assim, o objetivo principal da pesquisa foi identificar as variáveis comportamentais mais importantes em um relacionamento colaborativo e, a partir dessas variáveis, propor parâmetros (ações e comportamentos) que possam ser utilizados pelas empresas varejistas de auto-atendimento, e pelos seus fornecedores de produtos de mercearia básica, para avaliar os resultados da adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor. Para a realização da pesquisa foram entrevistadas 10 redes varejistas de pequeno e médio porte localizadas no Interior do Estado de São Paulo e 10 fornecedores de mercearia básica, indicados pelas redes varejistas. A análise dos resultados mostrou que a Confiança e o Comprometimento são as variáveis comportamentais mais importantes, tanto para as redes varejistas, como para seus fornecedores. Da mesma forma, as variáveis menos importantes para ambas as amostras foram Poder, Dependência e como variável menos importante, o Conflito. Apesar de a análise das variáveis comportamentais mostrarem uma completa uniformidade com as inferências teóricas, por meio das questões que buscaram analisar os instrumentos utilizados pelas empresas para acompanhar o desenvolvimento dessas relações, foi possível concluir que a maioria dessas empresas não utilizavam tais instrumentos. A partir das respostas atribuídas pelos entrevistados e da revisão da teoria,

foi possível criar dois instrumentos de avaliação dos relacionamentos. O primeiro instrumento são Mapas das Variáveis Comportamentais. Por meio destes é possível visualizar as ações e os comportamentos dos parceiros comerciais, em cada uma das variáveis comportamentais, identificando-se onde esses parceiros mais se aproximam de um relacionamento colaborativo, e quais ações ou comportamentos ainda precisam ser aprimorados para se obter os resultados do relacionamento colaborativo. O segundo instrumento de avaliação é uma Matriz 2X2, onde os relacionamentos colaborativos são avaliados.

## **Abstract**

The shift of power inside distribution channels and the need for adapting to constant consumer market changes have led enterprises to seek alternatives in order to face that new environment. Suppliers pursue to adapt themselves to the increasing power of large retail groups, while the latter need to adapt themselves to the growth of business networks composed by the small and medium grocery retailers and to the strengthening of independent stores and other distribution channels. At the same time, worldwide economy gives importance to the idea that all links of a supply chain must work in a collaborative integrated way, aiming gains in efficiency and productivity, and avoiding losses and rework. Thus, it is necessary to change enterprises relationships, in which conflict and bargaining power can be replaced by cooperation. However, it is important to understand the reasons leading to a collaborative business relation program. Also, it is necessary to comprehend expectations of both sides in the relation, as well as to understand how companies check whether such expectations have been reached or not. Therefore, the main objective of this research was to identify the most important behavioral variables in collaborative relations. From those variables, it was proposed parameters (actions and behaviors) which might be used by self-service retail companies and by their grocery suppliers, in order to evaluate the results of adopting new relation patterns noticed in the sector. To accomplish the research, 10 small and medium-sized retail groups, located in the state of São Paulo, and 10 grocery suppliers, indicated by the former, were interviewed. The analysis of results has showed that Trust and Compromising are the most important behavioral variables for retail groups and grocery suppliers. Additionally, less important variables for both samples were Power, Dependency and Conflict, the least important of all. The analysis of behavioral variables has showed consistency with theoretical inferences. However, most companies didn't use parameters to evaluate the development of those relations. From answers given by the interviewees and from the review of theory, it was possible to create two instruments for evaluating relationships. The first one is Behavioral Variable Maps. Through those maps it is possible to visualize partners' actions and behaviors. Hence, it is possible to identify in which aspects those partners get closer to a collaborative relationship, and which actions and behaviors still need to be improved in order to

achieve the results of collaborative relationships. The second evaluation instrument is a 2X2 Matrix, through which collaborative relationships are evaluated.

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, além das considerações iniciais que permearam a pesquisa, serão apresentados os objetivos e as justificativas que levaram ao desenvolvimento do trabalho.

### **1.1. Considerações Iniciais**

Adotando-se como foco o consumidor final, é crescente na economia mundial a idéia de que todos os elos de uma cadeia de suprimento devam trabalhar integrados, em ritmo de colaboração, com o objetivo de obter ganhos de eficiência e de produtividade, evitando-se perdas e re-trabalho.

Para que um produto chegue ao consumidor final é necessário que ele passe por diferentes elos de uma cadeia produtiva, contemplando-se desde a aquisição de insumos pelo produtor rural até sua chegada ao balcão refrigerado ou à gôndola de um supermercado. Acompanhando esse processo é possível observar que, em vários momentos, alguns esforços relacionados ao atendimento do consumidor final são perdidos em razão de problemas no relacionamento entre os elos, muitas vezes provocados por falhas gerenciais de um dos agentes envolvidos.

No caso de alimentos e outros produtos considerados de mercearia básica, as empresas que participam dessas cadeias produtivas normalmente atendem a mercados maduros, com ritmos de crescimento inconstante, formados na sua maior parte por consumidores cada vez mais exigentes em qualidade e serviços, o que acaba afetando as relações entre as empresas que formam o canal de atendimento a esses clientes finais. Os diferentes formatos de estabelecimentos varejistas existentes atualmente e em constante processo de construção e a variedade de serviços com os quais essas empresas estão dispostas a atender seus clientes trazem a necessidade de um novo padrão no gerenciamento do relacionamento entre elas e seus fornecedores.

Essas relações de troca se caracterizam, em muitos mercados, como exemplos de comportamentos considerados não colaborativos, ou oportunistas (o auto-interesse que pode levar à quebra de promessas e a atitudes desleais por parte dos agentes), principalmente quando se consideram as relações de curto prazo. Tais comportamentos se refletem na formulação de estratégias em que o benefício de uma empresa resulta, muitas vezes, em prejuízo para outra, em detrimento das estratégias



que poderiam gerar benefícios mútuos. Contudo, Coughlan *et al.* (2002) afirmaram que relacionamentos colaborativos são inevitavelmente barulhentos e controversos, resultando em conflitos que devem ser aceitos e tolerados. Além disso, quanto mais intensa (em termos de frequência, volume ou valores envolvidos) a relação entre os agentes, maior a chance de haver conflitos.

Apesar do objetivo das empresas, na maioria dos setores da economia, ser o aumento da participação no mercado e, conseqüentemente, do seu lucro, essas empresas percebem que atuar de forma adversarial, em detrimento dos demais agentes que fazem o produto chegar ao consumidor final, já não é mais suficiente para manter a sua lucratividade e seu espaço no mercado. Existem alguns setores do agronegócio brasileiro, como por exemplo o da laranja e da carne suína, onde o relacionamento comercial da forma adversarial ainda produz resultados positivos para os agentes responsáveis pela coordenação da cadeia.

A tradicional ênfase na otimização de uma única transação, baseada na idéia de soma-zero, em que o ganho de um dos lados leva à perda do outro, tornando, conseqüentemente, as empresas mais adversárias do que colaboradoras, está sendo substituída por estratégias que têm como objetivo a busca por transações repetitivas, com o objetivo de alcançar eficiência e eficácia no longo prazo (GADDE e HAKANSSON, 2001).

Relações comerciais bem sucedidas têm maior possibilidade de ocorrer quando as empresas cooperam entre si no planejamento e nas operações e não quando são criados mecanismos unilaterais para se evitar o comportamento oportunista de uma das partes. Kumar (1996) questionou se a utilização de maior poder que algumas empresas possuem para obtenção de concessões das contrapartes mais vulneráveis seria o modo mais eficaz de administrar relações, ou o resultado poderia ser mais eficiente se a relação fosse gerida por confiança entre as partes.

Existe concordância entre diretores de empresas de que a colaboração é necessária e boa e nenhuma empresa pode competir sem uma agenda ativa de colaboração. As relações comerciais entre setores industriais estão ficando cada vez mais próximas, e a forma de relacionamento entre comprador e vendedor torna-se parte integrante das estratégias operacionais das empresas, chegando, muitas vezes, a tornar

difícil o discernimento entre onde começa uma empresa e termina outra (WILSON, 1995; SPEKMAN *et al.*, 1997 e COUGHLAN *et al.*, 2002).

Relações de parceria são criadas visando descobrir e explorar oportunidades em conjunto, e seus membros dependem e confiam uns nos outros. Segundo Levy e Weitz (2000) e Coughlan *et al.* (2002), empresas que promovem parcerias estratégicas compartilham metas, concordam sobre a forma como atingir essas metas e estão dispostas a assumir riscos, a compartilhar informações e a fazer investimentos significativos para o bem de seu relacionamento. Com isso, em uma parceria estratégica, duas ou mais organizações têm ligações (legais, econômicas ou interpessoais) que fazem com que a relação funcione de acordo com a percepção de um único interesse, compartilhado por todas as partes.

Uma consequência natural do desenvolvimento dessas parcerias é que o aumento da competitividade e da geração de resultados de uma empresa torna-se altamente dependente das habilidades de toda a cadeia. Segundo Gadde e Hakansson (2001), essa consequência é resultado de três fatores: (a) o impacto direto na rentabilidade, devido ao fato de o setor de compras ser responsável por uma parte substancial dos custos da companhia; (b) o impacto indireto em razão da redução dos custos internos quando existe uma melhor interface entre a companhia e seus fornecedores; e (c) há participação dos fornecedores como provedores de recursos e tecnologia em geral.

Segundo Spekman *et al.* (1997), ambos os lados esperam aprender sobre as necessidades do parceiro, compartilhar conhecimento e experiência, trabalhar para resultados mutuamente benéficos, e antecipar mudanças que poderiam afetar a relação futura das partes. Já segundo Hakansson e Snehota (1998), a falta de governabilidade, a incerteza e a necessidade de recursos, a adaptação e a exclusividade podem trazer resultados adversos para os dois lados.

Hakansson e Snehota (1998) afirmaram que as relações comerciais possuem potencial para resultar tanto em bônus quanto em ônus para ambas as partes, uma vez que relações levam necessariamente ao cumprimento de obrigações por parte dos envolvidos. Spekman *et al.* (1997) mostraram que os agentes realmente envolvidos na transação tendem a ser mais relutantes e céticos sobre os benefícios de tal aproximação. Esses agentes tendem a realçar mais os riscos de uma possível

dependência, por meio dos custos econômicos de administração da cadeia de suprimentos do que os benefícios da parceria, obtidos por meio do aumento da receita. Porém, diversos autores (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON e NARUS, 1990; KUMAR, 1996) indicam ganhos para as empresas membros de canais de distribuição, que têm como foco o estreitamento das relações entre fornecedor e comprador.

Dessa forma, diversos autores demonstram a necessidade de mudança nas relações empresariais, em que a confrontação e o poder de barganha dêem lugar à cooperação. Entretanto, é preciso compreender os motivos que levam a um programa de relacionamento colaborativo, ter conhecimento das expectativas que ambos os lados possuem de tal relação e conhecer como as empresas acompanham e verificam se estas expectativas estão sendo alcançadas e as questões que podem fazer da relação um bônus ou um ônus para a empresa.

## **1.2. Propósitos e Objetivos**

Esta pesquisa parte da hipótese de que a busca de novos padrões de relacionamento entre as empresas, no canal de distribuição, cria a necessidade de parâmetros de avaliação que sinalizem se a evolução desses arranjos está trazendo os resultados desejados pelas partes. Parâmetros esses não apenas financeiros, mas que mostrem também a existência de uma maior aproximação entre as empresas envolvidas.

A partir dessa hipótese, o objetivo principal dessa pesquisa foi identificar as variáveis mais importantes em um relacionamento colaborativo e, a partir dessas variáveis, propor parâmetros (ações e comportamentos) que possam ser utilizados pelas empresas varejistas de auto-serviço e pelos seus fornecedores de produtos de mercearia básica, para avaliar os resultados da adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor. Ainda dentro do objetivo principal da pesquisa, a partir da identificação dos parâmetros, desenvolve-se instrumentos de acompanhamento dos relacionamentos. Busca-se como resultado um conjunto de informações e de instrumentos que sirvam de parâmetros de avaliação, a ser utilizados como referência pelas empresas do setor no momento da negociação com seus parceiros comerciais.

Para isso, parte-se dos seguintes pressupostos:

- O acirramento da concorrência no auto-serviço tem levado essas empresas a buscar por meio de uma maior aproximação com seus fornecedores, um diferencial competitivo diante dos concorrentes;
- A criação de parcerias entre empresas no canal de distribuição, à medida que agiliza o fluxo de informações, pode permitir o desenvolvimento de produtos e serviços mais adequados às necessidades do cliente;
- A concentração das grandes redes de varejo levou a alterações de poder dentro dos canais de distribuição e, conseqüentemente, resultou na necessidade de novas formas de negociação entre as redes e os seus fornecedores;
- Com o crescimento das vendas, decorrente da estabilização monetária e da localização privilegiada diante do consumidor, as redes varejistas de pequeno e médio porte estão se tornando um canal de distribuição alternativo e atraente para as indústrias, perante a concentração/aumento da força do grande varejo.

Além disso, os seguintes objetivos específicos são discutidos:

- Quais são as áreas críticas e as mudanças organizacionais necessárias, dentro de cada empresa, para que as ações comerciais dos parceiros sejam de conhecimento de todos e possam alcançar os resultados esperados;
- Quais foram os fatores facilitadores e as barreiras encontradas no processo de avaliação desses relacionamentos;
- Quais foram os critérios de seleção utilizados na escolha dos parceiros e os fatores que levaram essas empresas a participar desse processo;
- De que maneira esses relacionamentos mais colaborativos podem trazer ganhos para as empresas e se tornar referências para o desenvolvimento de novos relacionamentos com outras empresas de outros setores;
- De que maneira esses relacionamentos mais colaborativos são avaliados por ambas as partes e comparados com os resultados de relacionamentos considerados não colaborativos;
- Esses parâmetros podem ou não colaborar para o gerenciamento eficaz do relacionamento, podendo ser utilizado para efetuar alterações na relação em andamento.

Atendendo aos objetivos, será possível gerar um conjunto de parâmetros, que servirão de sustentação para a criação, ampliação ou encerramento de parcerias comerciais. Será possível, por meio do acompanhamento dos parâmetros: (1) identificar ações necessárias para a melhoria do relacionamento comercial entre as empresas; (2) comparar o desenvolvimento das relações comerciais com os fornecedores de uma mesma categoria ou, mesmo, de diferentes categorias; (3) a partir das ações estabelecidas com o melhor parceiro, identificar as melhorias necessárias nas relações com os demais fornecedores; e (4) identificar parâmetros que sirvam de diferencial para a atração de investimentos dos fornecedores.

O conjunto de parâmetros a ser gerado deverá ter caráter abrangente, não restringindo o seu uso a um sistema de distribuição em particular. Espera-se que tenha flexibilidade suficiente para indicar procedimentos que possam ser considerados na gestão dos canais de distribuição, seja por uma empresa varejista, atacadista ou produtora, com pouco ou maior grau de integração em suas cadeias produtivas.

À medida que se torna possível a avaliação, quantitativa e qualitativa, dos seus arranjos distributivos, acredita-se que mais empresas estarão dispostas a abandonar as tradicionais práticas adversariais de trabalho na busca de um novo arranjo, dito colaborativo. Nesse novo arranjo, é possível a obtenção de maiores ganhos individuais, gerando maior eficiência na cadeia produtiva. Esse aumento nos ganhos não necessariamente será semelhante em todas as empresas envolvidas, porém o objetivo é que todas as empresas obtenham resultados maiores do que aqueles obtidos com ações individuais. Busca-se, com isso, demonstrar para as empresas que a melhoria do relacionamento com os demais agentes da cadeia resultará em ganhos diretos para elas, sejam esses ganhos financeiros, sejam não financeiros.

Para melhor entendimento do texto, o Quadro 1.1. apresenta a definição dos principais conceitos adotados pela pesquisa, e a Figura 1.1 apresenta as relações entre os conceitos.

### QUADRO 1.1 - Apresentação de conceitos.

---

\* **Ação** – atividade desenvolvida pelos funcionários da rede varejista e do fornecedor de mercearia básica, que é utilizada para compor uma variável que caracteriza um relacionamento colaborativo.

\* **Comportamento** – comportamento adotado pelos funcionários da rede varejista e do fornecedor de mercearia básica, ou pelas empresas, que é utilizada para compor uma variável que caracteriza um relacionamento colaborativo.

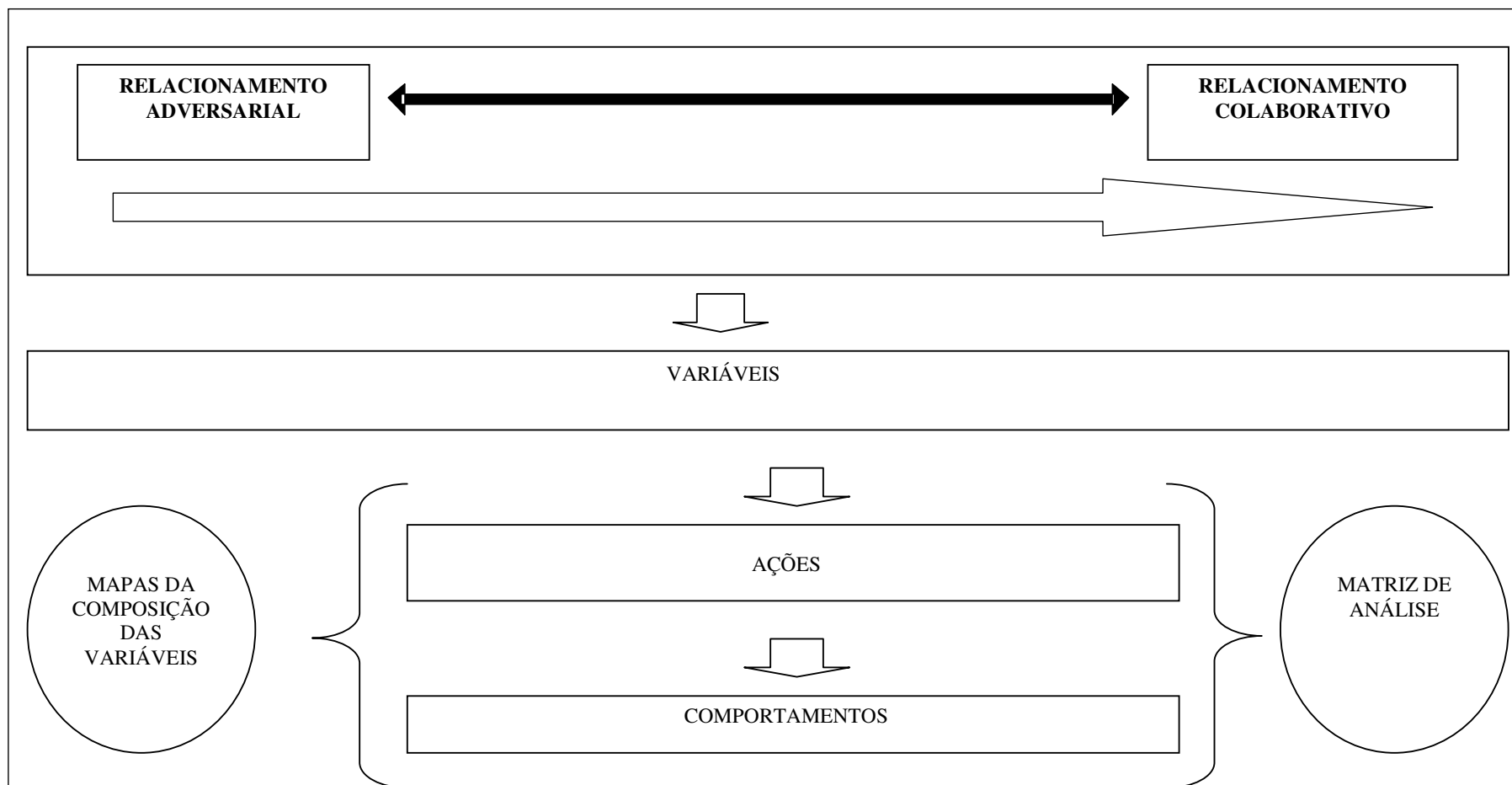
\* **Parâmetro** – resultado das ações e dos comportamentos adotados pelos funcionários das redes varejistas e dos fornecedores de mercearia básica, que são utilizados para compor as variáveis que caracterizam um relacionamento colaborativo.

\* **Variável** – variável formada por ações e por comportamentos adotados pelos funcionários das redes varejistas e dos fornecedores de mercearia básica. Cada variável procura caracterizar um aspecto da relação colaborativa, como por exemplo confiança, poder e comprometimento.

\* **Mapa da Variável** – desenho com a função de apresentar as ações e os comportamentos que formam a variável, e quando possível relacionar os comportamentos e as ações.

\* **Matriz de Colaboração** – Matriz formada por quatro quadrantes, que classifica (entre 0 e 1) o grau de colaboração existente no relacionamento colaborativo entre uma rede varejista e um fornecedor.

---



Fonte: elaborado pelo autor

**FIGURA 1.1 - Lógica da Construção da Matriz e dos Mapas de Relacionamento**

### 1.3. Justificativa

Essa tese tem como ponto central de análise as relações comerciais de troca entre redes varejistas de pequeno e médio porte, com sede e lojas instaladas no interior do Estado de São Paulo, e um fornecedor de produtos de mercearia básica (produtos alimentícios, de higiene e beleza e de limpeza). Esse fornecedor, indústria, precisava se enquadrar na questão pesquisada, ou seja, ser considerado pelo varejo como um parceiro. O fornecedor foi identificado por meio de questionamento direto ao entrevistado: com que fornecedor a rede varejista mantém o melhor relacionamento comercial dentro da categoria selecionada?

A proposta de se estudar tanto o elo comprador (varejo de auto-serviço) quanto o elo fornecedor (indústria de mercearia básica) encontra respaldo, no fato de a maior parte das pesquisas, como as de Spekman *et al.* (1997), Lindgreen e Crawford (1999) e Svensson (2004), examinar a colaboração pela perspectiva de apenas um dos agentes envolvidos e não de uma perspectiva de canal. Além disso, os estudos existentes geralmente realçam as vantagens obtidas pelo agente coordenador da cadeia, muitas vezes em detrimento do seu parceiro. Além disso, segundo Maloni e Benton (1997) existe uma vasta literatura sobre a gestão da cadeia de suprimentos, que projeta visões extremamente otimistas sobre a promessa de resultados do tipo “ganha-ganha”, sem análise mais rigorosa que possa apoiar tal resultado. A literatura dificilmente demonstra uma estrutura que permita a observação desses resultados e a sua utilização como apoio na tomada de decisão por parte de outras cadeias. Assim, segundo esses mesmos autores, faltam pesquisas que adotem abordagens analíticas mais rigorosas para examinar a gestão das cadeias de suprimento.

Partindo da análise conceitual das relações interfirmas, as pesquisas estão explorando vários aspectos das relações de troca nos canais de distribuição, incluindo continuidade, confiança, compromisso e orientação de longo prazo (MORGAN e HUNT, 1994; KIM, 1999). Conseqüentemente, como afirmou Kim (1999), é necessário um melhor entendimento sobre a natureza das relações de troca nos canais de distribuição. Porém, segundo Lindgreen e Crawford (1999) e Kim (1999), as relações comerciais são descritas com freqüência por meio dos propósitos (resultados) a serem obtidos pelas empresas participantes (financeiros ou não), em vez dos fatores que definem a relação.



A importância do trabalho também pode ser justificada pela quase inexistência de estudos desse gênero no Brasil envolvendo o setor de auto-serviço, principalmente redes supermercadistas de pequeno e médio porte, dando destaque aos parâmetros utilizados para estabelecer e analisar a relação entre os agentes. Trabalhos desenvolvidos por Alcântara (1997), Neves (1999), Silva (1999) e Marques (2003), apontaram que, apesar do interesse de muitas empresas em buscar uma aproximação maior com seus fornecedores e, ou distribuidores, algumas questões ligadas ao relacionamento inter-organizacional, ao comprometimento entre as partes, à falta de confiança e à dificuldade na visualização dos ganhos têm dificultado tal aproximação, levando, muitas vezes, à interrupção de projetos em andamento.

Isso evidencia a importância da obtenção de parâmetros de avaliação do relacionamento das empresas com seus fornecedores que possibilite às empresas do setor um monitoramento mais eficiente desse relacionamento. Assim, fatores intangíveis, que restringem a tomada de decisões e causam insegurança e incerteza transformam-se em critérios objetivos para o estabelecimento, manutenção, melhoria ou, mesmo, interrupção do relacionamento entre as empresas. Além disso, as redes de pequeno e médio porte têm adquirido importância para a indústria de mercearia básica e empresas atacadistas, como uma forma de reduzir a dependência das grandes redes varejistas de auto-serviço, ajudando a contrapor o seu poder de oligopólio. Segundo Oliveira e Machado (2003), o grupo de pequenos varejistas tem papel fundamental no funcionamento do mercado ao abastecer regiões geográficas fora da área de influência do grupo dominante e ao diminuir a atenção sobre o efetivo poder de mercado dos grandes grupos.

Outro ponto importante é que o grande número de fusões observado no setor supermercadista, entre a segunda metade da década de 1990 e o início da década seguinte, também resultou na diminuição das opções de canais de escoamento para a indústria e atacado, principalmente os fornecedores de menor porte e, que possuem uma menor qualificação técnica e gerencial. Apesar de se observar uma queda no período entre 2000 e 2003, as cinco maiores redes varejistas instaladas no Brasil responderam em 2004 por 40% das vendas em um setor onde o segmento supermercados representava 89,9% das vendas do auto-serviço (SOUZA, 2005).

Para Oliveira e Machado (2003), o segmento varejista brasileiro é caracterizado como um oligopólio diferenciado “com franja”. Apesar do intenso processo de expansão das grandes redes varejistas no Brasil, o segmento ainda apresenta um grande número de pequenos varejistas independentes (franjas). Segundo Cyrillo (1987), citado por Oliveira e Machado (2003), a franja constitui um elemento limitador do poder de mercado, pois possui velocidade de reação superior aos concorrentes potenciais, afetando diretamente a conduta das firmas dominantes e, conseqüentemente, tendo impacto importante sobre os preços praticados com o consumidor e o fornecedor.

Quanto maior a concentração no setor varejista, menor a concorrência e, conseqüentemente, menor a busca por produtos de melhor qualidade ou produtos diferenciados para atender ao mercado consumidor. A tendência seria de grandes redes atuando com forte poder oligopsônico com relação aos seus fornecedores, onde a pressão por custos menores traria conseqüências na qualidade dos produtos oferecidos. Além disso, segundo Oliveira e Machado (2003), o surgimento de conflitos entre as partes, na negociação dos contratos, provocado pela elevação do poder de barganha das grandes redes frente aos fornecedores, elevou o custo de transação em toda a cadeia produtiva, repercutindo negativamente sobre o bem-estar do consumidor.

Como resultado, segundo Rosenbloom (2002), os varejistas estão se tornando os protagonistas da transferência de poder nas relações entre membros dos canais de distribuição. Segundo esse autor, “esses poderosos varejistas respondem por grandes parcelas das linhas de *commodities* das quais participam e, dessa forma, controlam o acesso ao mercado”. Como essas *commodities* podem ser produzidas por um grande número de fornecedores, fica mais fácil para as grandes redes varejistas controlarem os canais de distribuição por meio da pressão sobre os fornecedores e da ameaça de trocar de fornecedor.

Não é apenas a concentração das vendas que determinam a importância do varejo, já que o setor representou, em 2004, 5,5% do PIB brasileiro (em 2003, essa participação era de 5,8%), com um faturamento, em valores nominais, de R\$ 97,7 bilhões de reais (crescimento de 9,4% em relação a 2003).<sup>1</sup> O setor emprega cerca de 788 mil trabalhadores em quase 72 mil lojas distribuídas por todo o país (SOUZA, 2005).

Apesar do destaque atribuído ao processo de concentração do setor varejista brasileiro, o mesmo processo de concentração tem sido verificado na indústria de alimentos e produtos de higiene e limpeza. Para fazer frente ao acirramento da competitividade e à crescente concentração no varejo, as organizações dos setores de produção de bens de consumo e serviços tiveram como alternativa estratégica o processo de fusão, aquisição e associação, permitindo, assim, que permanecessem e expandissem participação de mercado, racionalizassem custos com o lançamento de novos produtos e gerassem economias de escala em compras, infra-estrutura e marketing (NEVES, 1999; SOUZA e SERRENTINO, 2002).<sup>2</sup>

A concentração, tanto no setor de distribuição varejista quanto nas indústrias fornecedoras, levará necessariamente a uma nova forma de relacionamento entre essas empresas. Essa nova forma de relacionamento é consequência das alterações estruturais do mercado, como a concentração, assim como da alteração de comportamento do consumidor final e das organizações. Dessa forma, o princípio econômico inicial em que quem detivesse maior poder econômico poderia negociar vantagens perde espaço para a necessidade de que ambos os agentes têm de atender às expectativas do mercado.

A relação de poder entre os membros do canal de distribuição e, conseqüentemente, a posição de “capitão do canal”<sup>3</sup> se deslocaram da indústria para o varejo no decorrer da década de 1990, principalmente em razão de alterações na política econômica nacional. A abertura da economia e a política de estabilização de preços, com um dos seus pilares na valorização da moeda brasileira, fizeram que o varejo, principalmente as grandes redes, passasse a comandar os canais de distribuição. Em paralelo às alterações no ambiente econômico, investimento em tecnologia e o reconhecimento da importância de uma proximidade maior com o consumidor final também tiveram papel importante nesse processo.

---

<sup>1</sup> Em valores reais, descontada a inflação do período, o faturamento ficou em R\$ 91,6 bilhões de reais apresentando um crescimento real de vendas de 2,57%.

<sup>2</sup> Azevedo *et al.* (2004) produziram um estudo que apresenta resultados para o grau de concentração observado em diversos setores da indústria alimentícia brasileira.

<sup>3</sup> Trata-se de uma organização que tem o maior interesse nos esforços do canal para determinado produto ou serviço e que age como líder no estabelecimento e manutenção de ligações de canal (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Até o início da década de 1990, as indústrias instaladas no país possuíam vantagem, decorrente das restrições existentes à importação de mercadorias, seja diretamente pelos varejistas, seja por qualquer agente da cadeia. Com isso, as indústrias tinham maior poder para impor preços, determinar o *mix* de produtos fornecidos aos varejistas e atacadistas, impor condições de pagamento e como, onde e quando a mercadoria seria entregue e até mesmo realizar vendas casadas (onde o comprador era obrigado a adquirir não apenas o produto que gostaria e tinha aceitação pelo mercado, mas também produtos que ficariam em estoque por longos períodos). Isso fazia com que os varejistas e atacadistas tivessem que amargar prejuízos com estoques de itens de baixa rotatividade para poderem ter acesso aos itens de maior penetração no mercado e maior lucratividade.

Grandes distribuidores e atacadistas também acabavam se beneficiando das freqüentes crises econômicas enfrentadas pelo país. Como o médio e, principalmente o pequeno varejo, se encontravam distribuídos por todo o território nacional, situação semelhante à observada no atual momento, nem sempre era atrativo para as indústrias atenderem esses agentes, principalmente no caso das indústrias de médio porte. Com isso, o varejo de menor porte se via obrigado a adquirir os produtos dos distribuidores, que pela intermediação realizada entre a indústria e esse agente, necessitava ser recompensado.

Como consequência da estabilização e da abertura econômica, observou-se uma forte reestruturação, manifestado pelo movimento de fusões e aquisições, com a entrada de grandes grupos internacionais (tanto no elo varejista, quanto no elo industrial). Isso tem trazido, invariavelmente, prejuízos aos pequenos produtores e fornecedores, que não possuem escala para enfrentar a concorrência. No caso do comércio varejista, esse passou por um processo de centralização e concentração econômica, em que os grandes grupos (com presença nacional) ganharam cada vez mais participação de mercado em detrimento do pequeno varejo e das redes regionais.

A situação hoje é mais favorável para o médio varejo e até mesmo para as indústrias de médio porte, que sobreviveram à crise da década de 1980 e ao crescimento acelerado, por meio de fusões e aquisições, observadas na década de 1990. O médio varejo tornou-se peça importante da balança de poder entre as grandes redes

varejistas e os fabricantes, em razão da sua localização em praças não atendidas pelas grandes redes.

Se as atuais estratégias empresariais têm hoje como foco de atuação atender ao consumidor final, naquele período, de inflação alta e fora de controle, o consumidor final era apenas o último elo de uma cadeia que começava na indústria. Beneficiado por um período em que a inflação não permitia que os consumidores tivessem controle, ou até mesmo, conhecimento muito claro do preço que estava pagando pelo produto<sup>4</sup>, as redes varejistas conseguiam obter ganho por meio da valorização do seu estoque.

Essas redes faziam isso cobrando à vista do consumidor e pagando com algum prazo à indústria ou ao distribuidor, tentando tornar o mais longo possível a distância entre o recebimento (compra do consumidor) e o pagamento ao fornecedor. Enquanto o processo inflacionário mantinha-se generalizado e em tendência crescente, a avaliação dos preços relativos pelos consumidores era um exercício de pouco resultado. Segundo o Instituto McKinsey (1999), o consumidor tinha dificuldade de compreender a distância entre caro e barato e a ligação entre valor e preço.

Segundo Mendonça (2002), como a inflação era elevada, vivia-se um estado de remarcação constante de preços, muitas vezes efetuada como medida defensiva para correção de defasagens e, outras vezes, de modo “preventivo” contra possíveis pacotes de medidas regulatórias do governo. Tal círculo “receoso” insuflava a inflação e era alimentado por ela. A lucratividade financeira obtida pela aplicação das receitas das vendas à vista chegou a ser mais importante que a operacional para o setor varejista. Segundo o Instituto McKinsey (1999), enquanto havia inflação, era o próprio dinheiro que se convertia em dinheiro; com a estabilização, são o produto, o preço e o atendimento que se transformarão em dinheiro para o varejo.

Com a estabilidade, a partir de meados da década de 1990 o varejo é obrigado a buscar na reestruturação gerencial e no ganho de escala (aumento de tamanho) novas alternativas de sobrevivência. A mudança do varejo (deflagrada pela estabilidade econômica) configurou-se em uma revolução de costumes, de objetivos, da maneira de entender o negócio, de organização da loja e de relação com fornecedores e clientes (INSTITUTO MCKINSEY, 1999).

Uma das descobertas que contribuíram para a transferência de poder para o varejo foi o valor das informações que este podia obter com o principal agente da cadeia, o consumidor final. Assim, o varejo iniciou um processo de obtenção de informação - principalmente em relação a preços e a atributos de qualidade dos produtos – que lhe permitiu identificar as exigências da demanda do consumidor e serviu de moeda de troca com os demais elos da cadeia.

Para uma indústria ficar de fora das gôndolas de uma das gigantes do setor varejista (Companhia Brasileira de Distribuição/Cassino, WalMart, Carrefour e Sonae) pode significar ausência em mais de 10% do mercado nacional (BRUN, 2000). Outra face do poder do varejo fica evidente quando o setor se recusa a fazer o repasse das altas de preços promovidas pela indústria, por ocasião, em algumas vezes, do aumento dos custos da indústria. Com isso, o comércio, que em planos econômicos anteriores fez papel de vilão, conquista o consumidor se apresentando como seu aliado. Isso decorre da tendência natural de o comércio se fortalecer em períodos de retração de consumo, especialmente em um quadro de franca concorrência entre fornecedores. A baixa demanda por parte do consumidor final, associada à concentração das empresas, deixa evidente o poder do comércio de aceitar ou não o produto para revenda.

O processo de fusões e aquisições observado no mercado varejista nacional e internacional, nas décadas de 1990 e 2000, criou grandes grupos varejistas com forte atuação no mercado brasileiro, como Wal Mart, Carrefour, Cassino/Pão de Açúcar e Sonae<sup>5</sup>. Com isso, aumenta-se a concentração (segundo o faturamento bruto) do setor de varejo de auto-serviço no Brasil, a partir da segunda metade da década de 1990. O processo de concentração tem tornado os varejistas mais poderosos que seus fornecedores, segundo Kumar (1996).

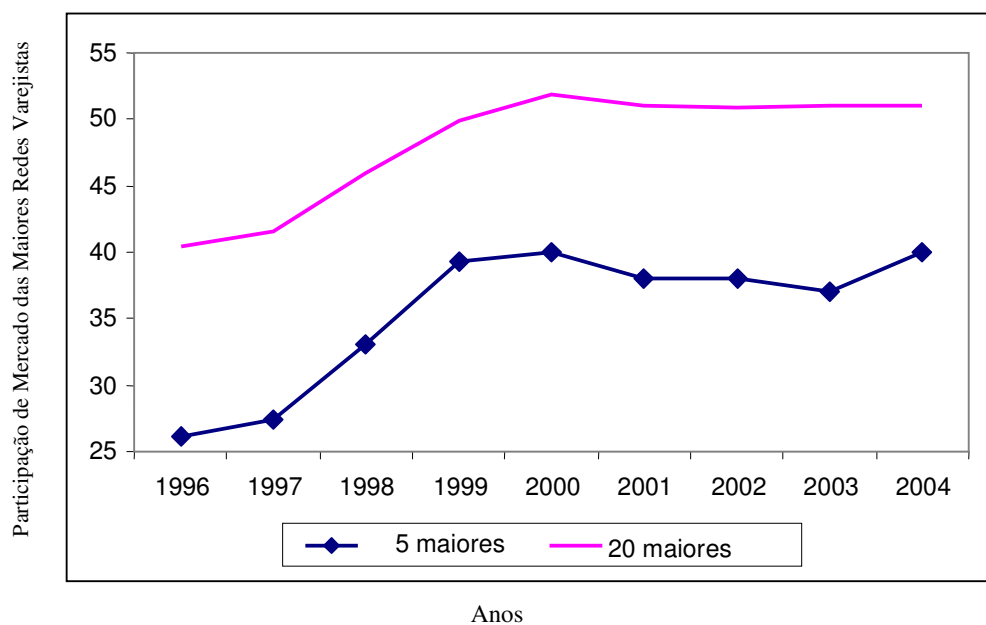
O processo de concentração que havia alcançado seu nível mais alto em 2000, quando as cinco maiores redes foram responsáveis por 40% do faturamento, sofreu uma ligeira queda nos anos seguintes até alcançar em 2003 um faturamento de 37%, patamar semelhante ao alcançado no final da década de 1990. Entretanto, com as aquisições do Grupo Bompreço pelo WalMart, e a associação entre o Grupo Sendas e a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) que resultou na incorporação das lojas do

---

<sup>4</sup> Os preços eram remarcados diariamente ou, mesmo, mais de uma vez por dia, e o consumidor muitas vezes não conseguia fazer a comparação, nem mesmo entre duas lojas próximas.

grupo carioca pela CBD, a concentração do faturamento nas cinco maiores redes do país, em 2004, voltou novamente à casa de 40%, conforme mostrado na Figura 1.2.

Essa concentração nas cinco maiores redes não deve, entretanto, voltar a subir nos próximos anos, devendo, ao contrário, sofrer um retrocesso. Isso se deve a três fatores principais: (a) crescimento da participação das redes menores, principalmente no interior do país, onde os grandes grupos ainda não estão estabelecidos, como o interior do Estado de São Paulo, (b) retorno, mesmo nas grandes cidades, do consumidor final ao supermercado de bairro, e (c) o processo de consolidação das aquisições realizadas pelas grandes redes, que fazem com que em muitas ocasiões o consumidor final opte por outra rede varejista.



Fonte: Oliveira e Machado (2003); Souza (2005).

**FIGURA 1.2 - Evolução do ranking de concentração do faturamento bruto anual (%).**

Segundo Oliveira e Machado (2003), dois novos arranjos contratuais nas transações entre as redes varejistas e seus fornecedores, atacado e indústria, estão emergindo: contratos informais de abastecimento e parceria na produção. Nos contratos informais de abastecimento,

<sup>5</sup> É possível acompanhar o processo de aquisição de empresas varejistas no mercado brasileiro através dos trabalhos de Sesso Filho (2003) e Belik e Santos (2002).

... o compromisso entre os agentes baseia-se principalmente na confiança mútua, não existindo qualquer tipo de documento formal como garantia da transação. Normalmente, em tais contratos a determinação do preço ocorre após a entrega do produto, sendo baseado nas condições vigentes no momento da transação. Apresentam mecanismos de adaptação cooperativos referentes ao preço e surgem em relações de longo prazo recorrentes. O efeito reputação associado aos sistemas de informação baseado em redes de comunicação desempenha o papel principal de salvaguarda de tais contratos (OLIVEIRA e MACHADO, 2003:25).

O relacionamento deve ir muito além da simples negociação e da busca de melhores condições de compra. É necessário que esse relacionamento tenha como objetivo ganhar mercado e tornar o negócio mais rentável. Isso envolve contatos multifuncionais em toda a cadeia de suprimento, abrangendo áreas como marketing, logística, finanças, recursos humanos e vendas.

Em razão disso, o setor de pequenas e médias redes está se tornando um importante canal de escoamento para essas empresas que não conseguem obter espaço nas grandes redes varejistas. Além disso, segundo estudo elaborado por Bearing Point (2002), os conflitos tendem a ser maiores quando a relação ocorre entre as grandes redes varejistas e a indústria de bens não-duráveis (em que se encontra a indústria de mercearia básica), do que entre as redes varejistas e a indústria de bens-duráveis (eletroeletrônicos, têxteis e automóveis). Esse maior conflito ocorre porque a indústria de bens não-duráveis não possui canais alternativos, como a indústria de eletroeletrônicos e têxteis e não controla o canal de distribuição, como no caso da indústria automobilística. É importante destacar que os setores de padaria e *food service*, que crescem a taxas superiores a taxa de crescimento das redes varejistas, são canais alternativos que vem sendo usado com grande propriedade pela indústria de mercearia básica.

Outro ponto a ser ressaltado é o crescimento da importância das pequenas e médias redes de supermercados no atendimento aos consumidores de média e baixa renda. Em razão da relativa estabilização atual nos preços e da localização mais central desses pontos comerciais, principalmente nos grandes centros urbanos, esses consumidores têm optado em realizar suas compras nesses pontos. Segundo Farina e Nunes (2002), uma tendência importante observada entre 1994 e 2000, motivada pelo crescimento do poder aquisitivo da população, foi o aumento da participação dos



supermercados independentes na comercialização de produtos alimentícios. Segundo censo realizado pela ACNilsen em 2002, houve crescimento de 3,1% no número de lojas e aumento de 4% no volume de vendas dos supermercados independentes no período.

Segundo Oliveira e Machado (2003), as compras no pequeno varejo são de pequeno porte e visam suprir necessidades imediatas da população. Em geral, a oferta de bens é inferior em quantidade e variedade, em comparação com os supermercados e hipermercados. Acredita-se que, aumentando a competitividade dessas redes, será possível disponibilizar produtos mais baratos e de melhor qualidade, atendendo, principalmente, às necessidades dos consumidores de baixa renda. Porém, segundo Belik (2001) e Oliveira e Machado (2003), o acirramento da concorrência no varejo trouxe dificuldades para o pequeno varejo, em razão das mudanças na estrutura do mercado. Assim, segundo esses autores, as pequenas empresas do segmento varejista devem procurar novas soluções produtivas e comerciais. Soluções essas que podem ser resultado da utilização de redes de distribuição e logística eficientes e da diferenciação, mediante a adoção de práticas comerciais que agreguem benefícios extras aos consumidores, visando à sua inserção no novo contexto concorrencial. Caso contrário, correm o risco de encerrar suas atividades.

Entre os motivos que levaram à opção pelos produtos de mercearia básica, está a significativa participação que as seções que formam a mercearia básica possuem nas vendas das redes varejistas (conforme pode ser observado na Tabela 1.1), (b) sua alta rotatividade, que leva à necessidade de contatos constantes entre as partes e (c) existência de experiências envolvendo empresas desses setores em outras iniciativas, por exemplo, ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor)<sup>6</sup> e CPFR (Planejamento, Previsão de Vendas e Reposição Colaborativos)<sup>7</sup>.

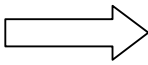
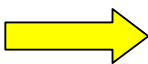
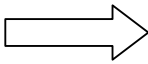
Além disso, a utilização conjunta de produtos alimentícios, de higiene, de beleza e de limpeza (mercearia básica) pode ser observada em outros trabalhos (ALCÂNTARA, 1997; SILVA, 1999; NEVES, 1999; GHISI, 2002; MARQUES, 2003), em que a baixa incidência de empresas de apenas uma categoria, como alimentos, por exemplo, poderia inviabilizar a pesquisa.

---

<sup>6</sup> *Efficient Consumer Response.*

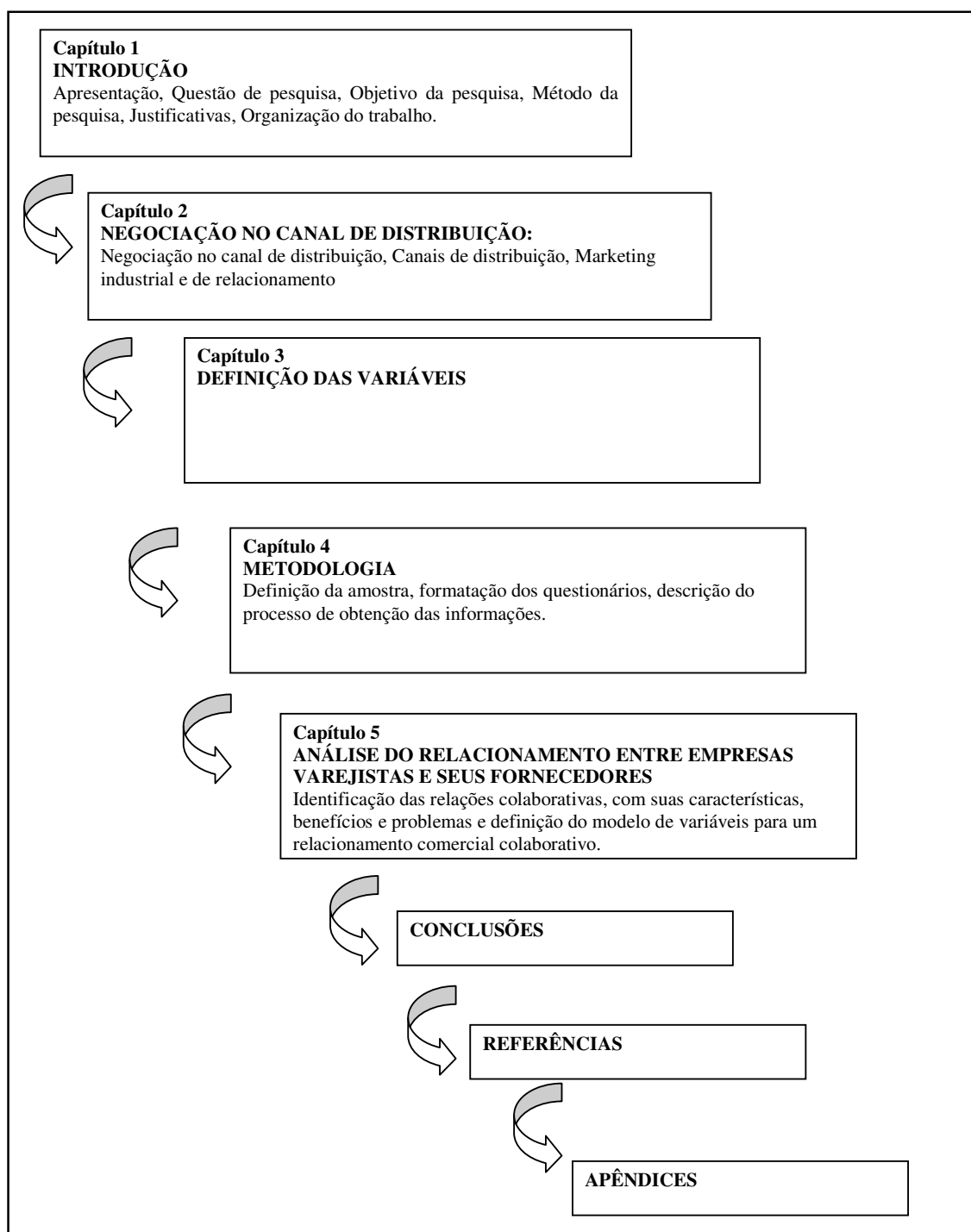
<sup>7</sup> *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment.*

**TABELA 1.1 – Participação do setor de mercearia básica no faturamento das redes varejistas brasileiras**

	2001	2002	2003	2004		
Frios e laticínios	13,2	13,8	15,9	14,7		Percíveis
Açougue	7,4	6,5	7,9	8,2		
Hortifrutis	6,8	6,4	6,3	6,4		
Padaria e confeitaria	2,9	3,9	3,2	3,2		
Comida pronta	-	-	0,5	1,4		
Peixaria	0,9	0,9	1,1	1,0		
Mercearia seca	21,1	21,7	22,9	22,4		<b>Mercearia</b>
Mercearia líquida	11,9	11,6	10,9	11,3		
Limpeza caseira	6,8	7,9	5,9	5,6		
Higiene e perfumaria	7,6	6,9	7,5	7,1		
Bazar	7,0	6,7	6,7	6,7		Não-alimentos
Eletro	7,0	6,0	5,8	6,4		
Têxtil	2,8	2,4	2,2	2,2		
Outros	0,5	2,5	3,1	3,5		

Fonte: Lukianocenko (2004) e Sousa (2005).

Visando atender aos objetivos propostos, esta pesquisa foi dividida em três capítulos, além desta introdução, conforme pode ser observado na Figura 1.3.

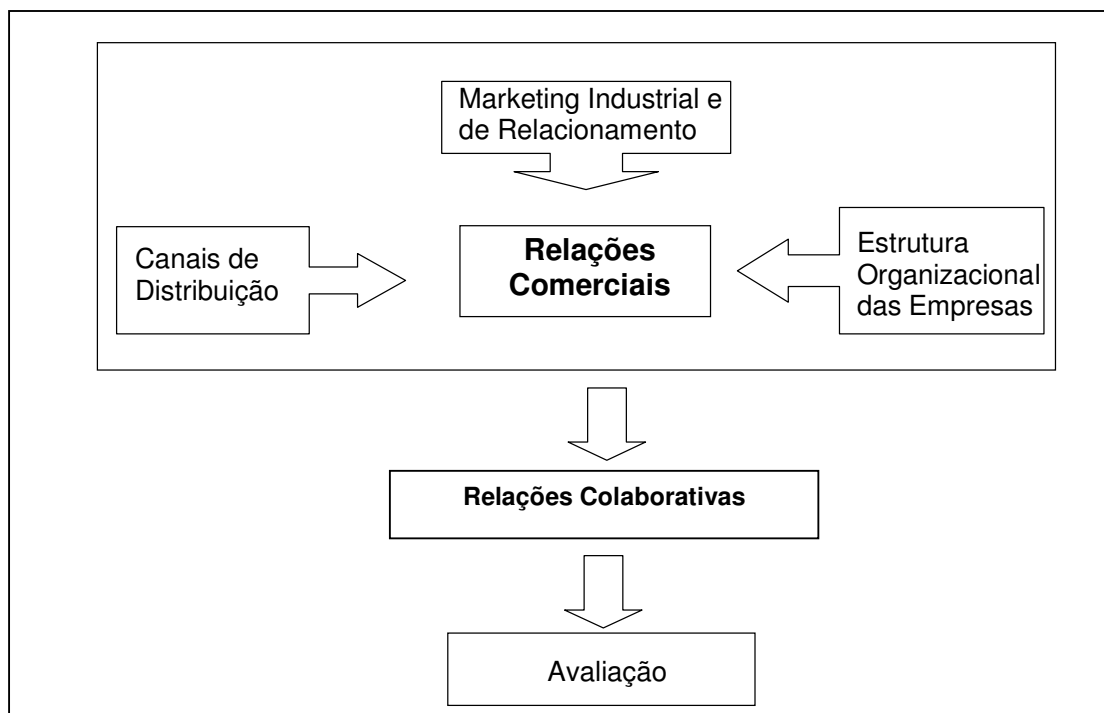


**FIGURA 1.3 – Estrutura do trabalho.**

## 2. NEGOCIAÇÃO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

A revisão teórica deste trabalho, será apresentado nos próximos dois capítulos. No capítulo dois, que está dividido em quatro tópicos, foram discutidos os referenciais teóricos que guiaram esta pesquisa. O primeiro apresentou os conceitos de cadeia de suprimentos e canal de distribuição, e os agentes que compõem esse arranjo. O segundo objetivou discutir as relações comerciais entre os agentes da economia. O terceiro tópico apresentou a evolução da teoria do Marketing Industrial e de Relacionamento. Ainda nesse capítulo, foram apresentadas e discutidas as variáveis que são utilizadas para caracterizar o relacionamento entre os agentes comerciais e foram selecionadas as variáveis que são utilizadas para atender aos objetivos do estudo. No quarto foram discutidas questões referentes à Estrutura Organizacional das Empresas.

Na Figura 2.1, procurou-se sistematizar as idéias utilizadas nestes dois capítulos.



Fonte: elaborado pelo autor.

**FIGURA 2.1 – Esquema do referencial teórico.**

## 2.1. Canais de Distribuição

Neste tópico serão apresentados os principais aspectos que determinam a atuação dos canais de distribuição. Será apresentado, inicialmente, o conceito de cadeia de suprimento, de canal de distribuição e, posteriormente discutidos os fluxos existentes no canal e os membros que compõem o canal.

A adoção do conceito de *Supply Chain Management* (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos está se tornando, no atual modelo econômico, o mecanismo principal para a integração de processos de negócios entre consumidores finais e fornecedores, para que se busque a competitividade e a rentabilidade das empresas envolvidas (GUNASEKARAN *et al.*, 2001). Porém, é importante destacar, conforme apontou Spekman *et al.* (2002), que muitos gestores ainda pensam na SCM apenas como um mecanismo de redução de custos. O interesse das empresas pela gestão da cadeia de suprimento vem aumentando continuamente desde os anos de 1980, quando elas perceberam que haveria benefícios oriundos de relações mais colaborativas dentro da organização. Os parceiros viram na dificuldade em se copiar um relacionamento colaborativo, a possibilidade de aquisição de uma vantagem competitiva diferenciada e sustentável (LUMMUS e VOKURKA, 1999; ROSENBLOOM, 2002).

Nas atuais cadeias de suprimento, os participantes são os mesmos das cadeias tradicionais, mas as regras do jogo mudaram e os papéis e as responsabilidades de cada membro não são mais baseados em funções tradicionais (comprar, vender ou entregar um produto), mas sim em responsabilidades (a empresa com melhor desempenho na execução de determinada tarefa torna-se responsável por ela). Dessa forma, por exemplo, o fornecedor pode se tornar responsável pelo *lay out* de determinado espaço dentro da loja de um distribuidor. Ao contrário das cadeias tradicionais, os papéis e responsabilidades dos participantes tornaram-se fluidos, dinâmicos e voltados para o consumidor (BLACKWELL, 2001).

Dessa forma, estar inserida em uma cadeia de suprimentos é de fundamental importância competitiva para as empresas atuais, e essa opção é parte da estratégia adotada. Assim, objetivos comuns e ações táticas e estratégicas devem ser compartilhados, dentro de uma perspectiva global de negócios, perante as demais empresas envolvidas na cadeia de suprimentos (LUMMUS e VOKURKA, 1999).

A SCM busca intensificar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de suprimentos, em que as estratégias e as decisões deixam de ser formuladas e firmadas sob a perspectiva de uma única empresa, para ser feita com vistas à cadeia produtiva como um todo.

O objetivo da SCM é alcançar eficiência e eficácia nas operações ao longo de toda a cadeia, sendo a satisfação do consumidor final o foco de todos os esforços. Nota-se que a integração e o gerenciamento ocorrem no âmbito interno da empresa (suas diferentes áreas) e no externo (com fornecedores e clientes de primeira linha, de segunda linha – fornecedores dos fornecedores e clientes dos clientes – e assim por diante).

Segundo Beamon (1999) e Silva (1999), uma cadeia de suprimentos pode, assim ser analisada como um conjunto de processos integrados, que engloba todos os elos da cadeia que estão fortemente conectados. Esses processos englobam desde os fornecedores da indústria (produtor rural ou outra indústria), os fornecedores de insumos, a indústria de apoio, os distribuidores e outros agentes por meio dos quais matérias-primas são manufaturadas em produtos finais e chegam ao alcance dos consumidores.

Fundamentada no princípio de que deve haver ganho conjunto entre todos os membros participantes, a partir da demanda criada pelo consumidor final a gestão da cadeia de suprimento pode ser dividida em duas partes: uma relativa à gestão de suprimentos e que diz respeito ao gerenciamento das relações entre a indústria processadora e seus fornecedores de insumos e outra à gestão da distribuição, que trata das questões entre a indústria manufatureira e seus distribuidores.

No caso em que o objeto de estudo são as relações entre a indústria e seus distribuidores, torna-se necessário focar a análise nos canais de distribuição, cujo escopo está centrado nas relações que fazem o produto chegar ao consumidor final a partir da indústria processadora, passando por distribuidores atacadistas e varejistas. A identificação dos agentes que estão situados dentro de um canal de distribuição é dada pela característica de posse do produto.

O conceito de Canal de Distribuição, assim como o de Gestão da Cadeia de Suprimentos, está fundamentado em alguns princípios básicos, em que toda a estratégia, as decisões e as ações decorrentes destas são tomadas considerando o seu

efeito no canal como um todo, não havendo funções ou organizações independentes, e sua estrutura consiste em organizações e pessoas para que as estratégias possam ser implementadas. Esse enfoque está baseado na associação e no compartilhando de informação entre os agentes dessa cadeia (HELMS *et al.*, 2000; YU *et al.*, 2001; ROSENBLOOM, 2002).

Chen *et al.* (2004), comentaram que o desenvolvimento da SCM está baseado em um paradigma da teoria de estratégia que enfatiza o desenvolvimento “da vantagem colaborativa”, ao contrário “da vantagem competitiva”. Esse mesmo paradigma pode ser aplicado às demais estruturas que analisam as relações comerciais entre dois agentes que estão dentro de um mesmo canal de distribuição. Segundo Dyer e Singh (1998), a escola de estratégia tem nas Teorias da Estrutura das Firms (Porter) e Baseada em Recursos (RBV) as duas principais vertentes para explicar a vantagem competitiva das empresas. Porém, segundo esses autores, embora as duas perspectivas contribuam para o entendimento de como as firmas conseguem retornos acima da média, elas negligenciam o fato de que as (des)vantagens de uma empresa individual estão freqüentemente ligadas às (des)vantagens da rede de relações comerciais em que essa empresa está inserida.

As alterações observadas no comportamento do consumidor e nas estratégias dos agentes (fornecedores e distribuidores) que estão diretamente ligados a eles, estão promovendo alterações importantes na arquitetura de muitos canais de distribuição. Esses canais estão revendo suas fronteiras e formas de atuação, levando a mudança nas competências e modificando a forma de relacionamento com seus fornecedores. Assim, segundo Rosenbloom (2002), um canal de distribuição transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores, preenchendo as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e serviços daqueles que as necessitam ou desejam, servindo como um mecanismo de articulação, em que estão presentes também outros tipos de fluxos.

Na área de marketing, o termo Canal de Distribuição já se encontra fundamentado e consolidado com conceitos bem definidos. Trabalhos relevantes, como Alcântara (1997), Neves (1999) e Silva (1999) utilizam, em sua maioria conceitos atribuídos a Bowersox e Cooper (1992), Stern *et al.* (1996), Berman (1996) e Rosenbloom (1999). Esses conceitos apresentam como linha principal à identificação da

relação entre organizações interdependentes, o compartilhamento de objetivos comuns e o processo de tornar produtos e serviços disponíveis para uso e consumo.

Dessa forma, canais de distribuição podem ser definidos como um conjunto de organizações – agentes e instituições – que se relacionam com o objetivo de tornarem produtos e serviços disponíveis, buscando criar valor ao consumidor pela aquisição e disponibilidade de produtos e serviços (BERMAN, 1996; PELTON, *et al.* 1997; COUGHLAN *et al.* 2002; ROSENBLOOM, 2002).

Rosenbloom (2002) destacou como uma característica importante dos canais de distribuição o fato de o canal existir externamente à empresa - não faz parte da estrutura organizacional interna de nenhuma das empresas participantes. Essa característica demonstra que o canal de distribuição deve ser visto de forma interorganizacional, ou seja, administrado por mais de uma empresa, o que leva à necessidade de haver relacionamento direto entre esses agentes:

... sistema de distribuição (...) é um recurso externo muito importante. Geralmente são necessários anos para construí-lo, e ele não é facilmente modificado. É tão essencial quanto os recursos internos, como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Esse sistema representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes, cujo negócio é a distribuição – e com os mercados específicos que elas atendem. Isso representa também um compromisso com um conjunto de políticas e práticas que constituem a trama sobre a qual é tecido um extenso conjunto de relações de longo prazo (KOTLER, 2000:510, citando COREY 1991)<sup>8</sup>.

Já Coughlan *et al.* (2002) destacaram a questão da interdependência, ao afirmarem que um canal de distribuição não é apenas uma empresa fazendo o melhor que pode no mercado, mas sim que cada membro depende dos demais para desenvolver sua função.

Também merece destaque, segundo Kotler (2000), Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2002), o objetivo principal de todos os membros do canal de distribuição, que seria atender aos desejos do consumidor final. Consumidor que, posicionado no final do canal de distribuição, é responsável pela remuneração de todos os demais agentes localizados ao longo do canal. Dessa forma, fica evidente a importância estratégica do canal de distribuição no desenvolvimento da empresa, independentemente do ramo de atuação.

---

<sup>8</sup> COREY, E. Raymond. **Industrial marketing**: cases and concepts, 4 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991, cap. 5.



Para as indústrias produtoras de bens finais ou intermediários, o ganho financeiro seria maior se pudessem disponibilizar seus produtos diretamente para o respectivo comprador-usuário (final ou intermediário). Entretanto, em muitos setores, o investimento necessário para se chegar diretamente ao consumidor-usuário impossibilita a adoção dessa estratégia por parte do fabricante.

Assim, Coughlan *et al.* (2002), baseados em trabalho original desenvolvido por Alderson (1954)<sup>9</sup>, levantaram algumas características que determinam a importância dos canais de distribuição.

1. Busca facilitada - Os usuários finais nem sempre sabem onde encontrar os produtos e serviços que precisam ou desejam, já os vendedores não sabem como alcançar os usuários finais;
2. Ajuste na discrepância de sortimento - As indústrias produzem grandes quantidades de um sortimento restrito de produtos, e os usuários desejam um grande sortimento, porém em pequenas quantidades.

Essas características estabelecem a importância que os agentes intermediários possuem em um canal de distribuição, pois criam utilidade de posse, lugar e tempo ao usuário final.

3. Criação de rotinas de transação - Leva à redução dos custos de distribuição, pois a frequência das relações comerciais entre dois agentes faz que se criem rotinas nas transações, permitindo a comparação entre dois períodos e, conseqüentemente, a busca por redução nos custos dessa relação.

Se a relação direta entre a empresa produtora do bem e o comprador-usuário nem sempre é a mais eficiente, a utilização de um grande número de intermediários também pode prejudicar a eficiência das relações.

4. Redução do número de contatos - Isso porque, segundo Coughlan *et al.* (2002:23), "à medida que aumenta a importância do intercâmbio em uma sociedade, o mesmo acontece com a dificuldade de se manterem todas essas interações", uma vez que, "empregar cada vez mais intermediários é motivo de retornos decrescentes simplesmente pelo número e custo de contatos no mercado".

---

<sup>9</sup> ALDERSON, Wroe. Factors governing the development of marketing channels. In: CLEWETT, Richard M. (Ed) **Marketing channels in manufactured products**. Homewood, IL: Richard Irwin, 1954, p. 5-22.

Apesar de caracterizado como um conjunto de organizações que objetivam tornar produtos e serviços disponíveis para o consumidor final, nem todos os agentes executam todas as tarefas existentes ao longo do canal. Assim, além de definir alguns papéis dentro do canal de distribuição, por meio da definição dos fluxos, é possível determinar quem é membro do canal de distribuição e quem não é. Segundo Rosenbloom (2002) e Coughlan *et al.* (2002), apenas as partes que estiverem engajadas nas funções de negociação de compra, venda e transferência de direitos (propriedade) são consideradas membros do canal.

Já Bowersox e Cooper (1992) consideraram todos os agentes, membros do canal de distribuição, porém os autores classificam essas empresas de acordo com suas funções no canal. Os agentes primários incluiriam as empresas que adquirem e gerenciam estoques de mercadorias e assumem parte do risco associado ao processo de venda, por exemplo, os atacadistas e varejistas. Já os agentes facilitadores ou especializados seriam responsáveis por fornecer serviços que contribuiriam para que os agentes primários executassem suas ações de maneira eficiente. Entre esses agentes estariam as transportadoras e operadores logísticos, as instituições financeiras e as companhias de seguro, agentes que se caracterizam por não assumir a propriedade de estoques, nem riscos a eles associados.

A estrutura dos canais de distribuição envolve um estudo dos participantes atuais do canal e de seus papéis no canal de distribuição (SLATER e OLSON, 2002,<sup>10</sup> citado por PAYNE e FROW 2004). Há um grande número de participantes de canais por meio do qual uma companhia pode procurar atender o cliente final. A estrutura do canal que será mais apropriado para a organização dependerá da combinação das estratégias adotadas para melhor atrair os clientes finais nos segmentos-alvo, que por sua vez dependerão da organização e da habilidade dos intermediários em criar o valor relevante para as necessidades dos clientes.

Um canal de distribuição pode ser formado por diversos níveis, de acordo com as características dos agentes envolvidos, dos produtos comercializados, dos canais disponíveis, da legislação existente, do enfoque que se queira dar, das especificidades dos produtos negociados e do conceito adotado, se são partes do canal apenas os agentes que detêm propriedade sobre o produto, ou todo agente que manuseia o produto. A

participação de uma empresa na caracterização do número de níveis que o canal possui depende do fato de ela assumir ou não a posse do produto ou serviço. O canal mais curto e com o menor número de intermediário é caracterizado pela relação direta entre o fabricante do produto ou o serviço e o consumidor final.

A partir desse canal, o número de intermediários irá aumentar, distanciando o fabricante do consumidor final. Segundo Kotler (2000:512), “a partir da perspectiva do fabricante, obter informações sobre consumidores finais e manter o controle, torna-se mais difícil à medida que o número de níveis do canal aumenta”. Porém, em razão das características do produto comercializado, o fabricante pode perceber que o ganho, com a introdução de maior número de intermediários, compensa a perda de controle sobre o produto e as informações que serão demandadas pelo consumidor final.

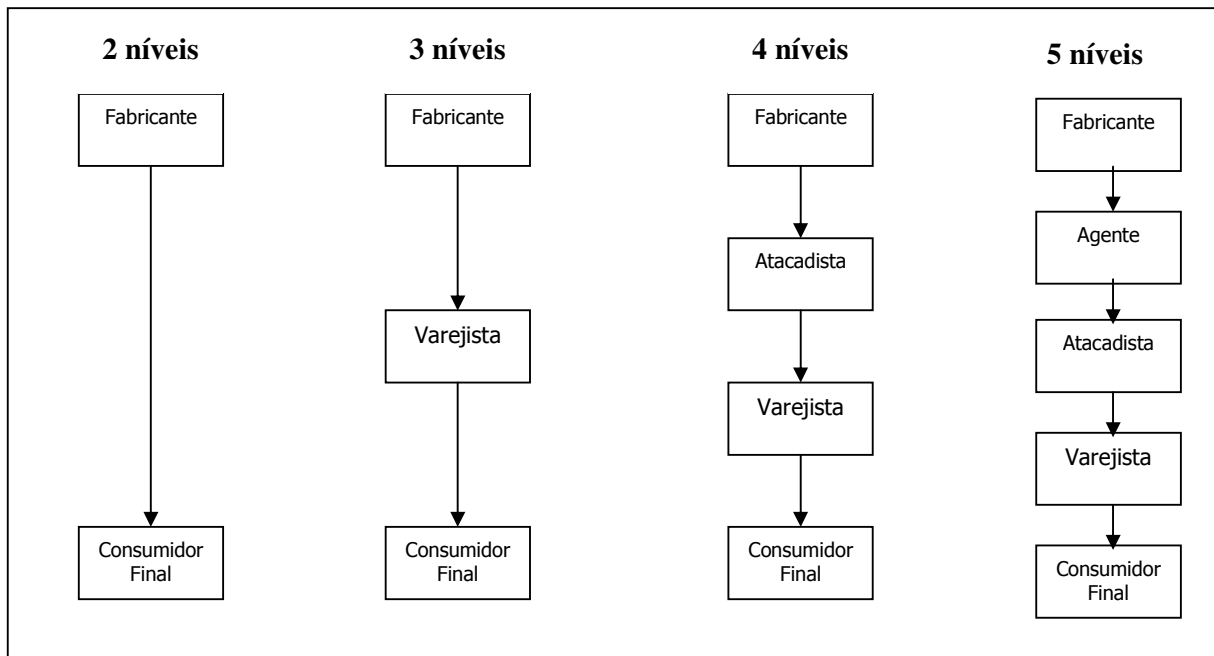
Segundo Coughlan *et al.* (2002:112), quando a demanda dos usuários finais por sortimento e variedade for alta, um intermediário (rede varejista) que possa obter economias de escala (atendendo a muitos consumidores) e de escopo (oferecendo muitas linhas diferentes de produtos) trará um resultado financeiro melhor do que vendendo diretamente ao consumidor. Segundo Payne e Frow (2004), citando Lanning (2000) e Wilson *et al.* (2003)<sup>11</sup>, a escolha do(s) canal(is) a ser utilizado é resultado: (a) do valor a ser agregado ao usuário final no(s) segmento(s) em que uma companhia pretender atuar, (b) dos comportamentos e motivações de compra dos clientes-alvo; e (c) considerar como esses clientes podem mudar ao longo do tempo, principalmente em razão do impacto da tecnologia.

O canal de distribuição, conforme observado na Figura 2.2, pode ser formado por até cinco níveis. Entretanto, nesta pesquisa o canal de distribuição é caracterizado como um canal de três níveis, formado pela indústria fornecedora, o varejista e o consumidor final, sendo o objeto de estudo as relações comerciais entre a indústria fornecedora e o distribuidor varejista.

---

<sup>10</sup> SLATER, S. F.; OLSON, E. M. A fresh look at industry and market analysis. **Business Horizons**, p. 15-22, 2002.

<sup>11</sup> LANNING, M. **Delivering profitable value**: a revolutionary framework to accelerate growth, generate wealth, and rediscover the heart of business. Cambridge, MA: Perseus Press, 2000.  
WILSON, H.; McDONALD, M.; HOBBS, M.; DOLDER, C. **Optimising multi-channel performance**. Cranfield: IBM/Cranfield White Paper, 2003.



Fonte: Rosenbloom (2002).

**FIGURA 2.2– Membros de um canal de distribuição.**

Dentre as organizações que compõem um canal de distribuição, pode-se citar:

1. Indústria Manufatureira (Fabricante) - Empresas envolvidas na criação de produtos que serão vendidos a terceiros. Mesmo com uma definição em comum, os agentes localizados nesse elo apresentam grande diversidade, em razão de tamanho, nível tecnológico, grau de integração e área de atuação. Apesar disso, é possível observar pelo menos duas características em comum entre todos esses agentes: (a) existirem para oferecer produtos que satisfaçam às necessidades dos mercados e (b) necessitam tornar seus produtos disponíveis no mercado (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Algumas das empresas produtoras possuem competências e estrutura para oferecer seus produtos diretamente para o consumidor final, porém a maioria das empresas não tem essa mesma competência, seja em função do seu tamanho, do tipo de produto que fabrica ou da extensão do mercado em que atua.

Para esses casos surge a figura do intermediário (fluxograma de 3 a 5 níveis), que tem a função de diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e

serviços oferecidos pelo fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor.

Em um hipermercado típico, cerca de 25 a 30 mil itens são oferecidos para o consumidor final, e esses itens podem ser fornecidos por empresas regionais ou empresas localizadas em qualquer país. Essas empresas dão suporte aos fabricantes e usuários finais - exercendo funções observadas na Figura 2.3 - como negociação, fluxo de informação e propriedade do produto. Segundo Coughlan *et al.* (2002), o intermediário pode ser qualquer agente, membro do canal, que esteja entre o fabricante e o consumidor final. No caso deste trabalho, esse papel é desempenhado pelo varejista.

2. Distribuidor Atacadista - Caracterizado normalmente por empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial, visando atender outros intermediários ou usuários finais industriais, institucionais e comerciais, mas não vendem para consumidores finais (DUNNE e LUSCH, 2001; COUGHLAN *et al.*, 2002).

A função do atacadista torna-se importante principalmente para fabricantes de pequeno e médio porte que não conseguem disponibilizar seus produtos diretamente nas gôndolas das redes varejistas e para o varejo de pequeno e médio porte que não possuem volume de vendas suficiente para ser atendido diretamente pelas grandes indústrias. Assim, o atacado adquire função imprescindível ao se tornar o elo entre indústrias e varejos que não conseguem negociar diretamente.

3. Distribuidor Varejista - Atividades finais, envolvidas na venda de bens e serviços produzidos em outros lugares, para consumo pessoal, comprando, recebendo e estocando produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores conveniência de tempo e lugar (PARENTE, 2000; DUNNE e LUSCH, 2001).

O varejo vem se tornando, nos últimos anos, o principal agente da cadeia de distribuição. Alguns fatores podem explicar o crescente poder das redes varejistas nos canais de distribuição: (a) aumento no porte e poder de compra; (b) aplicação de avançadas tecnologias; e (c) uso de modernos conceitos e técnicas de marketing (ROSENBLUM, 2002). A esses três, pode-se inserir um quarto fator, a maior proximidade com o consumidor final. Essa última variável permite às redes varejistas

terem acesso a demandas e desejos do consumidor e repassarem essas informações para os demais agentes que compõem o canal de distribuição.

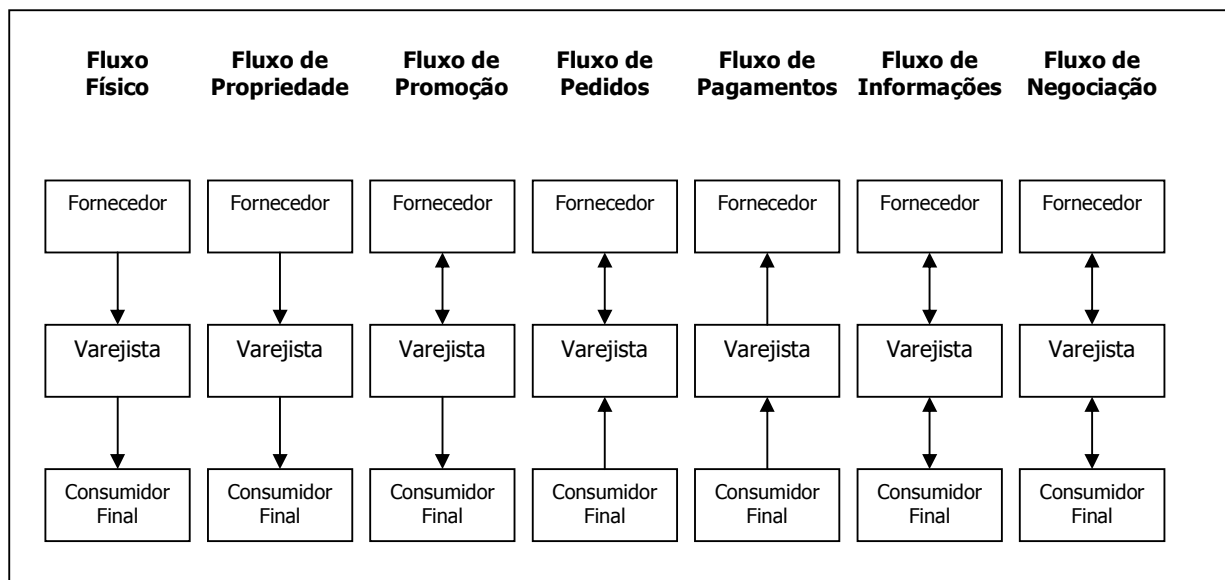
Os consumidores finais são partes importantes dos canais de distribuição. Segundo Coughlan *et al.* (2002), eles podem desempenhar e geralmente desempenham alguns dos fluxos de canal, assim como fazem os outros membros do canal de distribuição.

A maioria dos canais de distribuição é formada por fluxos que ligam os agentes que o compõem, ressaltando-se que esses fluxos apresentam comportamentos diferentes. O fluxo físico e o de propriedade apresentam sentido único a partir do fabricante até o consumidor final; já o fluxo de pedidos apresenta sentido único a partir do consumidor final até o fabricante e, finalmente, o fluxo de informações e de negociação apresenta sentido duplo, ou seja, parte tanto do consumidor em direção ao fabricante quanto do fabricante em direção ao consumidor, conforme pode ser observado na Figura 2.3.

Algumas observações são importantes para ajudar a entender os fluxos observados nos canais de distribuição, detalhados nesta pesquisa:

1. Fluxo de propriedade - O uso cada vez maior da consignação faz que muitas vezes a propriedade passe direto do fornecedor para o consumidor final, tendo o distribuidor apenas a função de apresentar o produto para o consumidor final.
2. Fluxo de promoção - É necessário observar que cada vez mais as empresas distribuidoras têm participado ativamente das estratégias de promoção não apenas como elo que atende ao consumidor, mas decidindo em conjunto ou mesmo impondo aos fornecedores determinadas promoções relacionadas a eventos ou datas específicas. Com isso, em alguns casos o fluxo deixa de ser apenas da indústria em direção ao consumidor final, mas ganha um fluxo inverso, partindo dos distribuidores;

Segundo Rosenbloom (2002), cada vez mais as estratégias de precificação e promoção estarão sob restrição, e poderão até mesmo ser moldadas pelas exigências de um poderoso distribuidor.



Fonte: Adaptado a partir de Rosenbloom (2002).<sup>12</sup>

**FIGURA 2.3 – Fluxos observados no canal de distribuição varejista.**

3. Fluxo de pedidos - Apesar de ocorrer a partir do consumidor, o que se observa, com a maior utilização da tecnologia e da maior proximidade entre distribuidor e fornecedor, é este último tendo acesso direto aos níveis de estoque do primeiro e, de certa forma, tirando pedidos diretamente, com o distribuidor apenas controlando e acompanhando o processo;
4. Fluxo de informação – O estreitamento das relações entre fornecedores e distribuidores varejistas tem no fluxo de informações seu principal ponto de apoio, apesar de o tipo de informação trocada entre os agentes não necessariamente ser homogêneo entre os canais de distribuição.

Segundo Coughlan *et al.* (2002), o fluxo de informações permeia todas as atividades de valor agregado do canal. Distribuidores e fornecedores trocam informações sobre tendências, padrões de venda e especificações sobre os produtos. Já os consumidores fornecem informações sobre suas preferências, e é o acesso a essas informações que muitas vezes coloca o distribuidor, elemento mais próximo do usuário final, na situação de agente principal do canal de distribuição.

<sup>12</sup> Uma descrição mais detalhada das atividades e dos custos desenvolvidos em cada um dos fluxos do canal de distribuição pode ser encontrada também em Coughlan *et al.* (2002, p.86-88).

5. Fluxo de negociação - Envolve uma troca mútua entre compradores e vendedores em todos os níveis do canal.

A idéia cada vez mais generalizada de que a estratégia das empresas é baseada nos desejos do consumidor faz com que este tenha importância no fluxo de negociação entre distribuidor e fornecedor. O que significa que o consumidor é influenciado pelos elos anteriores, porém, também, possui poder de influência. Dessa forma, fica evidente a importância estratégica do canal de distribuição no desenvolvimento da empresa, independentemente do ramo de atuação.

Estruturar um canal de distribuição é um esforço conjunto e coordenado de agentes que compartilham de objetivos comuns. Desse modo, a gestão eficiente do relacionamento entre os elos é um elemento importante para a integração do canal de distribuição, tornando a estabilidade e a eficiência no gerenciamento do relacionamento pré-requisitos essenciais para o sucesso da parceria.

Segundo Rosenbloom (2002), apesar da abordagem de níveis do canal permitir obter-se uma idéia dos tipos de participantes e em qual nível o participante se encontra, ela, porém não permite definir explicitamente a estrutura do canal e, principalmente, não consegue definir a relação entre esta estrutura e a gestão do canal.

A necessidade de se conseguirem estabelecer as relações de um canal de distribuição é de extrema importância, em razão do que Rosenbloom (2002:114) chamou de dimensões comportamentais. Segundo esse autor, o canal “não é simplesmente um sistema econômico racionalmente ordenado desprovido de processos e interações sociais”, mas sim, “um sistema social sujeito aos mesmos processos comportamentais que são característicos de todos os sistemas sociais”. Com isso, segundo o referido autor, as dimensões comportamentais fundamentais presentes em todos os sistemas sociais – conflito, poder, papel e processo de comunicação - acabam fazendo parte das relações comerciais.

Segundo Chen *et al.* (2004), dentro do paradigma colaborativo, as relações comerciais são compostas por redes de relacionamentos interdependentes, desenvolvidas e promovidos com a colaboração estratégica de todos e com o objetivo de obter benefícios mútuos. Hakansson e Snehota (1995) discutem o processo do “*networking*”, apontando que a dimensão mais importante da mudança em redes de



negócio está no desenvolvimento das atividades de ligação, dos recursos envolvidos e das ligações entre os agentes envolvidos no relacionamento.

Além disso, no atual estágio de concorrência entre as empresas e na necessidade de atender a diferentes mercados, uma empresa participa de diversas cadeias de suprimentos. Ao mesmo tempo, segundo Cooper *et al.* (1997) e Silva (1999), dificilmente uma empresa mantém relações próximas ou de parceria com todos os elos ou pontos da cadeia. Sempre existirão fornecedores e clientes preferenciais que ocasionarão diferenças importantes no tratamento de cada componente ou atividade do canal de distribuição.

## **2.2. Negociação no Canal de Distribuição**

Nesta seção serão apresentados os principais aspectos que determinam as relações comerciais entre dois agentes comerciais, com o objetivo de demonstrar o comportamento deles e a importância que adquirem as relações comerciais colaborativas.

As últimas duas décadas foram caracterizadas pela disseminação de empresas com negócios em diversas partes do mundo, devido ao rápido desenvolvimento de tecnologias de fabricação e informação, além de alterações substanciais na área econômica - abertura de mercados, maior estabilidade econômica -, que facilitaram o deslocamento dessas empresas.

Somado a isso, a pressão por menores custos de fabricação e uma demanda mais exigente levaram à mudança nas formas tradicionais de produção-distribuição, resultando em mudanças no desenho, operação e objetivos dos canais de distribuição.

A Figura 2.4 mostra que as variáveis que compõem os condicionantes do comportamento dos agentes pode ser controlada pelo agente comercial diretamente envolvido na relação ou por eventos que impactam indiretamente essa relação. A Figura procura destacar também, os condicionantes do comportamento dos agentes comerciais, influenciados não só pelas variáveis que caracterizam a oferta e a demanda, como também por variáveis provenientes do mercado consumidor, do ambiente onde essas empresas estão inseridas e do próprio comportamento das organizações.

Conforme mostra a Figura 2.4, existem fatores que são incontroláveis pelas empresas e que afetam o ambiente onde elas estão inseridas, como por exemplo, o volume e a forma de demanda dos produtos. Esses fatores são responsáveis por determinar a conformação dos mercados onde as empresas – fornecedores e distribuidores – atuam e, conseqüentemente, irão determinar o comportamento que essas empresas terão. Dessa forma, esses fatores terão influência sobre o comportamento e as ações adotadas pelas empresas e sobre as quais, elas possuem controle.

A relação entre o distribuidor e o fornecedor é bastante complexa, havendo simultaneamente interesses comuns e uma série de conflitos. É consenso que fornecedores e distribuidores são parceiros no objetivo de disponibilizar uma mercadoria para o consumidor final e, para isso, é necessário que exista uma negociação transparente entre os dois lados. Entretanto, as empresas não podem deixar de lado seus objetivos individuais, ou seja, os resultados operacionais que as mantêm competitivas e no mercado.

A complexidade da relação entre varejo e fornecedor, pode ser atestada por Parente (2000), que colocou o processo de compra do varejista como a atividade mais crítica da empresa, pois, à medida que as vendas são realizadas, o estoque necessita ser repostado, para que o consumidor tenha acesso ao produto e este possa ser vendido. Porém, a empresa não pode esperar que o estoque baixe para ir atrás do fornecedor (atacado ou indústria) para negociar uma nova compra. Da mesma forma, o fornecedor não pode ficar esperando que o comprador (varejista) venha até ele toda vez que falte produto nas suas gôndolas. Caso esse cenário ocorra, a perda é evidente para ambos os agentes. Para o fabricante, porque seu produto não estará na gôndola e o consumidor não irá comprá-lo e, para o varejista, porque sem o produto na gôndola o consumidor deixará de ir até sua loja e passará a comprar em outros estabelecimentos.

Entretanto, tradicionalmente independente do setor ou área de atuação, é normal que as empresas adotem estratégias de ganhos (lucros) máximos, e essa estratégia passa, necessariamente, pela obtenção de ganhos a partir de perdas dos concorrentes. Esse concorrente pode ser uma empresa do mesmo tipo (concorrência horizontal), ou um concorrente que se encontre entre os membros de diferentes níveis do canal de distribuição (concorrência vertical).

Os ganhos do distribuidor varejista, por exemplo, advêm do aumento da sua receita, obtido do aumento do volume de produtos vendidos ou do aumento do preço do produto. Porém, o consumidor atual faz compras em quantidades menores, para atender a uma demanda imediata, fazendo que o varejista tenha maior dificuldade em conseguir aumentos no volume de produtos vendidos. A possibilidade de o consumidor obter diversos produtos em diferentes pontos de venda, como padarias, açougues, lojas de conveniência, lojas de vizinhanças, bares, varejões e até mesmo em farmácias, faz que o aumento de preços não seja uma alternativa eficaz para o varejista.

Da mesma forma, os distribuidores atacadistas têm dificuldades de aumentar seu ganho por meio do aumento dos preços ou da venda de volumes maiores, uma vez que as pequenas redes de varejo, tradicionais clientes, estão formando Centrais de Compra<sup>13</sup> e adquirindo seus produtos diretamente das indústrias.<sup>14</sup> Ao mesmo tempo, algumas indústrias estão vendo as redes varejistas de porte médio como um novo mercado a ser desenvolvido.

Não podendo elevar seus ganhos por meio do aumento da receita, as empresas distribuidoras direcionam sua estratégia para a redução de custos. Uma das opções disponíveis para a redução dos custos está na pressão exercida sobre os fornecedores, visando à redução dos preços dos produtos fornecidos (ou um aumento menor do que previsto inicialmente) e à transferência de parte dos seus custos (como a utilização de repositores e promotores fornecidos pelo fornecedor).

Essa atuação, baseada no objetivo individual da maximização do lucro, leva a uma relação conflituosa entre distribuidores e fornecedores, uma vez que o distribuidor deseja comprar o produto pelo menor preço possível e o fornecedor deseja vender pelo preço que atinja sua lucratividade máxima.

O canal de distribuição serve como um espaço onde, em um sistema de livre mercado, várias empresas ligadas por uma relação de oferta e demanda realizam a transferência de propriedade de produtos e serviços, podendo ser caracterizado como um campo de batalha onde se decide o sucesso ou o fracasso da empresa (ARNOLD, 1999; BOWERSOX e CLOSS, 2001). Isso pode ser confirmado por meio de observações do mercado, em que um comerciante pode se abastecer de produtos

---

<sup>13</sup> Modelos de associativismo que têm, entre outras funções, a compra conjunta, elaboração de promoções e divulgação conjunta, padronização das lojas, treinamentos, pesquisa de preços e do consumidor.

similares ou substitutos de diversos fornecedores. Já o fornecedor tem à sua disposição, no mercado, diversas empresas comerciais para oferecer seu produto.

Vale a pena ressaltar, entretanto, de que, mesmo com um grande número de empresas para disponibilizar seus produtos, existe a necessidade, por parte dos fornecedores (principalmente para as indústrias), de estarem presentes em determinados distribuidores. Assim como há a necessidade de os distribuidores, possuem, entre suas ofertas, determinadas marcas reconhecidas pelo consumidor final. Isso permite aos maiores distribuidores e também a algumas das principais marcas de consumo encontradas no mercado maior facilidade na hora de negociar com seus parceiros.

Fornecedores e distribuidores estão realizando constantemente operações comerciais. Essas operações tradicionalmente se transformam em benefícios imediatos para um dos envolvidos e, conseqüentemente, em desvantagens para o outro envolvido, de acordo com seu poder de negociação ou da situação em que a operação ocorre. Assim, negociações agressivas, em que um dos lados acaba assumindo uma posição mais intransigente, objetivando tirar proveito de uma conjuntura momentânea, podem se transformar em dificuldades futuras quando esse mesmo lado necessitar de ajuda do seu parceiro.

Esse tipo de operação caracteriza um contrato clássico do mercado, em que, segundo Coughlan *et al.* (2002), é possível identificar algumas características: os acordos não prevêm compartilhamento (de risco, experiência etc.); não existem distinção nem continuidade; os agentes são intercambiáveis e lidam uns com os outros de maneira completamente independente e impessoal; negociam cada transação como se fosse a única e; começam e terminam suas transações com base somente nos méritos correntes do conjunto de ofertas.

Além disso, a tecnologia e o aumento da competitividade estão alterando as formas e as taxas de crescimento das empresas, fazendo que estas busquem, na maioria das vezes, responder às exigências do consumidor: o aumento do consumo fora do domicílio, a busca por segurança alimentar e do próprio alimento e a procura por maior conveniência. Além de satisfazer o consumidor final, no caso da indústria manufatureira, é necessário atender, também, às exigências dos consumidores

---

<sup>14</sup> Tanto no caso das redes varejistas, quanto das redes atacadistas, as receitas também estão sendo majoradas por meio do oferecimento de serviços que atraem os consumidores e buscam criar fidelidade.

intermediários, que são as empresas responsáveis pela disponibilização do produto no mercado.

Os agentes que desejam se manter no mercado e atender a essas novas exigências de competitividade e concorrência, terão que se adaptar. Essa adaptação necessariamente passa pelo gerenciamento e trabalho colaborativo entre as empresas que formam o canal de distribuição, acentuando a necessidade de maior entrosamento, fazendo com que o setor de distribuição passe por mudanças significativas. Assim, segundo Batt e Purchase (2004), em um ambiente onde o mercado é cada vez mais dinâmico e turbulento a habilidade de uma empresa em desenvolver e controlar com sucesso seus relacionamentos com outras empresas emerge como uma competência e uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Com isso, a maioria das empresas foi forçada a redesenhar seu canal de distribuição, com as relações de sociedade entre os agentes substituindo as convencionais estruturas de livre mercado. Isso fez que emergisse um novo paradigma de gestão empresarial baseado no fato de que as empresas não mais competem apenas entre si, de forma isolada ou individual, mas sim por meio dos diversos canais de distribuição, nos quais estão inseridas. Ritter *et al.* (2004) reconhecem que as empresas fazem parte de uma rede de relacionamentos, sejam relacionamentos de negócios ou não, em que ambos podem capacitar e, ou, restringir o desempenho da empresa.

Nesse processo, ao invés da visão tradicional de uma empresa competindo com outra, o novo espaço de competição está se deslocando para as cadeias (BEAMON e WARE, 1998; LAMBERT e COOPER, 2000; YU *et al.*, 2001). Rosenbloom (2002), baseado em Palamountain (1955)<sup>15</sup>, identificou esse processo, como uma concorrência entre sistemas de canal, em que canais inteiros competem com outros canais inteiros.

Segundo Levitt (1990), é necessário, porém, dar atenção a uma característica singular do relacionamento, o tempo. A teoria econômica de “oferta e demanda” presume que o trabalho do sistema econômico pouco depende do tempo e ignora as interações humanas – uma transação de vendas instantâneas, isolada, que se consuma na interseção de oferta e demanda. Apesar de característica clássica da microeconomia, essa relação instantânea perde-se à medida que se intensifica a

complexidade crescente do produto e as interdependências das instituições do sistema industrial. Autores identificam no tempo a variável que diferencia transações discretas (de mercado), de relacionamentos, em que as transações resultantes de relacionamentos são situações de longo prazo e que necessitam de alguma forma de suporte pós-venda (Dwyer *et al.* 1987; Pressey e Mathwes, 2000, citando Gronhaug *et al.* 1998<sup>16</sup>).

Segundo Batt e Purchase (2004), as interações interfirmas ocorrem no tempo, e o processo de interação somente pode ser inteiramente compreendido examinando-se o tempo, porque esse é o meio pelo qual os seres humanos percebem seu mundo. Em todo o relacionamento, o presente será condicionado pelas expectativas passadas e futuras. Segundo Medlin (2004), enquanto o passado fornece diversas interpretações da interação e o futuro prende interações potenciais, é somente no presente que a percepção e a interação ocorrem.

Assim, para que os produtos cheguem ao consumidor final, é necessário que haja interação entre o primeiro fornecedor (indústria de insumos ou agricultor) e os elos entre ela e o consumidor final. Fornecedor e distribuidor precisam do consumidor final e, por maior que seja o poder exercido por uma das partes, a dependência é mútua.

Empresas que conseguem visualizar essa dependência de forma clara desenvolvem relações comerciais que lhes garantem condições privilegiadas para a evolução de seus negócios. Os relacionamentos entre distribuidor e fornecedor em muitos setores industriais sofrem das dependências severas entre as operações das empresas no mercado. Dependências essas que conduzem à necessidade da cooperação e da coordenação entre as operações das empresas, a fim de se alcançarem objetivos internos e os objetivos mútuos (Hakansson e Snehota, 1995; Lambert e Cooper, 2000).

A interação pode ser definida como um mercado empresarial, formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros, em que o processo de tomada de decisão das organizações estabelece a necessidade da

---

<sup>15</sup> PALAMOUNTAIN, Joseph C. **The politics of distribution**. Cambridge, Mass: Harvard Business Press, 1955.

<sup>16</sup> GRONHAUG, K., HENJESAND, I.J. e KOVELAND, A. Fading relationships in business markets: an exploratory study, **Proceedings of the European Marketing Academy Conference**, v. 1, p. 589-611, 1998.

compra de produtos e serviços, além de identificar, avaliar e escolher, entre as marcas e os fornecedores disponíveis, qual a melhor opção (WEBSTER e WIND, 1975; KOTLER, 2000).

Essa interação ou relação comercial possui características que são decorrentes de três aspectos: (a) do impacto que o ambiente tem sobre os membros do canal, (b) ser formado por empresas independentes e (c) empresas serem formadas por pessoas. Além disso, Ford (1998) destacou outras características dos mercados empresariais, que colaboram na compreensão da necessidade de mudança no comportamento dos agentes que o compõem: (a) não são compostos por um grande número de clientes individualmente insignificantes - os clientes variam em tamanho e necessidades e podem ser mais ou menos importantes para o fornecedor; (b) não compõem-se de vendedores ativos e clientes passivos - uma empresa distribuidora pode, diante de uma necessidade particular, procurar fornecedores adequados, em algumas situações, mesmo que os persuadindo a atender às suas necessidades; e (c) não é composto apenas por produtos padronizado, determinados pelo vendedor.

Segundo Arbache *et al.* (2004), existem ainda diferentes modelos de atuação dos fabricantes com seus canais de venda:

(1) Existem fornecedores que acreditam que o ponto de venda precisa, e muito dos seus produtos e de suas marcas – afinal, sem eles, o ponto de venda não existiria ou, mesmo que tentasse, não conseguiria atrair o consumidor para dentro da loja;

(2) Fornecedores que reclamam o tempo todo de como é difícil negociar com o ponto de venda – eles acreditam que o ponto de venda é injusto e quer tirar o máximo de vantagem sobre o fabricante;

(3) Fornecedores que reconhecem que o ponto de venda tem papel cada vez mais importante nos seus negócios e que a resposta nesse caso é adaptar a organização e o modelo de trabalho concentrando recursos (pensamento, tempo e dinheiro) e esforços no desenvolvimento de marketing nos canais de venda.

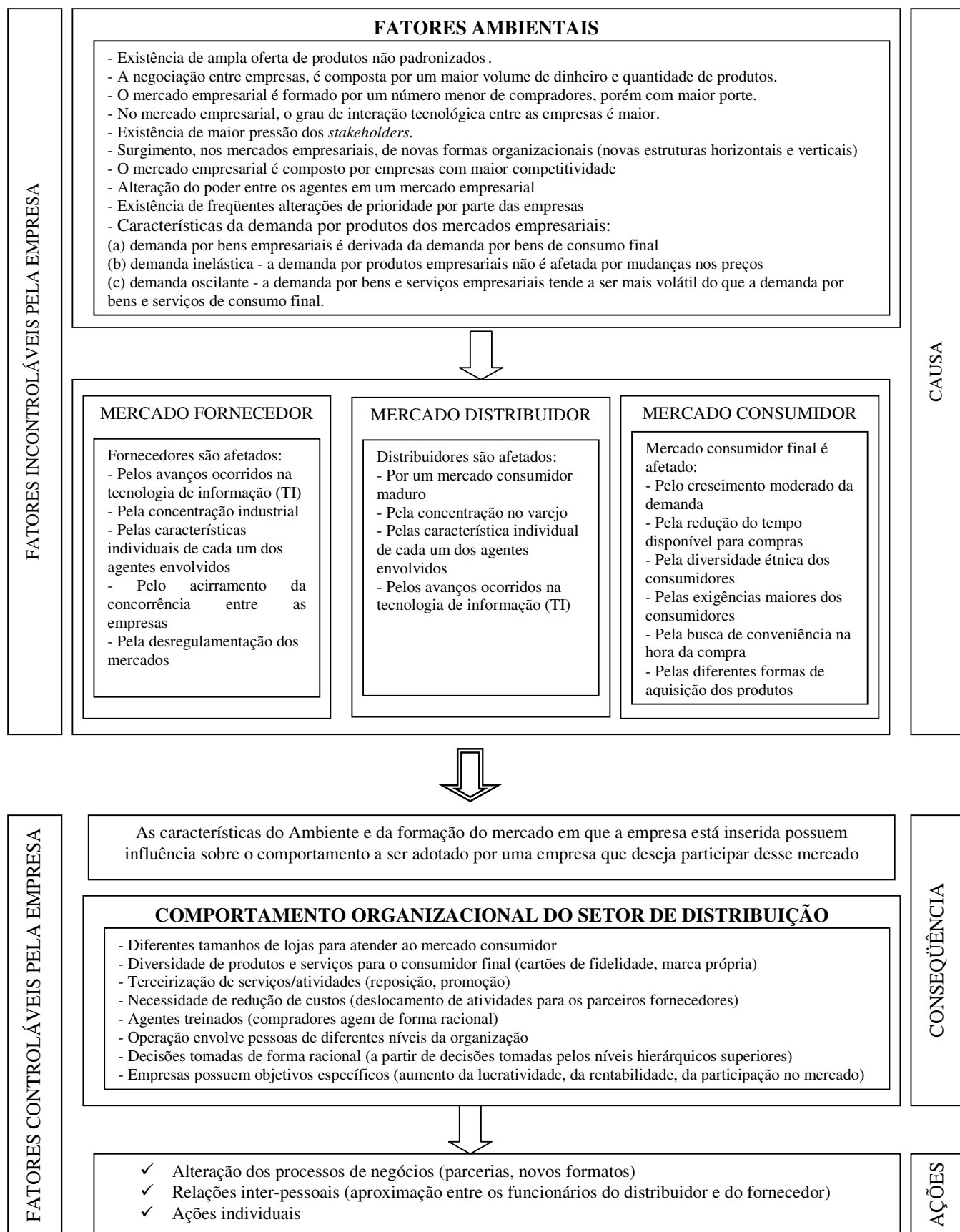
Segundo Kotler (2000) e Arbache *et al.* (2004), é necessário perceber que a negociação representa apenas o início do processo, em que o resultado geralmente depende da capacidade de negociação e do balanço de forças entre o distribuidor e o fornecedor, ao longo do tempo. Mesmo assim, os relacionamentos entre clientes e

fornecedores têm mudado de desagradáveis e adversários para próximos e amigáveis. Com isso, espera-se um relacionamento mais estreito entre fornecedor e cliente.

Assim, a importância do setor varejista na negociação é crescente, dado o seu poder econômico e a capacidade que esses setores possuem em identificar as tendências de consumo. Devido à proximidade com o cliente, redes varejistas acabam sendo responsáveis pela coordenação não só do fluxo de informações a respeito do consumidor final, mas também das mercadorias que irão suprir as necessidades do cliente.

O balanço de forças entre as empresas pode ser compensado por relacionamentos baseados na definição de ganhos conjuntos e de longo prazo, que tendem a ser acompanhados por meio de variáveis, observadas com frequência em relacionamentos colaborativos. Entretanto, apenas identificar as variáveis que podem ser utilizadas para aferir o relacionamento entre as duas empresas não é suficiente. Torna-se importante identificar como elas são compreendidas e como afetam as pessoas e os departamentos das empresas, que são responsáveis pelas ações e que, de fato, executam o relacionamento entre essas empresas.





Fonte: Elaborado pelo autor.

**FIGURA 2.4 – Fatores condicionantes do comportamento dos agentes presentes em uma relação comercial.**

A partir dessas análises é possível identificar pontos de atuação das empresas para aprimorar suas relações e alcançar os resultados esperados, e prometidos, pela adoção dos padrões de relacionamento colaborativo nos canais de distribuição.

### **2.3. Marketing Industrial e de Relacionamento**

Neste tópico será apresentada a definição do Marketing Industrial e discutidos o conceito e a evolução do Marketing de Relacionamento nos Canais de Distribuição.

Como visto anteriormente, o sucesso competitivo de uma empresa depende da mudança nas relações empresariais, em que a confrontação e o poder de barganha dão lugar à cooperação. Assim, torna-se imprescindível aos agentes: compreender os motivos que levam ao início de um programa de relacionamento comercial; ter conhecimento das expectativas que os lados possuem de tal relação; conhecer como as empresas acompanham e saber se as expectativas estão sendo alcançadas; e verificar as questões que podem fazer da relação um bônus ou um ônus para a empresa.

Prahalad e Ramaswamy (2002) apresentaram algumas questões fundamentais a serem compreendidas antes de se iniciarem programas de relacionamento com parceiros: por que as empresas devem colaborar entre si e por que a intensa concorrência entre empresas torna isso necessário? Quem se beneficia e quais são os benefícios de uma colaboração bem-sucedida? Uma taxonomia dos modos de colaboração – conforme os métodos e os propósitos. Qual a infra-estrutura de informação exigida das partes envolvidas? Os riscos e os custos ocultos da colaboração, incluindo novas questões e desafios com que as empresas irão se deparar quando colaboram entre si?

Segundo estudo elaborado pela Bearing Point (2002), a falta de confiança, as diferenças culturais das empresas e a comunicação deficitária são apontadas como as maiores barreiras para se estabelecerem processos colaborativos.

Em função das diversas combinações possíveis, o relacionamento entre uma empresa e seus clientes e fornecedores pode variar, segundo Ford (1998) e Cheung e Turnbull (1998), entre próximos e distantes, produtivos e improdutivos, importantes e

triviais, em maior ou menor intensidade, com maior ou menor comprometimento, e uma decisão tomada por qualquer uma das partes pode ter efeitos em seus relacionamentos com outros agentes.

O relacionamento entre as empresas que compõem um canal de distribuição é consequência de dois fatores antagônicos. O conflito, que representa o objetivo individual de ganhos de qualquer empresa em uma relação comercial e a dependência mútua, que mostra que sem a parceria nenhuma organização pode atender de maneira eficiente às necessidades do consumidor. Assim, os relacionamentos empresariais precisam ser observados, levando-se em consideração que o conflito é parte integrante do problema, mesmo na busca de parâmetros que possam visualizar maior ou menor colaboração.

Segundo Batt e Purchase (2004), os relacionamentos tornam-se um processo de auto-organização que surge de interações entre as empresas envolvidas. Enquanto todas estiverem envolvidas simultaneamente, as redes de relacionamento não poderão ser controladas ou dirigidas por uma empresa individualmente. Assim, melhor do que tentar controlar a relação, as empresas devem aprender a controlar as interações internas e externas que ocorrem dentro da relação comercial. Essa interação é a chave para a construção do relacionamento.

O conceito de Marketing de Relacionamento enfatiza, principalmente, a necessidade de um relacionamento de longo prazo em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo. Buscando-se a fidelização dos clientes, indiferentemente se o cliente é o consumidor final ou o consumidor intermediário (organização). Segundo Rosenbloom (2002), a construção de um forte relacionamento entre fornecedores e distribuidores torna-se uma vantagem estratégica considerável, uma vez que esta não é algo de fácil imitação pela concorrência.

O estreitamento da relação comercial entre um fornecedor e um distribuidor não significa apenas um aumento do repasse de verbas, por parte do fornecedor ao distribuidor, para que este venda em maior volume os seus produtos. Outras ações passam a fazer parte dessa relação: (a) troca de informações sobre o comportamento de compra do consumidor final, (b) estabelecimento conjunto de ações de marketing, (c) decisões sobre a disposição dos produtos dentro das lojas (*lay out*), e (d) acesso preferencial a determinadas informações ou ações.

Dois exemplos do acesso preferencial a informações podem ajudar a entender o resultado desse novo relacionamento comercial:

1. Quando um distribuidor está planejando a abertura de uma nova loja, ele avisa com maior antecedência o fornecedor com o que mantém um relacionamento mais colaborativo, de forma que este possa se preparar melhor do que os concorrentes para atender a esse novo ponto de venda.
2. Quando o fornecedor lança um novo produto no mercado, o distribuidor com o qual ele possui melhor relacionamento receberá o produto com maior antecedência, seja para oferecer ao consumidor final, seja para operar como um ponto de referência para os estudos de lançamento desse produto.

Apesar disso, é interessante distinguir o marketing praticado, visando criar laços com o consumidor final, do marketing utilizado na aproximação com clientes empresariais. Segundo Hutt e Speh (2001), entre os fatores que distinguem o marketing empresarial do marketing para o consumidor doméstico estão a natureza do cliente e como ele usa o produto.

Assim, é possível identificar os consumidores empresariais como “composto por todas as organizações que compram produtos para usá-los como parte componente da produção de outros produtos, como suprimentos operacionais ou para revenda” (HUTT e SPEH, 2001:170). Essa distinção é necessária, uma vez que as estratégias e as ferramentas necessárias para atender aos dois mercados são distintas. Segundo Webster e Wind (1975), o entendimento do processo de compra e venda é essencial para o desenvolvimento dos programas de marketing de empresas que vendem às organizações, além de contribuir para o funcionamento mais eficaz dos mecanismos de mercado.

Para Rosenbloom (2002), é necessária a compreensão das dimensões do comportamento dos canais, porque este não é simplesmente um sistema econômico racional, mas também um sistema social. Assim, é necessário conhecer os processos comportamentais que ocorrem nos canais de marketing e saber aplicar esse conhecimento no desenvolvimento e na administração do canal.

A empresa, independentemente do porte ou do papel que desempenhe em um canal de distribuição, possui uma identidade que tem impacto nas suas

oportunidades de ação no canal e na própria formação do canal. A forma como a empresa é gerenciada, a intensidade e a forma com que atua no mercado são características que irão afetar o canal de distribuição em que ela participa.

Ao mesmo tempo, o canal de distribuição em que a empresa está inserida, também impacta na formação da identidade da empresa. Com isso, segundo Gadde e Hakansson (2001), alguns atributos que formam a sua identidade são internos a ela, enquanto outros são originados do relacionamento com outros atores do canal. Empresas que utilizam intensamente a tecnologia, por exemplo, tendem a buscar parceiros ou canais formados por empresas com essa mesma característica.

Conceitos de parceria e contratos de longo prazo são praticados há muito tempo no mercado empresarial, sendo sustentado por abordagens econômicas relacionadas a custos de transação e contratos. Segundo Payne e Frow (2004), baseado em Ryals e Payne (2001)<sup>17</sup>, o que mudou nas últimas décadas foi o número de tendências que permitem relacionamentos melhores entre o distribuidor e o fornecedor, proporcionados pela aplicação do marketing de relacionamento.

Na área do marketing, a relevância dessas relações ganha destaque com o desenvolvimento do marketing de relacionamento. A terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Marketing de Relacionamento é atrair, manter e – em organizações de multi-serviço – aumentar a relação com os clientes. Servir e vender aos clientes existentes têm tanta importância para o sucesso no longo prazo quanto obter clientes novos (BERRY<sup>18</sup>, citado por LINDGREEN, 2001).

Nos anos seguintes, vários autores definiram marketing de relacionamento segundo as necessidades do mercado. As conceituações feitas por Levitt (1990), Berry (1995) e Palmer (1997) refletem as relações entre comprador e vendedor, por meio do qual uma organização buscaria estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais. Cravens<sup>19</sup>, citado por Min e

---

<sup>17</sup> RYALS, L.; PAYNE, A. F. T. Information empowered relationship marketing: leveraging customer information in financial services. **Journal of Strategic Marketing**, n. 9, p. 1-25, 2001.

<sup>18</sup> BERRY, L.L. Relationship marketing. In: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G.L.; UPAH, G.D. (Eds). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, p. 25-8. 1983.

<sup>19</sup> CRAVENS, D.W. Introduction to the special issue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 235, 1995.

Mentzer (2000), afirmou que relacionamento envolve mais do que a colaboração entre comprador e vendedor, incluindo também os demais membros do canal de distribuição (fornecedores e empresas de apoio), as funções internas das empresas e até mesmo os competidores destas. Esses outros agentes presentes na relação, além da gestão interna das empresas envolvidas, irão atuar para o fortalecimento ou enfraquecimento da relação.

Para Gronroos (1994), marketing de relacionamento busca estabelecer, manter e aumentar as relações com os clientes e outros sócios, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam conhecidos antecipadamente. O autor deixa claro que, apesar de o relacionamento trazer em seu conceito a idéia de relações duradouras e trocas entre as partes, se esse relacionamento não resultar em ganhos financeiros (para ambas as partes) e, principalmente, para os *stakeholders*, dificilmente as idéias de comprometimento, colaboração e cooperação irão perdurar durante a relação. Os administradores percebem claramente os custos da colaboração até porque, muitas vezes, eles aparecem imediatamente. Já os benefícios nem sempre são facilmente visíveis e, geralmente, representam apenas um potencial.

Apesar da importância que vem adquirindo nos últimos anos, o relacionamento entre duas empresas não surge instantaneamente, mas sim emerge de negociações informais que, inicialmente, necessitam de pouca confiança e envolve baixos riscos, iniciadas geralmente no mercado *spot* (NEVIN, 1995).

O conceito de marketing de relacionamento foi definido há quase 20 anos por Berry, e sua literatura está em contínua expansão. Entretanto, permanece ambíguo e caracterizado por retórica, carecendo de publicações empíricas em defesa do marketing de relacionamento, como uma mudança de paradigma. Esse panorama demonstra a necessidade da realização de novas pesquisas para projetar, implementar, monitorar e medir marketing de relacionamento (LINDGREEN, 2001).

Também é possível observar a existência de gargalos, como na dificuldade em mensurar quantitativamente algumas variáveis, na baixa incidência de estudos empíricos, na observação de referências ao estudo do relacionamento envolvendo o setor de auto-serviço (super e hipermercados) e a quase inexistência de estudos envolvendo empresas brasileiras, ou até mesmo empresas multinacionais instaladas no mercado brasileiro.

A revisão da literatura destaca, em maior grau, algumas variáveis que podem ser empregadas em estudos de relacionamento, como a confiança, o comprometimento, a interdependência, o poder, a cooperação, a comunicação, a adaptação, a reputação, vínculos sociais, flexibilidade e, envolvimento, entre outros (DWYER *et al.*, 1987; WILSON, 1995; KUMAR, 1996; WILSON e VLOSKY, 1997; SPEKMAN *et al.*, 1997; HOGARTH-SCOTT, 1999; LINDGREEN, 2001, ROSENBLOOM, 2002). A presença de uma ou várias dessas variáveis mostra a possibilidade da existência de diferentes padrões de arranjos colaborativos, dentro desse *continuum* de relacionamento, que vai desde um relacionamento baseado apenas no oportunismo até um relacionamento totalmente colaborativo.

A busca pela determinação da existência ou não dessas variáveis e de quantas são observadas e avaliadas pelas empresas, é que irá classificar a relação dentro do *continuum*. A partir dessa classificação, é possível para a empresa avaliar a sua relação com o parceiro e definir as estratégias ou ações que podem ser realizadas, objetivando aprimorar a relação ou até mesmo encerrar essa parceria e buscar novos parceiros dentro da estratégia pretendida.

## **2.4. Estrutura Organizacional das Empresas**

Apesar de os relacionamentos comerciais serem observados e identificados, segundo as características das empresas, as decisões do dia-a-dia e as estratégicas são definidas por pessoas que se encontram dentro dessas organizações. Assim, esse quarto tópico tem por objetivo apresentar a importância de se discutirem as interações entre os departamentos que compõem uma empresa e as pessoas que fazem parte desses departamentos.

Na análise de um canal de distribuição, uma primeira visão mostra o relacionamento entre os departamentos de compra e venda das empresas, com alguma interação com o departamento de marketing, no sentido de aproximar a empresa vendedora da empresa compradora. Porém, segundo Ford (1998), um produto deve ser entregue de acordo com o planejamento das empresas, com o preço negociado e de acordo com outras variáveis que estão sob a responsabilidade de diversos departamentos das empresas (como engenharia, produção, finanças) e não apenas do pessoal de marketing, vendas e compras. Assim, segundo Gadde e Hakansson (2001), a interação

entre as empresas envolve indivíduos, e estes, em uma organização, não representam apenas a si próprios, mas sim a empresa, por meio de uma função específica que eles desempenham. Assim, torna-se relevante considerar a interação entre as funções das diferentes empresas que compõem um canal de marketing.

Por isso, para Webster (1992), relacionamentos de troca começam com atores individuais, dentro e entre os subsistemas da organização, passando para a esfera externa de compradores e fornecedores até chegar ao nível de metas-sistema, como alianças estratégicas e redes de organizações. Conforme Rosenbloom (2002:30), “o desempenho superior de um forte relacionamento de canal vai resultar das habilidades das pessoas de cada organização-membro do canal em entregar tal desempenho, visando metas mutuamente benéficas”. Assim, conforme Grönroos (1993:146), “é não apenas mais conveniente para o comprador fazer negócio com um vendedor em quem pode confiar em todos os aspectos, como também, em muitas situações, *esse relacionamento se iguala à redução de custo para o cliente*”.

Segundo Grönroos (1993), se o nível de qualidade funcional for alto e a cooperação entre as duas partes for tranqüila, três fontes de redução de custos poderão ser distinguidas: (1) *menos recursos* (pessoas) são necessários para manter os contatos com o vendedor; (2) a(s) pessoa(s) envolvida(s) nos contatos com o vendedor *precisará(ão) de menos tempo* para tratar desses contatos; e (3) é psicologicamente menos desgastante manter os contatos com o vendedor, o que, por sua vez, *aumenta a capacidade mental*, que poderá ser dedicada a outras tarefas.

No processo de negócio entre as duas partes é necessária a existência da interação entre os departamentos da companhia e com os departamentos da outra firma. A estrutura organizacional de uma companhia poderá afetar a interação entre as pessoas (departamentos) da empresa. Um bom exemplo disso é o que ocorre entre os departamentos de vendas e logística, em que o primeiro é o responsável por atender às necessidades do comprador e o segundo, em levar os produtos até o local que o comprador deseja, no momento e na hora certa. Não adianta haver um bom relacionamento entre o departamento de vendas da empresa fornecedora e o departamento de compra da empresa compradora, se o relacionamento entre os departamentos de venda e logística da empresa fornecedora não estiver afinado. Segundo Coughlan *et al.* (2002), limites gerenciais podem ocorrer quando as regras



existentes dentro de uma empresa criam limites na estrutura do canal de distribuição, ou quando a falta de confiança entre os membros impede que as gerências implementem projetos mais colaborativos.

Mesmo um bom relacionamento entre os departamentos da empresa fornecedora e compradora, pode ser afetado por problemas pessoais entre os funcionários dos departamentos dessas empresas.

O desenvolvimento de relacionamentos no canal de distribuição depende, entre outros fatores, da identificação dos possíveis participantes dentro da estrutura operacional das empresas que estão aptas ou possuem competências para satisfazer as expectativas do consumidor final.

Apenas a identificação dos parâmetros que podem ser utilizados para aferir o relacionamento entre as duas empresas pode não ser suficiente, sem a identificação de como esses parâmetros são compreendidos e afetam as pessoas e os departamentos responsáveis pelas ações que, de fato, representam o relacionamento entre essas empresas. A partir dessas análises será possível identificar pontos de atuação das empresas para aprimorar suas relações e alcançar os resultados esperados e prometidos, pela adoção dos novos padrões de relacionamento cooperativos nos canais de distribuição.

Uma combinação positiva da identidade das duas empresas e entre suas funções e, ou departamentos é uma condição prévia para que a interação desejada, combinando recursos e atividades de coordenação, seja alcançada. Porém, o resultado das tentativas de interação é fortemente determinado pela atmosfera, na qual a interação acontece, em que a confiança e o comprometimento entre as partes tornam-se aspectos críticos (GADDE e HAKANSSON, 2001).

### **3. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar as variáveis que definem o relacionamento colaborativo, e são formadas pelas ações e pelos comportamentos que deram origem à identificação dessas variáveis. Essas variáveis são utilizados pelas empresas varejistas de auto-serviço e pelos seus fornecedores de produtos de mercearia básica, para avaliar os resultados da adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor.

Diversos autores identificaram, em seus estudos, variáveis que poderiam ajudar a explicar o comportamento entre duas empresas durante o período em que estas mantivessem um relacionamento colaborativo. Conforme pode ser observado no Anexo C (variáveis utilizadas para definir relacionamento), é possível encontrar uma grande quantidade de variáveis, ou denominações utilizadas pelos autores para as variáveis observadas. Segundo Pressey e Mathews (2000), é presente a falta de consenso sobre os elementos mais importantes para cumprir os objetivos do desenvolvimento dos relacionamentos colaborativos.

A satisfação do cliente foi, por muitos anos, a variável principal para entender as atitudes e as intenções dos clientes. Porém, o deslocamento recente da literatura de trocas comerciais, de um foco meramente transacional para um relacional ampliou a análise da tomada de decisão do consumidor organizacional, incluindo variáveis de elevada importância, como: qualidade percebida, valor percebido, confiança e compromisso (GARBARINO e JOHNSON, 1999<sup>20</sup>; MACDONALD e SMITH, 2004).

Como muitas das variáveis utilizadas pelos autores são, na verdade, diferentes denominações para um mesmo conjunto de variáveis, foi possível agrupar diversas dessas variáveis em um grupo menor, conforme pode ser observado no Quadro 3.1.

### QUADRO 3.1 – Variáveis utilizadas para definir relacionamento.

Variável	Autores
Adaptação	Metcalf <i>et al.</i> (1992); Wilson (1995); Leonidou e Kaleka (1998); Crotts e Turner (1999), Kalafatis (2000), Bennett e Gabriel (2001), Fynes e Voss (2002) e Helfert <i>et al.</i> (2002)
Aquiescência <sup>21</sup>	Morgan e Hunt (1994)
Argumentos Jurídicos	Mohr e Spekman (1994), Robicheaux e Coleman (1994) e Boyle e Dwyer (1995)
Benefícios	Morgan e Hunt (1994), Robicheaux e Coleman (1994), Wilson (1995), Leuthesser e Kohli (1995), Lewin e Johnston (1997), Selnes (1998), Nielson (1998), Ping (1999), Crotts e Turner (1999), Foster e Cadogan (2000), Kalafatis (2000), Bowersox e Closs (2001), Lindgreen (2001) e O’Toole e Donaldson (2002)
Comparação de Alternativas	Wilson (1995), Leuthesser e Kohli (1995), Kosak e Cohen (1997), Kim (1999), Ping (1999) e Batt e Parining (2002)

“...continua...”

<sup>20</sup> GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

<sup>21</sup> Consentimento, Anuência.

Comunicação /Compartilhamento de informação	Metcalf <i>et al.</i> (1992), Mohr e Spekman (1994), Morgan e Hunt (1994), Boyle e Dwyer (1995), Lewin e Johnston (1997), Kosak e Cohen (1997), Leonidou e Kaleka (1998), Nielson (1998), Selnes (1998), Ping (1999), Crotts e Turner (1999), Pressey e Mathews (2000), Kalafatis (2000), Bennett e Gabriel (2001), Bowersox e Closs (2001), Lindgreen (2001), Batt e Parining (2002), Friman <i>et al.</i> (2002), Fynes e Voss (2002), Helfert <i>et al.</i> (2002), Hsiao (2002), Ivens (2002), Roehrich <i>et al.</i> (2002) e Coote <i>et al.</i> (2003)
Comprometimento/Compromisso	Mohr e Spekman (1994), Morgan e Hunt (1994), Wilson (1995), Hogarth-Scott (1997), Kosak e Cohen (1997), Vlosky <i>et al.</i> (1997), Lewin e Johnston (1997), Leonidou e Kaleka (1998), Selnes (1998), Wilson e Vlosky (1998), Nielson (1998), Hocutt (1998), Hogarth-Scott (1999), Kim (1999), Crotts e Turner (1999), Lindgreen <i>et al.</i> (2000), Pressey e Mathews (2000), Lindgreen (2001), Bennett e Gabriel (2001), Hausman (2001), Gadde e Hakansson (2001), Hadjikhani e Thilenius (2002), Ivens (2002), Roehrich <i>et al.</i> (2002), Friman <i>et al.</i> (2002), Fynes e Voss (2002), Coote <i>et al.</i> (2003) e Walter <i>et al.</i> (2003)
Confiança	Dwyer <i>et al.</i> (1987), Anderson e Weitz (1989), Anderson e Narus (1990), Ganesan (1994), Mohr e Spekman (1994), Morgan e Hunt (1994), Wilson (1995), Kumar (1996), Olsen e Ellram (1997), Vlosky <i>et al.</i> (1997), Hogarth-Scott (1997), Lewin e Johnston (1997), Kosak e Cohen (1997), Hocutt (1998), Selnes (1998), Nielson (1998), Leonidou e Kaleka (1998), Wilson e Vlosky (1998), Hogarth-Scott (1999), Crotts e Turner (1999), Yau <i>et al.</i> (2000), Lindgreen <i>et al.</i> (2000), Pressey e Mathews (2000), Lindgreen (2001), Bennett e Gabriel (2001), Gadde e Hakansson (2001), Hausman (2001), Hadjikhani e Thilenius (2002), Friman <i>et al.</i> (2002), Medlin e Quester (2002), Roehrich <i>et al.</i> (2002), Fynes e Voss (2002), Hsiao (2002), Ivens (2002), Coote <i>et al.</i> (2003) e Walter <i>et al.</i> (2003)
Conflito	Morgan e Hunt (1994), Leonidou e Kaleka (1998), Selnes (1998), Kim (1999), Lindgreen (2001), Gadde e Hakansson (2001), Helfert <i>et al.</i> (2002) e Coote <i>et al.</i> (2003)
Cooperação	Metcalf <i>et al.</i> (1992), Gundlach e Murphy (1993), Robicheaux e Coleman (1994), Mohr e Spekman (1994), Sheth (1994), Morgan e Hunt (1994), Wilson (1995), Lewin e Johnston (1997), Spekman <i>et al.</i> (1997), Olsen e Ellram (1997), Nielson (1998), Selnes (1998), Leonidou e Kaleka (1998), Kim (1999), Crotts e Turner (1999), Kalafatis (2000), Yau <i>et al.</i> (2000), Lindgreen <i>et al.</i> (2000), Lindgreen (2001), Bowersox e Closs (2001), Gadde e Hakansson (2001), Hausman (2001), Hsiao (2002), Ivens (2002), Friman <i>et al.</i> (2002), Fynes e Voss (2002), Batt (2003) e Espallardo e Lario (2003)
Coordenação	Mohr e Spekman (1994) e Helfert <i>et al.</i> (2002)
Cultura Organizacional	Cameron e Robert (1999), Denison (1996), Hatch (2004) e O'Toole (2002)
Custos de Terminar o Relacionamento	Morgan e Hunt (1994), Leuthesser e Kohli (1995), Ping (1999), Bennett e Gabriel (2001) e Friman <i>et al.</i> (2002)
Desempenho	Boyle e Dwyer (1995), Heide e Stump (1995), Olsen e Ellram (1997), Wilson e Vlosky (1998) e Hausman (2001)
Empatia	Robicheaux e Coleman (1994), Leuthesser e Kohli (1995), Young <i>et al.</i> (1996), Pressey e Mathews (2000) e Yau <i>et al.</i> (2000)
Flexibilidade	Heide (1994), Robicheaux e Coleman (1994), Young <i>et al.</i> (1996), Hausman (2001), Ivens (2002) e O'Toole e Donaldson (2002)
Formalização	Boyle e Dwyer (1995), Young <i>et al.</i> (1996), Bowersox e Closs (2001) e Espallardo e Lario (2003)
Incerteza	Morgan e Hunt (1994) e Heide e Stump (1995)
Integridade	Robicheaux e Coleman (1994), Young <i>et al.</i> (1996), Paswan e Young (1999), Bowersox e Closs (2001) e González <i>et al.</i> (2003)

“...continua...”

Dependência/Interdependência	Gundlach e Murphy (1993), Mohr e Spekman (1994), Sheth (1994), Heide (1994), Ganesan (1994), Wilson (1995), Hogarth-Scott (1997), Kosak e Cohen (1997), Lewin e Johnston (1997), Vlosky <i>et al.</i> (1997), Wilson e Vlosky (1998), Leonidou e Kaleka (1998), Hocutt (1998), Hogarth-Scott (1999), Kim (1999), Crofts e Turner (1999), Dzever (2001), Bowersox e Closs (2001), Gadde e Hakansson (2001), Lindgreen (2001), Roehrich <i>et al.</i> (2002), Fynes e Voss (2002), Hsiao (2002), Batt e Parining (2002) e Batt (2003)
Investimento Específico <sup>22</sup>	Ganesan (1994), Heide e Stump (1995), Wilson (1995), Kosak e Cohen (1997), Spekman <i>et al.</i> (1997), Nielson (1998), Hocutt (1998), Kim (1999), Ping (1999), Crofts e Turner (1999), Bennett e Gabriel (2001), Bowersox e Closs (2001) e Batt (2003)
Mutualidade	Robicheaux e Coleman (1994), Paswan e Young (1999), Hadjikhani e Thilenius (2002), Ivens (2002) e González et. al (2003)
Poder	Mohr e Spekman (1994), Robicheaux e Coleman (1994), Boyle e Dwyer (1995), Young <i>et al.</i> (1996), Hogarth-Scott (1997), Vlosky <i>et al.</i> (1997), Wilson e Vlosky (1998), Hogarth-Scott (1999), Crofts e Turner (1999), Pressey e Mathews (2000), Lindgreen (2001), Gadde e Hakansson (2001), Bowersox e Closs (2001), Batt e Parining (2002), Hsiao (2002), Roehrich <i>et al.</i> (2002), Ivens (2002), Batt (2003) e Espallardo e Lario (2003)
Problemas	Mohr e Spekman (1994), Morgan e Hunt (1994), Leonidou e Kaleka (1998), Kim (1999), Ping (1999), Roehrich <i>et al.</i> (2002), Friman <i>et al.</i> (2002) e Batt (2003)
Promessa	Boyle e Dwyer (1995)
Proximidade	Hocutt (1998) e Nielson (1998)
Relacionamento de Longo Prazo	Robicheaux e Coleman (1994), Heide e Stump (1995), Young <i>et al.</i> (1996), Hocutt (1998), Selnes (1998), Hausman (2001), Hadjikhani e Thilenius (2002), Ivens (2002) e Batt (2003)
Relacionamento Interpessoal	Metcalf <i>et al.</i> (1992), Wilson (1995), Spekman <i>et al.</i> (1997), Hocutt (1998), Crofts e Turner (1999), Kim (1999), Kalafatis (2000), Batt e Parining (2002), Hsiao (2002) e Roehrich <i>et al.</i> (2002)
<i>Relationalism</i> <sup>23</sup>	Hausman (2001) e González et. al (2003)
Reputação	Ganesan (1994), Mohr e Spekman (1994), Boyle e Dwyer (1995), Leuthesser e Kohli (1995), Hocutt (1998), Crofts e Turner (1999), Pressey e Mathews (2000), Bennett e Gabriel (2001) e Espallardo e Lario (2003)
Satisfação	Ganesan (1994), Leuthesser e Kohli (1995), Wilson (1995), Hocutt (1998), Leonidou e Kaleka (1998), Selnes (1998), Ping (1999), Crofts e Turner (1999), Bennett e Gabriel (2001), O'Toole e Donaldson (2002), Batt e Parining (2002), Ivens (2002), Fynes e Voss (2002), Batt (2003) e Walter <i>et al.</i> (2003)
Sinalizar Comportamento	Leuthesser e Kohli (1995)
Solidariedade	Morgan e Hunt (1994), Robicheaux e Coleman (1994), Young <i>et al.</i> (1996), Paswan e Young (1999), Ivens (2002) e González et. al. (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos autores citados.

Apesar da importância que essas variáveis possuem para determinar o nível de relacionamento entre dois agentes, conforme mostrado pelos autores presentes no quadro, optou-se, nesta pesquisa, por concentrar a análise em 11 variáveis: Poder,

<sup>22</sup> Pode ocorrer por meio da troca de ações, propriedade cruzada e diretorias mútuas. Investimento específico por parte do comprador, do vendedor ou de ambos.

<sup>23</sup> *Relationalism* é usado para refletir a convicção normativa, assegurando para os sócios da relação, que relações interfirmas são valiosas e importantes a sobrevivência e sucesso da organização (HAUSMAN (2001:604). Autores propõem que *relationalism* seja um fator composto por solidariedade, mutualidade e flexibilidade.

Dependência, Investimento Específico, Comunicação, Satisfação, Adaptação, Cooperação, Comprometimento, Confiança, Conflito, Cultura e Estrutura Organizacional.

Essa escolha deu-se em razão da maior incidência dessas variáveis nos estudos analisados, e do destaque dado a essas variáveis por trabalhos recentes a partir de estudos originais de Dwyer *et al.* (1987), Anderson e Narus (1990), Mohr e Spekman (1994) e Morgan e Hunt (1994). A seguir será realizada uma breve explicação das 11 variáveis escolhidas:

### 3.1. Confiança

A necessidade de confiança entre os agentes e o comprometimento de ambas as partes é imprescindível para se iniciar uma relação. Segundo Swan e Nolan (1985)<sup>24</sup> e Batt e Parining (2002), a partir do momento em que a transação apresenta algum grau de risco e, ou, incerteza ao comprador, e este percebe que as informações sobre o parceiro ou sobre a relação são incompletas, a existência de algum grau de confiança passa a ser imprescindível, caso contrário; o comprador conclui que o risco pode ser demasiadamente grande, para que a transação ocorra. Assim, segundo Furlong (1986)<sup>25</sup> e Lane (2000)<sup>26</sup>, citados por Batt e Parining (2002), a confiança fornece meios de lidar com o risco e a incerteza nas relações comerciais de troca, permitindo que as transações ocorram sem a rigidez e os custos da organização hierárquica, ao mesmo tempo que minimiza o risco do comportamento oportunista.

Apesar de a variável confiança merecer destaque em diversos trabalhos analisados, conforme mostrado no Quadro 3.1, a definição amplamente utilizada nos trabalhos foi elaborada por Anderson e Narus (1990). Segundo esses autores, confiança pode ser definido para uma empresa como a convicção de que a outra companhia executará ações que terão resultados positivos para ambas as partes e não se ocuparão de comportamentos inesperados com resultados negativos. Outras definições podem ser observadas em Dwyer e Oh (1987:349), em que confiança é “a expectativa por uma das

<sup>24</sup> SWAN, J.E.; NOLAN, J.J. Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 9, nov., p. 39-48, 1985.

<sup>25</sup> FURLONG, D. **The conceptualisation of trust in economic thought**. Sussex, UK: Institute of Development Studies, 1996. (IDS Working Paper No. 35).

<sup>26</sup> LANE, C. Introduction: theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Ed). **Trust Within and Between Organisations**. Oxford: Oxford University Press, 2000, p.1-30.

partes, que deseja a coordenação, que a outra irá cumprir as obrigações e aumentará sua importância/influência no relacionamento”. Similarmente, Moorman *et al.*(1993:82) definiram a confiança como “a disposição de contar com um parceiro de trocas em quem possa confiar”.

De maneira geral, conforme argumentaram Crotts e Turner (1999) e MacDonald e Smith (2004), a maioria das definições de confiança envolve a convicção de que o sócio na relação agirá no melhor do interesse do outro sócio. Previsibilidade, vulnerabilidade de uma das partes frente à outra, incerteza surgida pela falta de controle sobre a outra parte, integridade, honestidade e benevolência também são aspectos comuns nas definições de confiança. Segundo Morgan e Hunt (1994), existe confiança quando uma das partes acredita na integridade e segurança da outra parte.

Ganesan (1994) identificou dois componentes da confiança. O primeiro, e que se apóia na definição de Anderson e Narus (1990), identifica a confiança a partir da credibilidade - quando o comprador acredita que o fornecedor possui a capacidade necessária para executar as atividades de forma eficaz e com confiança. O segundo componente da confiança, que se apóia na definição de Morgan e Hunt (1994), seria a benevolência - o fato de o comprador acreditar que seu parceiro tem intenções e interesse genuíno no seu bem-estar. Já Walter *et al.* (2003) acrescentaram um terceiro componente essencial, a honestidade - o comprador precisa acreditar que a relação com o parceiro será crível.

A confiança ajuda a determinar uma variedade de indicadores de desempenho, incluindo a extensão da troca de informação, a resolução de problemas comuns, a satisfação com os resultados das atividades, e maior motivação para a tomada de decisões; ao mesmo tempo que reduz a percepção de risco associado ao comportamento oportunista, aumenta a confiança de que problemas de curto prazo serão resolvidos a tempo e reduz os custos de transação (GANESAN, 1994; ACHROL, 1997<sup>27</sup>, citado por BENNETT e GABRIEL, 2001). A confiança dentro dos relacionamentos é importante para que todas as empresas operem segundo objetivos mútuos.

Quando o uso de contratos escritos dentro do relacionamento for interpretado somente como uma ferramenta de legalização, o mesmo passa a ser usado

como garantia da falta de confiança entre os atores. Porém, autores como Roxenhall e Ghauri (2004) apresentaram uma visão contrária, em que os contratos são usados como uma primeira ferramenta de uma comunicação, possuem a função de comunicar as exigências da produção (que, quando, onde e como) e o que fazer quando os eventos inesperados ocorrerem.

Anderson e Narus (1990), Doney e Cannon (1997) e Hsiao *et al.* (2002) apontaram a necessidade de se diferenciar a confiança em um indivíduo e a confiança em uma organização. Hsiao *et al.* (2002) procuraram identificar e diferenciar o que eles denominaram de confiança pessoal (*personal trust*) e confiança organizacional (*organizational trust*).<sup>28</sup> Segundo esses autores, “as empresas ocidentais primeiramente checam o histórico de crédito do cliente antes de realizarem negócios. Se o comprador possui boa reputação em seu histórico de transações com outras firmas, confiança e credibilidade são facilmente construídas” (HSIAO *et al.*, 2002:6).<sup>29</sup>

Para explicar a confiança pessoal, Mavondo e Rodrigo (2001) identificaram que os negócios realizados na China são baseados na confiança pessoal, sem a necessidade de se definirem formalmente regras e obrigações. Segundo Kiong e Kee (1998) e Hsiao *et al.* (2002), atos formais seriam apenas uma forma de sustentar compromissos legais, e o uso de contratos não escritos caracterizaria a confiança mútua entre os elos da cadeia.

Segundo Heide (1994), a confiança organizacional serviria como um mecanismo de governança que reduz o oportunismo das transações comerciais, caracterizadas pela incerteza e dependência. A confiança pode ser conseguida por meio das características da empresa e ser desenvolvida por meio de interações pessoais com os funcionários e com a instituição.

Segundo Macneil (1978)<sup>30</sup>, citado por Coote *et al.* (2003), a confiança é uma das normas sociais fundamentais, descritas na literatura de relações comerciais. Ainda, segundo esses autores, os relacionamentos no marketing industrial envolvem

---

<sup>27</sup> ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganisational relations in marketing: toward a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 1, p. 56-71, 1997.

<sup>28</sup> Apesar de os autores estarem analisando o relacionamento colaborativo em países da Ásia, a questão apresentada pelos autores merece maior discussão nos mercados ocidentais.

<sup>29</sup> “Western business companies usually check their first-time customer’s credit history before business transactions and credit position. If a supplier has a good reputation in his history of dealing with other firms, trust and credibility are easily built consequently” (HSIAO *et al.*, 2002:6).

horizontes de longo prazo, investimentos em recursos especializados, sobreposição de papéis e responsabilidades. Assim, de acordo com Morgan e Hunt (1994), os participantes da relação comercial procurarão somente sócios confiáveis, porque o compromisso envolve questões de vulnerabilidade, o que demonstraria uma ligação estreita entre confiança e compromisso.

A escala da confiança utilizada neste trabalho segue a adotada por Fontenot e Wilson (1997) e Coote *et al.* (2003), que procuraram medir a confiança que um participante da relação tem na honestidade, na integridade e na confiabilidade de seu sócio.

### 3.2. Comprometimento

O comprometimento, uma das variáveis mais observadas em estudos de relacionamento entre comprador e vendedor, refere-se à convicção de que uma relação continuará no futuro, podendo ser medida em termos da intenção em continuar a relação e realizar investimentos específicos (PELS, 1992; NIELSON, 1998). Porém, conforme Mummalaneni e Wilson (1991)<sup>31</sup>, citados por Wilson e Vloski (1998), o comprometimento pode ser identificado através de duas funções: (a) determinar os relacionamentos que se manterão e (b) estabelecer as relações que serão encerradas.

Para Morgan e Hunt (1994) e Fontenot e Wilson (1998), o comprometimento é essencial na construção da confiança entre os parceiros, podendo ser entendido como a voluntariedade de uma das partes em estender os esforços e os recursos à outra parte, e o comprometimento existe quando uma das partes acredita que o relacionamento é importante e desenvolve esforços para manter ou realçá-lo.

Embora o comprometimento seja ligado à confiança, ambos não têm o mesmo significado, segundo MacDonald e Smith (2004). Um relacionamento comercial pode ser originado de um relacionamento comprador-fornecedor sem confiança, por exemplo, a entrada de uma empresa em um mercado estrangeiro. Nesse caso, um comprador pode estar interessado em um compromisso (fornecedor) de longo prazo,

---

<sup>30</sup> MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, n. 72, p. 854-909, 1978.

<sup>31</sup> MUMMALANENI, V.; WILSON, D.T. The influence of a close personal relationship between a buyer and a seller on the continued stability of their role relationship, *Institute for the Study of Business Markets (ISBM)*. University Park, PA, 1991. (Report 4-1991).



porém, devido à falta de confiança, ele iria se proteger por meio dos contratos formais enquanto existir pouca confiança no parceiro. Esse cenário implicaria uma transação com elevado custo de monitoramento da relação. Assim, espera-se que encontrado o parceiro, as empresas buscariam obter um relacionamento de longo prazo com um parceiro de canal confiável.

De acordo com Gundlach e Murphy (1993), Mohr e Spekman (1994), Morgan e Hunt (1994) e Coote *et al.* (2003), a opinião de que um relacionamento conseguirá os resultados desejados cria o comprometimento necessário entre as partes para investirem na relação. Ainda segundo esses autores, o comprometimento aumenta a eficiência dos relacionamentos, estabelecendo as normas da relação, que incluem a flexibilidade e a solidariedade. Dessa forma, realça a eficiência e a eficácia do marketing de relacionamento, uma vez que as partes podem maximizar seus retornos sobre uma série das transações.

O comprometimento funciona como um estímulo ao desejo de continuar um relacionamento e como uma promessa para essa continuação. Dessa forma, demonstra aos sócios a importância do relacionamento e o desejo de continuá-lo no futuro, em que as partes comprometidas acreditam que vale o trabalho em assegurar que ele dure indefinidamente (MORGAN e HUNT, 1994; WILSON, 1995). O comprometimento é um desejo de se manter um relacionamento bem avaliado, incorporando a intenção e a expectativa da continuidade, o investimento de recursos na parceria.

Mentzer *et al.* (2000) apresentaram três características do comprometimento: (1) um fator crítico para o sucesso estratégico das parcerias no longo prazo, porque as firmas sacrificam benefícios no curto prazo para realizar os benefícios no longo prazo (DWYER *et al.* 1987); (2) mostra uma intenção dos parceiros em se tornarem mais profundamente envolvidos na parceria, por meio de investimentos que envolvem riscos (KUMAR *et al.* 1995); e (3) demonstra a importância do relacionamento para os sócios (WILSON, 1995).

Segundo Fontenot e Wilson (1998), quanto mais comprometidos forem os sócios ao relacionamento, maiores serão as chances das firmas em atingir os objetivos individuais e conjuntos, com menor risco de observar atitudes oportunistas de uma das partes. A existência da confiança e do comprometimento em um

relacionamento incentiva os agentes a trabalharem para preservar os investimentos do relacionamento colaborativo, realizado pelos sócios.

A escala de comprometimento utilizada neste trabalho foi baseada nas escalas de Morgan e Hunt (1994), Fontenot e Wilson (1997) e Coote *et al.* (2003) e procurou identificar a extensão com que um participante da relação avalia o relacionamento com seu sócio, acreditando que essa relação iria gerar os resultados desejados.

### 3.3. Poder e Dependência

Um destaque especial deve ser dado às variáveis poder e dependência. Autores como Vlosky *et al.* (1997), Crotts e Turner (1999), Hogarth-Scott (1999), Fynes e Voss (2002) e Batt e Parining (2002), entre outros, quando relacionaram as variáveis que definem relacionamento, estabeleceram relação direta entre essas duas variáveis. Isso indica que, apesar de haver interesse na construção de relacionamentos colaborativos entre os membros, algumas variáveis que normalmente indicam disputa de poder ainda possuem grande importância. Tais variáveis são necessárias até mesmo para que a relação possa se desenvolver com compromisso de ambas as partes.

Segundo Ailawadi *et al.* (1995), as fundamentações teóricas para a maioria dos trabalhos sobre poder e suas conseqüências estão nos estudos de French e Raven (1959)<sup>32</sup> e Emerson (1962)<sup>33</sup>. Os primeiros desenvolveram uma tipologia de cinco bases de poder, enquanto o segundo desenvolveu uma estrutura de dependência na qual sugeriu que a dependência de uma das partes da relação prevê a base para o poder da outra.

Gaski (1984:23) definiu os papéis de poder e dependência em canais de distribuição, notando que “a dependência dos membros do canal e as fontes de poder são conceitualmente inseparáveis e que a dependência é mais um componente ou dimensão da fonte de poder do que um fenômeno independente”.

A dinâmica de poder e dependência são centrais nas organizações e relações interorganizacionais, pois oferecem uma explicação parcial de como a estrutura de um canal pode influenciar desempenho de uma relação (Fontenot e Wilson, 1998 e

---

<sup>32</sup> FRENCH, John R.; RAVEN, Bertram. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (Ed). **Studies in social power** Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959.

Hogarth-Scott, 1999). Poder pode ser definido como a habilidade de um ator (A) em levar outro ator (B) a realizar algo que de outro modo ele não faria. O poder de cada parte está amarrado à interdependência de ambos os sócios da relação, e esse poder pode apresentar desequilíbrio em razão do grau de dependência de um dos sócios em relação ao outro.

É possível abordar a questão sem a tradicional conotação negativa. O poder pode ser exercido de forma a promover mútua confiança e comprometimento, desde que os agentes possuam capacidades e escalas parecidas, bem como interesses em comum, não concordando com a associação em que poder seja igual a controle autoritário, e sim propondo a visão de poder como capacidade de influência (FRAZIER, 1999). Se o poder puder ser utilizado para influenciar os membros do canal de distribuição a efetuarem as tarefas que o projeto especifica, o resultado será uma melhor transmissão dos produtos e serviços e a um custo menor (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Para Thorelli (1986), o poder pode ser utilizado como uma variável para recompensa ou como um mecanismo da punição. Fontenot e Wilson (1998) demonstraram alguns exemplos do uso do poder como uma recompensa: (a) na extensão dos termos de fixação dos preços, (b) na extensão dos descontos, (c) no compartilhamento de listas do cliente e (d) por meio do aumento do volume de vendas utilizando promoções. Já, como punição, o poder se reflete no término de um relacionamento ou na fixação de preços desfavoráveis.

Membros de canal em diversas culturas podem ter diferentes percepções sobre as fontes de poder (LEE, 2001), demonstrando que, mesmo em culturas ocidentais, existe a necessidade de se entender o impacto das questões culturais sobre o relacionamento colaborativo empresarial.<sup>34</sup> O poder, porém, não é encontrado em ações unilaterais, sendo mais visível em situações em que existe um estado de interdependência e a influência torna-se a parte visível da existência desse poder.

Segundo Gundlach e Cadotte (1994) e Mohr e Spekman (1994), em relacionamentos comerciais de troca ambas as partes podem ser, em algum grau, dependente, da outra e a estrutura dessa dependência "recíproca" caracteriza o nível da interdependência no relacionamento, levando a implicações importantes para a

---

<sup>33</sup> EMERSON, Richard. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, v. 27, n. 3, p. 1-41, 1962.

interação. A dependência é a aceitação, por parte da empresa, de que para ser parte de uma relação comercial mutuamente benéfica, ela tem que cooperar e formar uma base coesiva que suporta os inevitáveis conflitos (FONTENOT e WILSON, 1997).

A dependência tende a aumentar quando os resultados do relacionamento são comparativamente maiores ou melhores do que os disponíveis de outros relacionamentos alternativos, e o reconhecimento mútuo de interdependência acaba ocorrendo quando o parceiro acredita que o término de uma relação já estabelecida será difícil e custoso para ele e para o sócio (FONTENOT e WILSON, 1997; BATT e PARINING 2002). De acordo com Kumar *et al.* (1995), a interdependência abrange a dependência de cada membro do canal, o valor da interdependência total das firmas e o grau de assimetria da interdependência entre as firmas.

Segundo Anderson e Narus (1990) e Mentzer *et al.* (2000), é importante observar algumas variações da dependência; (a) dependência relativa - definida como a diferença entre a dependência da firma para com seu parceiro e a dependência do parceiro para com a firma e (b) dependência relativa simétrica - existente quando ambos os sócios são igualmente dependentes entre si.

Com o aumento da dependência, surge a vulnerabilidade, que torna a empresa mais suscetível ao poder e à influência da outra parte. A vulnerabilidade no relacionamento entre fornecedores e distribuidores é resultado direto das dependências entre as operações do mercado (SVENSSON, 2004). A construção da vulnerabilidade ainda é pouco explorada na literatura, havendo poucas tentativas de conceitualização. Esse autor desenvolveu uma estrutura conceitual para a construção da vulnerabilidade baseada no “tempo de dependência” (*time-dependence*) e no “relacionamento de dependência” (*relationship-dependence*).

Para Svensson (2004), o “tempo de dependência” refere-se à seqüência de dependências entre as operações das empresas no canal de distribuição, resultado do fato de que existe dependência cronológica ou seqüencial interativa em relacionamentos entre comprador e vendedor. Essa maior dependência é resultado das operações de mercado realizadas mutuamente ou em razão dos recursos mútuos que estão disponíveis para executar as operações de mercado pretendidas na relação. Já o “relacionamento de dependência” resulta do processo de interação entre as operações das empresas no

---

<sup>34</sup> Esse assunto será melhor desenvolvido no item 2.5.5, Cultura Organizacional e Inter-Relações

canal, conseqüência de outros fatores específicos do relacionamento (*relationship-specific*) que influenciam o processo de interação em relacionamentos comprador-vendedor.<sup>35</sup>

A interdependência, assim como o poder e a facilidade para se encontrarem fontes alternativas de fornecimento, constitui variáveis que estão relacionadas aos custos existentes para se encerrar uma relação comercial com outra empresa. Porém, o reconhecimento mútuo da interdependência permite os sócios reconhecerem a dificuldade e o alto custo que teria para ambos o término do relacionamento. Segundo Spekman e Salmond (1992<sup>36</sup>), citados por Fontenot e Wilson (1998), quando os sócios acreditam que as barreiras de saída são extremamente elevadas para ambos os lados, é provável que a colaboração seja vista como a maneira de controlar o fluxo de recursos entre as partes:

Com interdependência crescente, cada vez mais o trabalho econômico do mundo é realizado através de relacionamentos de longo prazo entre vendedores e compradores. Não se trata apenas de conseguir um cliente e querer mantê-lo. É mais uma questão do que o comprador deseja. Este quer um vendedor que mantenha suas promessas, que seja capaz de fornecer com regularidade, que cumpra o que prometeu. .... os produtos são excessivamente complexos, repetir as negociações é exaustivo e caro. Nestas condições, o sucesso em marketing, assim como o sucesso no casamento, traduz-se em um relacionamento inevitável. A interface transforma-se em interdependência (LEVITT, 1990:123).

Não obstante, caso uma das partes esteja em posição de poder relativo ou de dependência relativa, o aumento da assimetria dessa dependência<sup>37</sup> irá gerar maior conflito, maior desconfiança e menor compromisso. Assim, quanto maior a interdependência entre as empresas, mais fortes os motivos que dão forma a uma parceria estratégica de longo prazo (MENTZER *et al.*, 2000).

---

#### Culturais

<sup>35</sup> Svensson (2004) utilizou fatores específicos levantados por Liljander e Strandvik (1995) - legal, econômico, tecnológico, geográfico, tempo, conhecimento, social, cultural, ideológico e psicológico para identificar o “relacionamento de dependência”.

<sup>36</sup> SPEKMAN, Robert E.; SALMOND, Deborah: **A working consensus to collaborate: a field study of manufacturer-supplier dyads**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1992. (Report 92-134)

<sup>37</sup> Ou a diminuição da interdependência total entre as empresas.

### 3.4. Comunicação

A comunicação foi definida por Anderson e Narus (1990) como o compartilhamento formal e informal da informação (de forma significativa e oportuna) entre as partes na relação. Uma comunicação freqüente e oportuna é importante porque ajuda a resolução de disputas e as percepções e expectativas do relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994). Conseqüentemente, uma comunicação eficaz é essencial para a colaboração bem-sucedida.

Segundo Holden e O'Toole (2004), citando Farace *et al.*(1977)<sup>38</sup>, os termos informação e comunicação são usados na literatura, freqüentemente, como sinônimos, uma ocorrência compreensível, porque ambos envolvem o processo e o conteúdo dos sinais padronizados.

Dwyer *et al.* (1987) descreveram a comunicação e a negociação (barganha) como ações voluntárias das partes para alcançar uma posição em que cada uma das partes possam obter benefícios maiores. A comunicação inclui a maneira como a informação é compartilhada entre as partes e a abertura que estas possuem para a troca de informações. Mohr *et al.* (1996) e Doney e Cannon (1997) colocaram que, como a confiança requer credibilidade e benevolência, é necessário que as partes envolvidas reciprocamente tenham informações sobre o comportamento passado e as promessas cumpridas de seu parceiro, confirmando que a qualidade da comunicação e da troca de informações são algumas das características mais importantes no relacionamento comercial.

Para Mohr e Nevin (1990) e Mavondo e Rodrigo (2001), a comunicação eficaz entre os membros de um canal de distribuição pode elevar os níveis de coordenação, satisfação, compromisso, e desempenho entre seus membros, ao mesmo tempo que dificuldades de interação cultural e compartilhamento de informações representam obstáculos ao desenvolvimento dos relacionamentos cooperativos entre as empresas.

Algumas companhias perceberam a importância em substituir estoques - em favor da informação - como uma poderosa fonte de vantagem competitiva,

---

<sup>38</sup> FARACE, R. V.; MONGE, P. R.; RUSSELL, H. M. **Communicating and organizing**. NY: Random, 1997.

indicando que o compartilhamento de informações indicaria maior predisposição de ambas as partes em compartilhar informações importantes (SPEKMAN *et al.*, 1997 e CANNON e PERREAULT, 1999). De acordo com Coote *et al.* (2003), a exatidão, a relevância e o momento da troca de informações, possuem maior importância que o volume ou frequência dessa troca.

Com a presença de confiança e de suporte, os membros do canal demonstram maior vontade em passar a informação adiante e promover a comunicação bidirecional (BLAIR *et al.* 1985<sup>39</sup>; citado por MOHR e NEVIN, 1990), obtendo-se, conseqüentemente, melhores resultados no fornecimento e para todos os membros da cadeia. Entretanto, o desequilíbrio de poder no canal faz que a informação e, conseqüentemente, o *feedback* entre os membros do canal não ocorram de forma eficiente, trazendo resultados no desempenho de todo o canal. Segundo MacDonald e Smith (2004), Wilson e Vlosky (1994)<sup>40</sup>, em seus estudos de reações do fornecedor à adoção forçada de sistemas de informação interorganizacional intensivos em tecnologia dentro dos canais, observaram que o comportamento coercitivo adotado por grandes compradores, como o Wal-Mart, era desfavorável ao relacionamento fornecedor-varejista.

A comunicação, em um contexto de relacionamento comercial, deve ser um processo de mão dupla, ou seja, além do aspecto de fornecer informação, cabe às empresas estabelecerem canais de comunicação entre si para obterem *feedback* sobre o produto e serviço, o que pode ser caracterizado como a forma de comunicar-se, ou seja, a criação e troca de mensagens entre os indivíduos (MOHR e NEVY, 1990; GOLDHABER, 1993, citados por HOLDEN e O'TOOLE, 2004)<sup>41</sup>. Dessa forma, quanto mais próximo o relacionamento entre o fornecedor e o distribuidor, mais relacional (humano) e inovativo (planejamento e compartilhamento comuns da informação) torna-se a mensagem (HOLDEN e O'TOOLE, 2004).

Segundo Wilson (1995) e Batt e Parining (2002), nos estágios mais avançados os compromissos são menos extensivos, havendo menor necessidade de

---

<sup>39</sup> BLAIR, Rebecca; ROBERTS, Karlene; MCKECHNIE, Pamela. Vertical and network communication in organizations: the present and the future. In: TOMPKINS, P. (Ed). **Organizational communication: traditional themes and new directions**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1985.

<sup>40</sup> WILSON, D. T.; VLOSKY, R. P. Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. **Journal of Business Industrial Marketing**, v.13, n.3, p.215-234, 1994.

<sup>41</sup> GOLDHABER, G. M. **Organizational communication**. 6th ed. Boston: McGraw-Hill, 1993.

confiança e informação. Entretanto, para que o relacionamento amadureça, há a necessidade de uma associação positiva entre confiança e informação, porque a confiança não evolui sem informação.

Os pontos da variável comunicação abordados nesta pesquisa procuram mostrar a credibilidade e a relevância da informação trocada entre as partes.

### **3.5. Cultura e Estrutura Organizacional**

Apesar de haver grande número de trabalhos em que é possível identificar uma ou mais variáveis empregadas em estudos de relacionamento, segundo Mavondo e Rodrigo (2001), a literatura sobre marketing de relacionamento, utilizada nos países ocidentais, não realça, com a devida importância em suas análises, o impacto da perspectiva cultural.

A questão cultural deveria ser considerada uma das variáveis principais na construção de teorias sobre a relação entre empresas. O fato de a cultura oriental dar maior ênfase ao relacionamento pessoal entre os agentes responsáveis pelo contato entre as empresas explica em parte a importância dada por esses autores à variável cultural. Isso, porém, não significa que, em razão de a cultura ocidental não dar o mesmo valor ao relacionamento entre os agentes responsáveis, essa variável não seja levada em consideração.

Moller e Svahn (2004) reconheceram que as diferenças na orientação cultural das firmas que participam de um canal de distribuição podem ter impacto significativo na facilidade com que o conhecimento é compartilhado em âmbito inter-firma e entre firmas. Os fatores culturais tornam-se conhecimentos usados para influenciar a comunicação e formatar o comportamento dos atores que participam da relação. A cultura, entretanto, é um fenômeno muito complexo que tem impactos acima do relacionamento, incluindo a cultura nacional, a cultura organizacional ou do negócio e a cultura profissional (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Em um período em que as empresas vêm ganhando acesso a mercados cada vez maiores, por meio de organizações localizadas em diferentes países, a variável cultura organizacional ganha importância nas análises de relacionamentos cooperativos. Cultura organizacional pode ser definida como:



... o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984<sup>42</sup>, p.3; citado por RÉVILLION, 2003).

Os indivíduos podem desenvolver fortes amizades pessoais, que tendem a se manter em um relacionamento comercial (HOCUTT, 1998). As ligações sociais podem ser definidas pelo grau de amizade e respeito mútuos compartilhados entre os agentes compradores e vendedores, levando ao fácil contato e à confiança entre os agentes (LILJANDER e STRANDVIK, 1995<sup>43</sup>, citados por HOCUTT, 1998; WILSON, 1995).

Webster (1991)<sup>44</sup>, citada por Révillion (2003), ao investigar a consistência cultural nos serviços da empresa, descobriu que a posição do empregado influencia suas atitudes em relação à cultura de marketing atual ou ideal da empresa. Assim, segundo Révillion (2003), a dimensão humana tem influência significativa na execução dos planos de marketing, já que sua formulação e implementação dependem dos indivíduos que trabalham na empresa.

A importância da proximidade entre as pessoas em um relacionamento ganha importância, porque a confiança interpessoal dificilmente ocorre de forma espontânea, sendo seu resultado decorrente de um longo período de experiências de trocas entre os agentes. Com isso, quanto mais prolongado for o contato entre o responsável pelo setor de vendas de uma empresa e o responsável pelo setor de compras do parceiro, maiores serão as perspectivas de que essa amizade influencie o resultado das operações das empresas (BATT e PARINING, 2002).

Durante o período de trocas de experiência, os agentes vão se conhecendo, e esse conhecimento vai sendo acumulado na forma de respeito e amizade. Porém, a confiança interpessoal pode estar baseada em fatores que antecedem as trocas comerciais, como a familiaridade e interações prévias ou, mesmo, derivadas de grupos

---

<sup>42</sup> SCHEIN, E.H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 12, p. 3-16, winter, 1984.

<sup>43</sup> LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. The nature of customer relationships in services. **Advances in Services Marketing and Management**, v. 14, p.141-67, 1995.

sociais, nos quais ambos estão inseridos. Em algumas culturas, os negócios são conduzidos unicamente entre amigos, ou amigos do amigo (GUMMESSON, 1994<sup>45</sup>; citado por PRESSEY e MATHEWS, 2000; BATT e PARINING, 2002).

Apesar de os relacionamentos comerciais serem essencialmente baseados em comportamentos específicos de negócio - valores subjetivos - as ligações e as convicções pessoais que estão sempre presentes possuem papel importante na formação de um relacionamento colaborativo (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Os indivíduos envolvidos em um relacionamento comercial tendem a criar uma rede de relacionamentos pessoais (*networking*), e esta parece ser uma condição para o desenvolvimento dos laços interorganizacionais entre todas as companhias.

Segundo Hsiao *et al.* (2002), autores asiáticos como Luo (1997<sup>46</sup>) e Liu e Wang (2000<sup>47</sup>) referiram-se ao relacionamento interpessoal ou *guanxi*<sup>48</sup> como a utilização de conexões ou *networks* que envolvem obrigações e favores recíprocos entre duas partes em relações pessoais ou empresariais. Segundo Fang e Kriz (2000) e Mavondo e Rodrigo (2001), a literatura ocidental concentra-se nas relações entre as organizações (fornecedores e compradores), negligenciando a literatura existente sobre as relações interpessoais no contexto de marketing de negócios. Com isso, é importante discutir até que ponto, as características culturais das pessoas que ocupam cargos hierárquicos interferem nas relações comerciais entre as empresas, impactando positiva e, ou, negativamente o sucesso dos acordos colaborativos.

No caso dos relacionamentos colaborativos entre empresas varejistas e seus fornecedores, a análise do comportamento das relações pessoais possui um entrave significativo. Muitas vezes, a proximidade ocorre entre o vendedor da empresa fornecedora e o comprador do varejo, porém as decisões estratégicas, inclusive sobre parcerias, ocorrem em um nível hierárquico superior. Nível hierárquico que não

---

<sup>44</sup> WEBSTER, C.A. Note on cultural consistency within the service firm: the effects of employee position on attitudes toward marketing culture. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 19, n. 4, p. 341-346, 1991.

<sup>45</sup> GUMMESSON, E. Is relationship marketing operational? In: Marketing its Dynamics and Challenges, 1994. 23rd **European Marketing Academy**.

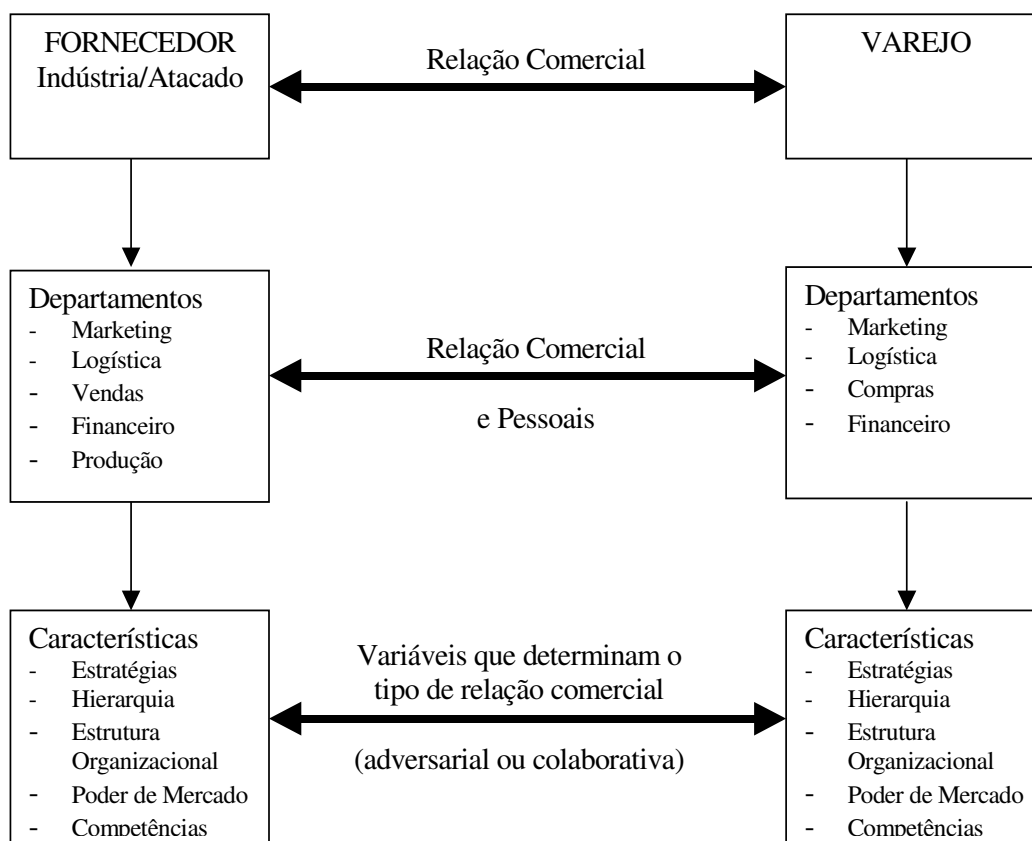
<sup>46</sup> LUO, Yadong. Guanxi and performance of foreign-invested enterprises in China: an empirical inquiry. **Management International Review**, v. 37, n. 1, p. 51-70, 1997.

<sup>47</sup> LIU, Hong; WANG, Yen Po. Interfirm channel relationships, influence strategies and performance in China: an empirical examination. In: BECKER, Kip (Ed.) **Culture and international business**. The Haworth Press, Inc., 2000.

<sup>48</sup> “Guanxi é um fenômeno socio-cultural enraizado e representa um papel extremamente importante no mundo empresarial chinês, como também em vida diária” (HSIAO *et al.*, 2002:8).

necessariamente possui o mesmo nível de relação ou conhecimento do parceiro, conforme pode ser observado na Figura 3.1.

A figura permite observar os níveis da tomada de decisão. Enquanto os vendedores e os compradores são responsáveis pelas ações que determinam o relacionamento colaborativo, em algumas circunstâncias com apoio dos departamentos, o nível hierárquico superior possui iniciativas em relação aos comportamentos adotados pelas duas empresas.



Fonte: elaborado pelo autor

**FIGURA 3.1 – Relações Comerciais e Relacionamentos Pessoais.**

Quem trabalha em uma organização está sempre tomando decisões e, com isso, moldando não só seu futuro, mas também o presente da empresa e de seus clientes, posturas que afetam o bem-estar individual e social. Essas posturas contribuem, positiva ou negativamente, para o relacionamento dos fornecedores e seus clientes (HUNDLER, 2002).

Percebe-se que, em uma avaliação de desempenho dos fornecedores, dados que representam valores éticos por meio de indicadores específicos podem contribuir significativamente em decisões estratégicas da organização quanto ao futuro do relacionamento e a manutenção dos fornecedores. A questão ética é particularmente fundamental no contexto de relacionamento entre os clientes e seus fornecedores, sem o que, não há meios de conseguir os objetivos de produtividade, qualidade e lucros almejados.

### **3.6. Cooperação e Conflito**

Anderson e Narus (1990) entenderam cooperação como ações coordenadas semelhantes ou complementares que refletem as expectativas conjuntas, levadas por empresas em uma relação interdependente, objetivando alcançar resultados mútuos e individuais ao longo do tempo. A cooperação refere-se aos membros de um canal sincronizando suas atividades para realçar os benefícios mútuos (MOHR e NEVIN, 1990).

Para De Toni *et al.* (1994), a forma de cooperação que caracteriza o modelo da parceria distribuidor-fornecedor não significa necessariamente a colaboração harmoniosa, com a fé incondicional de cada parte, de tal forma que os elementos de cooperação e conflito coexistam em relacionamentos colaborativos, de tal forma que Hakansson e Snehota (1995) admitiram que os elementos de confiança e conflito coexistem em relacionamentos colaborativos. Assim como poder e dependência possuem relação direta, e são essenciais para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos, o mesmo acontece com a cooperação e o conflito.

A inexistência de conflitos pode significar a falta de empenho ou interesse de uma das partes no resultado da relação. Um relacionamento colaborativo não significa que todos os conflitos foram identificados e resolvidos. Segundo Hakansson e Snehota (1995), algum grau de conflito pode até mesmo ser necessário, a fim de manter o relacionamento saudável.

Para Morgan e Hunt (1994), a cooperação permite que cada parceiro tenha seus próprios objetivos e possua certa autonomia acima dos objetivos mútuos da parceria, desde que esses objetivos sejam compatíveis com os da parceria. Assim,

segundo Fontenot e Wilson (1998), a cooperação pode ser refletida por meio de diversas atividades entre as empresas, como o planejamento conjunto e a colaboração.

De acordo com Hakansson e Snehota (1995), a postura colaborativa é necessária para evitar que o relacionamento se transforme em um jogo de soma-zero, até por que é o interesse em cooperação e criação de valor que leva ao desenvolvimento de um relacionamento colaborativo entre as partes.

A colaboração ou parceria é parte da equação de negócios entre as duas partes, mas, invariavelmente, atende mais o distribuidor do que o fabricante (ARBACHE et al., 2004). Geralmente, a colaboração pode se refletir em trabalhos conjuntos das duas organizações, como treinamento de vendas, promoções conjuntas, gerenciamento de linha do produto, desenvolvimento de novos produtos (WILSON e WLOSKY, 1997). Ao fabricante, a colaboração pode refletir no acesso às informações sobre o consumidor final, que é quem determina a demanda por seus produtos. Entretanto, nem sempre os resultados esperados ou realizados por meio da colaboração entre duas empresas atingem os objetivos esperados. O tempo de espera pelo retorno financeiro da colaboração, ou uma ação realizada por uma das partes, pode transformar um projeto conjunto em uma relação conflituosa.

Para Brown e Day (1981) e Gaski (1984), é conhecido o potencial para o conflito entre participantes de relações comerciais, mesmo quando estes trabalham, de maneira conjunta, para conseguir objetivos comuns. Dessa forma, o conflito torna-se condição básica para descrever quase todos os relacionamentos industriais, surgindo até mesmo nas formas como os benefícios de uma relação mais colaborativa serão divididos.

Segundo Thomas (1976<sup>49</sup>), citado por Mentzer *et al.* (2000) e Anderson e Narus (1990), o conflito pode ser considerado um comportamento que impede, obstrui, ou frustra a perseguição do objetivo de outra empresa, servindo para medir o nível total de discordância em um relacionamento comercial.

Apesar de o distribuidor e o fornecedor terem como objetivo comum atender o usuário final, individualmente cada um dos agentes tem seus objetivos imediatos, principalmente com relação à obtenção de retornos financeiros. Assim, enquanto o fornecedor tem como objetivo vender seu produto com o máximo de

lucratividade, o distribuidor, tem o objetivo de maximizar sua lucratividade, adquirindo os produtos pelo menor preço. Enquanto ambos não alcançarem um denominador comum sobre o preço pelo qual será negociado o produto, o conflito será uma variável constante nas negociações.

O conflito é inevitável na maioria dos relacionamentos, embora Spekman e Sawhney (1990)<sup>50</sup>, citados por Fontenot e Wilson (1998), tivessem afirmado que os contratos legais podem ser utilizados para diminuir problemas potenciais, a auto-regulação é a alternativa encontrada em muitas alianças bem-sucedidas, uma vez que as conseqüências do conflito podem ser produtivas ou destrutivas, segundo Deutsch (1969)<sup>51</sup>, citado por Coote *et al.* (2003).

A conseqüência produtiva, ou funcional, ocorre quando as novas soluções para os problemas são encontradas e as disputas estão resolvidas amigavelmente, podendo ser usadas inclusive para estimular a criatividade (ANDERSON e NARUS, 1990; MORGAN e HUNT, 1994). Isso pode levar a uma produtividade e uma eficiência maior dos parceiros, sendo a maneira de discutir abertamente os problemas e resolver os conflito por meio da revisão das metas de desempenho anuais da parceria.

Enquanto os conflitos (em maior ou menor grau) continuarem a existir, a existência de relacionamentos baseados no comprometimento geral das partes pode levar a soluções construtivas (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995).

Já as conseqüências destrutivas são um sintoma de relacionamentos disfuncionais que podem resultar do exercício de poder do canal, segundo Lusch (1976). Nesse caso, o que prevalece são interesses individuais em detrimento dos coletivos, em um jogo em que quem detém maior poder de barganha detém também maiores vantagens. Podem surgir quando as empresas se sentem menos recompensadas do que deveriam, e os conflitos precisam ser intermediados, de tal forma que a parceria não seja comprometida no longo prazo. Segundo Coughlan *et al.* (2002), a maneira de reduzir o conflito e preservar a cooperação seria identificar os custos inseridos por cada membro

---

<sup>49</sup> THOMAS, K. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, M.D. (Ed) **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, IL, 1983, p.889-935.

<sup>50</sup> SPEKMAN, Robert E.; SAWHNEY, Kirti. **Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1990.

<sup>51</sup> DEUTSCH, M. Conflict: productive and destructive. **Journal of Social Issues**, n.25, p.7-41, 1969.

no fluxo do canal<sup>52</sup> e repartir os lucros de acordo com a razão inversa desses custos. Isso seria possível, pois todo fluxo desempenhado no canal gera um custo para o canal. O fluxo de posse física possui custos de entrega e armazenagem, já o fluxo de negociação tem custos legais e de tempo, e assim ocorre com todos os demais fluxos.<sup>53</sup>

Frazier (1999) abordou o conflito de forma positiva, sem o sentido de disputa adversarial. Segundo ele, é possível examinar conflitos nas relações de canal como um processo dinâmico que co-existe com a colaboração. Ou seja, onde existe um sistema de canal relativamente complexo, haverá tanto pontos de conflito quanto de colaboração, e a ausência de qualquer um dos dois pode inviabilizar a capacidade de crescimento da eficiência. Nesse sentido, é importante que sejam estabelecidas formas de resolução de conflitos, preferencialmente com contratos que pré-definem os aspectos mais relevantes.

Jaworski e Kohli (1993) mediram o conflito funcional como tensões entre membros de diversos departamentos, que, buscando proteger interesses departamentais, criam barreiras críticas para parcerias, incluindo barreiras à formação de equipes visando ao desenvolvimento de relacionamentos interfirmas.<sup>54</sup>

De acordo com Dwyer *et al.* (1987) e Selnes (1998), um relacionamento em que o conflito é inexistente pode levar à perda de vitalidade da relação ou significar que as partes não estejam completamente envolvidas. Já, segundo Stern e El-Ansary (1996), os conflitos de canal podem ser construtivos e levar a uma adaptação mais dinâmica em um ambiente em transformação. Assim, o desafio não é eliminar o conflito, mas sim lidar com ele da melhor maneira.

---

<sup>52</sup> Conforme Figura 1

<sup>53</sup> Exemplos de custos de todos os fluxos do canal de distribuição podem ser observados em Coughlan *et al.* (2002, p.87).

<sup>54</sup> Os grandes varejistas dos EUA são frequentemente criticados por seus fornecedores por usarem as táticas de negociação ásperas, que restringem a possibilidade do fornecedor de obter uma margem de lucro razoável. Tais táticas transacionais impedem a obtenção de metas, lucro dos fornecedores e, apesar de alcançar os objetivos no curto prazo dos varejistas, podem levar a conflitos no longo prazo, que limitariam a voluntariedade dos fornecedores de participar de parcerias estratégicas de longo prazo com o varejista (MENTZER, 2000).

### 3.7. Satisfação

A satisfação do membro do canal foi uma variável muito popular nos estudos do comportamento em canais de distribuição nos últimos 30 anos (GEYSKENS *et al.*, 1999, citado por MACDONALD e SMITH, 2004)<sup>55</sup>. Segundo esses autores, diversos estudos<sup>56</sup> supõem implicitamente que nos relacionamentos transacionais, em que já eram observadas compras repetitivas, a satisfação era determinada por uma experiência prévia bem-sucedida, e superior ao desenvolvimento da confiança e do comprometimento.

A satisfação é um sentimento positivo que resulta de uma avaliação de todos os aspectos de um relacionamento da troca, segundo Wilson e Moller (1991). A total satisfação da relação inclui todas as características do relacionamento que uma firma considera importante, em que, de um lado, encontram-se as recompensas e o lucro, e, de outro, lado os custos, as frustrações e as injustiças (RUEKERT e CHURCHILL, 1984; PING, 1993<sup>57</sup>, citado por FYNES e VOSS, 2002).

Dessa forma, a satisfação em um relacionamento comercial pode ser medida por meio da comparação entre o resultado obtido com o relacionamento mais estreito com determinada empresa e os padrões pré-estabelecidos pela organização, elaborados a partir de experiências passadas e preferências internas. A criação e continuidade de um relacionamento dependem dos benefícios que eles trouxeram, segundo a percepção de ambas as partes.

Segundo Coughlan *et al.* (2002), parceiros que não recebem recompensas compatíveis com suas contribuições ao canal tendem a não permanecer motivados e abandonam o relacionamento ao perceberem alternativa melhor. Sem contar que, para a empresa que não reconhece o valor dos seus parceiros, existe a perspectiva de perder o controle sobre outros relacionamentos futuros.

---

<sup>55</sup> GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 223- 238, 1999.

<sup>56</sup> ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 53-66. 1994.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

ZEITHAML, V. A.; BEERY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

<sup>57</sup> PING, R. The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism and neglect. **Journal of Retailing**, v. 69, p. 320-352, 1993.



Geyskens *et al.* (1999)<sup>58</sup>, citados por MacDonald e Smith (2004) dividiram o impacto da satisfação em relações de canais em dois componentes: econômico e não-econômico. A satisfação econômica poderia ser definida como a resposta eficaz de um membro do canal às recompensas econômicas que fluem do relacionamento com seu sócio, como o volume de vendas e as margens de venda (GEYSKENS *et al.*, 1999, p. 224). Já a satisfação não-econômica é definida como a resposta eficaz de um membro do canal aos aspectos de seu relacionamento, em que as interações de troca estão sendo cumpridas, de forma calma e agradável (GEYSKENS *et al.*, 1999, p. 224). Enquanto a satisfação econômica não possibilitar um relacionamento no longo prazo, a satisfação não-econômica estará destinada a buscar alternativas de como manter um sistema de troca entre membros do canal de distribuição.

Quando as partes optam por estabelecer relacionamentos mais colaborativos, elas devem receber algum benefício adicional aos obtidos nas relações tradicionalmente transacionais. Assim, qualquer sistema de classificação de sucesso/fracasso de estratégias de relacionamento deve incluir quais benefícios foram conseguidos por ambas as partes. Podem-se considerar como benefícios as vantagens que o relacionamento pode oferecer às empresas diante das alternativas.

### 3.8. Adaptação

Segundo Hallen *et al.* (1989)<sup>59</sup>, citados por Hakansson e Snehota (1995), as adaptações mútuas são um pré-requisito para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento colaborativo entre duas companhias. As adaptações de um lado ou de outro, podem ser numerosas e freqüentes, bem como decorrentes da necessidade de coordenar as atividades dos indivíduos e das companhias envolvidas.

Segundo Hakansson (1982)<sup>60</sup>, citado por Fynes e Voss (2002) e Hallén *et al.* (1991), a adaptação ocorre quando os fornecedores se adaptam às necessidades específicas dos clientes mais importantes, e estes clientes se adaptam às potencialidades dos fornecedores específicos. Tal adaptação ocorre freqüentemente por meio de

<sup>58</sup> Geyskens *et al.* (1999), Op cit.

<sup>59</sup> HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED MOHAMED, N. Relationships and exchange in international and domestic business. In: HALLEN, L.; JOHANSON, J. (Eds), **Networks of relationships in international industrial marketing**. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1989, p. 7-25.

<sup>60</sup> HAKANSSON, H. (Ed.). **International marketing and purchasing of industrial Goods**: Wiley, Chichester, 1982.

investimentos em recursos específicos para a transação, como tecnologia de produto e, ou, processo e investimentos em recursos humanos.

Um relacionamento mais próximo entre duas companhias tende a modificar-se e adaptar-se continuamente, por meio dos produtos negociados, e das rotinas e as regras de conduta, tendo como objetivo a busca por resultados melhores. As adaptações de produto e processo são típicas de relacionamentos entre duas empresas, porém as adaptações em atividades administrativas e logísticas também estão se tornando comuns (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995). Essas adaptações geralmente refletem o compromisso mútuo e a confiança das companhias. As adaptações podem unir distribuidores e fornecedores em um relacionamento mais estreito, de modo a criar barreiras para a entrada de outros competidores (HALLÉN *et al.*, 1991).

### 3.9. Investimento Específico

Segundo Easton e Araújo (1994)<sup>61</sup>, citados por Batt e Parining (2002), um investimento é um processo no qual o recurso está comprometido para criar, construir ou adquirir novos recursos que poderão ser utilizados no futuro. Já de acordo com Campbell e Wilson (1996)<sup>62</sup>, também citados por Batt e Parining (2002), qualquer recurso utilizado, além daquele exigido para executar a transação comercial de troca usual, pode ser considerado um investimento.

No caso do relacionamento entre fornecedores e distribuidores, a exemplo de supermercados varejistas, apesar de não haver, na maioria das situações, investimento na construção de uma estrutura física, é possível verificar a existência de investimentos que aproximariam as empresas.

Entre os investimentos, podem-se identificar o treinamento da força de vendas e administrativa, o desenvolvimento de produtos, serviços ou processos, adaptações financeiras ou administrativas, compra de equipamento dedicado, desenvolvimento de território de vendas para a linha de produto do fornecedor, ou treinamento especial de vendedores para o produto do fornecedor.

---

<sup>61</sup> EASTON, G.; ARAUJO, L. Market exchange, social structures and time, **European Journal of Marketing**, n.28, v.3, p.72-84, 1994.

<sup>62</sup> CAMPBELL, A.J.; WILSON, D.T. Managed networks: creating strategic advantage. In: IACOBUCCI, D. (ed). **Networks in marketing**. Sage Publications, 1996, p. 125-143.

O que acontece é que muitos desses investimentos são realizados para uma operação ou relação específica. Mesmo que um funcionário treinado possa ser alocado em outra relação ou atividade, o que ele aprender sobre o parceiro inicial não poderá ser aproveitado. Com isso, mesmo que não haja investimento na construção de uma fábrica ou na adaptação de fábricas já existentes, é possível que em uma relação comercial entre fornecedores e distribuidores exista investimento específico.

Esses investimentos podem ser realizados por meio de uma ou ambas as empresas. Considerando que os investimentos específicos raramente são transferíveis a outras relações empresariais, eles tendem a unir os compradores e vendedores em uma relação mais íntima e criar barreiras à entrada para competidores potenciais (WILSON, 1995).

O investimento específico difere do investimento tradicional, por ser difícil ou até mesmo impossível de ser transferido para outras relações do canal de distribuição e, ainda, possuir valor consideravelmente menor em uma relação diferente daquela para a qual foi desenhado (DAY e KLEIN, 1987). Assim, investimentos inter-firmas constroem confiança, indicando a vontade de um sócio em acomodar as necessidades do outro (CROTTS e TURNER, 1999; BATT e PARINING, 2002). Além disso, segundo Williamson (1975)<sup>63</sup>, citado por Batt e Parining (2002), investimentos estabilizam relações, alterando a estrutura de incentivo da empresa e criando incentivo para manter a relação.

Isso porque, segundo Anderson e Weitz (1992) e Ganesan (1994), investimentos específicos oferecem evidência tangível para se acreditar na relação, pois, observando os motivos de investimentos de uma das partes, a outra parte do canal pode se tornar mais confiante no compromisso do sócio na relação, percebendo que ele está disposto a fazer sacrifícios. Isso porque o sócio terá perda econômica considerável se a relação for encerrada.

Além disso, investimentos específicos na relação são importantes ao eliminarem a pressão competitiva, a tese principal da relação de mercado. Como as partes optam por colaborar ao invés de manterem uma relação adversarial, a pressão por resultados imediatos é substituída pela perspectiva de ganhos futuros, o que elimina a tensão da relação diária e momentânea. Assim, Heide e John (1990) observaram que

---

<sup>63</sup> WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. New York: The Free Press, 1975.

relações de colaboração surgiram como resposta à necessidade de criar salvaguarda dos ativos específicos.

Johnson (1991), citado por Hocutt (1999), argumentou que investimentos específicos (irrecuperáveis) podem funcionar como uma forma de impedimentos para que as empresas deixem as relações em que há compromisso instável ou de pouca importância. Porém, caso a relação comercial seja encerrada, muitos investimentos específicos não poderão ser prontamente aproveitados em outras relações ou serão, mas com um valor substancialmente reduzido. Isso cria a possibilidade de uma empresa ser explorada por um sócio oportunista, que se ocupa de tal comportamento, na busca de vantagens superiores. Esse comportamento é possível, porque a realização desses investimentos torna um das partes vulneráveis caso o sócio decida se comportar de forma oportunista.

O comportamento oportunista ou a ameaça dele eleva os custos de transação, em razão dos custos de monitoramento do sócio. Diminuir a ameaça de oportunismo e reduzir os custos de transação associados ao monitoramento levam as empresas a entrarem em relações de confiança mútua (CROTTS e TURNER, 1999). Entretanto, como uma das partes investiu para se adaptar ao sócio, este tende a fortalecer as relações que os mantêm juntos (HALLÉN *et al.*, 1991). E assim, quando ambos os sócios acreditam que possuem níveis semelhantes de reconhecimento da interdependência, criam-se condições para uma colaboração mútua (HEIDE e JOHN, 1990).

---

## **4. METODOLOGIA DA PESQUISA**

O objetivo desse capítulo é apresentar a forma como a pesquisa foi desenvolvida. Para isso será apresentada a forma de obtenção da amostra, a montagem do questionário e a análise, por meio de métodos quantitativo e qualitativo. Enquanto a análise qualitativa é resultante unicamente das entrevistas realizadas entre os agentes identificados, a análise quantitativa é resultante da aplicação, sobre informações colhidas nas entrevistas, de análises estatísticas.

### **4.1. Métodos qualitativos e quantitativos**

Segundo Yin (2001), a maior diferença entre uma pesquisa em áreas sociais, de outras pesquisas científicas, está na natureza do fenômeno estudado, uma vez que é mais difícil para explicar, predizer, e controlar situações que envolvam os seres humanos e suas reações. O fato de a pesquisa necessitar da interação com indivíduos e organizações, onde as pessoas estão inseridas, faz com que surja um grande número de variáveis, advinda das diferentes perspectivas individuais das pessoas que fazem parte da empresa e mesmo da cultura da empresa. Por envolver relações entre indivíduos, em um ambiente de constantes mudanças, cria-se dificuldade em generalizar ou replicar decisões, o que conduz a pesquisa a se direcionar no sentido da utilização de métodos qualitativos em detrimento unicamente de métodos quantitativos.

Nos métodos qualitativos são poucas as medidas, sendo que a maioria das inferências não é estatística. Assim, procura-se fazer análise em profundidade, obtendo-se a percepção do indivíduo pesquisado sobre os eventos de interesse. Esse tipo de análise torna-se mais adequado para a contextualização do fenômeno e sua operacionalização (CAMPOMAR, 1991; LAZZARINI, 1997). Esses métodos visam à compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado, tendo como objetivo principal o processo desenvolvido e não simplesmente o resultado alcançado.

Os métodos qualitativos se desenvolvem em função do conhecimento ou experiência que as pessoas têm sobre um produto, serviço, ou uma determinada situação. Nessas análises, as informações (dados) entram basicamente em forma de palavras, e não em números, e a avaliação desses dados qualitativos tende a ser mais

subjetiva, uma vez que o pesquisador busca estabelecer relações entre as informações coletadas e os modelos, que ele interpreta.

Como o objetivo da pesquisa era identificar comportamentos e ações desenvolvidas pelas empresas, os dados obtidos foram resultado da impressão que os entrevistados possuíam da relação comercial em discussão. Dessa forma, optou-se pelo estudo de caso, a partir de uma amostra intencional de redes varejistas, que atuam no setor supermercadista.

O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações, dando-se ênfase à completa descrição e ao entendimento das relações entre os fatores observados em cada situação.

Deve ser utilizado para explicar, descrever, avaliar e explorar situações, quando a questão de pesquisa é do tipo “como” e “por que” e o investigador tem pouco ou nenhum controle sobre o evento (YIN, 2001).

No caso dessa pesquisa, o “como” é importante para se responder aos objetivos específicos, que procuram identificar de que maneira os relacionamentos colaborativos podem trazer benefícios para as redes varejistas e para seus fornecedores, e de que maneira o relacionamento colaborativo é avaliado por essas empresas.

O “por que” ajuda a descobrir os motivos que levaram as empresas a buscar um relacionamento comercial mais próximo com um determinado parceiro.

Além disso, o fato de o relacionamento colaborativo entre as empresas ter obtido maior importância recentemente, leva à necessidade de se obter análises comprobatórias de sua aplicação.

O propósito da pesquisa não é generalizar os resultados obtidos, afirmando, por exemplo, que todas as redes varejistas de pequeno e médio porte terão resultados positivos se buscarem um relacionamento colaborativo. Mas sim, criar um procedimento que possa ser usado de maneira generalizada pelas empresas que queiram avaliar seus relacionamentos colaborativos.

Dessa forma a utilização de diversos estudos de caso permite, de maneira exploratória, testar e confirmar modelos e teorias que podem, esses sim, ser generalizados para um universo maior de informantes.

O estudo de caso, todavia, não impede a utilização de variáveis e análises quantitativas. As mesmas devem ser utilizadas até como uma forma de comprovação

das informações obtidas por meio da pesquisa qualitativa. Segundo Eisenhardt (1989), o uso simultâneo de dados quantitativos e qualitativos em estudo de caso gera sinergias, ao aliar o rigor da evidência quantitativa aos detalhes obtidos pelas evidências qualitativas.

## 4.2. Objetivos, amostra e questionários

### 4.2.1 – Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo identificar e avaliar as variáveis mais importantes em um relacionamento colaborativo e, a partir dessas variáveis, propor parâmetros que pudessem ser utilizados pelas empresas varejistas de auto-serviço, e pelos seus fornecedores de produtos de mercearia básica, para avaliar os resultados da adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor. Para alcançar o objetivo da pesquisa, foram identificados alguns objetivos específicos que serviram de norteador para a pesquisa e para a elaboração dos questionários que foram aplicados.

Dessa forma, os questionários aplicados nas empresas varejistas e nos seus fornecedores de mercearia básica tinham por objetivo atender não só ao objetivo geral da tese, mas também aos objetivos específicos, conforme apresentado no Quadro 4.1.

**QUADRO 4.1 – Relação entre os objetivos e a forma de obtenção dos resultados.**

Objetivo	Forma de Obtenção
<b>Objetivo Geral</b>	
Identificar as variáveis mais importantes em um relacionamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro 2.1 do capítulo 2</li> </ul>
Avaliar as variáveis mais importantes em um relacionamento comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seção 2 do questionário</li> <li>• Resultado da análise das informações das Seções 3 e 4</li> </ul>
Elaboração de um “ <i>continuum</i> ” da importância das variáveis de colaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seção 2 do questionário</li> </ul>
“...continua...”	

<b>Objetivo Específico</b>	
Quais são as áreas críticas e as mudanças organizacionais necessárias, dentro de cada empresa, para que as ações comerciais dos parceiros sejam de conhecimento de todos e possam alcançar os resultados esperados?	<p>Seção 1 – perguntas</p> <p>2. Em que nível organizacional da companhia a aprovação para avançar na relação foi dado? Quem mais estava envolvido nos planos/decisões iniciais?</p> <p>9. Qual foi o impacto desse relacionamento para a Estrutura Organizacional da empresa? (O que mudou? Em quais áreas, financeira, marketing, comercial, logística)</p> <p>11. Como ocorre hoje a comunicação entre a rede e o fornecedor? Como você avalia essa comunicação?</p> <p>Seção 3 – comportamentos relacionadas à Estrutura Organizacional</p> <p>Seção 4 – ações relacionadas à Estrutura Organizacional</p>
Quais foram os fatores facilitadores e as barreiras encontradas no processo de avaliação desses relacionamentos?	<p>Seção 1 – perguntas</p> <p>3. Como esta relação está formalizada? Existe um contrato por escrito?</p> <p>4. Se o contrato existe, qual importância tem o atual contrato escrito em comparação à relação tradicional?</p> <p>5. Quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas no início da relação? Como foram superadas estas barreiras?</p> <p>7. Quais são os benefícios chaves dessa relação?</p>
Quais foram os critérios de seleção utilizados na escolha dos parceiros e os fatores que levaram essas empresas a participarem desse processo?	<p>Seção 1 – perguntas</p> <p>1. Comente como a relação entre essa empresa e esse fornecedor se iniciou. Quem tomou a iniciativa? Quem buscou a aproximação? Qual era a idéia inicial?</p> <p>8. Que critérios são necessários preservar para manter um relacionamento de sucesso.</p> <p>10. Quais são as variáveis mais importantes no processo de negociação?</p>
De que maneira esses relacionamentos mais colaborativos podem trazer ganhos para as empresas e se tornar referência para o desenvolvimento de novos relacionamentos com outras empresas de outros setores	<p>Seção 1 – perguntas</p> <p>12. Como essa relação fez ambas as empresas mais competitivas?</p> <p>13. O que pode ser feito para melhorar o processo de negociação da rede com os fornecedores.</p>

“...continua...”



Objetivo Específico	
De que maneira esses relacionamentos mais colaborativos são avaliados por ambas as partes e comparados com os resultados de relacionamentos considerados não colaborativos?	Seção 1 – perguntas  6. Quais são as informações necessárias para um bom desempenho no relacionamento? Onde essas informações são obtidas? Quem tem acesso a essas informações?  14. A empresa sabe se esse fornecedor mantém um relacionamento similar com outros varejistas? Consegue identificar se há diferenças no atendimento e porque?  Resultado da análise das informações das Seções 3 e 4
Esses parâmetros podem ou não, ser utilizados para gerenciar o relacionamento?	Resultado da análise das informações das Seções 3 e 4

#### 4.2.2. Questionários e Entrevistas

Foram entrevistadas empresas do setor varejista e seus fornecedores. As empresas varejistas foram escolhidas de forma dirigida, dentre aquelas que estavam interessadas em relatar suas relações comerciais mais colaborativas. A essas redes varejistas foi solicitado que indicassem um fornecedor e o contato com o mesmo. Esse fornecedor, independente do porte deveria ser uma indústria (nacional ou multinacional) que necessariamente atuasse com mercearia básica.

A rede varejista e o fornecedor por ela indicado formaram um par, analisado por meio de questionários formados por questões estruturadas e semi-estruturadas, buscando responder às questões levantadas nos objetivos geral e específicos dessa pesquisa. Dentro de cada organização foi entrevistada 1 pessoa, em cargo que permitisse responder às perguntas do questionário. Assim, foram entrevistados diretores comerciais, *controllers*, proprietários, representantes, compradores e vendedores.

No início da entrevista foi solicitado ao entrevistado da rede varejista que identificasse o parceiro, e as repostas foram direcionadas à relação entre a rede varejista e o parceiro selecionado. Ao parceiro, fornecedor, foi solicitado que as repostas fossem direcionadas ao varejista que o indicou. Caso um mesmo fornecedor fosse identificado por mais de um varejista, ao fornecedor seria solicitado que identificasse as diferenças entre os dois relacionamentos.

Houve a coincidência de a mesma empresa fornecedora ter sido citada por mais de 1 varejista entrevistado, em 2 casos. Entretanto, os entrevistados desses dois fornecedores foram diferentes representantes, o que permitiu inclusive observar se havia diferenças no atendimento aos varejistas pelas empresas fornecedoras.

A utilização dessa estrutura deveu-se a três motivos principais:

- (1) a entrevista direta possibilita não só um melhor esclarecimento quanto às perguntas do questionário, como também permite a obtenção de informações suplementares;
- (2) roteiros semi-estruturados permitem que o entrevistado tenha maior liberdade de opinião, não ficando restrito às opções do questionário;
- (3) o universo pesquisado é formado por empresas com tamanhos e mercados diversos; o que tornaria um questionário estruturado não adaptável a todas as empresas.

Como o objetivo era obter dos entrevistados suas percepções sobre as relações comerciais junto aos parceiros, permitindo a comparação entre as observações feitas por diferentes entrevistados em cargos e empresas diferentes e, entre entrevistados em cargos similares de diferentes empresas, os roteiros foram estruturados com questões abertas e fechadas.

#### **4.2.2.1 – Questionários**

O questionário está dividido em quatro seções (conforme anexos A e B), e aplicado a redes varejistas e aos seus fornecedores, com as devidas adaptações:

- a) a primeira seção é formada por questões abertas, que tem por objetivo entender como a relação se iniciou e qual a percepção do entrevistado sobre a relação comercial e os benefícios de relações mais colaborativas;
- b) a segunda seção apresenta ao entrevistado uma relação com as principais variáveis utilizadas para avaliar relacionamentos colaborativos identificados na literatura (variáveis selecionadas a partir do Quadro 3.1, p. 50 e, solicitado ao entrevistado que fizesse uma hierarquização (por meio de notas de 1 a 11) dessas variáveis, identificando as mais importantes para uma relação colaborativa;

c) a seção três é formada por uma tabela, onde os entrevistados avaliam por meio de uma escala Likert, de 5 pontos<sup>64</sup>, diversos comportamentos que irão servir para a identificação de como os entrevistados observam a importância do relacionamento. Os comportamentos que formam a seção três estão relacionados com as variáveis identificadas na seção dois (conforme apresentado no Quadro 4.2) do questionário e tem a função de corroborar as opiniões dadas pelos entrevistados nas seções anteriores.

**QUADRO 4.2 – Comportamentos avaliados pelas redes varejistas e pelos fornecedores de mercearia básica.**

---

**Confiança**

1. Confiança no parceiro caso necessite de ajuda comercial
  2. Relação administrada principalmente por um acordo informal
  3. Transações não necessitam ser supervisionadas detalhadamente
  4. Incentivar outros agentes a realizarem negócios com o parceiro
  5. Compartilhamento de informações com o parceiro que não seriam compartilhadas com outros agentes
  6. Disposição em aceitar desvantagens no curto prazo para manter a relação
  7. Redução do número de parceiros e concentração de esforços na presente relação
  8. Relacionamento poderia ser melhor descrito como uma "série de negócios momentâneos" do que "um planejamento de longo prazo"\*<sup>65</sup>
  9. Parceiro toma decisões unilaterais sem comunicar previamente\*
  10. Tomada de decisões unilaterais sem comunicar previamente o parceiro\*
- 

**Comprometimento**

1. Esperamos aumentar o volume de negócios com este parceiro no futuro
  2. As duas partes fazem planos não apenas com relação a comportamento individual, mas também com relação à continuação da relação
  3. A empresa não aumentaria o volume de negócios com outra empresa, à custa desse parceiro
  4. A empresa parece mais interessada nos próprios resultados do que nessa relação\*
  5. Quando uma situação inesperada surge, prefere-se trabalhar uma nova relação (transação), no lugar de procurar segurar o parceiro através das condições originais\*
  6. Essa empresa é apenas mais um parceiro comercial\*
- 

**Cooperação e Conflito**

1. Nossa equipe de compras/vendas trabalha conjuntamente com a equipe desse parceiro
  2. As expectativas sobre o desempenho desse parceiro relacionam-se ao objetivo imediato da nossa organização\*
  3. A falta de queixas por parte do parceiro é um sinal de que estamos trabalhando no sentido de um relacionamento colaborativo
  4. A falta de cooperação causou problemas em nosso relacionamento
  5. O desempenho insatisfatório causou problemas em nosso relacionamento
- 

“... continua...”

---

<sup>64</sup> Escala Likert aplicada à seção 3 do questionário (nota 1 significa discordo totalmente da afirmação; nota 2 discordo mais do que concordo; nota 3 para mim tanto faz; nota 4 concordo mais do que discordo e; nota 5 concordo totalmente com a afirmação).

<sup>65</sup> Os comportamentos assinalados com \* significam que a nota possui peso contrário. Quando o entrevistado condicionou uma nota baixa à afirmação, ele estava na verdade discordando dela.

---

**Satisfação**

1. É fácil concordar sobre como assegurar as variáveis que sustentam esse relacionamento
  2. Diferenças de opinião entre a empresa e este parceiro serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos
  3. Os desacordos entre as duas empresas são raros
  4. Frequentemente este parceiro falha nas ações de suporte que deveria oferecer\*
  5. Nós fazemos frequentemente promessas para nosso parceiro que não conseguimos cumprir\*
- 

**Comunicação**

1. A troca de informação nessa relação ocorre com frequência e informalmente e não apenas segundo acordos pré-determinados
  2. A empresa mantém registro do número de reclamações com relação aos produtos desse fornecedor e os repassa
  3. A troca de informações com esse parceiro ocorre geralmente nos níveis mais altos da empresa\*
  4. A empresa tem acesso aos registros do número de reclamações sobre os seus produtos realizados por consumidores nas lojas dessa rede varejista
  5. O esforço de comunicação entre a empresa e esse parceiro envolve muitos contatos inter-firmas
- 

**Investimento Específico**

1. A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos dos produtos desse fornecedor
  2. Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esse parceiro
  3. Os investimentos para desenvolver o relacionamento com esse parceiro são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa\*
  4. A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos das ações com essa rede varejista
- 

**Cultura Organizacional**

1. As percepções dos executivos da nossa empresa e desse parceiro sobre a parceria são concordantes
  2. A orientação para a parceria demonstrada pelos executivos de ambas as empresas está relacionada de forma positiva com o desempenho da relação
  3. Nosso executivo de suprimentos conhece todos os serviços demandados/ofertado por esse parceiro
  4. A empresa estimula os funcionários a estabelecer contatos pessoais com os funcionários desse parceiro
  5. Esse relacionamento trouxe maior responsabilidade para o departamento responsável pela logística
  6. Esse relacionamento nos fez alterar as funções determinadas para cada departamento da empresa
  7. É difícil compreender o comportamento e as maneiras desse parceiro pensar\*
  8. Nós designamos um gerente específico para esse relacionamento
  9. É difícil fazer amigos com os setores de compras/vendas desse parceiro\*
- 

**Adaptação**

1. Flexibilidade em resposta a pedidos para mudanças é uma característica dessa relação
  2. A empresa espera poder fazer ajustes na relação em andamento
  3. Adaptação administrativa
  4. Adaptação logística
  5. Adaptação em produto
  6. Adaptação em processo
- 

**Poder e Dependência**

1. Nossa organização assegura-se que o parceiro está agindo como nós esperamos, monitorando cada transação\*
  2. Abandonar agora a parceria com essa empresa seria muito difícil, mesmo que quiséssemos
  3. Nós temos valores similares a respeito de como criar valor para o cliente
  4. A empresa possui formas de obrigar esse parceiro a completar a tarefa acordada
  5. A relação de troca com este parceiro criou uma complexa rede de inter-relações entre nós
  6. Há muitos parceiros alternativos para os produtos que nós negociamos com essa empresa
  7. Seria difícil para esse parceiro substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
  8. A empresa é mais importante para esse parceiro do que ele é para nós
-

d) na seção quatro, também formada por uma tabela, os entrevistados avaliam por meio de uma escala Likert, de 5 pontos<sup>66</sup>, ações que servirão como forma de medir o relacionamento. Da mesma forma que ocorre na seção três, as ações identificadas nesta seção mantêm ligação com as variáveis identificadas na seção dois do questionário (conforme apresentado no Quadro 4.3).

**QUADRO 4.3 – Ações avaliadas pelas redes varejistas e pelos fornecedores de mercearia básica.**

---

**Confiança**

1. Redução de estoques
  2. Manter contato com outros agentes concorrentes do parceiro
  3. Existência de contrato determinando tarefas de ambas as partes
  4. Exigência de relatório assinado por supervisor sobre as transações realizadas
  5. Confere as informações passadas pelo parceiro com outros agentes
- 

**Comprometimento**

1. Aceitar retroca
  2. Resposta rápida quando surgem problemas
  3. Agilidade na confirmação do pedido
  4. Apoio pós-venda
  5. Visitas periódicas do vendedor
  6. Aviso sobre alteração dos custos dos produtos
  7. Manutenção de estoque de segurança
  8. Percentual dos pedidos que resultam em reclamação
  9. Indicar pessoas responsáveis e competentes como elo
- 

**Cooperação e Conflito**

1. Preço competitivo
  2. Promoções conjuntas
  3. Manutenção de equipes do fornecedor nas lojas
  4. Todas as informações sobre as partes são de conhecimento mútuo
  5. Divisão de responsabilidades na correção de problemas
  6. Incentivo à interação entre as áreas envolvidas
  7. Estímulo ao contato pessoal e interação entre os funcionários de diferentes departamentos das empresas
  8. Incentivo ao questionamento dos fatos
  9. Todos os funcionários possuem conhecimento sobre o parceiro
  10. Suspensão de todos os negócios com esse parceiro
  11. Conhecimento da parceria restrito à diretoria
  12. Recusar-se a participar de promoção
  13. Redução do volume de negócios
- 

“...continua...”

---

<sup>66</sup> Escala Likert aplicada à seção 4 do questionário (nota 1 significa sem importância; nota 2 significa pouco importante; nota 3 significa importante; nota 4 significa muito importante; nota 5 significa imprescindível).

---

**Satisfação**

1. Apoio no *Merchandising*
  2. Uniformidade no volume de compras
  3. Porcentual dos pedidos que são entregues completos
  4. Tempo entre pedido e recebimento do produto
  5. Tempo de espera para o recebimento das pendências
  6. Tempo de demora entre informação do problema e recuperação da falha
- 

**Comunicação**

1. Análise conjunta sobre o número e local dos produtos na gôndola
  2. Estudo sobre as necessidades e desejos dos consumidores finais
  3. Análise conjunta dos dados sobre consumo, compras, retornos
  4. Relatórios com as faltas e problemas recorrentes
  5. Distribuição de relatórios relevantes para o parceiro
- 

**Investimento Específico**

1. O parceiro está aparelhado para conectar sistemas de pedido
  2. Programa de treinamento dos funcionários
  3. Investimento em equipamento/maquinário
  4. Investimento em software
- 

**Cultura Organizacional**

1. Preparo do comprador/vendedor
  2. Bom nível do relacionamento entre os funcionários e a administração do parceiro
  3. Coordenação e integração do processo de planejamento das diversas atividades
  4. Comunicação entre o departamento de marketing e outras áreas da empresa
  5. Análise conjunta dos funcionários envolvidos na relação
  6. Existência de um departamento responsável pelas parcerias
  7. Necessidade de adaptações administrativas
- 

**Adaptação**

1. Possuir código de barras (na embalagem)
  2. Atender aos pedidos provocados por picos sazonais
  3. Entregar os produtos em cada estabelecimento (loja)
  4. Pedido preparado pelo cliente
  5. Avisar sobre adiamento da entrega
  6. Atender a mudanças de prazos, volume, variedade
  7. Realizar entrega paletizada
  8. Disponibilizar local e horário especial para descarga
  9. Fazer aviso prévio de entrega
- 

**Poder e Dependência**

1. Atribuição de descontos devido à compra em determinadas épocas
  2. Atribuição de descontos devido à abertura de novas lojas
  3. Riscos da transação são assumidos pelo fornecedor
  4. Pagamentos de ações promocionais dos distribuidores pelos fabricantes
  5. Pagamentos associados à localização dos produtos na loja
  6. Existência de promoções regulares segundo o interesse do varejista
  7. Descontos serem associados ao volume global de compras
  8. Prática de “prêmios de entrada em linha”
  9. Atribuição de descontos associados a rappel
  10. Aumento dos negócios com esse parceiro em detrimento de outros
  11. Dificuldade de encontrar outro parceiro
-

Por meio do questionário foi possível analisar: (1) os parâmetros de avaliação necessários para um relacionamento colaborativo, segundo os entrevistados; (2) os parâmetros atualmente utilizados pela empresa e; (3) os parâmetros identificados como necessários, porém não utilizados, e o porquê da sua inexistência. Assim, foi possível relacionar o que a empresa/entrevistado entende como essencial para avaliar e analisar um relacionamento colaborativo e o que a empresa/entrevistado realmente utilizava.

#### 4.2.3 - Obtenção da amostra

O trabalho teve como foco de análise redes varejistas de médio e pequeno porte, localizadas no interior do Estado de São Paulo, que foram escolhidas de forma intencional dentre aquelas que trabalham o tema em questão. No momento da seleção das redes que fariam parte da pesquisa, selecionaram-se redes que estavam distribuídas em diversas regiões do estado e pudessem representar de forma significativa, redes de diferentes portes, conforme pode ser observado no Quadro 4.4

**QUADRO 4.4 – Distribuição das redes varejistas entrevistadas.**

<b>Rede</b>	<b>Ranking São Paulo</b>
Rede 5	1° ao 10°
Rede 2, Rede 10	11° ao 20°
Rede 6, Rede 3, Rede 8	21° ao 30°
Rede 7	31° ao 40°
Rede 4, Rede 1	41° ao 50°
Rede 9	Não responde ao ranking

Fonte: QUADRO, 2005.

A concentração do estudo em redes localizadas no Estado de São Paulo deve-se a algumas características que destacam o Estado: (1) sua importância econômica, como principal mercado consumidor do país; (2) sua localização geográfica em relação aos mercados produtores e demais mercados consumidores; (3) a geração de emprego proporcionado por essas redes; (4) apesar da existência, no Estado, de grandes redes nacionais e internacionais, redes de pequeno e médio porte ainda são responsáveis por parte significativa da venda de mercadorias ao consumidor final; (5) o aumento da concorrência com as redes maiores, faz com que essas redes menores busquem novas estratégias para competir.

O Estado é sede de inúmeras redes de varejo de auto-serviço de pequeno e médio porte, que concorrem com as grandes redes também instaladas no Estado de São Paulo (estão presentes no estado de São Paulo quatro das maiores redes varejistas do país: Companhia Brasileira de Distribuição, Carrefour, Wal-Mart e Zaffari). Com um universo de 131 redes (26% das 500 maiores), o Estado de São Paulo responde por 39,8% do faturamento das 500 maiores redes do país (QUADRO, 2005).

As grandes redes varejistas, como CBD e Carrefour, ainda têm uma participação pequena no interior do estado, fazendo de cidades como Araçatuba, Marília, Bauru, Presidente Prudente, São José do Rio Preto e Bauru grandes oportunidades de investimento para as grandes redes varejistas. O interior do estado de São Paulo é considerado, pelas empresas varejistas, o segundo maior mercado consumidor do país. Entretanto, essas cidades são servidas por redes regionais fortes e que vem registrando crescimento ano a ano no seu faturamento, por meio da abertura de novas lojas e do aumento no número de consumidores.

A opção por se estudar uma amostra, e não a população total de empresas que determinam o formato escolhido, está no tamanho dessa população, que impossibilitaria a pesquisa em função do tempo e do recurso disponível para a mesma.



## **5. ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS VAREJISTAS E SEUS FORNECEDORES**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa, obtidos a partir da revisão teórica e das entrevistas de campo realizada nas redes varejistas e seus fornecedores de mercearia básica.

Inicialmente, a revisão teórica permitiu a seleção de 11 variáveis que são utilizadas para descrever e avaliar os relacionamentos. Ainda com base na revisão teórica, foi possível identificar as ações e os comportamentos que descrevem as 11 variáveis selecionadas. A partir das ações e dos comportamentos, foi desenvolvido dois “instrumentos” para observar e acompanhar o desenvolvimento dos relacionamentos comerciais entre as redes varejistas e seus fornecedores de mercearia básica.

O primeiro instrumento foram os mapas das 11 variáveis selecionadas. Esses mapas foram desenhados com base nas ações e nos comportamentos que formam as 11 variáveis. Assim como na revisão teórica, as variáveis poder e dependência formam um único mapa, da mesma maneira, as variáveis cooperação e conflito. Dessa forma foi possível criar 9 Mapas que apresentam e descrevem as variáveis utilizadas para avaliar o relacionamento. O segundo instrumento desenvolvido, utilizado para avaliar o relacionamento, foi a Matriz de Relacionamento. Formada por quatro quadrantes, a Matriz avalia o relacionamento dos parceiros de acordo com índices obtidos pelas ações e pelos comportados adotados pelos parceiros.

Com relação aos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, inicialmente, foi realizada uma caracterização da amostra de redes varejistas e de seus fornecedores. Na seqüência, é feito uma análise descritiva com base nas respostas obtidas no conjunto de perguntas semi-estruturadas que formaram a primeira parte do questionário.

Posteriormente, com base nos Mapas das variáveis (já estruturados) e na análise resultante das informações obtidas nas seções três e quatro dos questionários - composta por perguntas fechadas e respondidas por meio de escalas Likerts - foi desenhado os mapas das variáveis, observando o comportamento das redes varejistas e dos fornecedores de mercearia básica.

Finalmente, com a estrutura da Matriz de Relacionamento definida e, com o conjunto de informações resultantes das análises anteriores foi possível

determinar o grau de relacionamento colaborativo entre os 10 pares entrevistados e posiciona-los na Matriz.

### **5.1 . Forma de Apresentação dos Resultados**

Para melhor visualização das informações, os resultados foram apresentados de forma que as respostas da primeira parte do questionário pudessem servir de referências para a análise dos resultados das outras seções.

De forma a preservar a confidencialidade das informações, em razão do fato de muitas serem consideradas opções estratégicas, as empresas entrevistadas não foram aqui identificadas. Algumas redes varejistas entrevistadas atuam no mesmo mercado geográfico, concorrendo diretamente entre si, assim como a maioria dessas redes também atuam no mesmo mercado geográfico de lojas das grandes redes varejistas. Dessa forma, as redes varejistas entrevistadas solicitaram que seus nomes não fossem informados, assim como qualquer informação que pudesse levar a identificação.

Dessa forma, os resultados não retratam uma empresa específica, sendo as informações utilizadas para responder às perguntas, e aos objetivos propostos pela pesquisa. Os dados foram analisados e comparados entre si, com os objetivos de descrever os relacionamentos e identificar as vantagens e barreiras detectadas no seu desenvolvimento, bem como as formas para a sua manutenção e evolução.

#### **5.1.1 . Caracterização da Amostra**

Apesar de a pesquisa ter trabalhado com uma amostra intencional, em que foram selecionadas empresas que aceitaram participar e colaborar com informações sobre seus relacionamentos comerciais, a amostra final acabou resultando em um conjunto de redes varejistas com importância significativa nos números do setor, conforme mostrado na Tabela 5.1.

Com um faturamento total de R\$ 1,09 bilhão de reais, as 10 redes varejistas entrevistadas foram responsáveis por 1,4% dos R\$ 64,8 bilhões faturados pelas 500 maiores empresas identificadas pelo ranking da Abras. Quando o espaço de

análise se restringiu ao estado de São Paulo, as empresas entrevistadas eram responsáveis por 4,4% desse faturamento.<sup>67</sup>

É possível comprovar, por meio da Tabela 4.1, a importância do interior paulista para as indústrias que fornecem produtos para as redes varejistas. As nove empresas analisadas e que forneceram as informações financeiras eram responsáveis por 7,3% do faturamento daquelas localizadas entre a 21ª e a 500ª posição do ranking Abras, possuindo apenas 2,3% das lojas desse conjunto de redes varejistas.

**TABELA 5.1 – Perfil dos varejistas participantes**

	Ranking 500	Ranking Médias *	Estado de São Paulo	Amostra**	Part. % Médias	Part. % SP
Faturamento (bilhões R\$)	64,8	14,9	25,8	1,1	7,3	4,4
Número de lojas	4.809	2.788	1.464	65	2,3	4,2
Área de Vendas (m <sup>2</sup> )	5.600.000	1.557.709	2.073.759	81.039	5,2	3,9
Número de <i>Check-out</i>	45.242	14.753	15.510	866	5,8	5,6
Número de Funcionários	331.000	105.093	115.248	6.251	5,9	5,4
Faturamento/m <sup>2</sup>	11.571	-	12.455	13.537	-	-
Faturamento/ <i>Check-out</i>	1.432.297	-	1.665.277	1.266.739	-	-
Faturamento/Funcionário	195.770	-	224.112	175.491	-	-

\* Dados referentes ao total mensurado nas empresas localizadas entre as posições 21 e 500 do ranking ABRAS.

\*\* Os dados da tabela referem-se apenas as nove redes varejistas, uma vez que um dos entrevistados não respondeu ao questionário da Abras e não disponibilizou os dados.

Fonte: Souza (2005).

Atuando com lojas de vizinhança e localizadas em cidades com até 500 mil habitantes, as 10 empresas alcançavam praticamente todas as regiões do estado, com exceção do Vale do Ribeira, Capital/Litoral e Noroeste do Estado, empregando quase 7 mil pessoas em 68 lojas<sup>68</sup>.

Das redes varejistas entrevistadas, as Redes 3, 4, 6 e 7 concorriam entre si, por meio de lojas localizadas no mesmo município, e todas as redes entrevistadas possuíam entre seus concorrentes diretos, em pelo menos uma das cidades onde

<sup>67</sup> Os dados apresentados pelo ranking da Abras, para os estados, não foram contabilizados a partir do local onde se encontrava instalada a matriz do grupo, e sim pelo faturamento das lojas localizadas nesse estado. Dessa forma, não foi contabilizado no faturamento do Estado de São Paulo todo o faturamento dos grupos CBD, Carrefour e Wal-Mart. Apesar disso, os dados das empresas entrevistadas continuam sendo significativos devido ao fato de que, das 20 maiores empresas do país, segundo o ranking, sete possuíam suas sedes no Estado e, dessas apenas as três primeiras possuíam lojas fora do Estado de São Paulo.

<sup>68</sup> Acrescida das três lojas da rede varejista que não forneceram os dados de faturamento.

atuavam, lojas dos maiores grupos varejistas nacionais CDB (Pão-de-Açúcar, CompreBem, Extra) e Carrefour (Carrefour, Champion).

Como os fornecedores poderiam ser indicados dentro da Categoria de Mercearia Básica, que compreende a Mercearia Seca, Perfumaria, Higiene Pessoal e Limpeza Doméstica, a amostra de fornecedores foi composta por empresas com diversos perfis, conforme demonstrado na Tabela 5.2.

Mesmo atuando em diferentes mercados, algumas características dos fornecedores sobressaíram. Dos 10 fornecedores entrevistados, cinco eram empresas de capital nacional, com diferentes portes, e cinco multinacionais de grande porte.

Dois fornecedores (multinacionais) foram entrevistados mais de uma vez, demonstrando haver um trabalho forte dessas empresas nas redes de menor porte, localizadas no interior do Estado. A indicação de uma mesma empresa multinacional, por mais de uma rede varejista, sinaliza positivamente para uma das proposições levantadas pela pesquisa de que “as redes varejistas de pequeno e médio porte estão se tornando um canal de distribuição alternativo e atraente para as empresas fornecedoras, diante do aumento de poder do grande varejo”.

**TABELA 5.2 – Identificação dos fornecedores indicados pelas redes varejistas.**

Indicado por	Nacionalidade	Área de Atuação	Área Geográfica de Atuação	Cargo do Entrevistado
Rede 1	Nacional	Alimentação	Nacional	Representante Exclusivo
Rede 2	Nacional	Alimentação	Estado de São Paulo	Proprietário
Rede 3	Multinacional	Alimentação/Pet/Saúde Infantil	Nacional	Vendedor
Rede 4	Nacional	Alimentação	Estado de São Paulo	Representante Exclusivo
Rede 5	Multinacional	Higiene Pessoal	Nacional	Vendedor
Rede 6	Nacional	Alimentação/Limpeza Doméstica	Nacional	Gerente Regional
Rede 7	Multinacional	Alimentação/Higiene	Nacional	Vendedor
Rede 8	Nacional	Alimentação	Nacional	Representante Exclusivo
Rede 9	Multinacional	Alimentação/Higiene	Nacional	Vendedor
Rede 10	Multinacional	Alimentação/Pet/Saúde Infantil	Nacional	Gerente Regional

Uma das empresas fornecedoras possuía um trabalho de aproximação com as redes varejistas que estava completando 10 anos. Nesse processo, foi

reestruturada toda a equipe de vendas, bem como a forma como ocorreram a aproximação e as negociações entre os agentes.

Mesmo as redes varejistas que citaram outros fornecedores para a pesquisa fizeram colocações sobre o trabalho que vem sendo desenvolvido pelas multinacionais (notadamente as duas que foram citadas mais de uma vez no decorrer do trabalho).

Entre as empresas nacionais, mereceu destaque a concentração de indicações em uma categoria específica do setor de alimentação - cereal tradicional<sup>69</sup>. Essas empresas atuavam em um mercado caracterizado pelo elevado número de marcas concorrentes – em que o preço era o principal diferencial para o consumidor final e inexistia barreira tecnológica à entrada de novos concorrentes. Essa característica fez que esses fornecedores tivessem que buscar maior proximidade com o varejista, principalmente por meio da prestação de serviço, um diferencial para manter seu espaço na gôndola.

## 5.2 . Análise Descritiva dos Relacionamentos Colaborativos

### 5.2.1 . Início das Relações Comerciais e Estratégias Adotadas

A decisão pela busca de maior aproximação comercial entre uma rede varejista e um fornecedor pode ter origem na rede varejista, no fornecedor ou como desdobramento natural de uma relação comercial tradicional, conforme pode ser observado no Quadro 5.1.

**QUADRO 5.1 – Razões da busca de relacionamento colaborativo**

Varejista	Fornecedor	Ambos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedor possui marca reconhecida</li> <li>• Fornecedor possui serviço que lhe garante um diferencial para o consumidor final</li> <li>• Fornecedor possui <i>mix</i> de produtos diferenciados</li> <li>• Crescimento da rede varejista leva a necessidade de volumes maiores de compra</li> <li>• Seriedade do fornecedor</li> <li>• Estratégia contra a entrada de uma grande rede na cidade/região</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejista é formador de opinião em determinada região</li> <li>• Varejista apresenta crescimento de vendas que atrai a indústria</li> <li>• Indústria necessita aumentar suas vendas</li> <li>• Vendedor necessita cumprir com suas cotas</li> <li>• Manter posição, em função do aumento da concorrência</li> <li>• Ocupar espaço da concorrência</li> <li>• Seriedade do varejista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprofundamento natural da relação entre duas empresas que já possuem um relacionamento comercial de longo prazo</li> <li>• Troca constante de informações</li> </ul>

<sup>69</sup> Setor inclui empresas que trabalham notadamente com grãos, como arroz e feijão.

O desenvolvimento do mercado, com o aumento da concorrência, incentiva as redes varejistas a buscarem maior aproximação com determinadas empresas fornecedoras, melhorando a sua estratégia de atuação. O aumento da concorrência é resultado da entrada das grandes redes varejistas (nacionais e multinacionais) em mercados atrativos, como as cidades de médio porte do interior paulista, ainda não atendidas por elas. Além das grandes redes, o fortalecimento de redes regionais e o crescimento dos supermercados de bairro e de lojas de setores, como panificação e varejo de frutas, tem aumentado a competição nessas cidades.

Para se manter competitivo no mercado e buscar formas de diferenciar dos demais distribuidores, as empresas varejistas acabam buscando uma atuação mais próxima junto a alguns fornecedores, trabalhando de maneira conjunta estratégias de ação que possam garantir um diferencial para o consumidor final.

Entre as estratégias desenvolvidas conjuntamente entre as redes varejistas e os fornecedores estão; (1) fortalecimento de uma ou mais marcas desse fornecedor, (2) adequação do *mix* de produtos oferecidos, (3) os serviços disponibilizados para o consumidor final - como promotores de venda e degustação de produtos, e (4) troca de informações.

O fortalecimento da marca terá como resultado, por exemplo, o aumento da demanda por parte do consumidor final, o que resultará em maiores vendas para a rede varejista e, conseqüentemente, em um volume maior de pedidos, para a empresa fornecedora.

As redes varejistas entrevistadas possuem lojas de porte médio, o que impede, muitas vezes, de a rede varejista possuir o *mix* completo do fornecedor. Ao desenvolver suas estratégias, conjuntamente com o fornecedor, esse *mix* pode ser adequado às necessidades do consumidor final atendido em cada uma das lojas da rede.

A disponibilidade de serviços para o consumidor final (oferecido pelo fornecedor) pode resultar em benefício para ambos os parceiros. Para a rede varejista, significa redução de custos com pessoal e para o fornecedor, ações desenvolvidas por pessoas com maior comprometimento com a marca. Um repositor fornecido pelo fornecedor terá maior cuidado no momento de repor os produtos, o que resultará em melhor aparência da gôndola para o consumidor final.

Base de um relacionamento colaborativo, a troca de informação pode ser realizada sem o risco da utilização das informações pelo parceiro, para outros fins, podendo resultar em benefícios para a parceria e para o consumidor final. Um exemplo dessa troca de informações por parte da rede varejista é o aviso antecipado sobre a inauguração de uma nova loja a um fornecedor parceiro, que posteriormente é passado para os demais fornecedores.

Algumas redes varejistas do interior do Estado de São Paulo vêm registrando forte crescimento nos últimos anos, em razão do desenvolvimento econômico da região onde estão instaladas. Esse crescimento (em volume de vendas e número de lojas), associado ao aumento da pressão nas negociações com os maiores grupos varejistas do país, tem atraído a atenção de diversos fornecedores, principalmente de empresas multinacionais.

A possibilidade de aumentar as vendas para redes em crescimento, ao mesmo tempo que reduz a dependência das redes maiores, justifica o interesse das empresas em atender às redes com um número menor de lojas, porém com potencial de crescimento acima da média do setor. Das 10 redes varejistas entrevistadas, apenas uma não havia inaugurado uma nova loja entre o segundo semestre de 2004 e o primeiro semestre de 2005, ressaltando-se que metade dessas empresas inaugurou mais de uma loja nesse período, e novas inaugurações estavam previstas para o segundo semestre de 2005.

Com isso, algumas redes varejistas começaram a atrair atenção das empresas fornecedoras; em alguns casos redes que até então eram atendidas por meio de atacadistas passaram a receber a visita de vendedores ou representantes do fornecedor. O aumento do volume de vendas dessas redes permite às empresas fornecedoras aumentarem seu volume de produção e reduzirem a concentração das vendas para as redes maiores. Essas redes ainda representam uma baixa participação nos negócios dos grandes fornecedores, porém com crescimento significativo.

A estratégia adotada pelos grandes fornecedores, demonstrando maior atenção para com as redes de médio porte, configura uma alteração na forma de atendimento das redes distribuidoras. A princípio parece ser uma postura adotada por alguns fornecedores, e visando setores e regiões específicas, porém o resultado desse

processo pode determinar uma nova configuração na forma de atendimento adotado pelos fornecedores, independente do setor de mercearia em que a empresa atue.

Quando avaliada a participação da rede varejista nas vendas da indústria, as repostas variavam de uma participação inferior a 0,5%, no caso das multinacionais, a 5% no caso de um dos fornecedores do setor de cereal tradicional. Isso indica que, no caso das multinacionais, não há relação de dependência com as redes menores, instaladas no interior do Estado. Essa situação permite aos fornecedores um trabalho com maior flexibilidade com essas redes varejistas, sem o risco de uma ruptura significativa nas vendas, caso uma ação não obtenha o resultado esperado.

No caso das empresas nacionais, principalmente com atuação mais concentrada no Estado de São Paulo, ou mesmo em apenas algumas regiões do país, a dependência é maior. Como a maioria não atende às grandes redes, as redes varejistas de porte médio do interior acabam sendo seus maiores clientes, juntamente com alguns atacadistas. Além disso, quando o produto da empresa não possui um diferencial maior - produto com características de *commodity* - e não existe barreira tecnológica a entrada, a possibilidade de sua substituição por outro fornecedor é maior. Um dos fornecedores entrevistados confirmou que, apesar de a rede varejista que o indicou representar apenas 2,7% das suas vendas, se a empresa deixar de vender para essa rede, ela perde um volume similar de vendas para outras redes varejistas da região.

Segundo um entrevistado, no início de um relacionamento comercial parte do sucesso se deve ao produto/empresa e a outra parte, ao representante/vendedor. Como essas empresas não possuem um volume de recursos significativo para realizar grandes investimentos em promoções, bônus, mídia e sorteios, então será o comportamento do vendedor e a flexibilidade em negociar do fornecedor que determinarão o sucesso ou não do relacionamento.

Além do crescimento das vendas, essas redes varejistas possuem outra atratividade para os fornecedores. Por serem referência na região onde estão instaladas, tornam-se formadoras de opinião junto ao consumidor final. Este tende a buscar nas lojas dessas redes os produtos diferenciados que procuram e reconhecem a qualidade de atendimento e dos serviços prestados. Com isso, se o fornecedor consegue um bom posicionamento nessas lojas, ele estará alcançando com maior facilidade o consumidor final.



Essas redes varejistas são referências também para as demais redes varejistas da região, ou para lojas independentes e supermercados de bairro. As lojas menores tendem a copiar o *mix* de produto, principalmente os de maior valor agregado, as promoções e o *lay out* das principais redes varejistas da região onde estão instaladas.

As ações adotadas pelas redes menores, a partir da observação das estratégias adotadas pelas redes de médio porte, configuram a criação de uma reputação dessas empresas, nas regiões onde estão inseridas. Dessa forma, as redes médias passam a ser reconhecidas como empresas que determinam a forma de atendimento do consumidor final, os produtos que serão oferecidos e a disposição desses produtos nas gôndolas. A reputação adquirida pelas redes médias, deve ser visto com interesse pelos fornecedores em sua estratégia de diminuição da concentração de vendas junto as grandes redes.

O consumidor final não possui características de fidelidade a uma rede varejista, realizando suas compras em mais de uma rede ou loja. Dessa forma, acaba buscando o produto de determinada indústria em todas as lojas que frequenta, aumentando, assim, a demanda dos varejistas por produtos da indústria.

Mesmo quando o consumidor final não é frequentador assíduo da rede varejista com a qual o fornecedor possui um relacionamento mais próximo, a indústria consegue atingi-lo. No momento em que a rede varejista faz suas inserções de mídia, ela está atingindo não apenas o seu consumidor, mas também o consumidor de outras redes varejistas. Dessa forma, ao fazer a propaganda de determinado produto exposto em sua rede, está fazendo a propaganda desse mesmo produto exposto nas gôndolas de outras redes varejistas.<sup>70</sup>

Em duas indústrias fornecedoras multinacionais entrevistadas, que possuem um diversificado *mix* de produto, fica clara a estratégia de atender a um número maior de redes varejistas. Isso permite ao fornecedor chegar a um maior número de consumidores finais e maximizar a distribuição de seus produtos, conforme o público atendido por essas redes. Com o aumento constante do *mix* dessas empresas e a entrada cada vez maior de novas indústrias e novos produtos, o espaço nas gôndolas das redes

---

<sup>70</sup> Está certo que as indústrias fornecedoras pagam (na forma de produtos ou descontos) pela divulgação, porém, muitas vezes, o investimento é menor do que se ela tivesse que fazer a inserção na mídia.

varejistas está ficando menor. Assim, é necessária uma distribuição eficiente entre as diversas redes varejistas de acordo com o público que esta atende.

A maior aproximação da rede varejista com um fornecedor em particular, pode ser consequência do aprofundamento natural das relações entre duas empresas que já possuem relacionamento comercial de longo prazo. A troca constante de informações, a realização de ações conjuntas e o crescimento mútuo da confiança levam essas empresas a migrarem naturalmente para uma relação mais colaborativa, sem se esquecer de que se trata de duas empresas com objetivos claros de aumentar a sua lucratividade. O que acontece é que essa meta passa a ser um objetivo comum, e o trabalho para atingi-lo também se torna comum.

O caso envolvendo o Varejista 2 e o fornecedor identificado para a pesquisa evidencia bem as alterações que ocorrem ao longo dos anos, em razão de um trabalho sério e desenvolvido conjuntamente. Quando a relação comercial entre as duas empresas se iniciou, a rede varejista estava começando suas atividades em um mercado atrativo, em termos de potencial de consumo, porém controlado por outra rede varejista concorrente. Já o fornecedor possuía uma marca reconhecida na região e atendia a principal rede varejista da cidade. A ação de aproximação partiu do novo representante da indústria, que viu na nova rede um potencial a ser explorado. Hoje a rede varejista tornou-se referência na região, tendo maior reconhecimento que a marca do fornecedor. Essa evolução da rede varejista não alterou a relação de confiança e comprometimento entre as duas empresas.

Nesses casos, o desenvolvimento da parceria ocorre por meio de interesses bilaterais que vão crescendo, a partir do momento em que os negócios entre as partes vão se desenvolvendo e se destacando. O resultado torna-se visível por meio do crescimento e aprofundamento da parceria, com resultados satisfatórios para ambas as empresas.

De acordo com as redes varejistas entrevistadas, a parceria com o fornecedor é resultante do potencial de cada empresa. Começa com um bom planejamento das atividades, passando pela lealdade em questão de preço, qualidade do produto, logística adequada para atender à demanda e termina por se tornar um compromisso de fidelidade. O desenvolvimento da parceria vai acontecendo dia-a-dia, a

rede varejista vai percebendo a seriedade do fornecedor e respondendo a essa seriedade, o mesmo ocorrendo com o fornecedor.

As colocações feitas pelas redes varejistas respondem a um dos objetivos da pesquisa, que procura identificar os “critérios de seleção utilizados na escolha dos parceiros e os fatores que levaram essas empresas a participarem desse processo”.

A alteração de postura demonstrada pelas redes varejistas e pelos fornecedores, substituindo o desgaste da busca do resultado individual, pelo resultado coletivo, confirma também uma das proposições desta pesquisa “de que o acirramento da concorrência no auto-serviço tem levado as empresas a buscarem por meio de uma maior aproximação com seus fornecedores, um diferencial competitivo diante dos concorrentes”.

### **5.2.2. Processo de Negociação e Barreiras à Colaboração**

Antes de duas empresas resolverem atuar estrategicamente e de forma colaborativa, elas já possuem um relacionamento comercial que dará origem aos futuros relacionamentos colaborativos.

Quando um fornecedor procura negociar com uma rede varejista, ele precisa oferecer algo de que ela necessita, seja em termos de produto, preço ou serviços agregados. Por sua vez, a rede varejista, quando negocia pela primeira vez com um fornecedor, precisa saber se o produto terá espaço no seu *mix* de ofertas e se será demandado pelos seus consumidores finais. Dessa forma, em um processo de negociação é necessário levar em consideração um tripé (fornecedor, distribuidor e consumidor final). Se apenas um dos agentes obtiver vantagem, o processo não dará resultado.

Se o vendedor realizar seu trabalho pensando apenas nos ganhos do fornecedor – vendendo o maior volume possível de produtos - provavelmente o produto não terá demanda suficiente. Isso provocará prejuízos para o distribuidor, que não conseguirá vender os produtos e os devolverá para o fornecedor. Este terá que assumir os prejuízos de uma negociação mal feita, que poderá resultar, em última instância, no fechamento da empresa e na sua saída do mercado. Com um fornecedor a menos, também terão prejuízos a rede varejista e o consumidor final.

Se o vendedor se apresentar para a rede varejista, oferecendo benefícios acima do que pode suportar, e a rede acumular todos os ganhos, o fornecedor não terá condições de permanecer no mercado, provocando prejuízos para o consumidor final, que ficará sem uma opção de produto. Da mesma forma, a rede varejista ficará sem a opção de mais um fornecedor.

Se o fornecedor e a rede varejista chegarem a um consenso sobre como atuar no mercado, mas essa estratégia for diferente do que o mercado está desenvolvendo, ou do que o consumidor final está procurando, haverá prejuízos para os dois agentes e, conseqüentemente, um número menor de competidores no mercado. Dessa forma, fornecedores e redes varejistas precisam saber o que é importante no momento de uma negociação, quais variáveis estarão sendo discutidas, quais as barreiras poderão ser encontradas e como superá-las.

No Quadro 5.2, apresentam-se de forma resumida, as principais variáveis presentes no momento da negociação, segundo os varejistas e fornecedores entrevistados.

**QUADRO 5.2 - Principais Variáveis Presentes na Negociação**

Varejista		Fornecedor	
Variáveis	Porcentual de Citações (%)	Variáveis	Porcentual de Citações (%)
Investimentos*	33,3	Informações***	16,7
Produto**	20,0	Preço competitivo	14,3
Marca conhecida	13,3	Investimentos*	14,3
Credibilidade do fornecedor	10,0	Produto****	11,9
Preço competitivo	10,0	Logística	9,5
Constância de vendas	3,3	Localização da rede varejista	9,5
Acompanhamento conjunto	3,3	Honestidade	7,1
Mercado atendido	3,3	Participação nas vendas do fornecedor	4,8
		Share de mercado	4,8
		Espaço físico da loja	2,4
		Perfil do consumidor final	2,4
		Marca	2,4

\* Mídia, serviços de degustação e repositores.

\*\* Qualidade, tipo do produto, embalagem, marca.

\*\*\* Clareza e qualidade das informações repassadas.

\*\*\*\*Volume de mercadoria, prazo, garantia, giro do produto.

Apesar de sua importância, o preço do produto não é uma variável imprescindível no momento da negociação, sendo mais importante, segundo os varejistas, o serviço agregado aos produtos oferecidos pelo fornecedor. Se as indústrias fornecerem assistência por meio de promotores, repositores e verba de publicidade, o

esforço conjunto entre as partes consegue obter resultados superiores, mesmo com produtos que possuam preço superior. Os investimentos (diretos ou por meio dos serviços disponibilizados) foram citados por todos os 10 entrevistados, como uma variável importante no momento da negociação. Isso deixa claro que, apesar de menores que as grandes redes varejistas, estas empresas também estão interessadas nos investimentos que as empresas fornecedoras realizam para alavancar suas vendas.

A diversidade de serviços agregada ao produto e o preço baixo não trazem, entretanto resultado se o produto não tiver condições de venda. As redes varejistas possuem informações e conhecimento adquiridos sobre os produtos negociados nas lojas, procurando saber se o produto que está sendo oferecido possui condições de ser vendido para o consumidor final. Muitas vezes, o produto possui boa qualidade, porém a embalagem não tem aparência ou formato adequados para ele ser negociado, ou a categoria de produto já possui um número de produtos suficientes para formar o *mix* da rede.

Para os fornecedores, a principal variável presente nas negociações seriam a clareza e a qualidade com que os parceiros trocam informações. Para essas empresas, principalmente as multinacionais, um bom relacionamento comercial começa com a confiança nas informações repassadas pelo parceiro e na confiança em fornecer informações. Existe uma relutância maior, por parte das redes varejistas, em repassar informações consideradas estratégicas, em comparação com seus fornecedores.

Algumas variáveis tiveram baixa identificação por parte dos entrevistados, redes varejistas e fornecedores, porém são essenciais para o desenvolvimento dos mercados consumidores. Apenas dois fornecedores entrevistados identificaram o perfil do consumidor como variável importante para a negociação com a rede varejista. Segundo um dos fornecedores, a partir de informações sobre o perfil do consumidor é possível realizar ações direcionadas especificamente para o público que se deseja atender. Não é necessário, dessa forma, que as ações atinjam todas as lojas da rede, com o objetivo de alavancar o maior número possível de consumidores finais.

No caso das redes varejistas, apenas uma afirmou utilizar informações sobre o mercado atendido como variável de negociação com os fornecedores. No caso dos fornecedores, o mercado em que as lojas se encontram foi identificado como uma variável importante para quatro fornecedores. Como a pergunta previa que os

entrevistados dessem respostas espontâneas, pode-se trabalhar com a possibilidade de que outras redes varejistas e outros fornecedores também utilizam o perfil do consumidor e informações sobre a formação do mercado como variável de negociação, entretanto essa variável não foi lembrada e informada pelo entrevistado.

Além do baixo uso de informações por parte das redes varejistas, outro entrave ao desenvolvimento das relações é a falta de conhecimento sobre os produtos e as empresas fornecedoras, por parte da rede varejista, e, muitas vezes, o pequeno porte dos fornecedores, conforme pode ser observado no Quadro 5.3.

Difícilmente uma indústria torna-se fornecedora de uma rede varejista no primeiro contato, principalmente se ela não possui um nome ou um produto conhecido. Segundo os entrevistados, o fato de as redes varejistas já possuírem um número expressivo de fornecedores e o receio de que a nova empresa não possua condições de oferecer assistência ou atender à demanda da rede fazem que a entrada de novas empresas em uma rede varejista seja lenta e ocorra por um processo de trabalho insistente do fornecedor ou representante.

Em alguns casos, há também outras variáveis que comprometem o primeiro contato. A primeira barreira parte, muitas vezes, da rede varejista. Se ela observar que o produto não possui valor agregado e não é líder de mercado, a rede irá tratá-lo como uma *commodity* de baixa rentabilidade. Como o espaço disponível na gôndola dentro das redes varejistas é caro, o distribuidor terá que oferecer serviços diferenciados para poder expor seu produto.

### **QUADRO 5.3 – Barreiras para o desenvolvimento de relacionamentos colaborativos**

<b>Identificadas pela Rede Varejista</b>	<b>Identificadas pelo Fornecedor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conhecimento sobre os produtos oferecidos</li> <li>• Falta de conhecimento sobre as empresas fornecedoras</li> <li>• Tamanho do fornecedor</li> <li>• Espaço disponível no ponto de venda</li> <li>• Fornecedor não reconhece o varejista como um canal importante</li> <li>• Logística</li> <li>• Falta de serviços pós-venda</li> <li>• Assistência</li> <li>• Preparo das pessoas</li> <li>• Organização</li> <li>• Pré-conceito sobre o produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de espaço disponível no ponto de venda</li> <li>• Dificuldade para ser recebido</li> <li>• Preço baixo (predatórios)</li> <li>• Pedido de verbas</li> <li>• Inflexibilidade do varejista</li> <li>• Aumento do número de concorrentes</li> <li>• Transparência da rede varejista</li> <li>• Falta de conhecimento sobre o varejista</li> </ul>

Esses serviços podem englobar: (a) prazos de pagamento maiores; (b) fornecimento de promotores e repositores em tempo integral dentro da loja, reduzindo o trabalho dos funcionários da rede e realizando testes de degustação; (c) realização de ações conjuntas; (d) visita do representante/vendedor em um intervalo menor para acompanhar o desenvolvimento das ações; (e) mostrar para a rede varejista que a responsabilidade pela venda do produto é do fornecedor e não da rede varejista. Essa responsabilidade é assumida por meio das ações que o fornecedor está realizando dentro da rede, demonstrando segurança para o varejista e para o consumidor final, que irá se tornar um consumidor ativo do produto.

Uma barreira identificada pelas redes varejistas, que ocorre com uma frequência bem menor do que no passado, está na postura do distribuidor em não reconhecer nas redes varejistas um importante canal de distribuição. Era comum, em um passado recente, a indústria fabricar o produto e adotar, perante as redes varejistas, uma postura impositiva, em que as redes eram obrigadas a aceitar as condições impostas pela indústria para ter acesso a produtos/marcas determinadas.

No atual desenho dos canais de distribuição, essa postura vem sendo superada e as indústrias, no momento de lançar um produto, reconhecem nas redes varejistas um forte parceiro. Entretanto, ainda é possível identificar indústrias que adotam o princípio de que a rede varejista é apenas um revendedor do seu produto e, devido à qualidade e, ou, importância deste, não haveria a necessidade de iniciativas do fornecedor para a comercialização do produto.

Também foi possível identificar situações, em que a inflexibilidade tinha como ponto de partida as redes varejistas. Estas solicitam uma série de investimentos para disponibilizar determinados produtos em suas gôndolas, como se fossem a única alternativa para os distribuidores disponibilizarem seus produtos ao consumidor final.

Essa alteração de comportamento, em que as indústrias estão reconhecendo as redes varejistas como parceiros importantes em seu negócio e as redes varejistas adotando uma postura mais impositiva, é resultado das alterações econômicas, sociais e tecnológicas observadas no mercado e, ainda, exemplo de como o poder pode mudar de mãos e continuar sendo operado da mesma maneira.

Segundo um dos varejistas, uma barreira que impede, em algumas ocasiões, o maior desenvolvimento de uma parceria com o fornecedor está no próprio

espaço (área de venda) da rede varejista. Com a entrada sistemática de novos produtos no mercado, ocorre uma disputa maior por espaço dentro da área de venda da rede varejista, e isso muitas vezes incentiva a rede varejista a abandonar um relacionamento confiável com uma empresa e a utilizar dessa disputa para obter benefícios maiores (de curto prazo). Essa, entretanto, é uma barreira identificada com maior frequência pela indústria fornecedora, que observa o varejista “leiloar” o seu espaço de venda dentro da loja.

Em diversas ocasiões, algumas das barreiras identificadas pelas redes varejistas refletem questões de organização dos fornecedores, independentemente do porte ou da nacionalidade da empresa. Dois exemplos citados com frequência envolvem problemas na organização da distribuição dos produtos por parte dos fornecedores. No primeiro caso, o intervalo de tempo entre o pedido e o recebimento do produto é superior à data de vencimento da fatura do respectivo pedido.

O segundo exemplo de problema envolvendo a organização, que também envolve a distribuição dos produtos, refere-se à elaboração de tablóides. Ocorre de o fornecedor e da rede varejista planejarem uma ação envolvendo a divulgação do produto no tablóide da rede varejista, porém o fornecedor não consegue entregar o produto antes de o tablóide ser distribuído na casa dos consumidores ou, mesmo, divulgado na mídia. Nesse caso, o problema surge quando o consumidor se desloca até a loja, atrás do produto anunciado no tablóide, e não o encontra.

A barreira pode não estar nas empresas, mas nas pessoas envolvidas com a negociação. Um vendedor ou comprador mal preparado pode ocasionar desentendimentos que resultam na impossibilidade de o fornecedor disponibilizar o produto na rede varejista. Um dos fornecedores citou um caso em que, em razão de ações de má fé realizadas por um representante de outro setor da empresa, todos os produtos da empresa não são disponibilizados em uma grande rede varejista do interior do Estado. Mesmo com a interferência da direção do fornecedor, o proprietário da rede se recusa a oferecer novamente os produtos dessa empresa em suas gôndolas.

Casos como esse são decorrentes da forma como as pessoas desenvolvem seus trabalhos nesse setor. É possível obter benefícios para a rede varejista ou para o fornecedor em função das amizades que surgem, com o contato contínuo entre os agentes responsáveis pelos setores de compra e venda das empresas. Da mesma



forma, se ocorrerem fatos que levam ao desentendimento entre dois desses agentes, as conseqüências podem atingir todas as demais ações realizadas pelas partes.

Barreiras podem ser identificadas também em função de valores pessoais. Se, por exemplo, o comprador de determinada rede varejista tiver algum tipo de rejeição a determinada marca, pode ocorrer desse comprador ter reações que atrapalhem maior participação do fornecedor nas ações da rede varejista. Essa barreira tende a ser mais perceptível quando o comprador da rede varejista é o seu proprietário.

Apesar de haver profissionalismo das pessoas envolvidas com negociações comerciais no setor varejista, ainda é possível encontrar redes em que os produtos que serão disponibilizados para o consumidor final são decididos pelo gosto do comprador e não pelo desejo do consumidor final.

Existem ações que caíram em desuso na maioria das relações comerciais, porém afetaram as relações de diversas empresas. Incentivados pelo próprio fornecedor, vendedores enviavam, ao final do mês, volumes elevados de produtos para as redes varejistas, mesmo sabendo que estas iriam devolver. Como havia a necessidade de fechar as cotas de vendas, os vendedores criavam pedidos para determinadas redes. Ao final do mês, a cota de vendas estaria fechada, porém a um custo elevado.

Essas ações levavam, primeiramente, a um custo econômico, pois as redes varejistas devolviam os volumes enviados pela indústria, com custo de logística bancado pela indústria. Entretanto, o maior custo não era econômico, mas sim o prejuízo na relação entre a indústria e a rede varejista.

Ações como essas ainda são observadas no mercado, mas como resultado da relação de parceria entre comprador e vendedor. Como forma de retribuir o investimento destinado à loja pelos vendedores, algumas redes ajudam o vendedor a fechar a cota no final do mês.

### **5.2.3 . Sofisticação das Relações Comerciais**

Uma das principais críticas que se encontram a respeito das relações comerciais entre as grandes redes varejistas e os seus fornecedores está nos contratos considerados “leoninos”. Contratos que as grandes redes obrigam os fornecedores a assinarem, em troca de disponibilizar um espaço em suas lojas (gôndolas ou ilhas) para os produtos desses fornecedores.

Esses contratos discriminariam os valores de investimentos que os fornecedores teriam que fazer nas redes varejistas, incluindo promoções de aniversário, abertura ou reabertura de lojas, prêmios, descontos, bonificações, fornecimento de promotores e degustação, entre outros. Segundo Oliveira e Machado (2003), inicialmente os contratos definiam preço do produto, pontualidade na entrega e qualidade, sendo, posteriormente, incorporados desconto de lançamento, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições para inaugurações de lojas.<sup>71</sup>

É importante fazer uma distinção entre os contratos feitos pelas grandes redes varejistas, e questionados com relação aos benefícios que agregam ao relacionamento colaborativo, e os acordos feitos entre as redes menores e os fornecedores, muitos deles realizados de forma verbal e visando uma única ação. O primeiro, normalmente é um contrato por escrito, formalizado, com regras determinando os direitos e deveres de ambas as partes. Já o acordo visando uma ação específica ou mesmo uma negociação de espaço na loja, pode ser considerado um contrato informal, na maioria das vezes sem formalização, realizado por meio eletrônico – e-mail, ou mesmo telefone.

Entre as redes varejistas entrevistadas, quatro disseram possuir contrato com o fornecedor identificado. Dessas, duas possuíam contrato com todos os seus fornecedores. Com relação às outras duas redes, apenas uma afirmou estar estudando ampliar a utilização dos contratos para os demais fornecedores. Segundo o entrevistado de uma dessas redes, o fornecedor que não possuir contrato/ou se recusar a assinar e tiver um produto que pode ser facilmente substituído será excluído do grupo de fornecedores da rede. O objetivo é trabalhar com um grupo menor de fornecedores, com os quais se possam negociar maiores vantagens para a rede.

Com relação às outras seis redes varejistas entrevistadas, apenas uma possuía contrato com outros fornecedores, entretanto apenas com as multinacionais, e uma rede varejista afirmou estar iniciando estudos para a implantação de contratos, porém ainda não assinou nenhum.

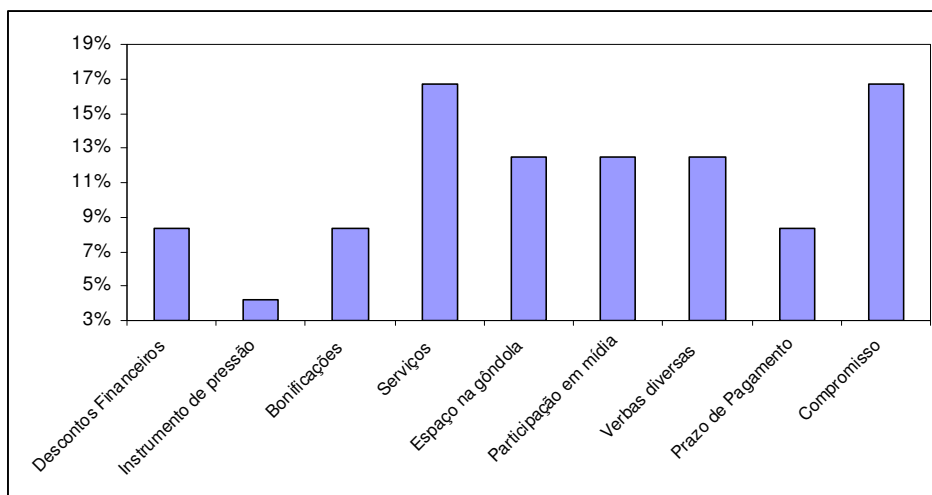
Para as redes varejistas que possuíam contrato com o fornecedor indicado ou, mesmo, com outras empresas, a grande vantagem do contrato está na estabilidade

---

<sup>71</sup> Algumas das condutas adotadas pelas grandes redes varejistas em sua relação com os fornecedores podem ser encontradas em Oliveira e Machado (2003) e Cavalcante (2004).

das regras acertadas entre as partes, sendo o documento uma garantia de compromisso recíproco. Conforme pode ser observado no Figura 5.1, a garantia do cumprimento do contrato é o item mais citado pelas redes varejistas entrevistadas, juntamente com os serviços prestados pela indústria, que estão associados ao produto comercializado. Entre esses serviços estão promotores e repositores. Na seqüência, foi citada a participação em mídia, espaço nas gôndolas e verbas diversas.

As formas de mídia mais citadas pelas redes varejistas foram os panfletos de oferta, com validade geralmente de 15 dias, em que as redes faziam as ofertas de produtos que foram negociados antecipadamente com as indústrias fornecedoras. Normalmente, essa negociação envolvia, segundo os entrevistados, a exclusividade da marca na categoria do fornecedor e, em troca, este negociava um volume maior do produto com preços abaixo da negociação tradicional, ou maiores bonificações. Alguns fornecedores chegavam a arcar com parte do custo de confecção dos panfletos, porém, na maior parte dos casos analisados, a participação da indústria ocorria por meio da redução de preço dos produtos participantes.



**FIGURA 5.1 – Itens presentes nos contratos formais entre redes varejistas e fornecedores.**

Apenas uma das redes entrevistadas afirmou que as ações com o fornecedor identificado como parceiro se estendia também para outros tipos de mídia, como a página da rede varejista na Internet, com destaque para a marca do fornecedor. No momento da entrevista estava sendo fechada a participação do fornecedor em programa de rádio e televisão, em que a rede varejista possuía espaço de divulgação.

No caso das gôndolas, amplo número de fornecedores e até mesmo o aumento no *mix* de produtos dos fornecedores tradicionais faziam com que as redes varejistas tivessem a possibilidade de negociar, de forma vantajosa, o seu limitado espaço com esses fornecedores. O espaço nas gôndolas do supermercado e, principalmente, espaços de destaque, como ilhas centrais e a frente dos caixas podem, significar diferenças no volume de produtos comercializados para algumas empresas fornecedoras.

Segundo os fornecedores, nas redes varejistas que possuem lojas com dimensões pequenas, a empresa não consegue trabalhar com toda a linha de produtos, em razão da falta de espaço físico. Nesse caso, a rede recebe os itens principais, mas não consegue disponibilizar os itens periféricos. Ou seja, *(o fornecedor lança um produto, mas a rede varejista não lança gôndolas)*, relatou um dos entrevistados.

Como as indústrias necessitam de espaço nos canais de venda para disponibilizar seus produtos aos consumidores finais, esse reduzido espaço ganha destaque no momento da negociação com a rede varejista. Um dos fornecedores entrevistados, cujo produto possuía alto valor agregado e tradicionalmente era adquirido pelo consumidor final, por impulso ou visualização<sup>72</sup>, identificou como principal item de negociação com a rede varejista, o local em que o produto seria colocado para venda.

Ocorre, algumas vezes, de o fornecedor possuir um bom produto, com boa rentabilidade para a empresa e para o cliente, mas não ter uma exposição adequada na gôndola da rede varejista. Como a visibilidade gera vendas, se o produto não tiver uma boa visibilidade não será comercializado no volume desejado pela rede varejista e pelo fornecedor, e ambos terão suas margens de lucro reduzidas.

Para o cálculo da participação de mercado de um produto (*market share*) realizado por empresas como a ACNielsen®, um dos itens analisados é o espaço de frente de gôndola que um produto possui na rede varejista.<sup>73</sup> Isso leva algumas redes, que são auditadas por essas empresas, a utilizarem essa informação para pressionar os fornecedores por melhores negociações, principalmente aqueles que vêm nessa estratégia uma vantagem competitiva. Alguns entrevistados das redes varejistas e dos

---

<sup>72</sup> Normalmente disponibilizado na frente do caixa, o consumidor lembra da necessidade de compra ao visualizá-lo enquanto espera para passar suas compras.

<sup>73</sup> Além da ACNielsen, realizam estudos de participação de mercado as empresas como LatinPanel e Gouvêa de Souza, entre outras. Uma relação completa das empresas pode ser obtida no *site* da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (<http://www.abep.org/>).

fornecedores confirmaram o uso da “régua Nielsen” como instrumento de barganha por parte das redes, entretanto, para a maioria das redes, esse método não era generalizado e não poderia ser identificado como uma ação usual do mercado.

Além disso, quando uma loja da rede varejista era auditada por uma empresa de acompanhamento de mercado, a pressão dos fornecedores para que a rede disponibilizasse o produto deles era maior. Apesar de ser um número seletivo de itens auditados, geralmente são os principais produtos da indústria, e os representantes procuram trabalhar para que as lojas não tenham falta dessa mercadoria. Quando a indústria sabe que uma loja está sendo auditada, eles disponibilizam fiscais que verificam a exposição, disposição e volume de itens dos produtos, para ver se estão de acordo com o negociado com a rede varejista. Caso seja percebido algum problema, a cobrança inicial é sobre o representante da indústria e, depois, sobre a rede varejista, no intuito de identificar a origem do problema e a forma de solucioná-lo.

Seis das redes varejistas entrevistadas disseram não possuir contratos com os fornecedores identificados como parceiros. Para eles, a possibilidade da flexibilização na negociação das ações entre os dois lados é a grande vantagem de não se ter um contrato assinado, formalizado, com cláusulas definindo as obrigações de ambas as partes. Com isso, segundo um dos entrevistados, os parceiros podem decidir qual a melhor maneira de impulsionar as vendas de determinado produto, de acordo com o desenvolvimento das vendas daquele item.

Além disso, segundo os entrevistados, como o contrato traz explícita uma série de obrigações que o fornecedor é obrigado a cumprir, ele acaba vendendo para essas redes o produto com um preço maior do que o negociado com as redes com as quais não possui contrato. Nesse caso, o fornecedor não necessita embutir no preço do produto todos os custos que terá que assumir para disponibilizar os produtos naquela rede varejista onde possui contrato. Isso pode se transformar em um diferencial para os médios e pequenos, pois, não havendo contrato, podem trabalhar com um preço melhor.

Isso não significa que as redes varejistas que possuem contratos com seus fornecedores possuem um custo mais alto do que as redes que não os têm. Muitas vezes, o valor de nota dos produtos negociados com as redes que dispõem de contratos é maior do que o preço de nota das redes que não possuem. Entretanto, as redes que contam com contrato recebem uma série de outros investimentos e bônus que compensam o custo de

nota maior. O custo do contrato pode ser visualizado por meio do desgaste que a relação pode ter, e do custo de tempo envolvido nas negociações para definição do documento.

Para os entrevistados, é necessário que a gestão das operações seja realizada de maneira profissional, onde contrato acaba se tornando, em alguns casos, um custo adicional necessário. Apesar de ser um investimento de desempenho, o fornecedor necessita ter cuidado com o *mix* de produto que está trabalhando, de forma a esse *mix* trazer rentabilidade que suporte o investimento. Se as partes têm um contrato e permanecem focadas em determinadas mercadorias que têm rentabilidade menor, o contrato torna-se prejudicial não para o consumidor final, mas para o fornecedor e para a rede varejista.

A existência ou não de um contrato entre as redes varejistas e seus fornecedores traz como resultado vantagens e desvantagens para ambos os lados. Conforme apresentado no Quadro 5.4, não é possível determinar a melhor estratégia a ser adotada, a não ser por meio da análise comparativa das vantagens e desvantagens que irão ser observadas em cada acordo comercial analisado individualmente.

**QUADRO 5.4 - Vantagens e desvantagens identificadas no uso de contratos de fornecimento.**

Vantagens		Desvantagens	
Segundo Varejista	Segundo Fornecedor	Segundo Varejista	Segundo Fornecedor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede varejista assegura ao fornecedor a comercialização do <i>mix</i> deste</li> <li>• Assegura espaço na gôndola</li> <li>• Participa dos panfletos</li> <li>• Garantia do cumprimento do que foi acordado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia do cumprimento do que foi acordado</li> <li>• Existe já um objetivo pré-estabelecido, patamar mínimo de comprometimento do cliente a ser atingido</li> <li>• Inserções em tablóides de oferta. O fornecedor leva o produto na casa do consumidor, por meio dos jornais</li> <li>• Disponibilizar de espaço dentro da loja para expor o produto é importantíssimo, sabendo que o consumidor brasileiro decide suas compras por impulso. Vantagem de estar bem exposto</li> <li>• Tirar espaço da concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço acima do negociado com quem não tem contrato</li> <li>• Falta de garantia</li> <li>• Falta de flexibilidade</li> <li>• Aceitar <i>mix</i> de produtos que não possuem volume de venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de garantia</li> <li>• Ações ficam presas ao estabelecido no contrato</li> <li>• Custo adicional de gestão</li> </ul>

Como em toda negociação comercial, existe conhecimento tácito por parte de ambos os lados. Os agentes comerciais responsáveis pela negociação se conhecem, sabem das características e formas de negociação de cada um e dos limites de cada um. Esse conhecimento tácito pode ser útil para as empresas, criando uma linha de negociação que irá caracterizar a relação na inexistência de um documento. Entretanto, a falta de um documento, representado por um contrato formal ou qualquer outra forma de comprovação das ações negociadas, pode trazer prejuízo para a relação.

A falta de formas de comprovar ações negociadas entre as empresas pode levar a perdas (financeiras, de procedimentos e de informações tácitas) na falta de um dos agentes. Conforme um dos entrevistados, a grande maioria das redes varejistas instaladas no interior do estado de São Paulo possui características de empresas familiares, e na falta do proprietário ou da pessoa que negociava com o fornecedor, se não houver contrato, corre-se o risco de se perder o histórico da negociação e, conseqüentemente, da relação entre as partes.

Caso o profissional responsável pela negociação saia da empresa para um concorrente, todo o conhecimento tácito vai com ele. Pela característica dessas empresas, é normal que um comprador que se destaque em uma pequena ou média rede varejista seja convidado para trabalhar em um concorrente de maior porte. Torna-se difícil para as redes varejistas manterem profissionais que fazem a diferença no momento da negociação, reconheceram os entrevistados.

O contrato serve como comprovação de um acordo comercial, e cada contrato possui suas particularidades decorrentes dos acertos feitos no acordo. A razão da existência de um contrato é estabelecer os compromissos de ambas as partes em uma relação profissional (respeitosa) e servir como instrumento de acompanhamento desse compromisso durante o seu período de vigência. Normalmente, durante a vigência de um contrato são necessárias alterações, o realinhamento de ações acordadas, para atender à necessidade de um dos lados. De acordo com o desenvolvimento da parceria é que se cria o comprometimento, e o contrato deveria servir de instrumento para regular essa relação, permitindo, entretanto, a flexibilidade de adaptações, para manter a relação estável.

Conforme se pôde observar nas entrevistas realizadas com as redes varejistas e seus fornecedores, o contrato não precisa estabelecer todas as obrigações

entre as partes. Um contrato pode ser feito para regular uma ação específica, como uma promoção ou uma exposição mais destacada de um produto, ou para determinar regras gerais da relação. Além disso, o contrato não precisa ser um documento reconhecido em firma, mas apenas uma troca de e-mail, em que fica acertado uma ação ou o pedido de compra, em que estão identificados os volumes e preços negociados.

Mesmo no caso em que o contrato é feito de forma verbal, a segurança na realização das ações é mantida. Essa segurança é decorrente da reputação que a empresa ou o representante da mesma adquire perante os distribuidores. Como normalmente, as redes varejistas trocam informações entre si, caso os fornecedores de menor porte e de produtos de fácil substituição, não honrem um acordo firmado com uma das redes, poderá sofrer retaliações das demais, ficando fora do mercado.

#### **5.2.4 . Relacionamento entre os Departamentos envolvidos**

Normalmente, a relação comercial entre redes varejistas e empresas fornecedoras é representada pela negociação entre o comprador do varejista e o vendedor do fornecedor (que pode ser um representante). Porém, mesmo em uma relação comercial tradicional, em que a relação é considerada adversarial por ambos os lados, o negócio depende de outros atores, além do comprador e do vendedor. No caso de empresas que afirmam trabalhar de forma colaborativa, esperava-se que o entrosamento entre os demais departamentos das duas empresas fosse próximo e constante. Entretanto, o que se pode verificar com as entrevistas é que, mesmo no caso das redes varejistas que afirmaram ter um relacionamento colaborativo, a relação fica na maior parte das vezes restrita ao relacionamento entre comprador e vendedor.<sup>74</sup> Com uma agravante, reconhecida pelos entrevistados, da deficiência logística da maioria das indústrias em atender às redes localizadas no interior do Estado de São Paulo. As redes varejistas reclamam os altos níveis de ruptura de estoques em suas gôndolas, resultado da falta de produtos, e provocado muitas vezes pelo atraso na entrega dos produtos por parte da indústria.

Em nove dos casos estudados, o vendedor funcionava não só como ligação entre as duas empresas (rede varejista e indústria fornecedora), como também

---

<sup>74</sup> Novas nomenclaturas vêm sendo usadas para identificar o vendedor. Essas pessoas são identificadas também por gestor, gerenciador de situações ou consultor, dentro de uma estratégia de alocar maior importância para a atividade.



representava todos os departamentos do fornecedor perante o cliente. Esse profissional também era responsável:

a) Pela distribuição da verba de investimento da indústria - o vendedor possuía um valor monetário que era repassado para as redes varejistas na forma de verba publicitária ou outro tipo de investimento, de acordo com a sua estratégia de vendas. Era prerrogativa do vendedor estabelecer o valor que seria repassado para cada uma das redes que ele atendia, assim como os produtos que seriam beneficiados pela verba.

Como o vendedor possuía autonomia para aplicar as verbas da indústria, redes varejistas em que a relação era mais próxima tinham maior possibilidade de receber maior repasse; caso contrário, depende da habilidade do comprador descobrir o que o representante tem para oferecer (ações, investimentos, descontos).

Apesar da importância que o bom relacionamento entre as empresas tem na alocação das verbas de investimento por parte do fornecedor, algumas regras se mantêm, principalmente a que mostra que os repasses apresentam distribuição similar à participação que a rede varejista possui na carteira do vendedor. Não seria interessante para o fornecedor e, conseqüentemente, para a indústria alocar parte substancial da sua renda em uma rede varejista que possui-se uma participação de vendas não-significativa. As exceções ocorrem quando a indústria investe em uma rede que demonstra potencial de crescimento (como ocorre na relação entre a Rede Varejista 10 e seu fornecedor), quando o fornecedor está entrando no mercado varejista e procura identificar redes que são formadoras de opinião (exemplo da Rede Varejista 6).

b) Pelo acompanhamento do trabalho desenvolvido pelos promotores e repositores, quando estes são contratados pelo fornecedor – o vendedor é responsável por gerenciar o trabalho dos promotores e repositores dentro das lojas das redes varejistas, verificando o desenvolvimento das atividades e, em alguns casos, avaliando o trabalho desenvolvido; e quando o promotor atende a mais de uma loja, decidir o itinerário de trabalho desse promotor.

É importante para a indústria que o repositor demonstre interesse pela empresa, pois a sua atuação ajuda no espaço do produto na loja e na manutenção ou expansão desse espaço. Muitas vezes, é a capacidade de atuação das pessoas que estão no chão da loja (repositores e promotores) que garante à indústria um espaço maior na

gôndola. A manutenção da gôndola organizada, destacando-a para o consumidor final, irá proporcionar maiores volumes de venda do produto e maior destaque para a seção.

c) Pelo recebimento das reclamações da rede varejista, com relação às características dos produtos (prazo de validade, volume e, ou, variedades diferentes do pedido e produtos danificados, entre outros). Conforme um dos fornecedores, as reclamações são repassadas para a indústria quando necessário, com exceção das originadas por ação do próprio vendedor.

d) Pelo acompanhamento do pedido da rede varejista, para saber se o pedido chegará na data acordada com a rede – para alguns entrevistados, parte do bom relacionamento entre a empresa e a rede varejista está em pequenas ações, como deixar o parceiro informado sobre o andamento do pedido (quando foi compensado o pedido, quando será encaminhada a mercadoria, o dia em que a mercadoria deverá chegar, os motivos para possíveis atrasos). Essas pequenas ações reduzem as preocupações da rede varejista e demonstram a preocupação do fornecedor com o parceiro.

Em duas redes varejistas, o entrevistado foi o próprio proprietário da empresa e, também, o responsável pelas principais compras da rede. Apesar da liberdade para negociar, os compradores das redes varejistas seguem normas determinadas por níveis hierárquicos superiores, que determinam valores e, ou, volumes máximos a serem negociados. Quando o comprador é também o proprietário da empresa, existe a possibilidade de uma negociação com maior liberdade para tomada de decisões envolvendo ações ou volumes diferenciados.

Fechar uma ação mais agressiva, que envolve volumes maiores de compra, é mais fácil quando o comprador é o proprietário da empresa, pois o acerto ou erro é de responsabilidade dele. Nos demais casos, quando a negociação ocorre entre um comprador e um vendedor, por maior flexibilidade que estes atores possuem, eles estão subordinados às diretrizes impostas pelas empresas.

Para as redes varejistas que identificaram como parceiro, uma multinacional, o relacionamento colaborativo é melhor observado nos níveis mais baixos da hierarquia da organização. O relacionamento é mais próximo quando os vendedores são da região, tornando o contato mais rápido e próximo e facilitando o desenvolvimento da relação.

Uma unanimidade entre as redes varejistas e os fornecedores entrevistados está na visita pessoal e freqüente do vendedor à rede varejista. Em todas as entrevistas, foi identificado como imprescindível para um bom relacionamento colaborativo a visita do fornecedor às lojas do distribuidor. No caso das redes varejistas entrevistadas, essas visitas ocorriam com uma freqüência semanal em 7 redes, quinzenal em 2, e em uma das redes varejistas a visita ocorria com uma freqüência superior a 2 vezes por semana. As visitas semanais indicaram a representatividade da empresa para o fornecedor. Segundo os vendedores, enquanto a visita nessas redes era semanal, nas demais redes atendidas a visita ocorria quinzenalmente.

Mesmo que a rotatividade de produtos na loja (giro e reposição) ocorra com uma freqüência maior do que a visitas, a demonstração da importância da rede varejista para as vendas do fornecedor ajudava nas ações e no estreitamento da relação. Muitas vezes, a visita tinha como função observar o desempenho dos repositores e promotores do chão de loja ou até mesmo, conversar com consumidores e, ou, funcionários da rede.

O caso da rede varejista 10 e o seu fornecedor representam bem a importância dessas visitas. Como a rede possuía distribuição geográfica atípica, o fornecedor tinha um gerente e um vendedor atendendo à rede. O gerente era responsável por visitar todas as lojas da rede para saber se as ações estavam sendo desenvolvidas de acordo com o planejado entre as partes, verificar o desempenho dos repositores e promotores da empresa, conversar com clientes da rede varejista e com os funcionários dessa rede. Era função desse gerente atender e entender a rede varejista.

Além do contato direto, o vendedor também exerce a função de fonte de informações sobre o mercado. Pelo fato de visitar diversas lojas, de diferentes redes varejistas, os vendedores tinham melhor visão do mercado do que os compradores. Porém, não era função dos vendedores levar informações de uma empresa para outra; além de ser antiético, demonstra falta de profissionalismo. Entretanto, como eles conversam com diversas pessoas, percebiam a real situação do mercado, se estava aquecido ou não, se as vendas estavam crescendo ou retraindo e qual o nível de inadimplência na região.

Os vendedores também levavam para as suas empresas a visão sobre as redes varejistas visitadas. Sabiam em quais redes um investimento trazia maiores

resultados, qual rede era mais agressiva, qual estava mudando de posição, mostrando maior interesse pelo produto e, conseqüentemente, merecia receber maior atenção e investimento da indústria.

A relação comercial não é impessoal, ela depende do comportamento de duas pessoas. Dessa forma, ela necessita ser próxima, maleável, cordial e fundamentalmente honesta. Entretanto, apesar de um fornecedor regional ter a postura de parceria, como as grandes empresas, estas possuem uma cobrança e pressão muito grande sobre o vendedor, que é o elo da empresa com a rede varejista.

O estreitamento da relação entre os compradores e vendedores foi destacado em várias entrevistas, porém sempre com a clareza de que esse estreitamento não se confunde com atitudes oportunistas de uma das partes. Compradores e vendedores devem possuir um bom relacionamento pessoal, pois suas atitudes pessoais interferem nos negócios. Os entrevistados citaram diversos exemplos, em que a relação pessoal do comprador e do vendedor foi a variável principal do incremento de uma relação comercial: o atendimento fora do horário comercial; a predisposição de se deslocar até a rede varejista para resolver problemas no momento em que surgem – envolvendo a rede varejista ou, principalmente, o consumidor final.

Por vezes, ações das empresas podem modificar as relações colaborativas com um parceiro. Normalmente quando um vendedor se destaca, ele é convidado pela empresa para assumir uma nova região (de maior potencial, ou com problemas), entretanto é justamente as ações do vendedor que fazem que a relação obtenha o sucesso observado, e sua saída pode provocar estremecimento nessa relação.

Para evitar esse tipo de evento, é importante a transparência entre as partes e a tomada de decisão conjunta, ou seja, o fornecedor deve deixar claro o motivo da substituição e que essa não irá prejudicar o bom relacionamento existente. Entretanto, a troca constante de compradores por parte das redes menores também prejudica a relação comercial. A troca faz com que fique difícil para o vendedor definir o perfil do comprador<sup>75</sup>. Em um bom relacionamento, trabalha-se com confiança mútua, e os responsáveis pela compra e venda devem trabalhar como parceiros.

---

<sup>75</sup> A troca de pessoal impede a utilização de informações consideradas importantes pelos entrevistados para um bom relacionamento pessoal, porém difíceis de serem registradas em sistemas, como data de nascimento, time de futebol para o qual torce e gostos pessoais.

Dessa forma, é importante que as empresas tenham um histórico da relação, onde esteja registrado não apenas volumes e valores negociados ao longo do período, mas principalmente as ações e os comportamentos adotados pelos parceiros. Com isso, quando da necessidade da substituição de um funcionário, as empresas terão um funcionário adaptado mais rapidamente e o relacionamento menos desgastado.

Entre os fornecedores entrevistados havia três grandes multinacionais, e foi possível observar que o “nome” ainda possui peso no momento de fechar uma negociação. Quando o fornecedor possui marcas líderes, o cliente demonstra maior interesse, permitindo alguns benefícios para os vendedores. Entretanto, isso não significa que a rede varejista aceite desvantagens para ter os produtos da marca líder em suas gôndolas, como ocorria em décadas passadas. Dessa forma, segundo alguns vendedores, apesar de representar uma empresa líder de mercado, se não houver um bom relacionamento, com demonstração de confiança, o cliente não lhe trará benefícios e vai buscar o produto onde ele estiver disponível, no atacado.

A Tecnologia de Informação é uma ferramenta de grande potencial nas relações comerciais entre redes varejistas e fornecedores. Ela pode agilizar a solicitação de pedidos e controlar o estoque das redes varejistas, por exemplo. Entretanto, existe determinado momento em que é necessário o relacionamento, a conversa pessoal. Segundo os entrevistados, as grandes indústrias têm reduzido a frequência do contato pessoal em razão dos recursos tecnológicos. Essa queda da frequência de visitas vai trazer impacto negativo para a relação comercial, devido principalmente à perda da qualidade da informação que é trocada e da qualidade do acordo comercial que é fechado para o período. A negociação direta e pessoal define volumes, ações e investimentos, enquanto as informações eletrônicas podem ser extremamente úteis como ferramenta para acompanhamento da relação.

#### **5.2.5 . Benefícios da Relação**

A pesquisa partiu de proposições que identificavam a busca de um diferencial competitivo, o desenvolvimento de produtos e serviços adequados à necessidade dos clientes finais e a redução da dependência das indústrias fornecedoras em relação às grandes redes, como os principais benefícios da aproximação entre a indústria fornecedora de mercearia básica e as redes varejistas de pequeno e médio porte

instaladas no interior do Estado de São Paulo. Esses pressupostos foram confirmados pelas respostas dos entrevistados, porém foi possível identificar também outros benefícios, principalmente comerciais, dessa relação mais colaborativa, conforme observado no Quadro 5.5.

Se o fornecedor oferece uma estrutura que atende às redes varejistas com confiabilidade, com uma logística de ponta, ele irá procurar um parceiro que apresente potencial para desenvolver e otimizar as vendas do seu produto. Entre os benefícios esperados pelo fornecedor, está o aumento das suas receitas em função do mercado atendido pela rede varejista, do perfil do consumidor que frequenta as lojas e da participação dessa rede no mercado regional. Um bom projeto e um bom produto não se vendem sozinhos, eles necessitam de um bom canal de escoamento para chegar ao consumidor final.

#### **QUADRO 5.5 – Benefícios esperados de um Relacionamento Colaborativo.**

<b>Pelo Fornecedor</b>	<b>Pela Rede Varejista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Localização da rede varejista</li> <li>* Público atendido pela rede varejista</li> <li>* Influência da rede varejista na região</li> <li>* Troca de informações</li> <li>* Acesso maior às informações</li> <li>* Benefícios pessoais do vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lealdade em questão de preço</li> <li>* Confiança na qualidade do produto</li> <li>* Logística adequada para atender à demanda do produto</li> <li>* Planejamento conjunto de ações</li> <li>* Prioridade no lançamento de produtos</li> <li>* Troca de informações</li> <li>* Serviços diferenciados</li> </ul>

Para as redes varejistas, a prioridade na hora da entrega é um benefício relativo para a parceria. Benefícios de maior destaque estão relacionados à prioridade nas ações de divulgação e lançamento de produtos do fornecedor. Ser o primeiro a divulgar o produto é um sinal claro do bom relacionamento entre os parceiros, segundo as redes varejistas entrevistadas.

A troca de informações sobre o mercado é outro benefício identificado pelos entrevistados, redes varejistas e fornecedores. Como as redes varejistas trabalham com uma variedade de produtos elevados, não é possível acompanhar o desenvolvimento do mercado em todos os setores. Já para os fornecedores, principalmente os de setores com menor variedade de produtos, esse acompanhamento é mais fácil. Assim, normalmente são os fornecedores que abastecem as redes varejistas com informações sobre o mercado, que podem influenciar decisões sobre volume e

preço de compra de determinados produtos. A confiança resultante da parceira permite ao fornecedor repassar informações sobre o mercado para a rede varejista, sem afetar a relação ou as vendas.

Os fornecedores do setor de cereais tradicionais que participaram das entrevistas informaram que repassam aos seus parceiros informações sobre estimativas de produção e alterações climáticas que podem afetar a safra e, conseqüentemente, os preços praticados no mercado. Em cima dessas informações, aconselham as redes varejistas a realizarem compras de volumes maiores ou, até mesmo, compras de volumes menores, à espera da redução de preços na próxima compra.

A princípio, essa poderia ser uma decisão contrária aos objetivos de mercado, já que o fornecedor estaria deixando de obter ganhos maiores, aproveitando-se do acesso privilegiado à informação. Entretanto, conforme afirmou um dos entrevistados,

*eu não posso passar para ele uma informação errada, somente para tentar me beneficiar e efetuar uma venda. Eu até consigo fazer isso hoje, em função da credibilidade adquirida, por um ou dois meses, mas depois perco toda a credibilidade.*

Dessa forma, um relacionamento colaborativo pressupõe que as informações repassadas pelas empresas sejam transparentes, precisas e resultem no aumento da credibilidade junto ao parceiro. Não significa que não possam ser passadas informações erradas, até porque é difícil realizar uma previsão precisa, mas não se pode deixar de ser transparente na informação.

Se a confiança no parceiro permite ao fornecedor a divulgação de informações para o distribuidor, é esperado que este também tenha confiança no fornecedor, repassando informações internas. Entretanto, na amostra pesquisada, a confiança do fornecedor na rede varejista é maior do que desta em relação ao primeiro.

Com poucas exceções, as informações repassadas pela rede varejista ao fornecedor se resumem às informações necessárias para a negociação, a exemplo do volume de estoque. Em apenas duas redes varejistas, os entrevistados afirmaram divulgar informações estratégicas para os parceiros, como potencial de vendas, participação nas vendas no segmento do fornecedor etc. Segundo esses entrevistados, o acesso às informações por parte dos fornecedores é uma forma deles ajudarem a

gerenciar o segmento e contribuir nas estratégias de elevação de vendas. Entretanto, disponibilizar informações é uma ação recíproca que ocorre com o desenvolvimento contínuo da relação e o surgimento da confiança.

Normalmente, o representante do fornecedor (vendedor, gerente comercial ou representante) tem liberdade para alocação dos recursos disponibilizados pelos fornecedores para ações no ponto de venda. Nas relações em que está presente um relacionamento mais colaborativo, com maior troca de informação e maior transparência, é possível um planejamento mais eficiente da utilização desses recursos. Com antecedência, as partes podem criar ações ou estabelecer um calendário para as ações daquele fornecedor nas lojas da rede varejista. Além disso, a maior aproximação pode resultar em um volume maior de verbas para a rede varejista, em comparação com seus concorrentes diretos ou com a sua participação nas vendas do fornecedor.

As ações a serem desenvolvidas pelo fornecedor, em cada uma das redes atendidas, são resultados: (1) da iniciativa do vendedor, que se baseia nas metas de que necessita cumprir (alavancagem de vendas de determinado produto, aumento de rentabilidade, interromper crescimento de produto concorrente); (2) da participação de cada rede no seu volume de vendas; e (3) na proximidade entre o vendedor e a rede varejista.

Um dos benefícios apontados pelas redes varejistas, sendo inclusive um dos objetivos que levam essas redes a buscarem maior aproximação com determinados fornecedores, está nos serviços disponibilizados pelos fornecedores. Se a decisão de compra da rede varejista fosse baseada unicamente em preço, em diversas ocasiões ela encontraria preços menores nos atacados do que na indústria. Em troca dos serviços prestados pelo fornecedor, algumas redes varejistas aceitam pagar mais caro pelo produto a ser disponibilizado nas gôndolas, sabendo que irão receber o apoio do fornecedor para convencer o consumidor final a adquirir o produto.



### **5.3 . Variáveis presentes no Relacionamento**

A partir do levantamento realizado na literatura sobre as variáveis presentes no relacionamento comercial entre dois agentes, sintetizado no Quadro 3.1 e na explanação que o acompanha, foi possível identificar e selecionar algumas variáveis consideradas importantes para identificar um relacionamento comercial colaborativo. Essa seleção, composta por 11 variáveis, foi apresentada aos entrevistados (representantes das redes varejistas e dos fornecedores) e solicitada a esses entrevistados que identificassem, em ordem de importância, as principais variáveis, no seu entendimento, para o desenvolvimento desse relacionamento.

No Quadro 5.6, apresenta o resultado das inferências realizadas pelos entrevistados, determinando qual a variável mais importante para um relacionamento colaborativo. A partir dos Quadros 3.1 e 5.6, é possível começar a atender ao objetivo da pesquisa, que buscava “identificar as variáveis mais importantes em um relacionamento comercial e, a partir dessas variáveis propor parâmetros (ações e comportamentos) que possam ser utilizados pelas empresas para avaliar os resultados da adoção de novos padrões de relacionamento”.

Conforme mostra o Quadro 5.6, as variáveis mais importantes para o desenvolvimento de um relacionamento colaborativo são a confiança e o comprometimento, tanto para as redes varejistas quanto para os seus fornecedores.

Como as redes varejistas entrevistadas possuíam um perfil semelhante – rede de porte médio, com lojas no interior do Estado de São Paulo -, era esperado que a ordem de importância das variáveis tivesse tendência de maior coerência do que quando comparado com a ordem de importância dos fornecedores. Estes possuíam características díspares entre si, sendo formados por empresas multinacionais e nacionais de diferentes portes. Além disso, atuavam em diferentes setores, dentro da mercearia básica.

**QUADRO 5.6 – Variáveis mais importantes para um relacionamento colaborativo.<sup>76</sup>**

REDES VAREJISTAS			FORNECEDORES		
	Média das Ponderações	Desvio-Padrão		Média das Ponderações	Desvio-Padrão
Confiança	9,90	1,73	Confiança	10,60	1,01
Comprometimento	9,50	0,97	Comprometimento	9,60	1,59
Cooperação	8,50	2,51	Comunicação	7,40	2,77
Satisfação	7,60	1,65	Cooperação	6,90	2,20
Comunicação	6,60	1,51	Satisfação	6,30	2,46
Investimento específico	6,20	2,25	Investimento específico	6,10	2,44
Cultura organizacional	5,70	1,57	Cultura organizacional	6,00	2,11
Adaptação	4,30	1,77	Adaptação	4,80	1,80
Poder	3,40	1,84	Poder	3,80	1,96
Dependência	3,10	2,51	Dependência	2,80	1,76
Conflito	1,20	0,42	Conflito	1,90	1,39

Com a análise das repostas, pôde-se constatar que as repostas das redes varejistas eram mais similares entre si do que as dos fornecedores. Entretanto, com exceção das variáveis Comprometimento e Conflito, todas as outras variáveis elencadas pelas redes varejistas tiveram um desvio-padrão superior a 1. Isso significa que a visão dessas redes sobre as variáveis mais importantes para o desenvolvimento de um relacionamento colaborativo não era tão uniforme como se esperava.

No caso da variável Confiança, por ser pressuposto básico para a existência do relacionamento, era esperada sua maior uniformidade de resposta. Entretanto, em 40% das redes varejistas entrevistadas, a variável confiança não era a variável mais importante para o desenvolvimento de relacionamentos comerciais colaborativos. Para essas redes, a confiança era o resultado do relacionamento colaborativo e das ações desenvolvidas em parceria com os fornecedores.

O Conflito foi a variável que apresentou o menor desvio-padrão entre as inferências realizadas pelos entrevistados. A posição da variável Conflito, como a variável de menor importância e com a maior uniformidade de resposta, pode ser consequência da visão dos entrevistados sobre os prejuízos que o conflito, entre os parceiros, pode trazer para a relação ou mesmo, por não terem observado o conflito por meio do viés positivo apresentado por Frazier (1999).

<sup>76</sup> No questionamento aos entrevistados, eles deram nota 1 para a variável mais importante e 11 para a variável menos importante. Entretanto, para melhor visualização dos resultados, as notas foram invertidas, ficando a variável mais importante com a maior nota.

Entre as variáveis com menor uniformidade de resposta estão a Dependência, a Cooperação e o Investimento Específico. A variável Dependência apresentou alto desvio-padrão em razão de um dos entrevistados ter colocado tal variável como a terceira mais importante. A dependência, no caso dessa rede varejista, é consequência do porte do fornecedor indicado como principal parceiro. O fornecedor, além da importância obtida por meio das ações desenvolvidas, é também o com maior participação no resultado financeiro da empresa.

O mesmo aconteceu com a variável Cooperação, em que um dos entrevistados considerou a variável de baixa importância. Coincidentemente, é a relação que apresenta uma configuração mais próxima de um relacionamento adversarial do que de um relacionamento colaborativo.

A variável Investimento Específico caracterizou-se por apresentar o maior índice de discordância entre os entrevistados. A falta de entendimento destes, sobre o que seria um investimento específico do fornecedor nessa relação contribuiu para o alto desvio-padrão.

Entre os fornecedores, todas as variáveis apresentaram desvio-padrão acima de 1, inclusive a variável Confiança, considerada a mais importante. Esse elevado desvio-padrão, provocado por graus de importância diferentes identificados pelos entrevistados, é consequência das características díspares dessas instituições, conforme identificado anteriormente. Isso é possível ser observado, separando-se as empresas em dois grupos, conforme mostrado no Quadro 5.7, em empresas multinacionais e nacionais.

Conforme pode ser observado nesse quadro, a hierarquização das variáveis é distinta entre os dois grupos, apesar de a confiança ser a principal variável nesses grupos e o conflito, a última. Essa diferença na hierarquização aponta o motivo do alto desvio-padrão encontrado na análise conjunta das informações. Com exceção da variável comportamental Poder, em todas as outras variáveis existe maior uniformidade de opinião entre os entrevistados das empresas multinacionais do que entre as nacionais. Essa uniformidade pode ser provocada pela estratégia que vem sendo adotada pelas multinacionais, de buscar uma maior proximidade com os distribuidores. Por possuírem uma estrutura (econômica e de escala) maior, permite que essas empresas tenham melhores condições de atender as necessidades dos distribuidores.

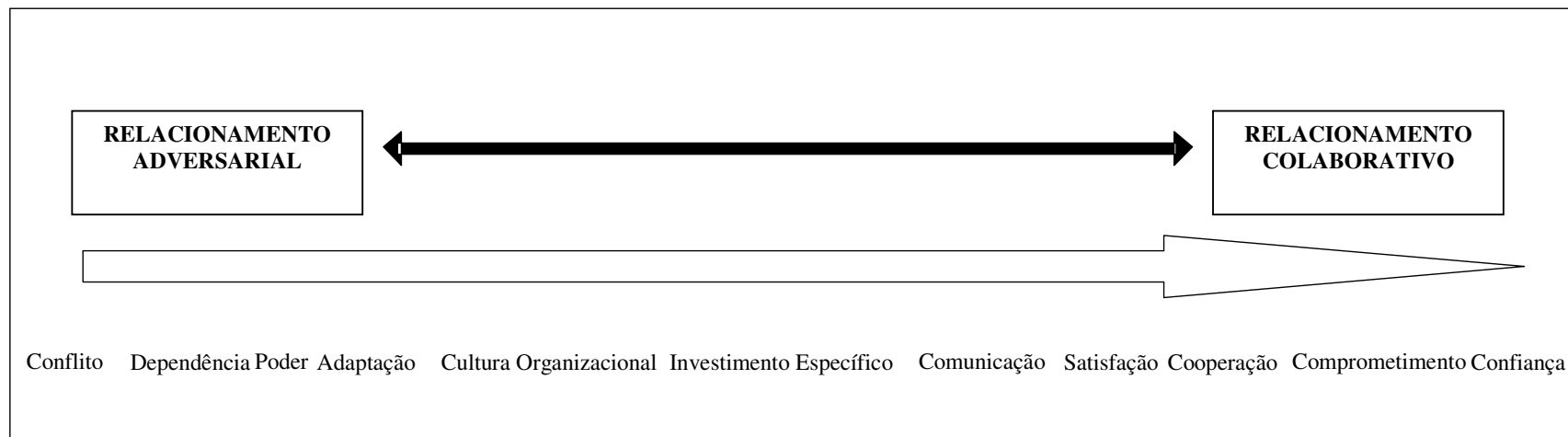
**QUADRO 5.7 - Variáveis mais importantes para um relacionamento colaborativo segundo a nacionalidade do fornecedor.**

FORNECEDORES MULTINACIONAIS			FORNECEDORES NACIONAIS		
	Média das Ponderações	Desvio-Padrão		Média das Ponderações	Desvio-Padrão
Confiança	10,80	0,50	Confiança	10,40	1,34
Comprometimento	10,20	0,50	Cooperação	9,00	2,00
Comunicação	8,00	0,96	Comprometimento	7,40	2,07
Satisfação	7,00	1,26	Comunicação	6,80	3,77
Cooperação	6,40	2,50	Cultura organizacional	6,60	2,51
Investimento específico	6,00	2,22	Investimento específico	6,20	2,86
Cultura organizacional	5,40	0,96	Satisfação	5,60	2,88
Adaptação	4,60	1,50	Adaptação	5,00	2,12
Poder	3,80	2,65	Poder	3,40	1,67
Dependência	2,20	1,26	Dependência	3,40	2,07
Conflito	1,60	0,50	Conflito	2,20	1,79

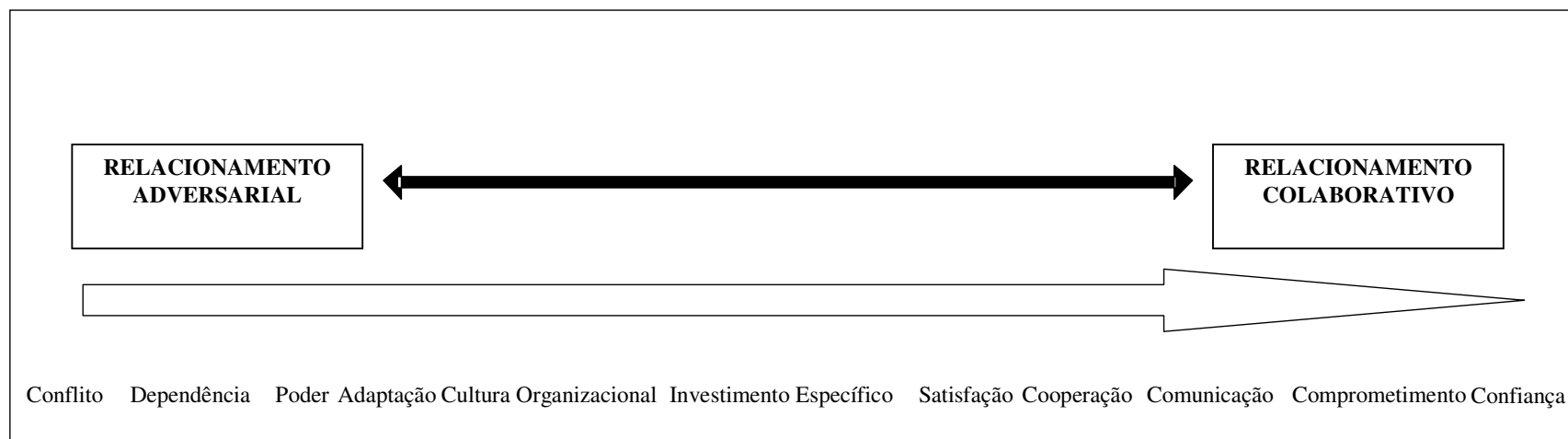
Apesar de atuarem em setores diferentes dentro da mercearia básica, há uma tendência de comportamento semelhante entre essas empresas, comprovado por um desvio-padrão abaixo de 1 em praticamente metade das variáveis. Entretanto, uma variável que a pesquisa imaginava ter destaque dentro das organizações multinacionais se mostrou de baixa importância. Como a entrevista foi realizada com gerentes ou vendedores dessas empresas, é possível que a variável Comportamento Organizacional não tenha sido analisada dentro de uma visão mais ampla de empresa, e sim a partir apenas da opinião do entrevistado.

Como essas empresas são apontadas freqüentemente como as mais interessadas em se aproximar das redes de médio e pequeno porte, como estratégia para reduzir a dependência das grandes redes, esperava-se um destaque maior para tal variável. Entretanto, a troca de informações, presente na variável comunicação, tem importância muito grande nessas empresas, e demonstra o interesse em se aproximar dessas redes, colaborando na elaboração e gestão de ações que permitam a elevação dos seus ganhos.

A partir das inferências realizadas pelas empresas entrevistadas, é possível criar um *continuum* com as variáveis, que se aproximam de um relacionamento colaborativo, e aquelas que mais se aproximam de um relacionamento adversarial.



**FIGURA 5.2 - Continuum das variáveis segundo as pequenas e médias redes varejistas.**



**FIGURA 5.3 - Continuum das variáveis segundo os fornecedores.**

#### **5.4 - Análise dos Mapas das Variáveis presentes nos Relacionamentos Colaborativos**

Esta pesquisa procurou, entre seus objetivos, identificar de que maneira esses relacionamentos são avaliados pelas partes, comparados com os resultados de relacionamentos considerados não-colaborativos, bem como verificar se os parâmetros de avaliação, em uso atualmente nas empresas pesquisadas, podem ser utilizados para gerenciar e promover alterações na relação em andamento. Para isso foi levantando, através de revisão teórica, comportamentos e ações genéricas possíveis de serem realizados pelas redes varejistas e seus fornecedores para avaliar seus parceiros. Esses comportamentos e essas ações foram apresentados aos entrevistados, bem como foi solicitado a eles que identificassem aqueles utilizados pelas empresas, assim como a forma de utilização e o grau de importância para avaliar o desempenho da relação.

Antecipando os resultados que serão apresentados ao longo desta seção, foi possível observar que a maioria das redes varejistas e seus fornecedores não possuía instrumentos para avaliar se as relações de parceria adotadas estavam atingindo os resultados esperados. Muitas vezes, não se sabia ao certo, quais eram os outros objetivos mútuos a serem atingidos, a não ser aumentar as vendas e as margens de lucro. Dessa forma, a pesquisa se restringiu à identificação e avaliação da importância dos comportamentos e das ações para as empresas entrevistadas, que poderiam ser utilizadas por essas empresas para o acompanhamento dos seus relacionamentos colaborativos.

Conforme um dos entrevistados, a avaliação das ações dos parceiros é muito subjetiva e, portanto, torna-se difícil avaliar como a parceria está se desenvolvendo. Uma prática comum entre as empresas participantes é a utilização da experiência de seus funcionários, das informações obtidas por esses funcionários nas conversas com o funcionário do parceiro e do *feeling* desses agentes para acompanhar o desenvolvimento da relação.

Os indicadores presentes em todas as redes varejistas resumem-se ao indicado no Quadro 5.8.- Relatório de Auxílio de Compras, e esses dados são restritos ao processo de compra e venda, não incluindo informações que possam contribuir para o acompanhamento do desenvolvimento da relação de parceria.

**QUADRO 5.8 – Informações dos relatórios de auxílio de compra das redes varejistas**

- 
- Descrição do produto (volume, peso, código de barras)
  - Volume de vendas mensal do produto
  - Volume de vendas semanal do produto
  - Volume de vendas do produto nas quatro últimas semanas
  - Data e quantidade da penúltima compra
  - Data e quantidade da última compra
- 

Das redes entrevistadas, apenas a metade afirmou possuir informações referentes à participação do(s) produto(s) do parceiro nas vendas do setor onde são comercializados e no seu faturamento. Entretanto, dessas redes, apenas duas confirmaram disponibilizar, mesmo que parcialmente, e discutir essas informações com os parceiros. Normalmente, essas informações são para discussões internas das redes varejistas. Apenas uma das redes afirmou possuir histórico sobre os repasses de verbas ou bônus do parceiro e, através dessas informações, projetar o impacto das ações do parceiro no aumento de vendas do produto e da rede.

Com relação aos fornecedores, apenas as multinacionais (3 empresas citadas por cinco redes varejistas) e um dos fornecedores nacionais informaram que se preocupavam com informações que possam ir além do simples volume de estoque e das últimas compras. O retorno em vendas sobre o investimento realizado era informação-base para essas empresas acompanharem os resultados dos seus esforços. Entretanto, informações que possam sugerir maior ou menor grau de confiança ou, mesmo, adaptação ao parceiro ainda não eram visíveis nessas empresas.

Inicialmente, para atingir o objetivo de identificar os comportamentos e as ações utilizadas para acompanhar e avaliar os relacionamentos, foram desenvolvidas dois quadros (Quadros 4.2 e 4.3). O primeiro formado por 56 comportamentos e o segundo, por 69 ações desenvolvidas pelas empresas e que poderiam ser utilizadas como parâmetros para acompanhar o desenvolvimento da parceria.

A maioria dos comportamentos e das ações inseridos nos questionários e utilizados para avaliar a forma como as empresas acompanhavam seus relacionamentos comerciais foi adaptada a partir dos autores utilizados na revisão teórica e sintetizados no Quadro 3.1. Alguns comportamentos e ações foram inseridos a partir das especificidades do setor de distribuição.

Na maioria das variáveis, o número de observações relacionadas aos comportamentos e às ações das empresas, foi similar entre as redes varejistas e seus fornecedores. As diferenças ocorrem em razão de alguma especificidade que o comportamento ou a ação possui em relação a um dos agentes, por exemplo um dos comportamentos que caracterizam a variável investimento específico, que é restrito à rede varejista (a empresa mantém registros sobre a alteração dos custos dos produtos desse fornecedor). Dessa maneira foram criados nove Mapas em que é possível observar os comportamentos e as ações de cada uma das variáveis analisadas. Como esses mapas traziam os comportamentos e as ações de maneira generalizada, ou seja, não especificando se a empresa era uma rede varejista ou um fornecedor, não é possível citá-los segundo a ordem de importância auferida pelos entrevistados. Essas informações estarão nas tabelas utilizadas para analisar cada uma das variáveis.

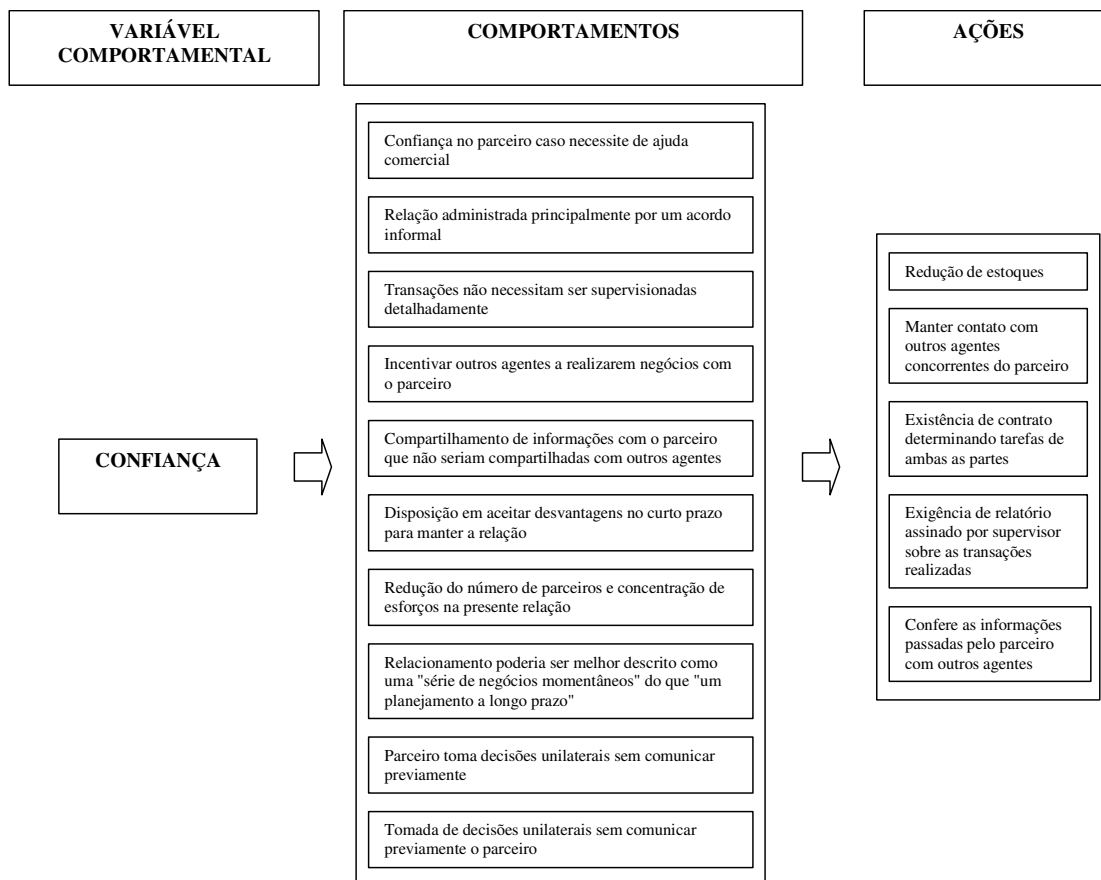
O objetivo de avaliar tais comportamentos e ações foi identificar a importância desses comportamentos e ações utilizados pelos entrevistados. Com isso foi possível cruzar as informações e observar: (1) se os comportamentos que os entrevistados consideravam importantes eram de alguma maneira avaliados; (2) se as ações que eles consideravam importantes avaliam esses comportamentos; (3) se comportamentos e ações possuíam avaliações similares ou apresentavam comportamentos distintos.

#### **5.4.1. Confiança**

Considerada a variável mais importante para o desenvolvimento de um relacionamento colaborativo, tanto pelas redes varejistas quanto pelos fornecedores, a confiança no parceiro foi verificada, conforme mostrado na Figura 5.4, por meio de comportamentos e ações das redes varejistas e dos fornecedores.

O comportamento mais importante dentro dessa variável refere-se exatamente a confiança que a rede varejista tinha no parceiro comercial, caso precisasse de ajuda. A Tabela 5.3 traz as médias dadas pelas redes varejistas e por seus fornecedores para os comportamentos que determinam a confiança no parceiro, com os respectivos desvio-padrão. No caso das redes varejistas, todos os comportamentos possuíam desvio-padrão acima de 1, significando a existência de discordância sobre os melhores comportamentos para definir um relacionamento colaborativo.





**FIGURA 5.4 – Mapa da variável confiança.**

Mesmo comportamentos considerados oportunistas, por exemplo a tomada de decisão unilateral (por parte da rede varejista ou do fornecedor), possuía um alto desvio-padrão. Isso significa que tal comportamento ainda estava presente nas relações comerciais entre essas empresas, porém não é um comportamento considerado por todas as redes. Apenas uma delas reconhecia que tomava decisões unilaterais sem comunicar o parceiro, enquanto três entrevistados achavam que os parceiros tomavam decisões unilaterais. Com relação aos fornecedores, duas empresas achavam que seus parceiros tomavam decisões unilaterais e nenhuma reconheceu adotar tal comportamento.

**TABELA 5.3 – Comportamentos da variável confiança.**<sup>77</sup>

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio- Padrão	Média Escala Likert	Desvio- Padrão
Confiança no parceiro caso necessite de ajuda comercial	4,44	1,33	3,89	1,27
Relação administrada principalmente por um acordo informal	3,78	1,48	4,56	0,73
Transações não necessitam ser supervisionadas detalhadamente	3,44	1,42	2,33	1,50
Incentivar outros agentes a realizarem negócios com o parceiro	3,22	1,64	4,67	0,71
Compartilhamento de informações com o parceiro que não seriam compartilhadas com outros agentes	2,89	1,83	3,11	2,03
Disposição em aceitar desvantagens no curto prazo para manter a relação	2,89	1,83	3,22	1,48
Redução do número de parceiros e concentração de esforços na presente relação	2,33	1,58	2,22	1,48
Relacionamento poderia ser melhor descrito como uma "série de negócios momentâneos" do que "um planejamento de longo prazo"*	2,11	1,27	2,89	1,69
Parceiro toma decisões unilaterais sem comunicar previamente*	2,11	1,69	2,33	1,50
Tomada de decisões unilaterais sem comunicar previamente o parceiro*	1,56	1,33	1,22	0,44

Ao analisar o resultado dentro do princípio de comportamento colaborativo, foi relevante o fato de menos de 30% das empresas entrevistadas suporem que seus parceiros tomavam decisões unilaterais. Tal comportamento seria um sinal positivo para o aumento da confiança entre os parceiros. Entretanto, vale destacar que, para as redes varejistas e para os seus fornecedores, a tomada de decisões unilaterais seria um comportamento mais comum ao parceiro do que ao entrevistado. Esse resultado pode demonstrar a falta de confiança no parceiro, ao determinar que é mais provável a tomada de decisão unilateral por parte deste ou não querer reconhecer a possibilidade da ação por parte da sua empresa.

Um dos comportamentos adotados pelas redes varejistas, com maior divergência sobre a sua importância para um relacionamento colaborativo, é o compartilhamento de informações. Esse comportamento adquire característica interessante ao se observar que, das empresas que consideram importante o compartilhamento de informações, quase a totalidade possui como principal parceiro um fornecedor multinacional. Isso indica que as redes varejistas observam nessas

<sup>77</sup> Os comportamentos assinalados com \* significam que a nota possui peso contrário. Quando o entrevistado condicionou uma nota baixa à afirmação, ele estava na verdade discordando dela.

multinacionais maior honestidade e integridade do que as redes varejistas que possuem como fornecedor uma empresa nacional.

Entretanto, pelo porte e número de clientes com os quais trabalham, as empresas multinacionais possuem uma estrutura organizacional que lhes permite compartilhar informações com as redes varejistas com maior facilidade. Além disso, por serem empresas com poder econômico superior ao das redes varejistas entrevistadas, o compartilhamento de informações pode ser um comportamento imposto por essas empresas. Seria necessário comparar a estrutura de compartilhamento de informações dessas multinacionais com as grandes redes instaladas no país para se ter uma conclusão mais sólida. No entanto, as mesmas redes que dão importância ao compartilhamento de informações com os parceiros, são as que possuem maior resistência a aceitar desvantagens de curto prazo para manter a relação.

Se analisados os comportamentos adotados pelos fornecedores, algumas inferências merecem destaque. Como metade da amostra dos fornecedores é formada por multinacionais, com tamanho maior do que o das redes varejistas parceiras, o principal comportamento destas não é a ajuda comercial, e sim incentivar outros fornecedores a fazerem negócios com a rede varejista parceira. A princípio, poderia parecer estranha a atitude do fornecedor, pois tal ação poderia levá-lo a perder mercado. Entretanto, como é interessante para o fornecedor fortalecer o pequeno e médio varejo, para haver maior número de empresas onde seriam disponibilizados seus produtos, é importante que essa rede possa fazer negócios com um número maior de fornecedores.

No entanto, se os fornecedores acham importante incentivar outros fornecedores a realizar negócios com a rede varejista, eles ainda não demonstram confiança em reduzir o número de clientes e concentrar maior volume de vendas para a rede varejista parceira. Ainda existe receio dos fornecedores, principalmente multinacionais, em aumentar a participação dessas redes em seu volume de negócios, em detrimento de outras redes. A estratégia dessas empresas é, justamente, aumentar a base de clientes, para reduzir a dependência das grandes redes varejistas.

Da mesma forma que no comportamento das redes varejistas, o compartilhamento de informações, apesar de importante, possui o maior desvio-padrão, ou seja, nem todos os fornecedores confiam plenamente em seus parceiros a ponto de passarem informações estratégicas. Os fornecedores que consideram importante o

compartilhamento de informações são os respectivos parceiros das redes varejistas que também consideram importante tal comportamento.

Apesar de o contrato estar presente em boa parte das empresas analisadas, tanto as redes varejistas quanto os fornecedores achavam importante que as relações comerciais colaborativas fossem administradas por um acordo informal. Isso evidencia que a confiança no parceiro pode ultrapassar, algumas vezes, as ações amarradas ao contrato entre as partes.

As notas baixas dadas por algumas redes varejistas para comportamentos como o compartilhamento de informações estratégicas e a possível redução do número de parceiros em favorecimento do fornecedor indicado podem ser explicadas em parte, por algumas situações: a) o receio da dependência em relação a esse fornecedor, como ocorrido em períodos anteriores, e b) o repasse de informações estratégicas e confidenciais para os concorrentes.

Finalmente, a baixa nota condicionada ao comportamento que afirma que a melhor descrição da relação seria “uma série de negócios momentâneos” indica, principalmente para as redes varejistas, que a busca por um relacionamento colaborativo faz parte da estratégia de desenvolvimento dessas redes. Entretanto, para 40% dos fornecedores entrevistados o relacionamento comercial com a respectiva rede varejista ainda é um negócio momentâneo e precisa de um tempo maior de desenvolvimento para se solidificar como um relacionamento colaborativo. Dessas quatro referências, duas foram dadas por vendedores diferentes da mesma multinacional. Em um dos casos, a relação realmente é recente, pois até pouco tempo atrás a rede varejista adquiria os produtos dessa empresa por meio de atacadistas.

Na pesquisa, observou-se a quase inexistência de instrumentos de acompanhamento das ações desenvolvidas pelos parceiros. O uso desses instrumentos era pontual, e feito por poucas empresas, notadamente os fornecedores multinacionais e algumas poucas redes varejistas com melhor infra-estrutura. Essa observação comprova a deficiência das empresas em acompanhar o desenvolvimento das ações e corrobora as informações obtidas na literatura, segundo a qual a “medição” não é feita.

Apesar da deficiência em identificar instrumentos para acompanhar o desempenho das ações desenvolvidas entre a empresa e seu parceiro, foi solicitado aos entrevistados que determinassem a importância de algumas ações identificadas na

literatura. Para isso foram apresentadas cinco ações, que fariam parte das atividades das redes varejistas e seus fornecedores, e serviriam para acompanhar o desenvolvimento dos comportamentos que definem a variável confiança, conforme pode ser observado na Tabela 5.4.

**TABELA 5.4 – Ações da variável confiança.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Redução de estoques	4,00	1,12	3,63	0,92
Manter contato com outros agentes concorrentes do parceiro	3,88	1,13	4,33	1,15
Existência de contrato determinando tarefas de ambas as partes	3,25	0,89	2,56	1,33
Exigência de relatório assinado por supervisor sobre as transações realizadas	3,25	1,16	3,00	1,20
Confere as informações passadas pelo parceiro com outros agentes	2,75	0,89	3,22	0,97

Para as redes varejistas, uma das formas de avaliar a confiança no parceiro estava na redução dos estoques. Partiam-se do princípio de que a confiança no fornecedor permite que as redes varejistas reduzam seus estoques e façam pedidos com maior frequência. Entretanto, a redução de estoque depende da confiança de que o parceiro mantenha uma boa estrutura logística, garantia e flexibilidade de entrega, entre outras ações nem sempre fáceis de serem desempenhadas.

Apenas uma rede varejista classificou como de baixa importância a redução de estoques. Nesse caso especificamente, a rede se encontrava muito próxima da fábrica do fornecedor, e, por deficiência logística reconhecida pelo fornecedor, a rede varejista retirava o produto na fábrica com seus caminhões. Isso lhe garantiria maior eficiência e confiabilidade de que a carga estaria nas lojas quando necessário, reduzindo, assim, os volumes estocados. Entretanto, a distribuição geográfica das lojas da rede e a impossibilidade de se realizarem viagens frequentes, faziam com que a rede não consiga atender satisfatoriamente às necessidades das lojas, provocando elevado grau de ruptura em alguns produtos do fornecedor indicado pela rede varejista.

A baixa concordância com relação à redução do número de parceiros e, conseqüentemente, maior concentração de negócios com esse parceiro, pode ser comprovada pela alta importância dada pelas redes varejistas e pelos fornecedores aos contatos com concorrentes do parceiro. Pelas características do mercado em análise, pode-se trabalhar com a hipótese de que a manutenção desses contatos ocorre devido ao grande número de itens comercializados em uma rede varejista e ao grande número de

clientes atendidos pelos fornecedores. Entretanto, as colocações feitas pelos entrevistados, principalmente os fornecedores, indicaram que os contatos eram um instrumento de comparação das estratégias do parceiro com aquelas utilizadas pelo mercado.

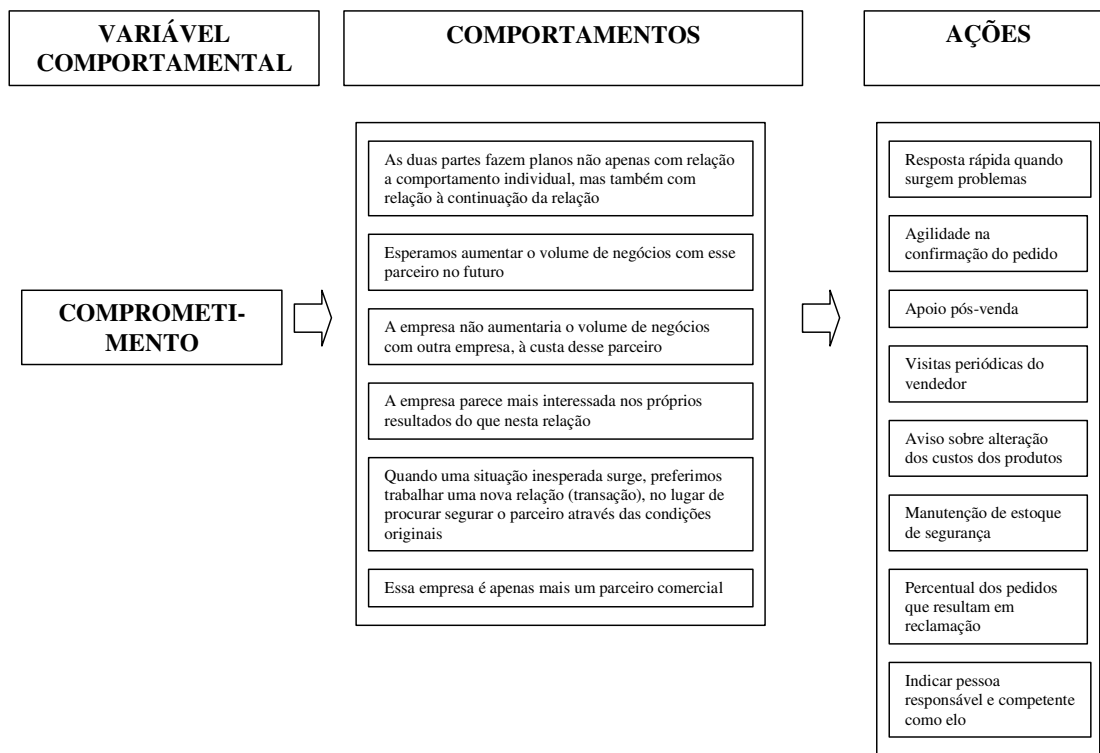
#### **5.4.2. Comprometimento**

Segunda variável mais importante para o desenvolvimento de um relacionamento colaborativo, na visão das redes varejistas e dos fornecedores, o Comprometimento procura comprovar a convicção das partes de que o relacionamento tende a continuar no futuro. Como foi solicitado às redes varejistas que indicassem um fornecedor com o qual trabalhava de maneira colaborativa, era esperado que o Comprometimento estivesse entre as variáveis mais importantes.

O Mapa da variável Comprometimento é formado por 6 comportamentos esperados das empresas e nove ações de acompanhamento, conforme pode ser observado na Figura 5.5.

As inferências inseridas nesta segunda parte da análise têm como um dos seus objetivos comprovarem as respostas dadas pelos entrevistados na primeira parte do questionário. Como resultado, no caso da variável comprometimento observou-se que algumas afirmações feitas pelos entrevistados estavam em conflito com os resultados numéricos apresentados pelas tabelas. Conforme pode ser observado na Tabela 5.5, os seis comportamentos que formavam a variável Comprometimento tiveram a mesma hierarquização das redes varejistas e dos fornecedores.

No caso dos fornecedores, todos os entrevistados deram o grau máximo de importância para a variável que identificava o aumento do volume de negócios com o parceiro no futuro. Apesar de ter sido identificada pelos entrevistados das redes varejistas também como a variável mais importante, o aumento do volume de negócios não foi considerado unânime.



**FIGURA 5.5 - Mapa da variável comprometimento.**

A resposta dada pelos fornecedores pareceu lógica, uma vez que qualquer fornecedor esperava aumentar consistentemente as vendas para os distribuidores. Dentro da estratégia dos fornecedores de diminuir a dependência das grandes redes varejistas, fê importante aumentar as vendas para empresas como as redes varejistas analisadas nesta pesquisa.

**TABELA 5.5 – Comportamentos da variável comprometimento.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Esperamos aumentar o volume de negócios com este parceiro no futuro	4,56	0,53	5,00	0,00
As duas partes fazem planos não apenas com relação a comportamento individual, mas também com relação à continuação da relação	4,56	0,53	4,78	0,44
A empresa não aumentaria o volume de negócios com outra empresa, à custa desse parceiro	2,78	1,92	3,11	2,03
A empresa parece mais interessada nos próprios resultados do que nessa relação*	2,56	1,74	2,50	1,73
Quando uma situação inesperada surge, prefere-se trabalhar uma nova relação (transação), no lugar de procurar segurar o parceiro através das condições originais*	2,33	1,66	2,13	1,36
Essa empresa é apenas mais um parceiro comercial*	1,11	0,33	1,00	0,00

Quando se analisa o comportamento em que a empresa não aumentaria o volume de negócios com outras empresas, levando à perda para o parceiro, é possível observar elevado desvio-padrão nas respostas. Entre as empresas fornecedoras entrevistadas, 40% deram nota mínima para essa inferência, demonstrando que a empresa poderia vender seus produtos ou deslocar investimentos para outras redes varejistas, mesmo que isso significasse perda para o parceiro. Dentre esses fornecedores, assim como observado na variável confiança, duas das inferências foram feitas por vendedores da mesma multinacional.

Como a análise foi realizada com 10 pares de empresas, não é possível generalizar que todos os fornecedores estavam interessados apenas em aumentar seus volumes de vendas, independentemente do maior ou menor grau de relacionamento com a rede varejista. Algumas inferências apontavam que existiram empresas que realmente consideraram a rede varejista um parceiro e procuram trabalhar para fortalecer essa relação.

O segundo comportamento que indicou maior grau de importância para os fornecedores foi o que identificava que as partes faziam planos com relação à continuação da relação, o que poderia significar o interesse de alguns fornecedores em fortalecer o relacionamento. Ao correlacionar esse comportamento com aquele em que o fornecedor incentivava outros fornecedores a realizarem negócios com essa rede varejista, encontrou-se um valor de 0,94<sup>78</sup>, que demonstraria interesse do fornecedor em fortalecer a rede varejista e, com isso, ter um distribuidor com o qual pudesse contar para reduzir sua dependência das redes maiores. Ambas as amostras consideraram o comportamento que determinava que o parceiro era apenas mais um parceiro, como o comportamento com menor grau de importância na caracterização da relação. A resposta pode ter sido resultado de a pesquisa solicitar a indicação de um parceiro, ou da consideração que as empresas tinham sobre esse parceiro.

No caso dos fornecedores multinacionais, a estratégia de buscar maior número de clientes entre as redes médias pode levar a essa resposta. Entretanto, nenhuma das redes entrevistadas possuía um volume de compras significativo desses fornecedores, a ponto de se considerar uma dependência deles. Com relação aos fornecedores nacionais, de menor porte, apenas um deles reconheceu que possuía certa

---

<sup>78</sup> Com nível de significância de 95%.



dependência da rede varejista, não pelo volume de vendas para essa rede, mas pela importância desta no mercado em que o fornecedor atuava.

Com relação às redes varejistas, a dependência maior ocorria pelo tipo de produto e marca do fornecedor. A baixa barreira tecnológica permitia que as redes varejistas tivessem uma grande opção de fornecedores para os milhares de produtos disponibilizados em suas gôndolas. O que impedia que elas substituíssem determinados fornecedores por outros eram as marcas que o consumidor final procurava nas lojas e o volume de investimento que esses fornecedores (principalmente multinacionais) disponibilizavam.

Com relação às ações definidas para acompanhamento do relacionamento mostradas na Tabela 5.6, o grau de importância inferido pelos fornecedores difere do grau de importância dado pelas redes varejistas. Para estas, três ações possuíam grau de importância similar – resposta rápida ao surgimento de problemas, agilidade na confirmação de pedidos e apoio pós-venda, com a ressalva de que os dois primeiros possuíam um desvio-padrão menor, o que caracterizava uma uniformidade maior das respostas.

A ação de apoio pós-venda foi de relevante importância para as redes varejistas, pois é com essas ações que elas contam para elevar as vendas de determinados produtos e melhorar o faturamento e a margem de ganho da rede. Estão inclusos nessa ação os repositores, degustadores, promotores e investimentos em divulgação dos produtos através de jornais, prêmios.<sup>79</sup>

**TABELA 5.6 – Ações da variável comprometimento.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Aceitar retroca	4,67	0,50	3,89	1,36
Resposta rápida quando surgem problemas	4,44	0,73	4,38	0,74
Agilidade na confirmação do pedido	4,44	0,73	4,67	0,50
Apoio pós-venda	4,44	0,88	4,67	0,50
Visitas periódicas do vendedor	4,22	0,67	5,00	0,00
Aviso sobre alteração dos custos dos produtos	4,22	1,30	4,22	1,09
Manutenção de estoque de segurança	3,78	1,09	4,25	0,71
Percentual dos pedidos que resultam em reclamação	3,67	1,66	3,50	1,31
Indicar pessoas responsáveis e competentes como elo	3,56	1,33	4,11	0,78

<sup>79</sup> Alguns dos investimentos realizados pelos fornecedores serão analisados com maior detalhe na variável comportamental poder.

Merecem destaque, entretanto, as outras duas ações que tiveram o mesmo grau de importância. A resposta rápida ao surgimento de problemas e a agilidade na confirmação do pedido foram as ações que ajudavam a caracterizar o tipo de relacionamento estabelecido entre as empresas e, principalmente, entre as pessoas responsáveis pelo relacionamento.

Para as redes varejistas, a possibilidade de receber com antecedência as informações a respeito da confirmação do pedido e o seu desenvolvimento dentro da escala do fornecedor permitiam um melhor planejamento de recebimento e distribuição dos produtos pedidos. Entretanto, segundo esses entrevistados, apesar de importante para o planejamento interno, era difícil que o fornecedor fizesse essa comunicação em razão principalmente, da dificuldade de previsão de entrega, que caracterizava o setor fornecedor.

Apenas duas redes varejistas informaram que recebiam comunicações, normalmente via telefonema, do vendedor sobre o andamento do pedido. Alguns fornecedores reconheciam que a logística (muitas vezes provocada pela distribuição geográfica das lojas da rede varejista) era o grande entrave ao desenvolvimento de ações simples, porém com possibilidade de grandes resultados para a relação, como confirmar o pedido.

Confirmando que o preço não era mais a variável mais importante para estabelecer um bom relacionamento, a ação que indicava a comunicação de alteração dos custos do produto ficou abaixo de ações que indicavam maior entrosamento entre os parceiros. No entanto, apesar de as redes varejistas terem destacado a importância do vendedor para o desenvolvimento de um bom relacionamento comercial, a ação que determinaria a responsabilidade e a competência desse vendedor foi a variável que recebeu o menor grau de importância. Devido ao desvio-padrão da resposta, percebe-se que não há conformidade nas respostas apresentadas pelas redes varejistas. Quando analisadas individualmente essas respostas, é possível perceber que as notas mais baixas vieram de redes que indicaram como parceiro fornecedores de produtos de baixo valor unitário e baixo valor agregado, notadamente no setor de cereal tradicional.

O fato de o setor não utilizar, com tanta intensidade, recursos do fornecedor para alavancar as vendas desse produto pode ter corroborado a resposta dos

entrevistados. Entretanto, por ser um setor de fácil penetração para os concorrentes, foi de grande importância a atuação do vendedor dessas empresas.

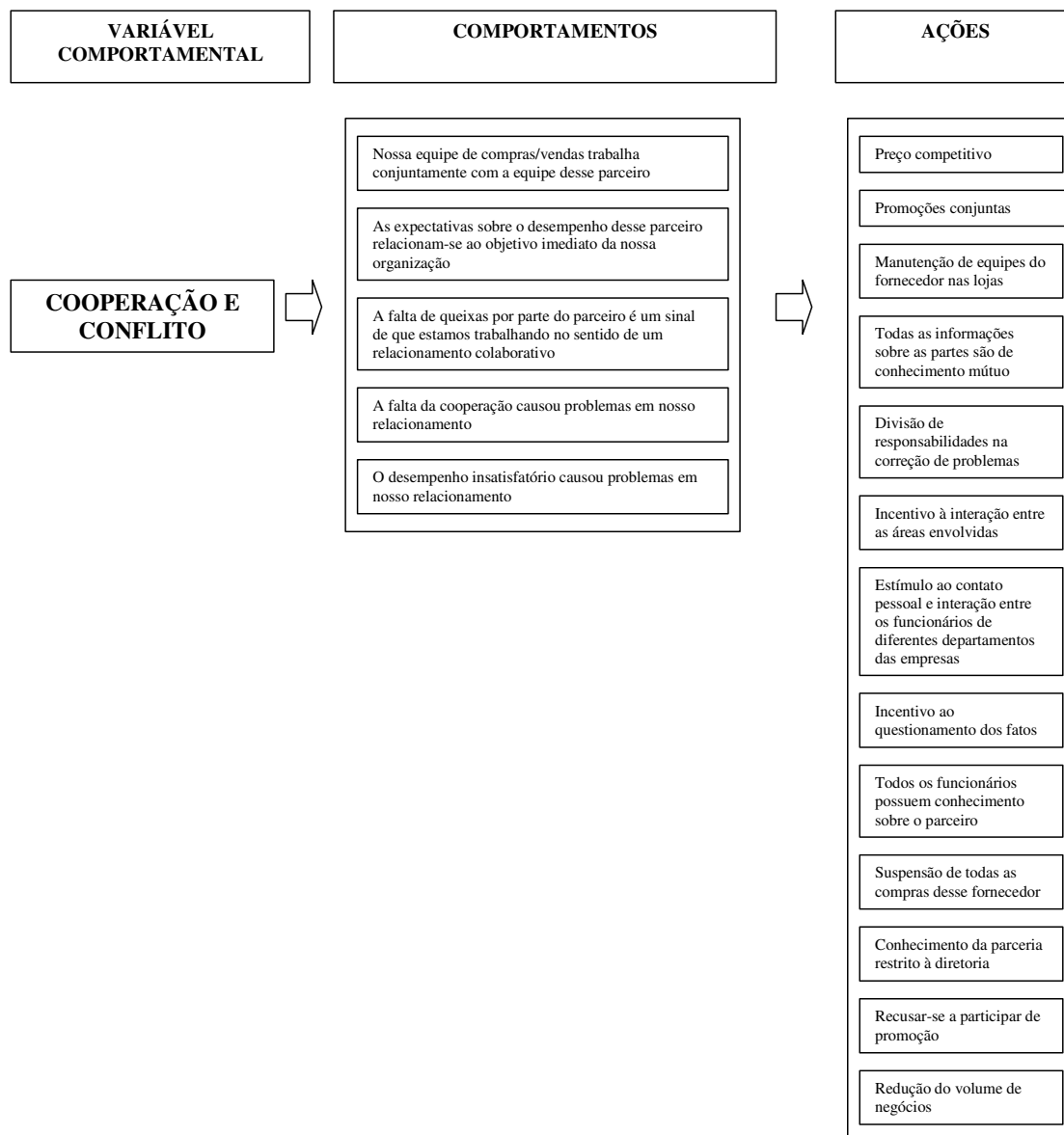
Para os fornecedores, a principal ação que demonstrava o comprometimento da empresa no relacionamento com a rede varejista estava justamente nas visitas do vendedor. A presença com frequência do vendedor dentro das lojas da rede varejista conversando com o comprador e visitando o chão da loja foi fundamental para o bom relacionamento entre as partes e para aumentar a participação desse fornecedor nas gôndolas da rede varejista, conforme demonstrado na seção anterior. É possível corroborar essa afirmação ao correlacionar a visita do fornecedor com o aumento de vendas futuras para a rede varejista (1,00) e com o comportamento que determina que essa rede era apenas mais um varejista (-1,00).

### **5.4.3. Cooperação e Conflito**

A confiança e o comprometimento são comportamentos essenciais para o desenvolvimento de um relacionamento comercial colaborativo, entretanto este não obterá sucesso se não houver a cooperação entre as partes envolvidas. Mesmo o comprometimento tendo obtido uma média, nas ponderações dos entrevistados, superior à da cooperação, esse foi o comportamento mais importante para três redes varejistas.

Apesar de importante, a cooperação incondicional tende a não obter os resultados desejados. Isso acontece porque, mesmo tendo objetivos comuns, redes varejistas e fornecedores são empresas que necessitam obter lucro para continuar no mercado. Dessa forma, a cooperação deve ser observada conjuntamente com um comportamento que lhe confronte e permita a discussão sobre o grau de cooperação a ser desenvolvido pelas partes. Esse comportamento de confrontação é representado pelo conflito natural entre duas empresas em uma relação comercial.

Na Figura 5.6, apresenta-se o Mapa formado pelos comportamentos (3 referentes a cooperação e 2 a conflito) e as ações (9 referentes a cooperação e 4 a conflito) das variáveis Cooperação e Conflito.



**FIGURA 5.6 - Mapa das variáveis cooperação e conflito.**

Confirmando a importância dos funcionários responsáveis pela compra e venda dentro das respectivas empresas, o trabalho conjunto entre esses funcionários é o comportamento mais importante para definir a cooperação entre os parceiros (Tabela 5.7). Como todo negócio tem início na relação entre esses dois agentes, e conforme será demonstrado adiante, e a responsabilidade por toda a relação também lhe é imputada, é esperado que eles trabalhem de forma a obter os resultados desejados.

Mesmo os ganhos individuais desses funcionários são representados pelo resultado dos negócios por eles realizados. Dessa forma, existe um grande incentivo

para que ambos busquem o crescimento das vendas e o melhor retorno para suas empresas. Entretanto, é necessária apenas uma ressalva, de que, como a entrevista foi realizada, na maioria das vezes, com os respectivos compradores e vendedores, pode haver um desvio-padrão nas respostas.

**TABELA 5.7 – Comportamentos das variáveis cooperação e conflito.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Nossa equipe de compras/vendas trabalha conjuntamente com a equipe desse parceiro	4,89	0,33	5,00	0,00
As expectativas sobre o desempenho desse parceiro relacionam-se ao objetivo imediato da nossa organização*	4,33	0,71	2,75	2,06
A falta de queixas por parte do parceiro é um sinal de que estamos trabalhando no sentido de um relacionamento colaborativo	4,11	1,50	4,00	1,00
A falta de cooperação causou problemas em nosso relacionamento	2,00	1,50	2,56	1,67
O desempenho insatisfatório causou problemas em nosso relacionamento	2,00	0,71	3,50	1,10

Enquanto o trabalho conjunto das partes demonstra a existência da cooperação, outros comportamentos levam à percepção, saudável, da existência de conflitos na relação. O comportamento com o segundo maior grau de importância para as redes varejistas determina que o desempenho da relação esteja relacionado a objetivos imediatos da organização. Porém, por se tratar de um relacionamento considerado colaborativo por essas empresas, era esperado que esse desempenho estivesse relacionado aos objetivos de longo prazo, da empresa e do parceiro.

Nesse ponto, chama a atenção o fato de que na perspectiva dos fornecedores o desempenho realmente se relaciona a objetivos de longo prazo, o que permite uma comprovação “da hipótese de que os fornecedores estão buscando, mesmo que, em um ritmo mais lento, novos canais de distribuição que reduzam a dependência em relação às grandes redes varejistas”.

O elevado desvio-padrão encontrado nessa resposta é o resultado da diferença de opinião observada entre as multinacionais e os fornecedores nacionais. Para os primeiros, o grau de importância desse comportamento é menor, confirmando os objetivos de longo prazo. Para os fornecedores menores, muitas vezes a dificuldade em desenvolver planejamentos de longo prazo faz que os resultados sejam sempre observados por meio de uma visão mais imediatista.

Quando solicitado ao entrevistado que identificasse as principais variáveis presentes no momento da negociação (Quadro 5.2), o preço era apenas o quinto item na lista das redes varejistas e o segundo (junto com investimentos) na lista dos fornecedores. Entretanto, entre as ações mais importantes para definir cooperação e conflito, o preço competitivo dos produtos aparece com destaque, tanto para as redes varejistas quanto para os fornecedores, conforme mostrado na Tabela 5.8.

**TABELA 5.8 – Ações das variáveis cooperação e conflito.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Preço competitivo	4,33	1,00	4,50	0,53
Promoções conjuntas	4,11	1,27	4,13	0,64
Manutenção de equipes do fornecedor nas lojas	4,00	1,32	4,60	0,50
Todas as informações sobre as partes são de conhecimento mútuo	3,89	1,27	3,75	0,96
Divisão de responsabilidades na correção de problemas	3,89	1,36	3,89	0,93
Incentivo à interação entre as áreas envolvidas	3,78	1,30	3,67	0,87
Estímulo ao contato pessoal e interação entre os funcionários de diferentes departamentos das empresas	3,67	1,22	4,25	0,71
Incentivo ao questionamento dos fatos	3,56	1,13	3,89	0,93
Todos os funcionários possuem conhecimento sobre o parceiro	3,44	1,59	3,25	0,71
Suspensão de todos os negócios com esse parceiro	3,00	1,50	1,00	1,00
Conhecimento da parceria restrito à diretoria	2,78	1,56	2,44	1,67
Recusar-se a participar de promoção	2,33	1,41	3,00	1,00
Redução do volume de negócios	2,33	1,41	3,00	1,00

No primeiro caso a resposta era espontânea, os investimentos sobressaíram nas respostas das redes varejistas. Nesse caso, a importância dos preços competitivos sobressaiu em relação às promoções conjuntas e à manutenção de equipes do fornecedor na loja. O fato de os investimentos serem vistos como uma contrapartida dos fornecedores pode ter sido a diferença entre a sua posição na primeira parte do questionário e agora.

No caso dos fornecedores, as inferências feitas pelos fornecedores nacionais, que possuem menor volume de recursos para investimento e, com isso, tem no preço seu principal fator competitivo, foram decisivos para que esta última ação tenha recebido o maior grau de importância. No caso das multinacionais, os investimentos tiveram maior grau de importância, entretanto, como as respostas foram dadas por vendedores, o preço ganha destaque na concorrência direta com os atacados.

Para os fornecedores cuja marca ou a empresa não são conhecidas e a empresa queira entrar em um mercado competitivo, ter uma estratégia de competição

por preço é fundamental. Essa foi a estratégia adotada por uma das empresas fornecedoras entrevistadas para este trabalho.

Apesar de já vender o produto nos estados do Nordeste, com grande participação de mercado, e possuir uma marca forte em outra categoria de produtos, essa indústria adotou a estratégia de preços baixos para sua entrada no mercado varejista do Estado de São Paulo. Negociando com redes do interior do Estado, onde o produto possui maior demanda, ela adotou a estratégia de menor preço e buscou a aproximação com os varejistas por meio de ações conjuntas como um diferencial para aumentar sua participação. A estratégia vem se mostrando correta, e a marca vem crescendo de forma consistente no mercado.

É importante destacar que as estratégias adotadas por essas empresas não precisam ser resultantes de volumosos investimentos em publicidade e, ou, sorteio de prêmios de alto valor. Muitas vezes, o prêmio pode ter relação com o produto comercializado pela indústria e trazer resultados mais significativos. No lugar de sortear televisores ou motos, prêmios constantes nas promoções realizadas em conjunto com as redes varejistas, a empresa sorteu uma máquina, que utilizava o produto em questão e custava aproximadamente R\$100,00.

As ações que receberam os maiores graus de importância estão relacionados à cooperação, enquanto as últimas, ao conflito. Essa ordem pode significar que o trabalho conjunto entre as empresas está alcançando bons resultados. Exemplo desse comportamento está no caso do fornecedor que não tinha condições de investir o solicitado pela rede varejista em uma nova loja e, mesmo assim, não sofreu nenhum tipo de represália.

Apesar de 9 das 10 redes varejistas terem inaugurado novas lojas no período que antecedeu as entrevistas, em apenas dois casos houve a identificação de bonificações exclusivamente em razão da abertura dessas lojas e mesmo assim, em um dos casos, o valor do investimento realizado pelo fornecedor ficou significativamente abaixo do solicitado pela rede. Entretanto, a dificuldade de obtenção de produtos substitutos para as redes varejistas (principalmente no caso de produtos das multinacionais) pode fazer que, mesmo havendo conflito em relação a alguma ação ou negociação, não ocorra alteração nos volumes negociados. Apenas uma das redes varejistas deu grau máximo de importância para a redução do volume negociado com o

fornecedor. Entretanto, trata-se exatamente de um fornecedor que possui produtos que podem ser facilmente substituídos. O mesmo aconteceu com a suspensão total dos negócios com o parceiro, as duas únicas redes que deram grau máximo a essa ação indicaram como parceiro um fornecedor com produto de fácil substituição.

É importante destacar a importância dada à divisão de responsabilidades na correção de problemas. Mesmo nas as redes varejistas, o grau de importância inferido demonstra interesse em participar das soluções, até mesmo como forma de demonstrar ao parceiro a importância da relação.

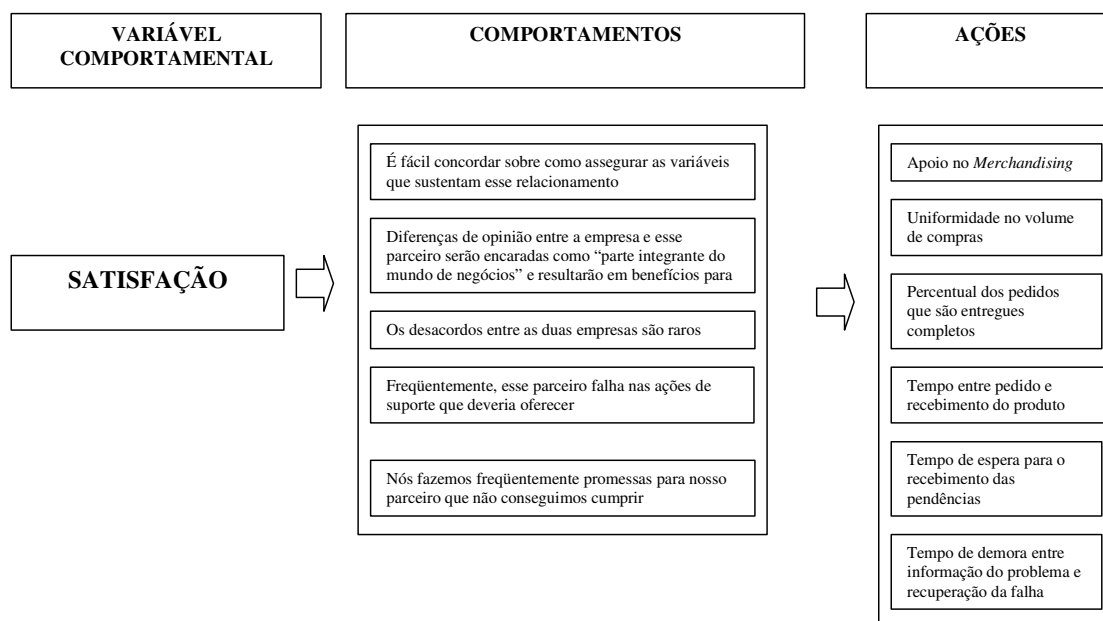
#### **5.4.4. Satisfação**

A satisfação pode ser considerada uma variável fundamental para determinar a continuação ou não das relações futuras entre redes varejistas e fornecedores.

Se os consumidores finais ficaram satisfeitos com o resultado das primeiras ações entre os parceiros e se o comprador e o vendedor obtiveram os resultados desejados, há chance de a relação continuar. Agora, se um dos lados não obtiver o resultado desejado, principalmente a rede varejista, é possível que o relacionamento tenha um período curto de duração. A partir da Figura 5.7, a variável satisfação é formada por cinco comportamentos e seis ações que permitem aos parceiros medir o grau de satisfação com a relação em andamento.

Conforme pode ser observado na Tabela 5.9, é nítido que as empresas das relações analisadas estão satisfeitas com os parceiros. Os cinco comportamentos que determinam a satisfação apresentam inferências que indicam que as redes varejistas estão satisfeitas com as promessas feitas pelos fornecedores e vêm com naturalidade o surgimento de desacordos e diferenças de opinião.





**FIGURA 5.7 – Mapa da variável satisfação.**

Apenas uma das redes varejistas entrevistadas apontou um grau de importância baixo para as diferenças de opinião. Entretanto, conforme explicado pelo entrevistado e pelo fornecedor, a resposta é resultado de problemas que vinham acontecendo antes da chegada do novo vendedor do parceiro. Espera-se que a partir desse novo elo entre as partes as diferenças de opinião não afetem o desenvolvimento dos negócios.

**TABELA 5.9 – Comportamentos da variável satisfação.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
É fácil concordar sobre como assegurar as variáveis que sustentam esse relacionamento	4,67	0,50	4,22	0,67
Diferenças de opinião entre a empresa e este parceiro serão encaradas como "parte integrante do mundo de negócios" e resultarão em benefícios para ambos	4,67	1,00	4,78	0,44
Os desacordos entre as duas empresas são raros	4,56	0,53	4,00	1,50
Freqüentemente este parceiro falha nas ações de suporte que deveria oferecer*	1,00	0,00	1,78	1,09
Nós fazemos freqüentemente promessas para nosso parceiro que não conseguimos cumprir*	1,00	0,00	1,00	0,00

A satisfação das empresas com seus parceiros pode ser melhor observada ao se analisarem as ações que a variável disponibiliza para o acompanhamento da relação. Apesar de terem hierarquias diferentes, todas as ações possuem grau de importância elevado (Tabela 5.10). Para as redes varejistas, a ação que melhor define o

grau de confiança entre as partes está no apoio ao *merchandising* por parte dos fornecedores.

Saber que pode contar com o suporte do parceiro quando for realizar alguma ação, é importantíssimo para o planejamento de atividades da rede varejista. Para os fornecedores poder fazer parte das ações das redes varejistas é importante não só para mostrar os seus produtos, mas principalmente para criar uma barreira à entrada de produtos de fornecedores concorrentes.

**TABELA 5.10 – Ações da variável satisfação.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Apoio no <i>Merchandising</i>	4,56	0,53	4,56	0,53
Uniformidade no volume de compras	4,44	0,73	3,88	0,64
Porcentual dos pedidos que são entregues completos	4,33	1,32	4,14	0,69
Tempo entre pedido e recebimento do produto	4,11	1,05	4,33	0,52
Tempo de espera para o recebimento das pendências	3,56	1,59	4,67	0,58
Tempo de demora entre informação do problema e recuperação da falha	3,44	1,59	4,20	0,84

Para os fornecedores, a satisfação pode ser medida principalmente pela questão tempo. Principalmente o tempo entre a identificação de um problema ou uma pendência com os produtos do fornecedor e sua solução. Os problemas podem envolver a qualidade ou conformidade do produto, ruptura de produtos na gôndola, pedidos errados ou fora dos padrões. Apesar de provocar aumentos de custo para os fornecedores, principalmente à época da substituição de um produto, a identificação de um problema é importantíssima, sobretudo, para não perder o consumidor final.

Apesar de o consumidor final ter suas preferências em questões de marca, se ele não encontra o produto na gôndola da rede varejista, provavelmente irá adquiri-lo do concorrente.

Mesmo sendo reconhecido pelas redes varejistas e pelos fornecedores como um dos pontos de gargalo para o desenvolvimento das ações, a logística (através da ação que regula o tempo entre o pedido e a entrega do produto) teve sua importância reconhecida pelos entrevistados, tendo, no caso das redes varejistas, ficado à frente do tempo de espera para solução de problemas e pendências. No caso dos fornecedores, o tempo de entrega dos produtos ficou à frente do porcentual de produtos entregues completos. Apesar das boas inferências, algumas críticas são identificadas por parte dos fornecedores e das redes varejistas.

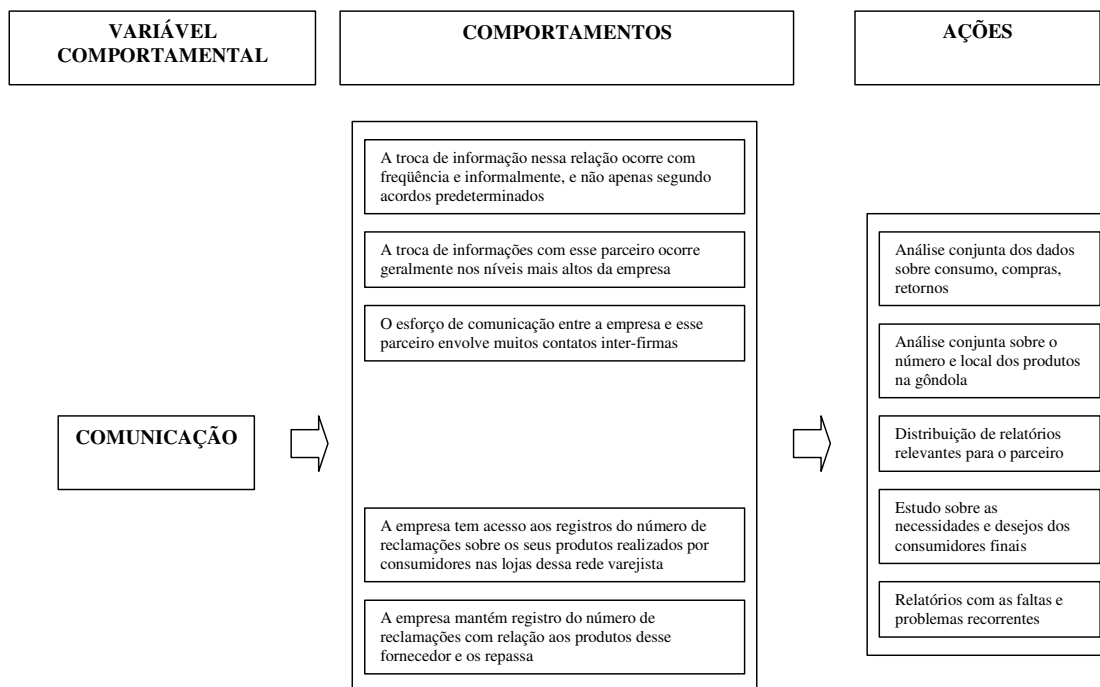
No caso dos fornecedores, as críticas vão no sentido dos altos índices de ruptura encontrados em algumas redes varejistas. Segundo os entrevistados, além do problema de logística, onde a responsabilidade é assumida pelo fornecedor, a ruptura também é consequência de erros de planejamento por parte da rede varejista, que acaba adquirindo produtos em volumes inferiores à sua demanda. Essa crítica leva a uma discordância de opinião, por parte dos fornecedores. A aquisição de um volume maior de mercadorias leva, necessariamente, as redes varejistas a aumentarem seus estoques. Entretanto, uma das ações que caracterizam a variável confiança, a redução de estoques foi considerada de grande importância pelos fornecedores. A variável com menor grau de importância para os fornecedores seria a uniformidade do volume de compras. Apesar de satisfeitos com os resultados da relação com o parceiro, os fornecedores têm interesse em elevar as vendas para essas empresas, visando reduzir a participação de concorrentes e distribuir melhor suas vendas por um número maior de canais.

#### **5.4.5. Comunicação**

Toda a relação comercial necessita essencialmente do diálogo para obter resultados satisfatórios, quando essa relação envolve dois atores que almejam trabalhar de forma colaborativa, a importância da comunicação é ainda maior.

No caso desta pesquisa, a variável comunicação foi analisada através da troca de informações entre os parceiros e a análise conjunta dos dados existentes. Conforme mostrado na Figura 5.8, o Mapa da Comunicação é composto por quatro comportamentos (sendo um dos comportamentos identificado separadamente entre o fornecedor e a rede varejista) e cinco ações de acompanhamento.

A comunicação se destaca por ser uma das formas mais importantes de se criar um relacionamento colaborativo, pois, através da troca de informações entre as partes, as empresas começam a desenvolver a confiança no parceiro e a criar relações de comprometimento e cooperação. Entretanto, confirmando uma característica já identificada anteriormente nas relações colaborativas, entre redes varejistas e fornecedores de mercearia básica, apesar de importantes, as informações dificilmente são trocadas e analisadas em conjunto.



**FIGURA 5.8 - Mapa da variável comunicação.**

Normalmente, as redes varejistas analisam seus dados, o mesmo acontecendo no caso dos fornecedores. Apesar de as redes varejistas afirmarem que a troca de informação ocorre com frequência e informalmente (Tabela 5.11), as informações repassadas e discutidas em conjunto entre o parceiro referem-se aos dados que fazem parte do processo de compra, conforme mostrado no Quadro 5.8. Dados sobre localização dos produtos dentro da loja, perfil de consumo e potencial de vendas são analisados em casos isolados ou em ocasiões em que será realizado algum investimento por parte dos fornecedores. Conforme apontado pelo Quadro 5.2, apenas uma empresa identificou a análise conjunta das informações como uma variável importante no momento das negociações.

Em cinco casos, as redes varejistas informaram haver um acesso maior dos fornecedores aos dados da rede varejista, entretanto, mesmo assim eram dados referentes exclusivamente ao comportamento dos produtos da empresa. Dados esses, como lucro e faturamento, gerados pelos produtos do fornecedor, participação do mercado desse produto, giro mensal do produto, índice de ruptura.

**TABELA 5.11 – Comportamentos da variável comunicação.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
A troca de informação nessa relação ocorre com frequência e informalmente e não apenas segundo acordos pré-determinados	4,89	0,33	3,50	1,91
A empresa mantém registro do número de reclamações com relação aos produtos desse fornecedor e os repassa <sup>80</sup>	3,78	1,48	-	-
A troca de informações com esse parceiro ocorre geralmente nos níveis mais altos da empresa*	3,33	1,58	3,44	1,42
O esforço de comunicação entre a empresa e esse parceiro envolve muitos contatos inter-firmas	2,44	1,51	3,89	1,45
A empresa tem acesso aos registros do número de reclamações sobre os seus produtos realizados por consumidores nas lojas dessa rede varejista	-	-	4,00	1,73

Em apenas três casos, envolvendo multinacionais, há um acesso maior aos dados. Entretanto, em dois casos, trata-se de situações em que o fornecedor é responsável pelo gerenciamento de categoria da rede varejista. No terceiro caso, a rede varejista vem adotando uma estratégia de disponibilizar as informações para os parceiros, tendo como contrapartida a colaboração desses na definição das estratégias do grupo.

Entre os fornecedores, além das informações a respeito do histórico de vendas naquela rede varejista, procura-se utilizar informações do mercado (*market share*) para demonstrar a importância da marca e o seu posicionamento dentro da loja. Em metade dos fornecedores analisados, os entrevistados também apresentavam os dados referentes ao volume de investimento já realizado naquela rede. Entretanto, dificilmente esses vendedores conseguem correlacionar os investimentos com o aumento permanente das vendas. É esperado que no momento em que um fornecedor realiza uma ação em uma rede varejista, os produtos desse fornecedor tenham uma elevação nas vendas, gerando aumento de participação de mercado ou lucratividade. Porém, não é possível afirmar se o aumento das vendas ocorre exclusivamente pela ação do fornecedor ou se existem outros fatores envolvidos. Assim como não é possível afirmar que os resultados futuros do produto nas lojas da rede varejista sejam o resultado das ações realizadas.

Outro comportamento considerado importante pelas redes varejistas, e pelos seus fornecedores, refere-se às reclamações sobre os produtos desses. Porém,

<sup>80</sup> As médias com (-) significam que a pergunta era específica para um dos agentes.

novamente, apesar de importante, essa troca de informações não ocorre na intensidade e frequência desejadas. Algumas redes varejistas afirmaram que até repassam as informações, porém os fornecedores, principalmente os menores, não demonstram interesse. Da mesma forma, alguns fornecedores afirmaram ser extremamente importante ter acesso a informações sobre as reclamações dos consumidores, porém nem sempre as redes varejistas possuem ou repassam essas informações. Comentário comum a redes varejistas e fornecedores é que falta hábito aos consumidores brasileiros de reclamarem de um produto.

Mesmo considerado importante para um bom relacionamento colaborativo, a comunicação não é desenvolvida com a importância que possui. Prova disso é que, para as redes varejistas, o comportamento com menor grau de importância refere-se exatamente à intensidade de contatos inter-firmas que ela possui com seu fornecedor. Normalmente, essa troca de informações ocorre unicamente na visita do comprador à rede varejista. Outros contatos, apenas para alguma operação que necessite de maior urgência ou sobre a realização de alguma ação onde a presença do parceiro seria importante, também ocorrem.

A ação que demonstra a pouca utilização dos instrumentos de troca de informações entre os parceiros foi exatamente o que recebeu o grau de importância mais baixo entre as ações de acompanhamento da comunicação, conforme mostrado na Tabela 5.12.

**TABELA 5.12 – Ações da variável comunicação.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Análise conjunta sobre o número e local dos produtos na gôndola	4,11	0,78	4,25	0,46
Estudo sobre as necessidades e desejos dos consumidores finais	4,11	0,78	4,67	1,51
Análise conjunta dos dados sobre consumo, compras, retornos	3,44	1,51	4,11	0,60
Relatórios com as faltas e problemas recorrentes	3,44	1,51	4,13	0,83
Distribuição de relatórios relevantes para o parceiro	3,33	1,37	3,50	1,29

A distribuição de relatórios relevantes para os parceiros ficou restrita em termos de importância e, operacionalmente, apenas nas relações que envolviam as multinacionais, e mesmo assim não todas. Pela cultura dessas empresas e por já possuírem tal comportamento com as redes maiores, as multinacionais exigem que os demais clientes também elaborem relatórios sobre as ações e demais informações.

Entre os instrumentos que os vendedores dessas multinacionais possuem para analisar as ações que podem, e precisam, ser desenvolvidas com as redes varejistas atendidas está a utilização de relatórios sobre o andamento da relação com as redes varejistas. Nesse relatório é possível encontrar o volume de vendas, a participação de mercado, a participação das redes na curva ABC dos fornecedores e o comparativo entre a participação dos produtos da empresa nas vendas de uma rede específica, em relação a um conjunto de outras redes. A dúvida que fica é se essas informações não são apresentadas às redes varejistas pelos fornecedores ou redes varejistas não possuem interesse nessas informações.

Em apenas um dos casos analisados, um dos vendedores informou que nos encontros com a rede varejista essas informações são repassadas e discutidas. Em cima desse relatório é que são programadas as ações envolvendo o aumento do volume de vendas, ou da rentabilidade de determinado produto.

É importante destacar que, ao apresentar os dados do mercado e da situação da rede varejista nesse mercado, o fornecedor não está disponibilizando as informações dos concorrentes para a rede varejista. Normalmente, trabalha-se com grupos de informações, de tal maneira que possam ser feitas as análises necessárias sem, no entanto, prejudicar outras redes.

Nesse caso específico, o fornecedor usa parâmetros de referência para avaliar a atuação da rede varejista. Por exemplo, o fornecedor possui objetivos individuais a serem atingidos com diversas redes varejistas. O relatório aponta para a rede parceira o quanto ela ficou longe do objetivo e quantas outras redes atingiram ou não o objetivo. Em cima dessa informação é possível descobrir como melhorar a rota, e, conforme disse o entrevistado, a rede passa a ter uma oportunidade para melhorar e não um problema para corrigir.

A pouca importância na distribuição desses relatórios destoa do maior grau de importância dado pelos entrevistados para as informações que normalmente estão descritas nesses relatórios (análise conjunta sobre o número e local dos produtos na gôndola, estudo sobre as necessidades e desejos dos consumidores finais e análise conjunta dos dados sobre consumo, compras, retornos).

Das ações apresentadas aos entrevistados, o estudo sobre as necessidades e desejos dos consumidores finais é realizado apenas pelas indústrias e, mesmo assim,

pelas multinacionais, que eventualmente repassam para os parceiros. A análise conjunta sobre o número e local dos produtos na gôndola é feita geralmente no momento de uma ação patrocinada pelo fornecedor. Ou à época da negociação do volume a ser negociado, o fornecedor utiliza informações sobre participação de mercado para solicitar um espaço maior de gôndola.

A análise conjunta dos dados sobre consumo, compras e retornos dos produtos, apesar de ter recebido um grau de importância inferior ao das outras análises, é a análise que normalmente é feita pelos parceiros no momento da visita do vendedor às lojas da rede varejista. É baseado nessas informações, e em alguma ação de interesse, que as partes determinam o volume de compras a ser realizado naquela semana.

#### **5.4.6. Investimento Específico**

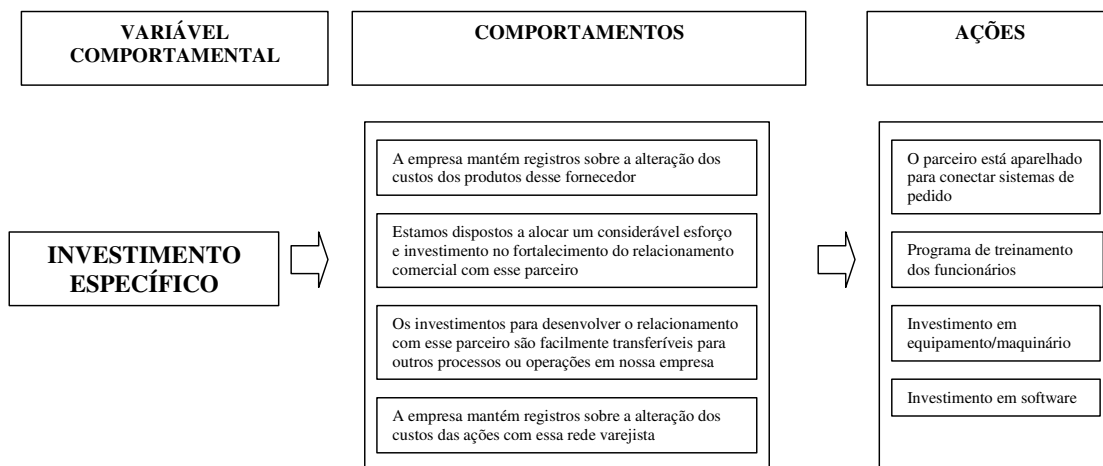
Quando se analisam investimentos específicos, esperam-se encontrar investimentos em equipamentos ou construções, que são para uso específico da relação de onde o recurso se originou. No caso das relações comerciais entre fornecedores e redes varejistas, não existe construção de edificações ou, mesmo, a aquisição de equipamentos, por parte do fornecedor, para uso específico da rede varejista.

Os fornecedores entrevistados necessariamente vêm da mercearia básica, em que não existe necessidade de estrutura de armazenamento ou exposição que exija investimento do fornecedor. Apesar de que, mesmo setores de frios, onde há a necessidade de equipamentos de refrigeração, eles podem ser reutilizados sem perda para a rede varejista. Dessa forma, a pesquisa procurou caracterizar a variável a partir dos investimentos nas pessoas responsáveis pela relação ou em sistemas que pudessem interligar as empresas.

A variável Investimento Específico é formada por quatro comportamentos e quatro ações, conforme mostrado na Figura 5.9.

Mesmo não havendo nenhum tipo de investimento em equipamento ou construção que impedisse o seu uso em outras situações, a variável teve sua importância reconhecida pelas redes varejistas e fornecedores.





**FIGURA 5.9 - Mapa da variável investimento específico.**

O comportamento que melhor caracteriza o investimento, nas relações analisadas, é referente aos registros feitos pelas redes varejistas e pelos fornecedores dos custos de produtos adquiridos e ações realizadas (Tabela 5.13).

**TABELA 5.13 – Comportamentos da variável investimento específico.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos dos produtos desse fornecedor	4,89	0,33	-	-
Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com esse parceiro	4,33	1,00	4,22	0,97
A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos das ações com essa rede varejista	-	-	4,56	1,01
Os investimentos para desenvolver o relacionamento com esse parceiro são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa*	3,89	1,69	3,44	1,24

No caso dos fornecedores, exceção feita a um fornecedor, todos os demais deram grau máximo de importância à manutenção dos custos das ações realizadas na rede varejista parceira. Esse fornecedor especificamente inferiu grau mínimo de importância, mas essa relação é a que possui as características que mais se aproximariam de uma relação tradicional. Entretanto, o grau de importância inferido por ambas as amostras, no que se refere à facilidade de transferência dos investimentos para outros parceiros, demonstra a baixa especificidade dos investimentos realizados pelos parceiros.

Conforme pode ser observado na Tabela 5.14, esses investimentos se referem basicamente a sistemas informatizados e treinamento de funcionários. No primeiro caso, apesar da importância demonstrada pelas partes, poucas parcerias utilizam-se de sistemas de pedidos automáticos ou, mesmo, de controle de estoque das redes varejistas pelos fornecedores. E, no caso dos treinamentos, a única especificidade que se adquire relaciona-se às informações sobre a empresa e seus funcionários, uma vez que treinamentos sobre negociação ou vendas podem ser utilizados, independentemente de quem for o parceiro comercial.

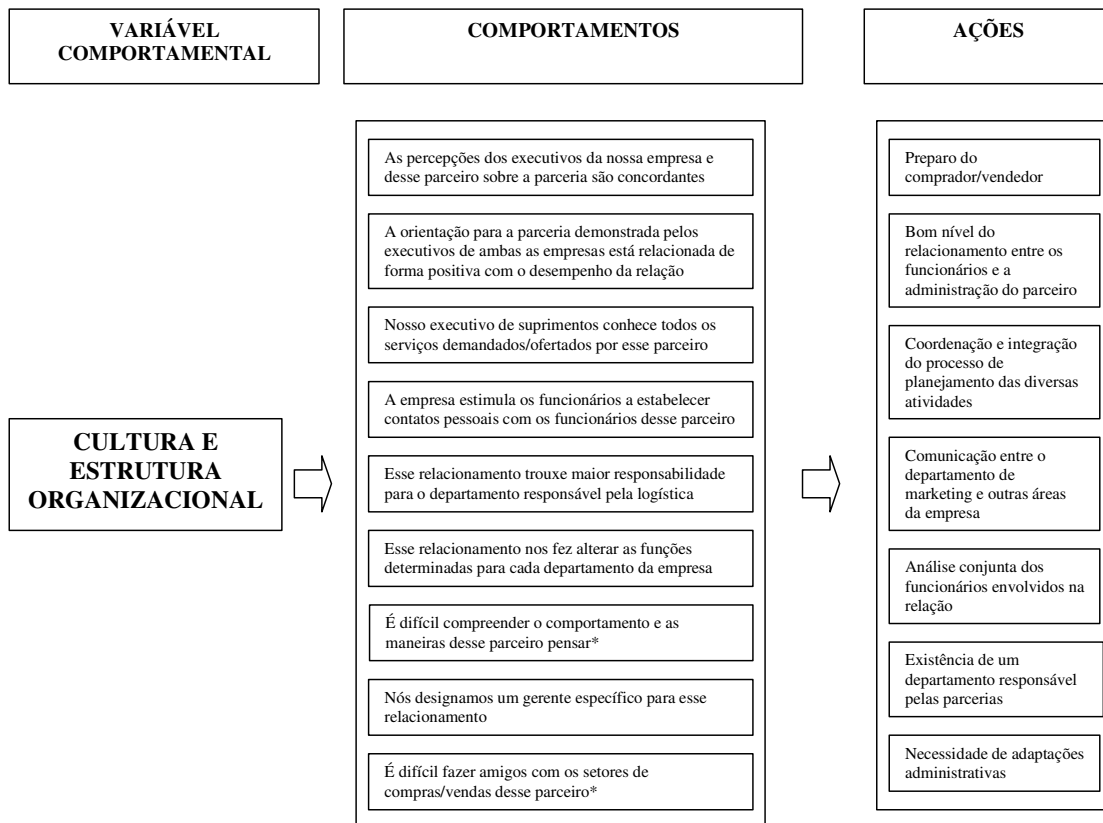
**TABELA 5.14 – Ações da variável investimento específico.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
O parceiro está aparelhado para conectar sistemas de pedido	4,22	0,67	3,00	1,63
Programa de treinamento dos funcionários	3,56	1,59	4,00	1,41
Investimento em equipamento/maquinário	2,44	1,59	2,78	1,36
Investimento em software	2,11	1,69	2,89	1,54

#### **5.4.7. Cultura e Estrutura Organizacional**

Uma relação comercial, colaborativa ou adversarial, prevê o encontro de no mínimo duas empresas, uma demandando um produto ou serviço e outra, oferecendo esse produto ou serviço. Assim, principalmente no caso de empresas que se identificam como parceiras, era esperado um estreitamento do relacionamento entre os departamentos e as pessoas responsáveis por essa relação. Dessa maneira, a variável Cultura e Estrutura Organizacional, conforme observado na Figura 5.10, apresenta os comportamentos e as ações das redes varejistas e dos fornecedores, que configurariam os relacionamentos entre as pessoas responsáveis pelo relacionamento (notadamente comprador e vendedor) e os departamentos das empresas.

Conforme apresentado na seção anterior, no relacionamento entre as redes varejistas de pequeno e médio porte e seus fornecedores, não há interação significativa entre os departamentos das empresas, com exceção dos responsáveis pela compra (departamento de compras ou comprador da rede varejista) e os responsáveis pela venda (normalmente o vendedor do fornecedor).



**FIGURA 5.10 – Mapa da variável cultura e estrutura organizacional.**

Segundo os entrevistados, os vendedores têm liberdade (dentro de padrões estabelecidos pelas empresas) de decisão sobre questões de logística, marketing e finanças. É de sua responsabilidade decidir como distribuir a quota da verba de investimento que tem direito e o prazo de pagamento que pode liberar para a rede varejista. No caso da logística, existe um trajeto pré-determinado pelo fornecedor e, como essas redes não adquirem cargas fechadas, elas são obrigadas a se adaptar a essa escala.

Na visão dos entrevistados, conforme pode ser observado na Tabela 5.15, mesmo que a relação esteja restrita, na maioria dos casos, ao vendedor e comprador, a alta direção das duas empresas conhece os objetivos da parceria e possuem concordância sobre ele. Apesar do grau de importância dado pelos entrevistados, com baixo desvio-padrão, o conhecimento sobre os parceiros é melhor visualizado nas redes varejistas e nos fornecedores de menor porte (nacionais). A proximidade hierárquica entre os compradores e os diretores das redes varejistas entrevistadas permite que as

informações sobre os fornecedores cheguem mais facilmente à alta direção dessas empresas, e o mesmo acontece com os fornecedores nacionais.

**TABELA 5.15 – Comportamentos da variável cultura e estrutura organizacional.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
As percepções dos executivos da nossa empresa e desse parceiro sobre a parceria são concordantes	4,67	0,50	4,33	1,41
A orientação para a parceria demonstrada pelos executivos de ambas as empresas está relacionada de forma positiva com o desempenho da relação	4,56	0,53	4,67	0,50
Nosso executivo de suprimentos conhece todos os serviços demandados/ofertado por esse parceiro	4,22	1,30	4,00	1,32
A empresa estimula os funcionários a estabelecer contatos pessoais com os funcionários desse parceiro	4,11	1,36	4,22	1,30
Esse relacionamento trouxe maior responsabilidade para o departamento responsável pela logística	2,67	1,73	4,22	1,30
Esse relacionamento nos fez alterar as funções determinadas para cada departamento da empresa	1,89	1,27	4,00	0,71
É difícil compreender o comportamento e as maneiras desse parceiro pensar*	1,56	1,01	3,00	1,58
Nós designamos um gerente específico para esse relacionamento	1,56	1,01	3,22	2,11
É difícil fazer amigos com os setores de compras/vendas desse parceiro*	1,22	0,67	2,00	1,41

No caso das multinacionais, além da distância hierárquica que separa o vendedor dos diretores da empresa, existe a diferença de volume de compras de uma rede média e dos grandes clientes (grandes redes de varejo). Os fornecedores costumam dividir os clientes (redes varejistas e atacados) dentro de uma curva ABC. Essa curva classifica as redes varejistas e os atacados de acordo com a representatividade dessas empresas no faturamento da indústria.

A curva ABC existe para a empresa como um todo, no nível nacional, para grandes regiões (pode ser um estado, a região de um estado ou a soma de alguns estados), e cada vendedor possui uma curva ABC dos seus clientes. As grandes redes varejistas e os principais atacados do país se encontram facilmente na curva A Nacional, pela representatividade que possuem. Já a maioria das redes entrevistadas está na curva A do vendedor (em 90% das entrevistas a rede varejista parceira era o seu principal cliente), porém apenas duas delas se encontravam na curva A do Estado de São Paulo ou da regional onde se localizam.

Conforme um dos entrevistados, enquanto essas redes compram lotes fragmentados de um produto, os vendedores que atendem aos grandes clientes vendem cargas fechadas. Assim, por mais importante que a rede varejista seja para o vendedor, muitas vezes ele é apenas um pequeno número nos relatórios da empresa.

Em apenas um dos casos, envolvendo a Rede Varejista 10 e o seu fornecedor, há um estreitamento também entre outros departamentos das duas empresas. Segundo o fornecedor, a empresa vem desenvolvendo há alguns anos um novo trabalho em algumas redes varejistas, que prevêem uma participação mais ativa não só dos demais departamentos do fornecedor, mas também dos departamentos e, principalmente, dos funcionários das redes varejistas atendidas pelo projeto.

A maior rede varejista entrevistada para pesquisa identificou como principal fornecedor uma multinacional, que colocou a rede varejista como referência para a empresa. Isso ocorre pela localização das lojas dessa rede e pela liderança que possui entre seus pares. Nesse caso, está se iniciando maior interação entre os departamentos responsáveis pelo marketing e pela logística.

Nas empresas menores, principalmente nos fornecedores de produtos básicos - *commodities* -, o único departamento envolvido é o comercial. Segundo um dos entrevistados, quando se faz uma ação de grande porte (que envolve volumes maiores de recursos e, ou, produtos), pode haver maior aproximação com o departamento de marketing, entretanto na logística o envolvimento é unicamente do fornecedor. A distribuição do produto é parte dos serviços realizados pela indústria, de tal forma que quem negocia com a logística do fornecedor é o vendedor da indústria. É sua responsabilidade saber quando o produto necessita ser entregue, e em que quantidade, em razão da promoção ou da localização das lojas.

Os três comportamentos que tiveram os menores graus de importância inferidos tratam justamente da criação de estruturas específicas para tratar da relação comercial com esse parceiro. A maior responsabilidade para o departamento responsável pela logística, a alteração das funções determinadas para cada departamento da empresa, e a designação de um gerente específico para esse relacionamento tinham como função entender a importância que as partes davam ao parceiro.

O objetivo era observar, por parte dos fornecedores, se, assim como as grandes redes varejistas são atendidas por gerentes, haveria algum diferencial para essas redes varejistas. E, no caso das redes varejistas entrevistadas, o objetivo era verificar se o fornecedor, com o qual a empresa possui o melhor relacionamento comercial, teria também algum benefício.

Como a identificação do parceiro partiu das redes varejistas, era esperado que os fornecedores não tivessem uma estrutura específica para atender a essas redes, até mesmo pela pequena participação que elas possuem nas vendas dos grandes fornecedores. Em apenas um dos casos, o fornecedor afirmou existir um gerente específico para atender à rede varejista, que tem como função, além de participar das decisões de ações, visitar todas as lojas da rede para conhecer melhor o cliente, verificar o andamento das ações implementadas e conhecer qual a demanda dos consumidores finais que visitam essa rede.

Apesar de os fornecedores estarem direcionando maior atenção para as redes médias e pequenas como uma alternativa para a pressão exercida pelas redes maiores, ainda não existe condições de se criar uma estrutura mais específica para essas redes. O que acontece com frequência é o vendedor se tornar o canal de comunicação entre a rede varejista e o fornecedor e, com isso, determinar a forma de atendimento que a rede irá receber do fornecedor.

Isso confirma a importância dada ao comprador pelas redes varejistas, conforme pode ser verificado na Tabela 5.16. O preparo dos responsáveis pela negociação é considerado a ação mais importante para acompanhar o desenvolvido do relacionamento entre a rede varejista e o fornecedor.

Assim como observado no grau de importância dado aos comportamentos que definem a variável Cultura e Estrutura Organizacional, as ações ligadas a adaptações a serem realizadas na estrutura das empresas tiveram os menores graus de importância.

**TABELA 5.16 – Ações da variável cultura e estrutura organizacional.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio- Padrão	Média Escala Likert	Desvio- Padrão
Preparo do comprador/vendedor	4,50	0,50	4,75	0,46
Bom nível do relacionamento entre os funcionários e a administração do parceiro	4,33	0,71	4,50	0,53
Coordenação e integração do processo de planejamento das diversas atividades	4,11	0,78	4,00	0,93
Comunicação entre o departamento de marketing e outras áreas da empresa	3,89	0,78	4,50	0,76
Análise conjunta dos funcionários envolvidos na relação	3,22	1,30	4,22	0,83
Existência de um departamento responsável pelas parcerias	2,89	1,27	3,33	1,50
Necessidade de adaptações administrativas	2,56	1,33	3,38	1,41

Dessa forma, atendendo um dos objetivos propostos pela pesquisa: “identificar as áreas críticas e as mudanças organizacionais necessárias, dentro de cada empresa para que as ações comerciais dos parceiros sejam de conhecimento de todos e possam alcançar os resultados esperados”, é possível dizer que, com exceção de algumas ações que tiveram origem nos fornecedores, toda a responsabilidade pela relação concentra-se nas figuras do vendedor e do comprador. Dessa forma, o departamento comercial se torna a área crítica do relacionamento e, as mudanças visando obter resultados melhor consolidados do relacionamento colaborativo se concentram nesse departamento/pessoa.

O porte das redes varejistas e a estrutura apresentada pelos fornecedores não permite que se proponha a criação de um departamento específico para atender o cliente, uma vez que o seu volume de compras não possibilitaria a manutenção desse departamento. Da mesma forma, as redes varejistas não teriam retorno em vendas que cobrisse o custo da montagem de uma estrutura específica para esse parceiro. Assim, a melhor opção para as redes de pequeno e médio porte maximizarem os resultados obtidos por meio de relacionamentos mais colaborativos com fornecedores se concentra na valorização e treinamento do comprador responsável pelas compras junto aos fornecedores considerados parceiros. Treinamento esse que permite esse agente ter condições de conhecer os instrumentos que o parceiro possui e que podem ser úteis no objetivo de maximizar vendas e lucratividade.

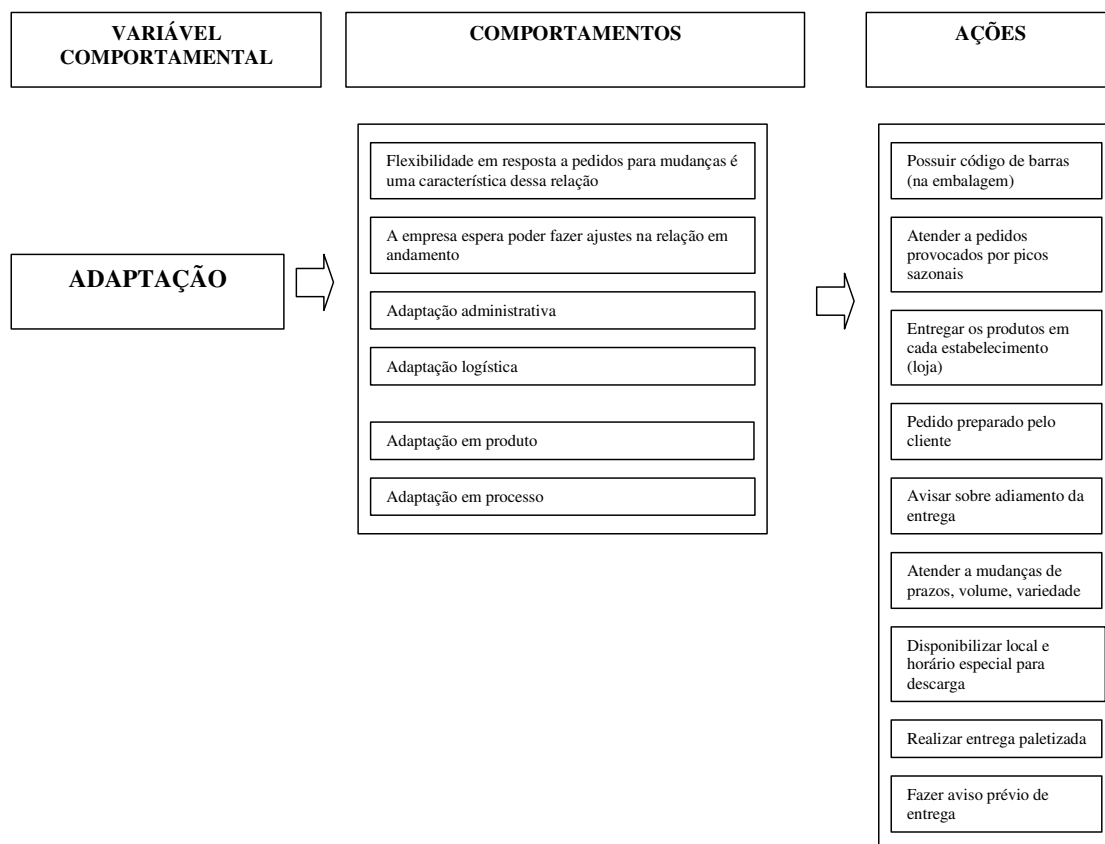
Ao fornecedor, a sua estratégia de buscar redes de pequeno e médio porte como forma de redução da dependência em relação às redes maiores ainda deverá depender dos esforços do vendedor.

Aos departamentos de logística e de marketing, principalmente dos grandes fornecedores, a participação viria através do fornecimento de informações que pudessem permitir ao vendedor demonstrar ao cliente a sua importância, criando, dessa forma, uma relação de confiança e satisfação.

#### **5.4.8. Adaptação**

Em um relacionamento considerado colaborativo, espera-se que as empresas façam adaptações para atender às necessidades do parceiro. Assim, como no caso da variável investimento específico, as adaptações necessárias em um

relacionamento colaborativo entre redes varejistas e fornecedores não se demonstram através de produtos ou processos produtivos, mas sim por meio das pessoas e dos serviços, conforme mostrado na Figura 5.11.



**FIGURA 5.11 - Mapa da variável adaptação.**

Entre os comportamentos que determinam o grau de adaptação dos parceiros, como imaginado, adaptações de produto e de processo tiveram as menores médias (Tabela 5.17). Normalmente não existem razões que levem fornecedores a produzir determinados produtos com as necessidades específicas de uma rede varejista, e mesmo as redes varejistas reconhecem que essa adaptação não seria viável, até mesmo por questões de custo de produção. Não se está considerando a produção, por parte da indústria, dos produtos de marca própria da rede varejista. Porém, esperava-se um desempenho melhor dos comportamentos relacionados a adaptações administrativas e logísticas.

Como a pesquisa tratou de empresas, redes varejistas e fornecedores, que possuíam relações colaborativas, o resultado esperado era de que esforços



administrativos por parte de ambas as empresas e logísticos por parte dos fornecedores, fossem comportamentos que iriam caracterizar a relação.

**TABELA 5.17 – Comportamentos da variável adaptação.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio- Padrão	Média Escala Likert	Desvio- Padrão
Flexibilidade em resposta a pedidos para mudanças é uma característica dessa relação	4,33	1,00	4,75	0,50
A empresa espera poder fazer ajustes na relação em andamento	3,78	1,64	4,78	0,44
Adaptação administrativa	2,33	1,32	3,00	0,50
Adaptação logística	2,33	1,32	3,40	0,70
Adaptação em produto	1,00	0,00	1,00	0,00
Adaptação em processo	1,00	0,00	1,00	0,00

No caso da adaptação logística, o fato de as redes não adquirem produtos em quantidade suficiente para fechar uma carga completa, os pedidos necessitam ser transportados conjuntamente com os pedidos de outras redes ou lojas da mesma região. Segundo alguns fornecedores, as adaptações feitas em relação à logística referem-se, principalmente, ao horário de entrega, com o objetivo de descarregar o produto em um horário mais conveniente para o parceiro. Em um dos casos analisados, envolvendo uma multinacional, o horário de descarga do caminhão no CD da rede varejista foi decidido após estudo que levou em consideração a opinião dos funcionários da rede varejista, responsáveis pela descarga. Porém, na maioria dos casos, nem mesmo o horário é possível ser estabelecido de comum acordo, e nesses casos a garantia da rede varejista é de que as suas lojas serão as primeiras a serem abastecidas quando o caminhão chegar à cidade. No caso dos fornecedores de cereais tradicionais, em que as compras normalmente representam a carga fechada, as adaptações de horário, dia e local de entrega são mais fáceis.

No caso das adaptações administrativas, conforme exposto anteriormente, as relações ainda estão baseadas no relacionamento entre o comprador e o vendedor. Não há indicações de criação de cargos ou departamentos, ou adaptações que se converteram em atendimento preferencial ao parceiro.

Na Tabela 5.18, apresentam-se as ações que caracterizam a variável adaptação. Nas redes varejistas, as principais ações dizem respeito a atendimento de pedidos provocados por picos sazonais e eventos de calendário. Os picos sazonais estão associados a alterações climáticas (temperatura, por exemplo), enquanto os eventos de

calendário estão associados a eventos festivos da rede (inauguração da loja ou aniversário), ou eventos previstos no calendário (Natal, festa junina). Esses eventos fazem com que a demanda por determinados produtos se eleve em um curto espaço de tempo. Apesar de reconhecido pelo fornecedor, como uma ação de grande importância para o fortalecimento das relações com a rede varejista, o atendimento a esses pedidos pode ser prejudicado pelos problemas de logística já identificados, como aumento da ruptura de estoque.

**TABELA 5.18 – Ações da variável adaptação.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Possuir código de barras (na embalagem)	5,00	0,00	5,00	0,00
Atender aos pedidos provocados por picos sazonais	4,67	0,71	4,67	0,50
Entregar os produtos em cada estabelecimento (loja)	4,56	0,73	3,78	1,30
Pedido preparado pelo cliente	4,22	1,09	3,22	0,83
Avisar sobre adiamento da entrega	4,11	0,78	3,67	1,32
Atender a mudanças de prazos, volume, variedade	4,00	0,71	4,22	0,83
Realizar entrega paletizada	3,22	1,39	3,13	1,13
Disponibilizar local e horário especial para descarga	3,22	1,48	3,78	1,09
Fazer aviso prévio de entrega	2,56	1,33	3,89	1,17

Outra ação de grande importância para as redes varejistas está na entrega dos produtos diretamente nas lojas. Das redes entrevistadas, apenas uma delas recebe os produtos no CD e assume a distribuição a partir deste. A recepção dos produtos diretamente nas lojas facilita as redes menores, pois reduz seus custos de transação e movimentação, além de reduzir os índices de ruptura nas gôndolas das lojas.

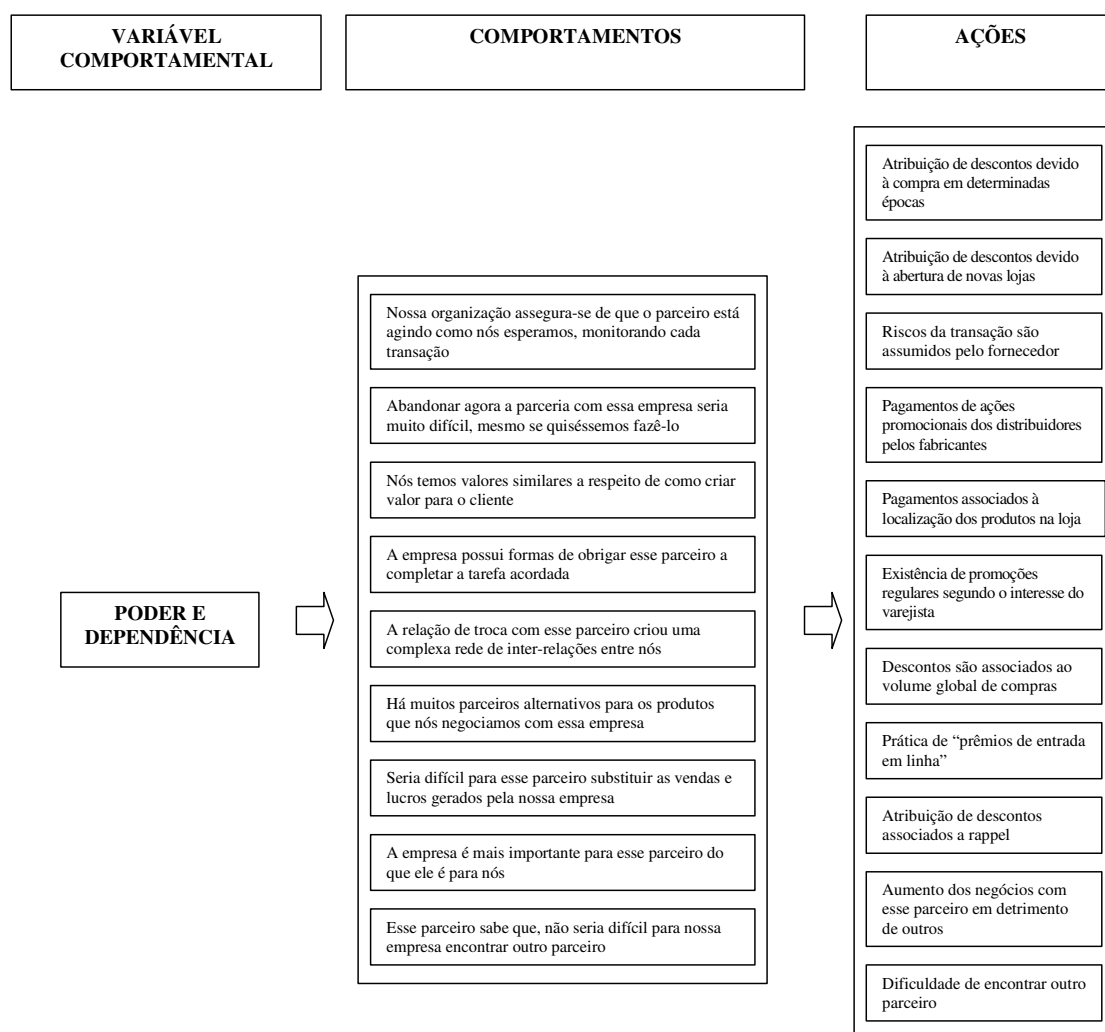
#### **5.4.9. Poder e Dependência**

As variáveis Poder e Dependência serão analisadas de forma conjunta, assim como foram apresentadas na revisão teórica. Conforme pode ser observado na Figura 5.12, o Mapa das variáveis poder e dependência é formado por nove comportamentos (quatro ligados a poder e cinco a dependência) e onze ações (nove ligadas a poder e duas a dependência), que acompanham a relação de parceria entre as redes varejistas e seus fornecedores.

A necessidade de o fornecedor ter acesso a canais de distribuição e da rede varejista em disponibilizar determinadas marcas poderia estimular um dos

parceiros a aproveitar-se desse grau de dependência para obtenção de benefícios próprios.

O comportamento que apresenta a maior média, a partir das inferências feitas pelas redes varejistas e pelos fornecedores (mostrado na Tabela 5.19), aponta justamente uma das formas clássicas de poder. O monitoramento de cada transação realizada pelas partes demonstra a necessidade de controle que os agentes possuem e a falta de confiança no parceiro.



**FIGURA 5.12 - Mapa das variáveis poder e dependência.**

É importante, entretanto, acrescentar que esse monitoramento se dá principalmente sobre as transações de compra e venda. Nas operações de investimento e promoção, em razão da dificuldade reconhecida pelos entrevistados de se avaliarem os

resultados ou a aplicação dos investimentos feitos pelos fornecedores, esse monitoramento ocorre em menor escala.

Quando as empresas possuem contrato, estão estabelecidos nesse documento os direitos e obrigações de cada uma das partes, e em cima desse contrato é que são realizados os monitoramentos. Quando a relação não é gerida por um contrato, o monitoramento é feito em cima de ações específicas, por exemplo se todo o desconto dado pelo fornecedor foi repassado para o preço do produto na gôndola, ou, se a rede varejista não está anunciando o produto em um tablôide com preços abaixo do combinado.

**TABELA 5.19 – Comportamentos das variáveis poder e dependência.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Nossa organização assegura-se que o parceiro está agindo como nós esperamos, monitorando cada transação*	4,78	0,44	4,56	0,53
Abandonar agora a parceria com essa empresa seria muito difícil, mesmo que quiséssemos	4,67	0,50	4,25	1,50
Nós temos valores similares a respeito de como criar valor para o cliente	4,22	1,30	4,33	0,50
A empresa possui formas de obrigar esse parceiro a completar a tarefa acordada	3,56	1,74	3,56	1,51
A relação de troca com este parceiro criou uma complexa rede de inter-relações entre nós	3,33	1,80	3,33	1,66
Há muitos parceiros alternativos para os produtos que nós negociamos com essa empresa	3,33	1,80	4,00	1,50
Seria difícil para esse parceiro substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa	3,00	1,41	4,11	1,27
A empresa é mais importante para esse parceiro do que ele é para nós	2,33	1,66	1,33	0,50
Esse parceiro sabe que não seria difícil para nossa empresa encontrar outro parceiro	2,00	0,50	1,55	0,78

Em determinadas situações, o monitoramento é feito quando a ação se realiza com uma rede varejista concorrente. Como o fornecedor atende também a outras redes varejistas, ele realiza ações com essas redes. Nessas ocasiões, espera-se que não ocorra uma ação predatória do parceiro, como, ofertar o mesmo produto com preços abaixo dos praticados pela rede varejista concorrente.

No caso das redes varejistas, o monitoramento ocorre, principalmente, através da comparação dos preços praticados pelas demais redes varejistas e pelos atacadistas. A rede varejista espera que o fornecedor não realize ações similares com outras redes varejistas no mesmo período em que está realizando a ação com o parceiro.

Apesar de considerarem o parceiro apenas como mais um parceiro, as redes varejistas sabem que não poderiam perder os produtos e marcas desse fornecedor. O baixo desvio-padrão confirma que, mesmo as redes que indicaram como principal parceiro empresas com produtos que podem ser facilmente substituídos, teriam prejuízos caso substituíssem o fornecedor. Entre as razões para essa necessidade está o reconhecimento da marca pelo consumidor, o *mix* de produto oferecido, os investimentos que são realizados pelos parceiros, a garantia de entrega.

No caso dos fornecedores, essa dificuldade em substituir o parceiro também pode ser comprovada pela alta correlação entre a substituição do parceiro e o fato de aceitar desvantagens de curto prazo (0,94) e com o compromisso de realização de planos conjuntos (1,0). Entretanto, o desvio-padrão apresentado nas respostas dadas pelos fornecedores indica que a dificuldade está restrita a alguns fornecedores, no caso as empresas nacionais, principalmente fornecedoras de produtos sem valor agregado.

Nesse caso, o fato de as redes varejistas entrevistadas serem, na maioria dos casos, referência regional, torna-se essencial para essas empresas disponibilizarem seus produtos em suas gôndolas. No caso dos fornecedores multinacionais entrevistados, essa dependência não é tão significativa, uma vez que possuem marcas reconhecidas. Já entre os fornecedores nacionais entrevistados, a marca ainda não garante a essas empresas um acesso garantido as gôndolas das redes varejistas.

Segundo os fornecedores, seria difícil para as redes varejistas substituírem as vendas e lucros gerados pelos seus produtos. Já no caso dos fornecedores menores, essa dependência da rede varejista não é tão clara.

Com maior conformidade de resposta por parte dos fornecedores, tanto as redes varejistas quanto os fornecedores acham que a sua empresa é mais importante para o parceiro do que o parceiro é para a empresa. Ao se analisarem de maneira conjunta, os dois últimos comportamentos, é possível perceber que algumas empresas ainda não têm claros a sua importância para o parceiro e a deste para o seu crescimento.

Entre as ações utilizadas pelas redes varejistas e pelos fornecedores (Tabela 5.20) para acompanhar o desenvolvimento das variáveis poder e dependência, é possível perceber as diferenças entre as formas de análise dos parceiros.

Nas redes varejistas, as ações mais importantes referem-se aos descontos oferecidos pelos fornecedores. Esses descontos podem estar associados ao período de compra do produto, ou à abertura de novas lojas.

Apesar de identificado como de grande importância, a atribuição de desconto devido à abertura de novas lojas foi identificado em apenas dois casos. De certa forma, a resposta das redes varejistas é previsível, pois esses descontos significam aumento nas margens de lucro das redes, e a sua obtenção, principalmente no caso de abertura de novas lojas, demonstra a importância da rede varejista para o fornecedor.

**TABELA 5.20 – Ações das variáveis poder e dependência.**

	REDE VAREJISTA		FORNECEDORES	
	Média Escala Likert	Desvio-Padrão	Média Escala Likert	Desvio-Padrão
Atribuição de descontos devido à compra em determinadas épocas	4,89	0,33	3,56	1,13
Atribuição de descontos devido à abertura de novas lojas	4,89	0,33	3,44	1,13
Riscos da transação são assumidos pelo fornecedor	4,22	0,83	3,75	0,89
Pagamentos de ações promocionais dos distribuidores pelos fabricantes	4,11	0,93	3,33	1,53
Pagamentos associados à localização dos produtos na loja	4,00	1,22	3,44	1,01
Existência de promoções regulares segundo o interesse do varejista	4,00	1,22	3,00	1,63
Descontos serem associados ao volume global de compras	3,89	1,17	3,67	1,12
Prática de “prêmios de entrada em linha”	3,67	3,56	3,63	1,30
Atribuição de descontos associados a rappel <sup>81</sup>	3,56	1,33	3,75	0,89
Aumento dos negócios com esse parceiro em detrimento de outros	3,22	1,20	3,11	1,36
Dificuldade de encontrar outro parceiro	2,67	1,41	2,67	1,22

Uma das ações que teve uma posição semelhante na estrutura de comportamentos, entre os dois extratos analisados, foi aquela que mostra que os riscos da transação são assumidos pelos fornecedores. No caso de uma ação considerada clássica no mercado, todas as redes varejistas devolvem ao fornecedor produtos não vendidos, com defeito, recebidos fora das especificações, em quantidade diferente daquela pedida e, no caso dos alimentos, com prazo de validade próximo ao seu final.

Para os fornecedores, as ações mais importantes são aquelas que permitem um aumento nas vendas dos seus produtos. Não há problema em destinar verbas para as redes varejistas realizarem ações, desde que essas ações se convertam em vendas maiores dos produtos do fornecedor. Dessa forma, as maiores inferências foram para ações que representam aumento no volume de compras da rede varejista e aquelas

<sup>81</sup> Verba incondicional: porcentual sobre o faturamento mensal (OLIVEIRA e MACHADO, 2003).

que permitem a entrada de um novo produto no mercado. No caso da ação com maior grau de importância, estão os descontos associados a *rappel* - quanto maior for o faturamento do fornecedor nas vendas da rede varejista, maior será o desconto.

A ação que teve o grau de importância mais baixo confirma que a dependência é relativa entre os agentes entrevistados. A dificuldade de encontrar outro parceiro demonstra, através do desvio-padrão, que existem redes varejistas mais dependentes dos fornecedores indicados e fornecedores mais dependentes das redes varejistas parceiras.

As redes varejistas que possuem como parceiros fornecedores multinacionais são mais dependentes do que as redes varejistas que têm como fornecedores empresas nacionais de produtos de baixo valor agregado, dependência essa causada pela combinação de marcas reconhecidas, com investimentos para aumentar as vendas dessas marcas. Já os fornecedores multinacionais são menos dependentes das redes varejistas do que os nacionais, dependência essa no caso dos fornecedores menores, gerada pelo volume negociado, falta de barreiras tecnológicas e de marcas reconhecidas e o grande número de produtos substitutos.

### **5.5. Graus de Relacionamento**

Apesar de as redes varejistas entrevistadas informarem possuir relacionamentos colaborativos com os fornecedores indicados, esse relacionamento se difere de uma empresa para outra. A diferença do grau de colaboração entre as redes varejistas e seus fornecedores pode ser ocasionada pela estrutura da empresa e do parceiro, pelo interesse que o fornecedor possui em relação a essa rede varejista, pelas ações realizadas pelos parceiros e pelas pessoas responsáveis pela relação.

É assim, importante identificar o grau de relacionamento colaborativo entre as empresas, com o objetivo de buscar novas oportunidades naqueles relacionamentos cuja colaboração é mais “evidente”, buscar corrigir as pendências nos relacionamentos ainda com deficiências e indicar ações e comportamentos que possam ser utilizados por essas empresas, ou terceiras, que queiram buscar uma maior aproximação com um parceiro comercial. Dessa forma, por meio da Matriz de Relacionamentos, é possível analisar as relações individualmente e identificar aquela que mais se aproxima de um relacionamento colaborativo e aquela que mais se

aproxima de um relacionamento adversarial. A Matriz foi desenvolvida tendo como ponto de partida, a revisão teórica sobre os comportamentos e as ações que caracterizam os relacionamentos como colaborativos. Determinado as ações e os comportamentos foi possível desenvolver um modelo, que demonstrasse de forma lúdica, como essas variáveis determinam o grau de relacionamento entre a rede varejista e o seu fornecedor.

A análise da Matriz ocorre por meio da inserção dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com as redes varejistas e seus fornecedores.

Esses índices estão dispostos ao longo de dois eixos, no vertical é visualizado o índice das ações realizadas pelos agentes, e no horizontal o índice dos comportamentos adotados por esses mesmos agentes. Dessa forma, é possível observar e classificar o relacionamento por meio da evolução dos dois índices - comportamentos e ações. A evolução desses índices de maneira conjunta permite verificar, se as duas empresas participantes do canal de distribuição, estão buscando atuar de forma colaborativa. Se a evolução for observada em apenas um dos eixos da Matriz, é possível observar onde estão as oportunidades a serem desenvolvidas pelas empresas, visando a melhoria no relacionamento em desenvolvimento.

A opção pela Matriz deve-se a possibilidade de acompanhar, quando possível, o desenvolvimento de uma relação comercial entre duas empresas. É possível observar a trajetória das ações realizadas e dos comportamentos adotados pelas empresas, a partir de um comportamento tradicional, até as empresas visualizarem os resultados de um comportamento colaborativo.

Os dados sobre os comportamentos e as ações que caracterizam cada uma das 11 variáveis podem ser obtidos das 18 Tabelas da seção 5.4. As informações contidas nas tabelas são resultados das respostas atribuídas pelos 20 entrevistados para as afirmações constantes das seções 3 e 4 dos questionários, conforme apresentado pelos Quadros 4.2 e 4.3 (páginas 83 e 85) e pelos Apêndices D e E. Para isso, os comportamentos e as ações que formam as 11 variáveis foram transformados em índices, conforme os Quadros 5.9 e 5.10, e esses índices demonstraram o grau de relacionamento colaborativo existente entre os parceiros.

Para o cálculo dos índices existe a necessidade de mensurar as ações e os comportamentos, porém estes não poderiam ser avaliados por meio de informações quantitativas dado que, em várias situações, tal informação não poderia ser obtida.



Como alternativa, decidiu-se pelo uso de escalas *Likert* para quantificar as ações e os comportamentos das empresas que mantém relacionamentos colaborativos.

#### **QUADRO 5.9 – Formação do índice das ações que formam um relacionamento colaborativo**

- 
- \* Passo 1 – Cinco é o grau de importância máximo a ser inferido pelos entrevistados
  - \* Passo 2 - Obter a média do grau de importância inferido pelas duas empresas para cada um dos comportamentos observados
  - \* Passo 3 – Dividir o resultado pelo grau máximo permitido (5)
  - \* Passo 4 – Resultado é um índice individual para cada ação dos parceiros
  - \* Passo 5 – Somar todos os índices individuais de cada ação
  - \* Passo 6 – Dividir o resultado da somatória pelo número total de ações, tendo como resultado o índice das ações da relação
- 

#### **QUADRO 5.10 – Formação do índice de comportamentos que formam um relacionamento colaborativo**

- 
- \* Passo 1 – Cinco é o grau de importância máximo a ser inferido pelos entrevistados
  - \* Passo 2 - Obter a média do grau de importância inferido pelas duas empresas para cada um dos comportamentos observados
  - \* Passo 3 – Dividir o resultado pelo grau máximo permitido (5)
  - \* Passo 4 – Resultado é um índice individual para cada comportamento dos parceiros
  - \* Passo 5 – Somar todos os índices individuais de cada comportamento
  - \* Passo 6 – Dividir o resultado da somatória pelo número total de comportamentos, tendo como resultado o índice dos comportamentos da relação

**OBSERVAÇÃO** - No caso dos comportamentos, alguns possuem notas invertidas, ou seja, para designar um relacionamento colaborativo a nota máxima a ser dada é 1. Entretanto, para a formação do índice, as notas não serão invertidas. Como o índice do comportamento é resultado da soma dos índices individuais, empresas que auferiram uma nota 5 (relacionamento adversarial) teriam um resultado maior do que a empresa que auferiu nota 1 (relacionamento colaborativo) para determinado comportamento.

---

A Matriz de Relacionamento, utilizada para visualizar o grau de colaboração do relacionamento entre duas empresas, está dividida em quatro níveis, segundo classificação obtida a partir do índice das ações e o índice dos comportamentos apresentados pelos pares. A visualização desses quatro níveis que determinam o grau de relacionamento colaborativo é feita por meio de uma Matriz de 2 por 2, conforme pode ser observado na Figura 5.13.

**Nível 1** – Ações e comportamentos realizados pelos pares, com o grau de relacionamento apresentando índices abaixo de 0,5 para os dois parâmetros. Caracterizado como um relacionamento que apresenta comportamentos ainda

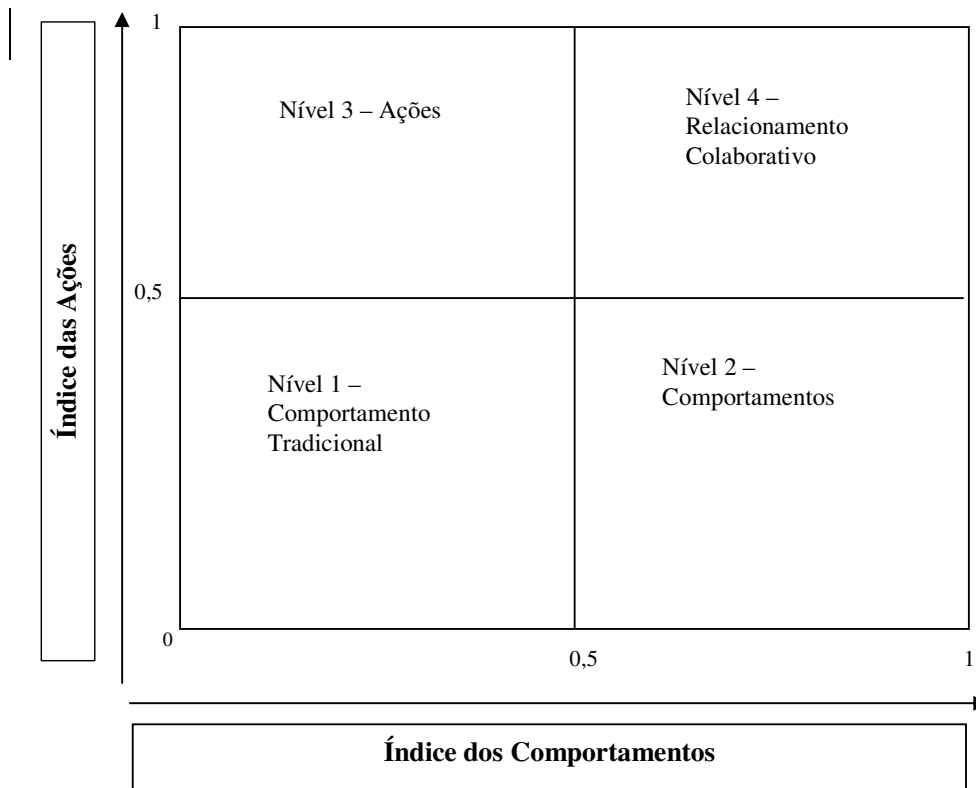
oportunistas por parte de uma ou das duas empresas que se consideram parceiras, e por ações que determinam a obtenção de resultados vantajosos de curto prazo por um dos parceiros. Os comportamentos e as ações ainda representam objetivos de curto prazo, e os resultados não são medidos e avaliados.

**Nível 2** - Comportamentos com grau de relacionamento apresentando índices acima de 0,5, porém ações com grau de relacionamento apresentando índices abaixo de 0,5. As empresas podem até desenvolver planejamentos e estabelecer parcerias que demonstrem haver um relacionamento colaborativo. Porém, sem a realização de ações que confirmem essa parceria, por meio da integração dos funcionários responsáveis pelas atividades do dia-a-dia, o objetivo do relacionamento colaborativo não será atingido. Normalmente, a criação de parcerias é resultado da aproximação dos níveis hierárquicos superiores. Entretanto, se não houver a conscientização dos níveis hierárquicos inferiores, não haverá o desenvolvimento das ações que manterão o relacionamento.

**Nível 3** – Ações com grau de relacionamento apresentando índices acima de 0,5, porém comportamentos com grau de relacionamento apresentando índices abaixo de 0,5. Os comportamentos, principalmente aqueles que tiveram posicionamento melhor na hierarquização feita pelos entrevistados, são resultados de ações desenvolvidas pelas empresas, ou até mesmo ações desenvolvidas por iniciativa dos vendedores e dos compradores das empresas. Ações são realizadas buscando-se atingir não só os objetivos de curto prazo, como lucratividade e participação de mercado, mas também desenhar comportamentos que podem levar ao crescimento da parceria. Normalmente, as ações surgem nos níveis hierárquicos mais baixos, que desenvolvem as ações do dia-a-dia e, conseqüentemente, atingem resultados que passam a chamar a atenção dos níveis superiores. O posicionamento da parceria no Nível 3, significa que as empresas estão se dirigindo para um relacionamento colaborativo, desenvolvendo as ações que terão como resultado comportamentos mais colaborativos

**Nível 4** - Ações e comportamentos com o grau de relacionamento apresentando índices acima de 0,5 para os dois parâmetros. Relacionamento considerado colaborativo, com as duas empresas apresentando um comportamento, onde os objetivos conjuntos e de longo prazo se complementam aos objetivos individuais. As ações são realizadas seguindo um planejamento realizado

antecipadamente, cujas metas e cujos objetivos já foram definidos. Além disso, as ações são acompanhadas e discutidas conjunta e constantemente.

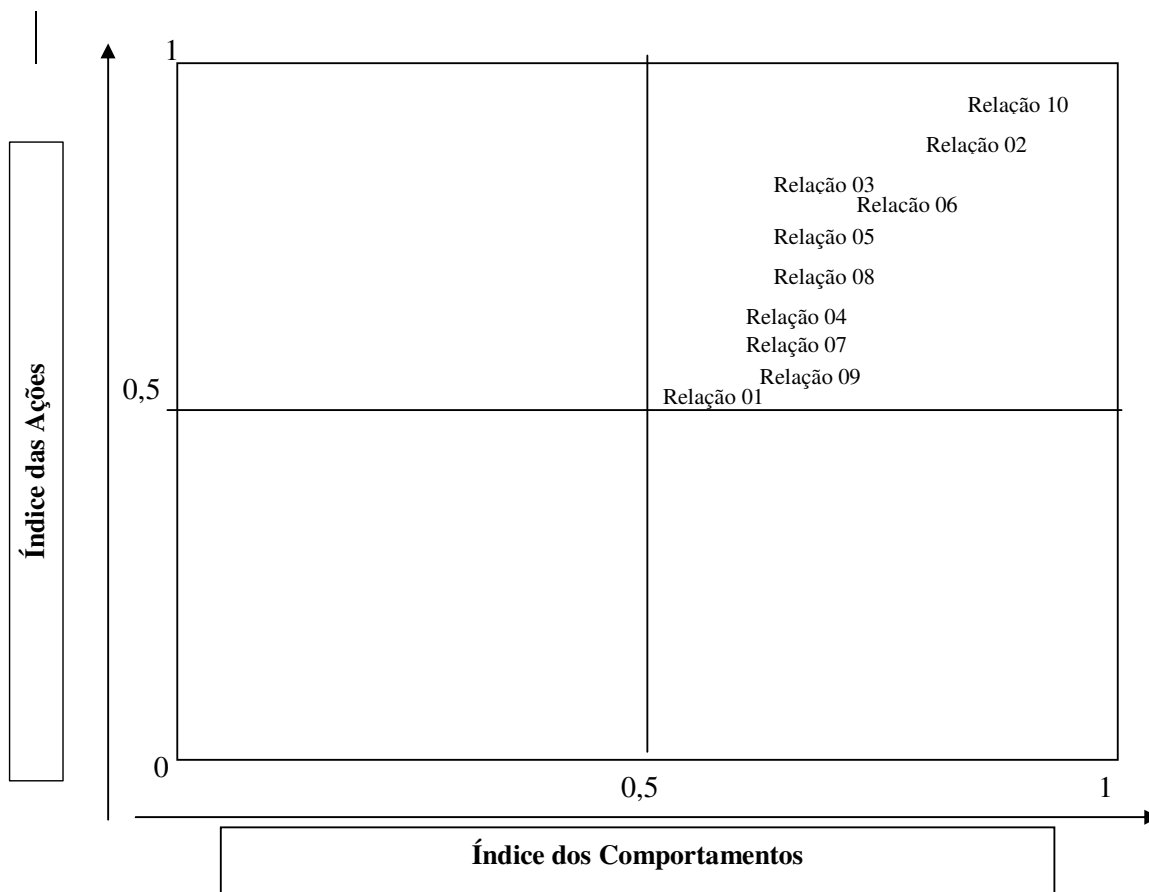


**FIGURA 5.13 – Níveis de relacionamento.**

A pesquisa tinha como objetivo avaliar os relacionamentos colaborativos entre redes varejistas e seus fornecedores. Dessa forma, foi solicitado às redes que identificassem um parceiro e respondessem ao questionário com base na sua relação com esse parceiro. Assim, o resultado do cálculo do grau de relacionamento entre as partes indicou que as 10 amostras pesquisadas se encontram no quadrante que representa o Nível 4, conforme mostrado na Figura 5.14. Apesar de as 10 relações analisadas se encontrarem no quadrante superior não significa que todas possuem relacionamentos colaborativos na mesma intensidade ou com os mesmos resultados.

A relação com melhor grau de relacionamento, formada pela Rede Varejista 10 e seu fornecedor, possui ações e comportamentos que resultam em aumentos de participação de mercado e aumento da lucratividade em ambas as empresas. No entanto, a relação envolvendo a Rede Varejista 1 apresenta sinais claros de comportamentos oportunistas por parte de ambas as empresas. Ou seja, mesmo que

atuem com comportamentos e, ou, ações colaborativas, os momentos em que as empresas buscam atingir benefícios próprios superam aqueles em que os comportamentos e ações descrevem um comportamento colaborativo.



**FIGURA 5.14 – Níveis de relacionamento entre redes varejistas e fornecedores.**

Analisando cada uma das 11 variáveis individualmente e comparando-as entre os pares analisados, tornam-se mais claras as diferenças entre os 10 pares analisados nesta pesquisa. Enquanto a relação formada pela Rede Varejista 10 e o seu fornecedor apresenta os maiores índices de comportamento em 7 das 11 variáveis (em conjunto com outras empresas), a relação formada pela Rede Varejista 1 e o seu fornecedor não possui índices de comportamento significativos em nenhuma das variáveis.

É importante destacar que a relação comercial com melhor desempenho não possui os melhores índices de comportamento nas duas variáveis, consideradas mais importantes em um relacionamento colaborativo: confiança e comprometimento. Porém,

ela se destaca nas variáveis que irão gerar a confiança e o comprometimento, que seriam a comunicação, a cultura organizacional, a cooperação, a adaptação e o binômio poder/dependência. Dessa forma, é possível perceber que o relacionamento colaborativo entre a Rede Varejista 10 e o seu fornecedor está sendo construído, por meio de ações e comportamentos, de forma a ser sustentável e com resultados positivos para as duas empresas. Assim, o relacionamento teve origem nas ações desenvolvidas conjuntamente. Com a sua evolução, as ações foram assumidas pelos comportamentos dos parceiros e, como resultado, as empresas desenvolveram uma relação colaborativa.

O relacionamento comercial com o segundo melhor desempenho é o relacionamento mais antigo dos 10 analisados. A consequência natural do desenvolvimento das relações comerciais entre a Rede Varejista 2 e o seu fornecedor, teve origem no interesse mútuo das partes, em que a rede varejista buscava uma marca conhecida na região e o fornecedor lucrava novos canais de distribuição que se diferenciavam dos canais até então atendidos pela indústria. Como o parceiro da rede varejista não é uma multinacional, com recursos para elevados investimentos, a parceria não possui destaque nos índices que formam o comportamento e as ações, porém possui a segunda melhor média de inferências nos dois parâmetros.

Chama a atenção também o relacionamento entre a Rede Varejista 6 e o fornecedor. O fornecedor começou a atender à rede varejista há menos de dois anos e mesmo assim, entre os 10 pares analisados, apresentou o terceiro melhor resultado. Ao analisar os comportamentos e as ações dessa relação, percebe-se que a relação não apresenta os maiores índices de comportamento em nenhuma das 11 variáveis. Entretanto, a relação possui o melhor desempenho em seis índices de ações, desempenho superior inclusive ao da relação envolvendo a Rede Varejista 10. Esse resultado corrobora o modelo, que determina que uma relação colaborativa se desenvolve inicialmente com ações colaborativas entre as redes e, a partir dessas ações, os comportamentos se desenvolvem naturalmente.

O relacionamento envolvendo a maior rede varejista, entre as 10 analisadas, é o que apresenta apenas o quinto melhor conjunto de índices. Entretanto, é importante destacar que está havendo uma alteração significativa nesse relacionamento. Após alguns desentendimentos, a pessoa responsável pelo atendimento à rede varejista foi substituída, e o novo vendedor está iniciando um trabalho diferente com a rede. Isso

fica comprovado, analisando-se os comportamentos e as ações dessa relação. Apesar de não possuir índices com destaque nas ações desenvolvidas entre os parceiros, possui a quarta melhor média. Isso significa que o novo trabalho que está sendo desenvolvido começa a dar resultados, que começam a ser transformados em comportamentos colaborativos. Como resultado, as ações passaram a ser desenvolvidas por meio de decisões baseadas em discussões anteriores e planejamentos futuros, de forma que as ações e os comportamentos passam a ser visualizados de forma conjunta por ambas as empresas. As relações que se apresentam na seqüência não possuem destaque em nenhum dos 11 grupos de ações que formam um dos parâmetros de análise.

Entre os comportamentos, todas as relações possuíam bons índices. Isso significa que existe um grande interesse por parte dessas empresas em criar relacionamentos colaborativos, entretanto não estão conseguindo transformar o interesse em ações que possam realmente se converter em benefícios conjuntos. Percebe-se, nesses relacionamentos, uma baixa participação dos demais membros envolvidos no relacionamento comercial (relação restrita aos compradores, vendedores e, em alguns casos, diretores), a troca de informações ainda é incipiente em quatro dessas redes, assim como as adaptações que envolvem o relacionamento e a cultura organizacional das empresas.

Apesar de ter indicado o seu melhor fornecedor, a relação envolvendo a Rede Varejista 1 apresentou os menores índices com relação ao parâmetro comportamento e ao parâmetro ações (exceção ao comportamento cooperação). Esses parâmetros são resultados de uma série de fatores que, em seu conjunto, levam a rede a ter um relacionamento colaborativo abaixo das expectativas de ambas as partes. A baixa troca de informações e a falta de confiança em disponibilizar as informações para o parceiro, talvez seja o primeiro fator que determinou o resultado da relação. O baixo índice obtido no parâmetro que representa as ações comprova que o caminho de colaboração que está sendo desenvolvido pelos parceiros não está levando aos resultados esperados.

## 6. CONCLUSÕES

A alteração de forças dentro dos canais de distribuição e a necessidade de se adaptarem as constantes mudanças no mercado consumidor levam as empresas a buscarem alternativas para enfrentar e se desenvolverem nesse novo ambiente. Os fornecedores buscam se adaptar ao aumento do poder de grandes redes varejistas, enquanto estas necessitam se adaptar ao crescimento das centrais de compras e ao fortalecimento das lojas independentes e demais canais de distribuição.

Um relacionamento mais colaborativo, por meio da divisão de recursos e das responsabilidades, está sendo o caminho escolhido por algumas redes varejistas de pequeno e médio porte e por empresas fornecedoras de mercearia básica.

Para mostrar como esse relacionamento colaborativo é visto pelas redes varejistas e pelos seus fornecedores da indústria de mercearia básica, a conclusão desta pesquisa organiza-se com a seguinte seqüência de tópicos. Inicialmente, são revistas as proposições apresentadas para essa pesquisa e os objetivos específicos que se buscavam atingir. Na seqüência são apresentados os resultados que validam o objetivo principal da pesquisa. Segue-se uma apresentação do conjunto de dificuldades encontradas para a realização da pesquisa e suas limitações. Finalmente, serão apresentadas algumas sugestões para investigações futuras.

A pesquisa partiu de quatro pressupostos, os quais tinham por objetivo sustentar a hipótese de que as redes varejistas de pequeno e médio porte, e seus fornecedores de mercearia básica estariam obtendo resultados positivos por meio de relacionamentos colaborativos.

O primeiro pressuposto afirmava que “o acirramento da concorrência no auto-serviço tem levado essas empresas a buscarem, por meio de uma maior aproximação com seus fornecedores, um diferencial competitivo frente aos concorrentes”. Esse pressuposto pode ser corroborado por meio dos benefícios identificados pelas redes varejistas, principalmente a prioridade no lançamento dos produtos, os serviços diferenciados oferecidos pelos fornecedores e o acesso a informações sobre o desenvolvimento do mercado.

Estar entre as primeiras a receber um lançamento da indústria significa para as redes varejistas o reconhecimento da importância da parceria, por parte do fornecedor. Como oferece um *mix* elevado de produtos ao consumidor final, as redes

varejistas não têm condições de acompanhar o desenvolvimento de todos os mercados. Dessa forma, a tomada de decisão pode ser agilizada com o repasse de informações pelo parceiro.

O segundo pressuposto foi corroborado apenas em parte. Afirmou-se que “a criação de parcerias entre empresas no canal de distribuição, na medida em que agilizava o fluxo de informações, poderia permitir o desenvolvimento de produtos e serviços mais adequados às necessidades do cliente”. O pressuposto é corroborado apenas parcialmente, porque o desenvolvimento de serviços não ocorre exclusivamente para a rede varejista com a qual o fornecedor mantém um relacionamento colaborativo. Foi possível verificar que algumas redes recebem uma atenção especial dos fornecedores, com relação aos serviços oferecidos, mas não que estes sejam desenvolvidos especificamente para a rede varejista. No caso dos produtos, não é possível corroborar a proposição, uma vez que, pelas características do setor e porte das redes varejistas, não há possibilidade de a indústria desenvolver um produto com as características específicas solicitadas pelo parceiro. Além disso, a agilidade no fluxo de informações não pode ser considerada uma situação presente em todos os relacionamentos colaborativos.

O quarto pressuposto levantado pela pesquisa afirmava que “a concentração das grandes redes de varejo levaria a alterações de poder dentro dos canais de distribuição e, conseqüentemente, resultaria na necessidade de novas formas de negociação entre todas as redes e os seus fornecedores”. O fato de existirem três grandes multinacionais (sendo duas delas identificadas mais de uma vez) entre os fornecedores identificados pelas redes varejistas comprova que mesmo os grandes fornecedores necessitam se aproximar das redes varejistas menores e, dessa forma, trabalhar de forma harmoniosa com essas redes, desenhando uma relação diferente da observada nas décadas de 1980 e 90.

O quarto pressuposto também pode ser corroborado pela incidência de multinacionais (metade da amostra) entre os fornecedores indicados como parceiros pelas redes varejistas. O pressuposto afirmava que “com o crescimento das vendas, as redes varejistas de pequeno e médio porte se tornariam um canal de distribuição alternativo e atraente para as indústrias”. Essas mesmas multinacionais foram citadas por outros entrevistados com exemplos de empresas que buscam se aproximar do



pequeno e médio varejo. Além disso, entre os benefícios do relacionamento colaborativo, identificados pelos fornecedores multinacionais, estão características pertinentes às redes varejistas entrevistadas. As multinacionais estão interessadas no mercado atendido pela rede varejista, no perfil do consumidor que frequenta essas lojas, na participação dessa rede no mercado regional. O interior do Estado de São Paulo é o segundo maior mercado consumidor do país, e grande parte das cidades localizadas nessa região é atendida apenas por redes regionais.

Para ajudar a corroborar, ou não, esses pressupostos foram identificados alguns objetivos específicos para a pesquisa.

O primeiro deles buscava identificar “as áreas críticas e as mudanças organizacionais necessárias, dentro de cada empresa, para que as ações comerciais dos parceiros sejam de conhecimento de todos e possam alcançar os resultados esperados”. Conforme pode ser observado pela variável Estrutura Organizacional e pelo resultado das entrevistas, pode-se concluir que os relacionamentos ainda são desenvolvidos, quase que na sua totalidade, pelos vendedores e compradores das respectivas empresas.

Foi possível verificar que os vendedores têm liberdade (dentro de padrões estabelecidos pelas empresas) de decisão sobre questões de marketing e finanças. É de responsabilidade deles decidirem como distribuir a quota da verba de investimento a que têm direito e o prazo de pagamento que pode liberar para a rede varejista. No caso da logística, existe um trajeto pré-determinado pelo fornecedor, e, como essas redes normalmente não adquirem cargas fechadas, elas são obrigadas a se adaptar a esse trajeto.

Para as multinacionais, as redes varejistas de pequeno e médio porte ainda não possuem volume de compra que demande a necessidade de se alocar um diretor para gerenciar a relação. Em apenas uma das relações analisadas, a multinacional possuía um gerente para atender à rede varejista, em conjunto com o vendedor. Para os fornecedores de menor porte, a sua estrutura não permitia tal investimento, o mesmo acontecendo com as redes varejistas entrevistadas. Dessa forma, com o atual volume de negócios, não há a necessidade de se alterarem as estruturas organizacionais das empresas que resultariam em maiores custos para ambas as empresas. Devem-se, entretanto, disponibilizar ao comprador e ao vendedor os recursos (financeiros ou não) e a estrutura de apoio necessário para que eles desenvolvam as ações e os

comportamentos que levem aos resultados esperados por um relacionamento colaborativo. Entretanto, é possível identificar a área crítica para o relacionamento entre essas redes varejistas e os fornecedores. Identificada pelas redes varejistas como uma barreira para o desenvolvimento das relações colaborativas e confirmada pela maioria dos fornecedores, a área de logística, notadamente as ações que levam a ruptura de produtos nas gôndolas, se transformou no gargalo para um estreitamento maior das relações.

O baixo volume de compras realizadas pelas redes varejistas, principalmente nas multinacionais, faz que a carga seja enviada conjuntamente com a carga de outras redes. Dessa forma, dificilmente o caminhão pode estar nas lojas da rede quando for de seu interesse ou necessidade. Como essas redes recebem os produtos loja a loja, a distribuição geográfica das lojas também impede maior eficiência do sistema logístico dos fornecedores. Um terceiro problema levantando está na distância dessas redes em relação aos principais centros distribuidores do país e das fábricas dessas empresas. O deslocamento de fábricas para regiões de menor custo e a redução do número de centros de distribuição por parte dos fornecedores fizeram que as redes localizadas em regiões mais afastadas do centro do Estado de São Paulo tivessem aumento nos problemas provocados pela logística.

O segundo objetivo específico proposto pela pesquisa consistiu em “identificar os fatores facilitadores e as barreiras encontradas no processo de avaliação dos relacionamentos”.

A principal barreira identificada está justamente na falta de avaliação dos resultados dos relacionamentos. A avaliação realizada pela maioria dos parceiros é referente à evolução financeira e ao volume das vendas dos produtos. Avaliação baseada nos comportamentos e nas ações que determinam os relacionamentos colaborativos ainda é incipiente na grande maioria das empresas entrevistadas. Se a barreira está na quase inexistência de formas de avaliação do relacionamento, o grande fator facilitador está justamente no interesse dessas empresas em avaliar seus relacionamentos e buscar padrões para desenvolver novas ações com outras empresas e comparar esse relacionamento colaborativo com os tradicionais.

O terceiro objetivo específico proposto pela pesquisa foi o de identificar “os critérios de seleção utilizados na escolha dos parceiros e os fatores que levaram

essas empresas a participarem desse processo”. Entre os motivos que levaram as redes varejistas a buscarem os parceiros estão os produtos e serviços disponibilizados por essas empresas (corroborando o primeiro pressuposto) e a necessidade de substituição das compras feitas anteriormente por meio de atacadistas, como conseqüência do crescimento dessas redes. Para os fornecedores, o crescimento das redes (em receita e volumes negociados), associada à redução do número de clientes, está entre os motivos da maior aproximação. Também possuem importância os motivos que corroboram o quarto pressuposto, principalmente o destaque que a rede varejista possui na região onde está inserida.

Entre os critérios de seleção utilizados, as redes varejistas confirmam o interesse nos serviços disponibilizados pelos fornecedores, por meio dos investimentos que estes fazem para elevar suas vendas e no reconhecimento do fornecedor por meio do *mix* do produto e da marca. Para o fornecedor, o critério de seleção mais importante está nas informações que essa rede pode disponibilizar a respeito do comportamento do consumidor.

O quarto objetivo previa identificar a “maneira como esses relacionamentos mais colaborativos podem trazer ganhos para as empresas e se tornar referência para o desenvolvimento de novos relacionamentos com outras empresas de outros setores”. Os principais ganhos para as redes varejistas referem-se ao aumento dos investimentos realizados pelos fornecedores em suas lojas (por meio de serviços ou recursos) e da freqüência de visitas realizadas pelo vendedor, que permite maior agilidade nas definições sobre as ações a serem desenvolvidas.

Além de receber um volume maior de verbas, o relacionamento colaborativo, entretanto, é importante para as redes varejistas, na concorrência enfrentada por estas. O fornecedor possui, muitas vezes, condições de auxiliar a rede varejista, seja por ações específicas, seja pelo auxílio no gerenciamento de estoques e espaços, de forma a reduzir seus custos. O mesmo auxílio permite às redes médias e pequenas concorrerem com lojas menores, em que os custos de gerenciamento são menores em razão de os membros da família serem também funcionários ou por possuírem uma única loja e terem custos de gerenciamento reduzido e margens menores.

Um ganho importante para a rede varejista não é resultante da parceria, mas sim consequência desta. Com o crescimento da participação dos fornecedores parceiros nos números da rede, é freqüente a ação dos fornecedores concorrentes no sentido de recuperar o espaço. Dessa maneira, a rede passa a ser visitada e a receber investimentos também de outros fornecedores, além daquele com o qual ela possui um relacionamento colaborativo.

Para os fornecedores, os ganhos são resultantes do crescimento dessas redes, que se transformam em crescimento de vendas; em um maior acesso a informações sobre o mercado consumidor, por meio das informações conhecidas pela rede varejista. O aumento da confiança entre as partes permite ao fornecedor ter acesso a essas informações. De posse destas, ele percebe que as necessidades dessa rede varejista também são necessidades de outros clientes. Isso lhe torna mais competitivo melhor preparado para disputar espaço no mercado com outros fornecedores.

O quinto objetivo tinha como proposta mostrar de que “maneira esses relacionamentos mais colaborativos são avaliados por ambas as partes e comparados com os resultados de relacionamentos considerados não colaborativos”. Conforme discutido no terceiro objetivo, não foi possível identificar um sistema de avaliação das variáveis que influenciam um relacionamento colaborativo. Dessa forma, as informações avaliadas pelos parceiros e utilizadas por alguns, na comparação com outras relações comerciais, estão diretamente relacionadas a variáveis financeiras e de volume de produtos.

Finalmente, o sexto objetivo específico levantado por esta pesquisa buscava provar se “os parâmetros podem, ou não, colaborar para o gerenciamento eficaz do relacionamento, podendo ser utilizado para efetuar alterações na relação em andamento”. Os Mapas e a Matriz de Relacionamento, montados a partir da revisão teórica sobre relacionamentos comerciais nos canais de distribuição, foram alimentados pelos entrevistados, a partir do momento em que estes determinaram a importância dos comportamentos e das ações presentes no relacionamento. Mesmo sendo testado a partir da determinação da importância dos comportamentos e das ações, é possível afirmar que os parâmetros desenvolvidos podem ser utilizados no gerenciamento de relacionamentos, identificando as variáveis onde existe oportunidade para melhorar o relacionamento.

Conhecendo os comportamentos e as ações que caracterizam um relacionamento colaborativo, os parceiros podem identificar os pontos onde o relacionamento não atende aos objetivos desejados, buscando conhecer as causas da não-obtenção dos resultados e também formas de aproveitar a oportunidade para aprofundar a relação. Tendo conhecimento das informações, os parceiros podem identificar e relacionar as ações e os comportamentos, a fim de identificarem as barreiras e as soluções para o atendimento dos objetivos traçados pelas duas empresas.

Atendido aos objetivos específicos e corroborando as proposições, é possível responder ao objetivo geral da pesquisa, que era “identificar as variáveis mais importantes em um relacionamento colaborativo e, a partir dessas variáveis, propor parâmetros (ações e comportamentos) que possam ser utilizados pelas empresas varejistas de auto-serviço, e pelos seus fornecedores de produtos de mercearia básica, para avaliar os resultados da adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor”. Também fazia parte do objetivo geral “desenvolver instrumentos de acompanhamento dos relacionamentos”.

A identificação das variáveis foi realizada por meio da revisão da literatura, que permitiu obter as 11 variáveis utilizadas na pesquisa e apresentadas aos entrevistados. A partir da identificação dessas variáveis, foi possível montar o quadro de comportamentos dos agentes e o das ações dos agentes, que juntos formam os dois parâmetros (ações e comportamentos) que determinam o grau do relacionamento entre a rede varejista e o fornecedor.

Os comportamentos e as ações desenvolvidas pelos parceiros podem ser reunidas em torno das 11 variáveis. Essas variáveis, que determinam o relacionamento colaborativo, podem ser visualizadas por meio de nove Mapas, que reúnem os comportamentos e as ações das variáveis.

Por meio desses Mapas é possível identificar, dentro de cada uma das variáveis, quais comportamentos não estão recebendo atenção por parte dos parceiros e as ações que podem ser realizadas com o objetivo de atender a uma oportunidade de melhoria.

Classificando as ações e os comportamentos, é possível determinar o grau de colaboração presente no relacionamento. O grau de colaboração pode ser resultado; a) das ações desenvolvidas pelas empresas (e dessa forma é possível prever

uma melhoria no comportamento colaborativo das partes); b) dos comportamentos adotados pelas empresas, porém sem ações que permitam que esses comportamentos se consolidem; c) das ações e comportamentos colaborativos, de forma que os objetivos traçados pelos parceiros possam ser atingidos; d) da inexistência de ações e comportamentos que levam o relacionamento a ter características mais próximas de um relacionamento comercial tradicional. O grau de relacionamento entre as duas empresas pode ser visualizado por meio da Matriz de Relacionamento, onde as ações e os comportamentos definem a maior ou menor aproximação das empresas de um relacionamento colaborativo.

No caso das redes varejistas e fornecedores entrevistados para esta pesquisa, o viés no sentido de relações colaborativas está presente, em razão do objetivo da pesquisa, que previa analisar relacionamentos colaborativos. Mesmo assim, foi possível observar que algumas parcerias analisadas possuíam comportamentos muito mais similares aos comportamentos adversariais tradicionais do que um relacionamento realmente colaborativo.

Quando as empresas admitem relações colaborativas, elas buscam, de forma conjunta, atingir objetivos superiores aos que poderiam obter se atuassem de maneira adversarial. De maneira direta, as redes varejistas se beneficiam com verbas maiores e preços menores do que os concorrentes. Enquanto isso, a indústria, apesar da maior concorrência, tem o benefício de ver seu produto sendo exposto de maneira privilegiada e comercializado em volume e, ou, rentabilidade maior. Porém, um benefício resultante do relacionamento colaborativo não é medido pelo aumento das vendas ou da rentabilidade dos parceiros, mas sim como consequência da liberdade que as empresas possuem para criticar e apontar sugestões ao parceiro. A parceria permite à empresa identificar os erros e falhas do parceiro e, com isso, corrigir as fragilidades na relação, tornando os resultados mais fáceis de serem alcançados. Essa liberdade para apontar falha da parceria é consequência da conscientização de que a empresa é um parceiro, e a identificação das falhas ocorre no sentido de colaborar para a sua solução e não como instrumento de poder para explorar as fraquezas do parceiro.

As partes podem observar o aumento e o aprofundamento da parceria por meio do aumento dos serviços prestados pelo fornecedor, ou incremento da

rentabilidade das vendas dos produtos do fornecedor. Entretanto, esse relacionamento só será mantido se houver respeito entre as partes ao longo da relação.

Apesar da identificação de vantagens e melhorias na maior aproximação entre as redes varejistas e os fornecedores, ainda existe um longo caminho a ser percorrido. A logística parece ser o principal gargalo no desenvolvimento dos relacionamentos entre as empresas entrevistadas, principalmente para aquelas situadas mais ao interior do Estado. Quanto mais a oeste do Estado se encontrarem as lojas das redes entrevistadas, maiores serão as críticas ao sistema de distribuição da indústria, principalmente em função do aumento dos índices de ruptura. Isso fica mais evidente quando o fornecedor é uma indústria que produz maior diversidade de itens. No caso das indústrias da categoria de cereais tradicionais, o volume negociado faz que geralmente se trabalhe com cargas fechadas, o que facilita a logística dessas empresas.

A maioria das empresas demonstra não possuir uma logística que funcione perfeitamente, que evite quebra ou falta de produto na loja (ruptura). Muitas vezes, a logística da indústria pode até ser bem desenvolvida, mas, quando o produto sai da indústria e passa para uma transportadora contratada, os problemas com atraso, produtos com defeito (mal cuidados) e falta de comprometimento prevalecem.

Esse fator foi, inclusive, utilizado por algumas redes varejistas para definir a empresa indicada como parceira. A confiabilidade de que o pedido irá chegar dentro do prazo e na composição correta é imprescindível, segundo um dos entrevistados, para o desenvolvimento de uma boa parceria comercial.

Metade dos fornecedores entrevistados destacou como empecilho a um maior desenvolvimento da relação a ação das empresas atacadistas que, em determinadas circunstâncias, oferecem os produtos a preços abaixo da indústria. Isso é possível pelos descontos que o atacado obtém na compra de elevados volumes da indústria e por não realizar investimentos em ações conjuntamente com as redes varejistas para venda desses itens. Essa ação predatória dos atacadistas pode ser conseqüência de erros provocados pela indústria fornecedora, que permite a concorrência com seus vendedores.

É importante que a indústria comunique, com clareza, aos seus vendedores, as negociações em andamento com as redes atacadistas e forneça a eles assistência para assessorarem o comprador na hora da aquisição do produto. Para a

indústria, muitas vezes, é indiferente a forma como o produto chega à loja, interessando o resultado final, ou seja, a venda do produto para o consumidor final. Entretanto, quando se possui uma estratégia de relacionamento colaborativo, posturas como essa fazem aumentar o descrédito da rede varejista parceira.

Outra oportunidade a ser melhor desenvolvida, mesmo em um relacionamento colaborativo, é o espaço físico disponível nas redes varejistas. Os investimentos das empresas em termos de demanda por espaço são crescentes, uma vez que o número de produtos que surgem no mercado é muito maior do que aqueles que deixam o mercado. Dessa forma, as redes varejistas procuram ter o cuidado de colocar, à disposição dos consumidores, aqueles produtos que vendem.

Os principais fornecedores têm noção dos produtos que vendem e sentam para discutir o assunto com as redes varejistas, com todas as informações necessárias. Porém, ainda existe fornecedor que disponibiliza um número cada vez maior de produtos no mercado, não realizando uma avaliação do que realmente vende e, ainda, do que realmente traz rentabilidade para a indústria. Ao analisar as exigências feitas por diversas redes varejistas, não apenas na amostra da pesquisa, com relação a enxoval para inauguração, investimentos para prêmios, exigência de repositores, promotores, pode-se concluir que essas redes estão transformando suas lojas em *show room*. Investem em *lay out* e tecnologia e transformam os espaços internos em ponto de venda para os fornecedores.

Também como uma oportunidade interna às redes varejistas e que precisa ser melhor desenvolvida, segundo os entrevistados, é a reposição. Como na maioria das redes varejistas a reposição fica por conta dos fornecedores, algumas dessas redes se esquecem de acompanhar esse processo e de conferir se a reposição está sendo feita de forma organizada e que permita ao consumidor ter acesso fácil ao produto desejado.

Ainda interno às empresas varejistas, o reconhecimento do trabalho dos funcionários de chão de loja é essencial, mesmo para os fornecedores. Consumidores frequentam os mesmos estabelecimentos, principalmente nas cidades do interior do Estado. Isso faz que esses consumidores acabem se acostumando e conhecendo os funcionários responsáveis pela reposição dos produtos nas gôndolas. Saber utilizar esse funcionário como um incentivador da demanda dos consumidores finais pode ser uma excelente estratégia para as redes varejistas, e para os fornecedores. Dos fornecedores



entrevistados, cinco deles disseram que faz parte do serviço do vendedor a comunicação com os funcionários do chão de loja, no intuito de obter informações sobre a demanda do seu produto e mesmo dos produtos concorrentes. Além disso, o contato e, principalmente, o reconhecimento do trabalho desses funcionários podem resultar em melhores organização e visualização da gôndola de produtos da empresa.

Apesar de os entrevistados terem sido identificados como parceiros pelas redes varejistas, em diversas ocasiões os entrevistados das redes varejistas deixaram claro que o mercado é extremamente volátil e as relações podem mudar. Uma empresa que era vista como parceira hoje pode não estar na mesma situação em um curto espaço de tempo. Isso confirma a falta de estratégias de longo prazo dessas empresas e mesmo a falta de conhecimentos dos benefícios que esse tipo de relação pode trazer ao longo do tempo.

### **6.1. Limitações**

A comprovação da baixa incidência de avaliação dos relacionamentos colaborativos não permitiu uma avaliação mais profunda dos instrumentos utilizados pelas redes varejistas e fornecedores entrevistados e a sua comparação com os instrumentos identificados pela literatura. Dessa forma, a pesquisa optou por analisar os relacionamentos a partir das informações apresentadas pela literatura e pela análise da importância dos comportamentos e das ações desenvolvidas pelas empresas pesquisadas.

O porte das redes varejistas e de alguns fornecedores entrevistados levou à comprovação da inexistência de estruturas organizacionais específicas para o atendimento das empresas parceiras. Dessa forma, não foi possível avaliar se a empresa com uma estrutura exclusiva possui vantagens em relação às empresas que não possuem tal estrutura. Seria necessária, conforme será proposto na seção seguinte, a avaliação de redes e fornecedores de maior porte, com o intuito de avaliar a importância da exclusividade.

Em razão de a amostra pesquisada ser formada por fornecedores de setores diferentes (alimentação, higiene pessoal e limpeza), com escalas de atuação diferentes (mercado nacional e regional) e origem do capital diferente (multinacional e nacional), não é possível generalizar, afirmando que o comportamento colaborativo é

característica dessas empresas, nem mesmo característica de empresas de determinado setor da economia ou se as empresas multinacionais possuem tendência à maior colaboração do que as empresas nacionais.

Da mesma forma, em função da amostra pesquisada, não é possível generalizar que as redes varejistas de pequeno e médio porte, procuram um relacionamento comercial mais próximo dos seus fornecedores como estratégia, buscando criar um diferencial competitivo.

## **6.2. Recomendações para Trabalhos Futuros**

Algumas situações observadas durante a pesquisa apontaram a necessidade de novas pesquisas.

Inicialmente é importante identificar os motivos que levam ao baixo interesse e à pequena utilização de informações que possam determinar o andamento dos relacionamentos colaborativos.

É necessária uma aplicação em maior escala dos Mapas de Relacionamento, com o objetivo de identificar, com maior precisão, os comportamentos e as ações mais importantes em cada variável. Com esse maior volume de informações é possível obter um Mapa de Relacionamento independente para as Redes Varejistas e um Mapa de Relacionamento para os Fornecedores.

Da mesma forma, uma aplicação em maior escala, com redes varejistas de diferentes portes, poderia determinar os comportamentos e as ações mais importantes dentro de cada extrato de tamanho das redes. Dessa forma, seria possível observar, por exemplo, se nas redes de grande porte existe uma estrutura organizacional e administrativa específica para atender um parceiro e como essa exclusividade cria um diferencial em relação aos concorrentes.

Com a aplicação dos comportamentos e das ações que formam os Mapas, é possível determinar o grau de colaboração dessas redes e identificar se o relacionamento colaborativo está mais presente nas redes de maior porte ou nas redes de pequeno e médio porte e se a aproximação com os fornecedores também é viável para as empresas que possuem apenas uma loja.

Com relação aos fornecedores, uma pesquisa com um volume maior de informações permitiria identificar mais claramente se os relacionamentos colaborativos

fazem parte das estratégias das empresas dos diversos segmentos da mercearia básica, assim como se fazem parte da estratégia apenas das multinacionais, ou das empresas brasileiras de diferentes portes.

Algumas ações e principalmente comportamentos, são resultado das informações que os representantes possuem sobre seus parceiros, no caso os funcionários na empresa parceira. Porém, conforme demonstrado nos resultados, a troca constante de pessoal impede a utilização de tais informações. Entretanto, é interessante identificar essas informações, que caracterizariam o funcionário responsável pela negociação, e determinar a influência dessas informações sobre o relacionamento entre as empresas.

A pesquisa utilizou-se de variáveis comportamentais (confiança, satisfação, adaptação), variáveis estruturais (cultura e estrutura organizacional e investimento específico) e variáveis de situação (poder e dependência). Seria importante determinar qual conjunto de variáveis possui maior importância para um relacionamento colaborativo. Para isso seria necessário ampliar o número de variáveis e aplicar os conjuntos de variáveis de forma separada, apenas as variáveis comportamentais, ou apenas as estruturais ou as de situação.

Finalmente, seria importante refazer os Mapas de Relacionamento e a Matriz do Grau de Relacionamento, substituindo as informações segundo os graus de importância dos comportamentos e das ações para as empresas, por informações reais sobre os parâmetros analisados.

## Referências

- 500 MAIORES empresas por faturamento bruto, **Revista SuperHiper**, maio 2002.
- 500 MAIORES empresas por faturamento bruto, **Revista SuperHiper**, maio, 2003.
- 500 MAIORES empresas por faturamento bruto, **Revista SuperHiper**, maio, 2004.
- 500 MAIORES empresas por faturamento bruto, **Revista SuperHiper**, maio, 2005.
- AILAWADI, Kusum L., BORIN, Norm, FARRIS, Paul W. Market power and performance: a cross-industry analysis of manufacturers and retailers. **Journal of Retailing**, v.71, n. 3, p.211–248, 1995. Disponível em: <<http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/Journals/getIssues.jhtml?sid=HWW%3ABUSFT&issn=0022-4359>>. Acessado em: 10/02/2004.
- ALCÂNTARA, Rosane. L. C. **A gestão estratégica dos canais de distribuição um exame de evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria**. São Paulo, 1997. Tese (doutorado) Fundação Getúlio Vargas. São Paulo
- ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.1, p.18-34, 1992. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acessado em: 10/02/2004.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, n.54, p. 42-58, Janeiro, 1990.
- ARBACHE, Fernando S.; SANTOS, Almir Garnier; MONTENEGRO, Cristophe; SALLES, Wladimir F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, 156 p.
- ARNOLD J. R. Tony. **Administração de Materiais**. São Paulo: Altas, 1999, 528 p.
- AZEVEDO, Paulo; CHADDAD, Fabio R.; FARINA, Elizabeth M.M.Q. The food industry in Brazil and the United States: the effects of the FTAA on Trade and Investment. **INTAL – ITD**, 2004 (Working Paper – SITI – 07). Disponível em: <[http://www.iadb.org/intal/publicaciones/Azevedo-Chaddad-Farina\\_WP-SITI-07.pdf](http://www.iadb.org/intal/publicaciones/Azevedo-Chaddad-Farina_WP-SITI-07.pdf)> Acessado em: 01/02/2005.
- BATT, Peter J. Building trust between growers and market agents. **Supply Chain Management: An International Journal**. v.8, n.1, p.65-78, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/11/2003
- BATT, Peter J.; PARINING, Nyoma N. Trust building behaviour within the Balinese fresh produce industry. In: IMP CONFERENCE, 2002, Perth. **Anais Eletrônicos...**Perth: IMP Group, 2002. Disponível: <<http://muresk.curtin.edu.au/imp>>. Acessado em: 02/03/2003.
- BATT, Peter J.; PURCHASE, Sharon. Managing collaboration within networks and relationships. **Industrial Marketing Management**, n.33, p.169-174, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/10/2004.

- BEAMON, Benita M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v.19, n. 3, p.275-292, 1999. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14900>>. Acessado em: 10/03/2003
- BEAMON, Benita M; WARE, Tonja. M. A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. **Logistics Information Management**, v.11, n.2, p.105-113, 1998.
- BEARING POINT. **A colaboração na cadeia de suprimentos no Brasil**. 2002. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/exame/aberto/cenarios/bearingpoint.pdf>>. Acessado em:15/11/2002
- BELIK, Walter. **Estratégias Competitivas na Indústria Agroalimentar e na Distribuição**. Palestra realizada na FIESP, 2001, em mimeo.
- BELIK, Walter; SANTOS, Roseli Rocha dos. Regional Market Strategies of Supermarkets and Food Processors in Extended MERCOSUR. **Development Policy Review**, n.20, v.4, p.515-528, 2002.
- BENNETT, Roger; GABRIEL, Helen. Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.16, n.6, p.424-438, 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14657>>. Acessado em: 14/05/2004
- BERMAN, Barry. **Marketing channels**. John Willey & Sons, 1996, 663 p.
- BERRY. L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995
- BLACKWELL, Roger. D. **Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimento do varejo**. São Paulo: Campus, 2001, 264 p.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, 602 p.
- BOWERSOX, Donald J.; COOPER, Martha.B. **Strategic marketing channel management**. N.Y.: McGraw-Hill Inc, 1992.
- BOYLE, Brett A.; DWYER, F. Robert; ROBICHEAUX, Robert A.; SIMPSON, James T. Influence strategies in marketing channels: measures and use in different relationship structures. **Journal of Marketing Research**, v.29, n.4, p. 462-73, 1992. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.
- BROWN, James. R.; DAY, R. L. Measures of manifest conflict in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v.18, n.3, p.263-274, august. 1981. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.
- BRUN, Romeu de. A indústria de joelhos. **Revista Amanhã**, ed. 154, maio 2000.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series, 1999. Disponível em <<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>>.Acessado em: 14/05/2004.

CAMPOMAR, Marcos. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, p.95-97, jul./set, 1991.

CANNON, Joseph P.; PERREAULT, William D. Jr. Buyer-seller relationships in business market, **Journal of Business Research**, n.46, p.439-60, 1999. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.

CARR, Amelia S.; PEARSON, John N. **The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 9, p. 1032-1053, 2002. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14900>>. Acessado em: 10/03/2003

CHAVES, Ana F.A.R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço - supermercados**. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <[http://teses.usp.br/teses/disponivel/12/12136/tde-16112004-132847/publico/dissertacao\\_Ana\\_Flavia\\_Chaves.pdf](http://teses.usp.br/teses/disponivel/12/12136/tde-16112004-132847/publico/dissertacao_Ana_Flavia_Chaves.pdf)>. Acessado em: 15/10/2004.

CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony; LADO, Augustine A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, n.22, p.505-253, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 15/04/2004.

CHEUNG, Metis Y. S., TURNBULL, Peter W. A Review of the nature and development of inter-organisational relationships. In: NAUDÉ, P., TURNBULL, Peter W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Pergamon, 1998, p.42-69. 321p.

COOPER, M.C.; LAMBERT, D.M.; PAGH, J.D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**. v.8, n.1, p.1-13, 1997.

COOTE, Leonard V.; FORREST, Edward J.; TAM, Terence W. An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. **Industrial Marketing Management**, n.32, p.595-604, 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002, 461 p.

CROTTS, John C; TURNER, Gregory B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. v.11, n.2/3, p.116-123, 1999. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/12/2004

DE TONI, Alberto.; NASSIMBENI, Guido.; TONCHIA, Stefano. New trends in the supply environment, **Logistics Information Management**, v.7, n.4, p. 41-50, 1994. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/12/2004

DENISON, Daniel R. **What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars**, 1996. Disponível em: <[http://www.denisonculture.com/articles/paradigm\\_wars.pdf](http://www.denisonculture.com/articles/paradigm_wars.pdf)>. Acessado em: 10/12/2004

DONEY, Patricia. M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, n.61, april, p.35-51, 1997.

DUNNE, Patrick; LUSCH, Robert F. Atacado e Varejo. In: In: CZINKOTA, M.R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 328-359, 559p.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, n.51, p.11-27, 1987.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p.660-680, oct. 1998. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=19602>>. Acessado em: 10/12/2003

DZEVER, Sam; MERDJI; Mohamed; SAIVES. Anne-Laure. Purchase decision making and buyer-seller relationship development in the French food processing industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 6, n. 5, 216-229, 2001 Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/11/2003

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=19602>>. Acessado em: 14/02/2005.

ESPALLARDO, Miguel Hernandez; LARIO, Narciso Arcas. The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 20, p. 133-152, 2003 Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 12/02/2004

FANG, Tony; KRIZ, Anton. Cross-cultural challenges to the IMP paradigm: evidence from chinese markets. In: IMP CONFERENCE, 2000, Bath. **Anais Eletrônicos...**Bath: IMP Group, 2000. Disponível: <[http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/3\\_FangKriz.pdf](http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/3_FangKriz.pdf) >. Acessado em: 02/03/2003.

FARINA. Elizabeth; NUNES, Rubens. **A evolução do sistema agroalimentar e a redução de preços para o consumidor: o efeito de atuação dos grandes compradores**. Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial, 2002 (Estudo Temático Nº 02) Disponível em: <[http://www.fia.com.br/pensa/pdf/oficina/Artigo\\_cepai\\_2002\\_final.pdf](http://www.fia.com.br/pensa/pdf/oficina/Artigo_cepai_2002_final.pdf) > Acessado em: 02/05/2003

FONTENOT, Renée; WILSON, Elizabeth. Relational Exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. **Journal of Business Research**, n.39, p. 5-12, 1997. Disponível em:< <http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.

FORD, David. Two decades of interaction, relationships and networks. In: NAUDÉ, P., TURNBULL, Peter W. **Network dynamics in international marketing**. Oxford: Pergamon, 1998, p.3-15, 321p.

FOSTER, Brian D.; CADOGAN, John W. Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation. **Marketing Intelligence & Planning**, n. 18, v.4, p.185-199, 2000. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/03/2003

FRAZIER, Gary. L. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.2, Spring 1999. Disponível em: <<http://jam.sagepub.com/cgi/content/abstract/27/2/226>>. Acessado em: 01/02/2004

FRIMAN, Margareta; GARLING, Tommy; MILLETT, Bruce; MATTSSON, Jan; JOHNSTON, Robert. An analysis of international business-to-business relationships based on the Commitment–Trust theory. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p.403-409, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004

FYNES, Brian; VOSS, Chris. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v.22, n.6, p.589-613, 2002. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14900>>. Acessado em: 10/03/2003

GADDE, L.; HAKANSSON, H. **Supply network strategies**. West Sussex: John Willey & Sons Ltd, 2001. Disponível em: <[http://www.vanderschaft.com/download/Developing\\_Business\\_RS.pdf](http://www.vanderschaft.com/download/Developing_Business_RS.pdf)>. Acessado em 10/04/2003.

GANESAN, Shankar. Determinants of long-term orientation in buyer– seller relationships. **Journal of Marketing**, n.58, p.1-19, 1994.

GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, n. 48, p.9-29, Summer, 1984.

GAZOLLA, Eduardo C. de S. **Esforço de coordenação entre fabricantes de produtos alimentícios, atacadistas e o grande varejo no Brasil**. 2002, 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento Engenharia de Produção/UFMG. Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.dep.ufmg.br/pos/defesas/diss071.pdf>>. Acessado em: 15/04/2003

GHISI, Flavia. **A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso**. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

GONZÁLEZ-HERNANDO Santiago; ARGÜELLES Víctor I.; GUTIÉRREZ Juan A.T. Exclusivity and relationalism in marketing channels. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, v.18, n.1, p.22-39, fev. 2003

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 484 p.



- GROÖNSROSS, Christian. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm, **Journal of Marketing Management**, v.10, n.5, p.347-60, 1994.
- GUNASEKARAN, A; PATEL C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**. MCB University Press, v. 21, n.1/2, p. 71-87, 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14900>>. Acessado em: 10/03/2003
- GUNDLACH, Gregory T.; CADOTTE, Ernest R. Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting. **Journal of Marketing Research**, v.31, p.516-32, 1994. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acessado em: 10/06/2003.
- GUNDLACH, Gregory. T.; MURPHY, Patrick. E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. **Journal of Marketing**, n.57, v. 4, p.35-46, 1993
- HADJIKHANI, Amjad; THILENIUS, Peter. A view on commitment in the industrial long-term relationship. In: IMP CONFERENCE, 2002, 18º, Dijon. **Anais Eletrônicos...** Dijon: IMP Group, 2002. Disponível: <<http://muresk.curtin.edu.au/imp>>. Acessado em: 02/03/2003.
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks**, Routledge, London, 1995, 433 p. Disponível em: <[http://www.vandershacht.com/download/Developing\\_Business\\_RS.pdf](http://www.vandershacht.com/download/Developing_Business_RS.pdf)>. Acessado em: 10/04/2003
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. The burden of relationship or who's next. In: NAUDÉ, P; TURNBULL, P. **Network dynamics in international marketing**. Oxford, 1998, p.26-41, 321p.
- HALLÉN, Lars.; JOHANSON, Jan.; SEYED-MOHAMED, Nazeem. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, v.55, n.2, p.29-37, apr., 1991.
- HATCH, Mary Jo. Dynamics in organizational culture. In: POOLE, M.S.; VEN, A. Van de (Eds.) **New direction in the study of organizational change and innovation processes**. New York: Oxford University Press, 2004. <[http://www.commerce.virginia.edu/faculty\\_research/Research/Papers/Hatch\\_Dynamics\\_Organizational\\_Culture.pdf](http://www.commerce.virginia.edu/faculty_research/Research/Papers/Hatch_Dynamics_Organizational_Culture.pdf)>. Acessado em: 10/12/2004
- HAUSMAN, Angela. Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.16, n.7, p.600-616, 2001. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14657>>. Acessado em: 14/05/2004
- HEIDE, Jan B. Interorganisational governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**, v.58, n.1, p.71-85, jan., 1994.
- HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v.27, n.1, p.34-36, 1990 Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=27556>>. Acessado em: 10/06/2003.

HEIDE, Jan B.; STUMP, Rodney L. Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation. **Journal of Business Research**, v.32, p.57-66, 1995. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.

HELFERT, Gabriele; RITTER, Thomas; WLATER, Achim. Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results **European Journal of Marketing**, v.36, n.9, p.1119-1139, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/06/2003.

HELMS, Marylin M; ETTKIN, Lawrence P.; CHAPMAN, Sharon. Supply chain forecasting: collaborative forecasting supports supply chain management. **Business Process Management Journal**, v.6, n.5, p.392-407, 2000. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/06/2003.

HOCUTT, Mary Ann. Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. **International Journal of Service Industry Management**, v.9, n.2, p. 189-200, 1998. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/06/2003.

HOGARTH-SCOTT, Sandra. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? **British Food Journal**, v.101, n.9, p.668-682, 1999. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 12/02/2004.

HOGARTH-SCOTT, Sandra.; DAPIRAN, G. Peter. Shifting category management relationships in the food distribution channels in UK and Australia. **Management Decision**, v. 35, n.4, p. 310-318, 1997. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14825>>. Acessado em: 15/04/2003.

HOLDEN, Mary T.; O'TOOLE, Thomas A quantitative exploration of communication's role in determining the governance of manufacturer-retailer relationships **Industrial Marketing Management**, n. 33, p.539- 548, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004

HSIAO, Melody J.; PURCHASE, Sharon; RAHMAN, Shams. The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance: a conceptual framework. In: IMP CONFERENCE, 2002, Perth. **Anais Eletrônicos...**Perth: IMP Group, 2002. Disponível: <<http://muresk.curtin.edu.au/imp>>. Acessado em: 02/03/2003.

HUDLER, Ivan F. **Relacionamento Fornecedor e Cliente e a avaliação do desempenho do fornecedor**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002, 118 p. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9685.pdf>>. Acessado em: 15/06/2003.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets**. South-Western: Thomson Learning, 2001. Seventh Edition, 716p.

Instituto McKinsey. **Produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado**. Rio de Janeiro: Campus, 1999, 262p.

- IVENS, Bjoern Sven. Governance norms in relational exchange: what we do know and what we do not know. In: IMP CONFERENCE, 2002, 18º, Dijon. **Anais Eletrônicos...** Dijon: IMP Group, 2002. Disponível: <<http://muresk.curtin.edu.au/imp>>. Acessado em: 02/03/2003.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay .K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v.57, n.3, p.53-70, jul. 1993
- KALAFATIS. Stavros P. Buyer–seller relationships along channels of distribution **Industrial Marketing Management**, v.31, p. 215-228, 2000 Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004
- KIM, Keysuk. On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency. **International Journal of Research in Marketing**, n.16, p. 217-236, 1999. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 12/02/2004
- KIONG, Tong Chee; KEE, Yong Pit. Guanxi bases, Xinyong and Chinese business network. **British Journal of Sociology**, n.49, v.1, p.75-96, mar., 1998.
- KOSAK. Robert A.; COHEN, David H. Distributor-supplier partnering relationships: a case in trust. **Journal of Business Research**, v.39, p.33-38, 1997. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000, 764p.
- KUMAR Nirmalya, SCHEER Lisa K, STEENKAMP Jan-Benedict. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. **Journal Marketing Research**; n.33, p.54-65, feb., 1995.
- KUMAR, Nirmalya. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. **Harvard Business Review**, p.92-106, nov./dec.1996
- LAMBERT, Douglas. M.; COOPER, Martha. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.65-83, 2000. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 12/02/2004
- LAZZARINI, Silvio.G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, Elizabeth.M.M.Q. (Coord). **Estudos de caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997
- LEE, Don Y. Power, conflict, and satisfaction in IJV supplier--chinese distributor channels. **Journal of Business Research**, n.52, p.149-60, 2001 Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.
- LEONIDOU, Leonidas .C.; KALEKA, Anna.A. Behavioural aspects of international buyer-seller relationships: their association with export involvement. **International Marketing Review**, v. 15, n.5, p.373-397, 1998. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 12/02/2004
- LEUTHESSER, Lance; KOHLI, Ajay K. Relational Behavior in Business Markets: implications or relationship management. **Journal of Business Research**, n.34, p.221-233, 1995. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990, 2ª ed. 264 p.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000, 698p.

LEWIN, Jeffrey E.; JOHNSTON, Wesley J. Relationship marketing theory in practice: a case study. **Journal of Business Research**, v.39, p.23-31, 1997. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.

LINDGREEN, Adam. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research: an international journal**, v.4, n.2, p.75-87, 2001. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/03/2003.

LINDGREEN, Adam; CRAWFORD, Ian. Implementing, monitoring and measuring a programme of relationship marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, v.17, n.5, p. 231-239, 1999. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/03/2003.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Pesquisa mostra evolução. **SuperHiper**, maio 2004

LUMMUS, Rhonda R.; VOKURKA, Robert J. Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v.99, n.1, p.1-7, 1999. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 14/04/2004.

LUSCH, Robert. F.; BROWN, James. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**. n.60, p.19-38, 1976.

MACDONALD, Jason B.; SMITH, Kirk. The effects of technology-mediated communication on industrial buyer behavior, **Industrial Marketing Management**, n.33, p.107-116, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.

MALONI, Michael J.; BENTON, W.C. Supply chain partnerships: opportunities for operations research. **European Journal of Operations Research**, v.101, n 3, p.419-29, 1997.

MARQUES, Erica. **Gerenciamento por categoria: um estudo multi-caso em pequenas e médias empresas supermercadistas**. São Carlos, 2003. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

MAVONDO, Felix T.; RODRIGO, Elaine M. The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. **Journal of Business Research**, n.52, p.111-121, 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.

MEDLIN, Chris.; QUESTER, Pascale. Inter-firm trust: two theoretical dimensions versus a global measure. In: IMP CONFERENCE, 2002, Perth. **Anais Eletrônicos...**Perth: IMP Group, 2002. Disponível: <<http://muresk.curtin.edu.au/imp>>. Acessado em: 02/03/2003.

MEDLIN, Christopher J. Interaction in business relationships: a time perspective. **Industrial Marketing Management**, n.33, p.185-193, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.

MENDONÇA, Joseanie. Reestruturação produtiva no comércio: o setor de supermercados na década de 90. In: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. **Dez anos de economia baiana**. Salvador: SEI, 2002. pág. 141-158. (Série estudos e pesquisas, 57). Disponível em: <[www.sei.ba.gov.br/publicacoes/bahia\\_analise/sep/pdf/sep\\_57/pag\\_141.pdf](http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/bahia_analise/sep/pdf/sep_57/pag_141.pdf)>. Acessado em: 15/04/2004

MENTZER, John T.; MIN, Soonhong; ZACHARIA, Zach G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. **Journal of Retailing**, v.76, n.4, p.549-568, 2000. Disponível em: <<http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/Journals/getIssues.jhtml?sid=HWW%3ABUSFT&iissn=0022-4359>>. Acessado em: 10/02/2004.

MERLIN, Fátima. A representatividade de cada região. **SuperHiper**, maio 2004

MIN, Soonhong; MENTZER, John T. The role of marketing in supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 9, p. 765-787, 2000. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/09/2003.

MOHR, Jakki; FISCHER, Robert; NEVIN, John. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integrations and control. **Journal of Marketing**, 60:103-115, jul. 1996

MOHR, Jakki; NEVIN, John R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, n.54, p.36-51, oct., 1990.

MOHR, Jakki; SPEKMAN, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, n. 15, p.135-152, 1994. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=18413>>. Acessado em: 12/09/2003.

MOLLER, Kristian; SVAHN, Senja. Crossing East-West boundaries: knowledge sharing in intercultural business networks. **Industrial Marketing Management**, v.33,n.3, p.219-228, April 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.

MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDE, Rohit. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, **Journal of Marketing**, n.57, v.1, p.81-101, 1993.

MORGAN, Robert. M.; HUNT, Shelby.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, jul., 1994.

NEVES, Marcos. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**.1999, 187 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo. São Paulo.

NEVIN, John. R. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.327-334, 1995.

NIELSON, Charles C. An empirical examination of the role of “closeness” in industrial buyer-seller relationships **European Journal of Marketing**, v.32, n.5/6, p. 441-463, 1998. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/06/2003.

O'TOOLE, Tom; DONALDSON, Bil. Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges European. **Journal of Purchasing & Supply Management**, n. 8, p. 197-207, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 15/04/2003.

O'TOOLE, Tom. The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. **Journal of Safety Research**, v. 33, n. 2, p. 231-243, Summer 2002.

OLIVEIRA, Gesner; MACHADO, Eduardo Luiz. **Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV/EASP, 2003. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/download/palestras/pesquisavarejo.pdf>>. Acessado em 15/03/2004.

OLSEN, R.F., ELLRAM, L.M. A portfolio approach to supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, n.26, p.101-113, 1997.

PALMER, Adrian. Defining relationship marketing: an international perspective. **Management Decision**. v.35, n.4, p.319-321, 1997. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14825>>. Acessado em: 15/04/2003.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000, 388p.

PASWAN, Audhesh K.; YOUNG, Joyce A. An exploratory examination of the relationship between channel support mechanisms and relational norms in an international context. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n.5/6, p.445-455, 1999.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. The role of multichannel integration in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, n.33, p.527-538, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.

PELS, Jaqueline. Identification and management of key clients. **European Journal of Marketing**, v.26, n.5, p.5-21, 1992. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/06/2003.

PELTON, L.E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J.R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Times Mirror Books, 1997, 728 p.

PING JR, Robert A. Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel. **Journal of Retailing**, Volume, v. 75, n.2, p. 218-241, 1999. Disponível em: <<http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/Journals/getIssues.jhtml?sid=HWW%3ABUSFT&issn=0022-4359>>. Acessado em: 10/02/2004.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O continuum da colaboração**. Disponível em: <http://www.exame.com.br>. Acessado em: 17/08/2002.

PRESSEY, Andrew D.; MATHEWS, Brian P. Barriers to relationship marketing in consumer retailing. **Journal of Services Marketing**, v.14, n.3, p.272-286, 2000.

Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14339>>. Acessado em: 10/06/2003.

QUADRO regional revela capilaridade do setor **SuperHiper**, ano 31, n. 353, p.70-94, maio 2005.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992, 274p.

REID, David A.; PULLINS, Ellen B.; PLANK, Richard E.; BUEHRER, Ricard E. Measuring buyers' perceptions of conflict in business-to-business sales interactions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.19, n.4, p.236-249, 2004. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14657>> Acessado em: 14/05/2004.

RÉVILLION, Anya S.P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de marketing. **Revista Eletrônica de Administração**, ed.34, n.4, v.9, agosto, 2003. Disponível em: <[http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_47.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_47.pdf)> Acessado em 16/10/2004.

RITTER, Thomas; WILKINSON, Ian; JOHNTON, Wesley. Managing in complex business networks. **Industrial Marketing Management**, v.33, n.3, p.175-183, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.

ROEHRICH, Gilles; SPENCER, Robert; FLORENCE, Pierre Valette. The nature of relationship atmosphere and links with the value of relationships: the case of Asia and Europe. In: IMP CONFERENCE, 2002, 18º, Dijon. **Anais Eletrônicos...** Dijon: IMP Group, 2002. Disponível em: <<http://muresk.curtin.edu.au/imp>>. Acessado em: 02/03/2003.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo:Atlas, 2002, 557p.

ROSENBLOOM, Bert. **Marketing channels**. The Dryden Press, 6ª edition, 1999, 688p.

ROXENHALL, Tommy; GHOURI, Pervez. Use of the written contract in long-lasting business relationships **Industrial Marketing Management**, n.33, p.261-268, 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science>. Acessado em: 12/10/2004.

RUEKERT, R.; CHURCHILL, G. Reliability and validity of alternative measures of channel management satisfaction. **Journal of Marketing Research**,v.21, p.226-233, 1994. Disponível em:<<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acessado em: 10/06/2003.

SELNES, Fred. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v.32, n. 3/4, p.305-322, 1998. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/06/2003.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**, 216 f. Tese (Doutorado em Ciência, área de concentração Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <<http://teses.usp.br/teses/disponível/11/11132/tde-11072003-140924/publico/umberto.pdf>>. Acessado em: 15/10/2004.

- SHETH, Jagdish. N. Relationship marketing: a customer perspective. **Relationship Marketing Conference**, Emory University, Atlanta, GA, jun.1994.
- SILVA, Andrea. L. **A adoção de tecnologia de informação em canais de distribuição**. 1999, 144 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo. São Paulo.
- SLACK, Nigel *et al.*. **Administração da produção** São Paulo: Atlas, 1997.
- SOUZA, Marcos G.; SERRENTINO, Alberto **Multivarejo**. São Paulo: Makron, 2002, 211 p.
- SOUZA, Walter. Os bons resultados do setor. **SuperHiper**, ano 31, n. 353, p.26-35, maio 2005.
- SPEKMAN, Robert E.; SALMOND, Deborah J.; LAMBE, C Jay. Consensus and collaboration: norm-regulated behaviour in industrial marketing relationships. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 11/12, p. 832-856, 1997. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight>>. Acessado em: 10/11/2003.
- SPEKMAN, Robert E.; SPEAR, Joseph; KAMAUFF, John W. Supply Chain competency: learning as a key component. **Supply Chain Management: an International Journal**, v.7, n.1, p.41-55, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 10/11/2003.
- STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I; COUGHLAN, Anne T. **Marketing channels**. Prentice Hall, 5ª edition, 1996, 576p.
- SVENSSON, Goran. Interactive vulnerability in buyer-seller relationships: a dyadic approach. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.34, n.8, p.662-682, 2004. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.
- TEIXEIRA JR, S.;PADUAN, R. A hora dos companheiros. **Revista Exame**, ed.779, a.36, n.23, p.82-86, 13 de novembro de 2002.
- THORELLI, Hans B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v.7, p.37-51, July 1986. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=18413>>. Acessado em: 12/09/2003.
- VLOSKY, Richard P.; WILSON; David T.; VLOSKY, Robert B.. Closing the interorganizational information systems relationship satisfaction gap **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, v.3, n.2, p. 75-86, 1997. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.
- WALTER, Achim; MULLER, Thilo A.; HELFERT, Gabriele; Ritter, Thomas. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v.32, p.159-169, 2003. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 12/10/2004.
- WEBSTER Jr., Frederick E. The changing role of marketing in the corporation, **Journal of Marketing**, v.56, p.1-17, oct. 1992.
- WEBSTER Jr., Frederick.; WIND, Yoram. **O comportamento do consumidor industrial**. São Paulo: Atlas, 1975, 157p.



WILSON, David T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995 Disponível em: <<http://www.ebusiness.xerox.com/isbm/dscgi/ds.py/Get/File-19/10-1995.pdf>>.

Acessado em: 12/10/2004.

WILSON, David T.; VLOSKY, Richard P.; Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.13, n.3, p.215-234, 1998. Disponível em:

<<http://proquest.umi.com/pqdlink?Ver=1&Exp=10-18-2010&RQT=318&PMID=14657>>. Acessado em: 14/05/2003.

WILSON, Elizabeth; VLOSKY, Richard. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, n.39, p.59-70, 1997. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.

YAU, Oliver H.M.; MCFETRIDGE Peter R.; CHOW, Raymond P.M.; LEE, Jenny S.Y.; SIN, Leo Y.M.; TSE, Alan C.B. Is relationship marketing for everyone? **European Journal of Marketing**, v.34, n.9/10, p.1111-1127, 2000. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight>>. Acessado em: 10/11/2003

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, 205 p.

YOUNG, Joyce A.; GILBERT, Faye W.; McIntyre, Faye S. An investigation of relationship across a range of marketing relationships and alliances. **Journal of Business Research**, v.35, p.139-151, 1996. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science>>. Acessado em: 10/06/2003.

YU, Zhenxin; YAN, Hong; CHENG, T.C. Edwin. Benefits of information sharing with supply chain partnerships. **Industrial Management & Data Systems**, v.101, n.3, p.114-119, 2001. Disponível: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/>>. Acessado em: 14/04/2004.

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO VAREJO**

**Caracterização da Empresa**

Nome da Empresa:
Nome do Entrevistado:
Cargo:
Número de Lojas da Rede:
Número de checkouts:
Faturamento da Rede:
Faturamento por metro quadrado:
Percentual de Faturamento do Setor de Mercearia Básica:
Nome do Parceiro:
Participação deste Fornecedor no Faturamento da Empresa:

**Parte 1. Perguntas Abertas**

1. Comente como a relação entre esta empresa e este fornecedor se iniciou. Quem tomou a iniciativa? Quem buscou a aproximação? Qual era a idéia inicial?
2. Em que nível organizacional da companhia a aprovação para avançar na relação foi dado? Quem mais estava envolvido nos planos/decisões iniciais?
3. Como esta relação está formalizada? Existe um contrato por escrito? Este contrato contém previsões quanto a medição e evolução do desempenho? Regras e responsabilidades de cada um dos lados? Divisão ou distribuição dos ganhos obtidos (recursos poupados)
4. Se o contrato existe, qual importância tem o atual contrato escrito em comparação à relação tradicional?
5. Quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas no início da relação? Como foram superadas estas barreiras?
6. Quais são as informações necessárias para um bom desempenho no relacionamento? Onde essas informações são obtidas? Quem tem acesso a essas informações?
7. Quais são os benefícios chaves desta relação?
8. Que critérios são necessários preservar para manter um relacionamento de sucesso.
9. Qual foi o impacto desse relacionamento para a Estrutura Organizacional da empresa? (O que mudou? Em quais áreas, financeira, marketing, comercial, logística)
10. Quais são as variáveis mais importantes no processo de negociação?
11. Como ocorre hoje a comunicação entre a rede e o fornecedor? Como você avalia essa comunicação?
12. Como esta relação fez ambas as empresas mais competitivas?
13. O que pode ser feito para melhorar o processo de negociação da rede com os fornecedores

14. A empresa sabe se este fornecedor mantém um relacionamento similar com outros varejistas? Consegue identificar se há diferenças no atendimento e porque?

**Parte 2 – Definições das Variáveis**

Enumere, 1 a 11 as variáveis a seguir, identificando qual você considera mais importante para um relacionamento colaborativo.

- ( ) Dependência
- ( ) Investimento Específico
- ( ) Comunicação/Compartilhamento de Informações
- ( ) Confiança
- ( ) Comprometimento/Compromisso
- ( ) Cooperação
- ( ) Cultura Organizacional
- ( ) Satisfação
- ( ) Adaptação
- ( ) Poder
- ( ) Conflito

### Parte 3. Perguntas Fechadas

<b>Como você avalia os comportamentos abaixo no relacionamento em questão</b>
1 - discordo totalmente da afirmação; 2 - discordo mais do que concordo; 3 – para mim tanto faz; 4 - concordo mais do que discordo e; 5 – concordo totalmente com a afirmação.

	A Adaptação em Processo
	A empresa é mais importante para este cliente do que ele é para nós
	A empresa espera poder fazer ajustes na relação em andamento
	A empresa estimula os funcionários a estabelecer contatos pessoais com os funcionários deste fornecedor
	A empresa mantém registro do número de reclamações com relação aos produtos desse fornecedor e os repassa
	A empresa mantém registros sobre a alteração dos custos dos produtos deste fornecedor
	A empresa não compraria de outro fornecedor itens à custa de perdas para este fornecedor
	A empresa poderia reduzir o número de fornecedores da qual compra e concentrar seus esforços na relação com este fornecedor
	A expectativa sobre o desempenho deste fornecedor relaciona-se ao objetivo imediato da nossa organização.
	A falta da cooperação causou problemas em nosso relacionamento
	A falta de queixas por parte do parceiro é um sinal de que estamos trabalhando no sentido de um relacionamento colaborativo
	A nossa empresa acredita que pode confiar nesse fornecedor, caso precise de ajuda comercial
	A orientação para a parceria demonstrada pelos executivos de ambas as partes esta relacionada de forma positiva com o desempenho da relação
	A relação de troca com este fornecedor criou uma complexa rede de inter-relações entre nós
	A troca de informação ocorre com frequência e informalmente, sem acordos pré-determinados
	A troca de informações com este fornecedor ocorre geralmente nos níveis mais altos da empresa
	Abandonar agora a parceria com este fornecedor seria muito difícil, mesmo se quisesse-mos faze-lo
	Adaptação Administrativa
	Adaptação em Produto
	Adaptação Logística
	As duas partes fazem planos com relação a continuação e expansão da relação
	As percepções dos executivos da nossa empresa e deste fornecedor sobre a parceria são concordantes.
	As transações com este fornecedor não precisam ser supervisionadas detalhadamente
	Diferenças de opinião entre a empresa e este fornecedor serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos
	É difícil compreender o comportamento e as maneiras do fornecedor pensar
	É difícil fazer amigos com os setores de vendas deste fornecedor
	É fácil concordar sobre como assegurar as variáveis que sustentam este relacionamento
	Esperamos aumentar as compras junto a este fornecedor no futuro
	Estamos dispostos a aceitar desvantagens a curto prazo para manter esta relação
	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este fornecedor
	Este fornecedor é apenas mais um fornecedor
	Este fornecedor sabe que, não seria difícil para nossa empresa encontrar outro fornecedor
	Este fornecedor toma decisões unilaterais sem comunicar-nos previamente
	Este relacionamento de troca poderia ser melhor descrito como uma "série de negócios momentâneos" do que "um planejamento a longo prazo"
	Este relacionamento nos fez alterar as funções determinadas para cada departamento da empresa
	Este relacionamento trouxe maior responsabilidade para o departamento responsável pela logística
	Flexibilidade em resposta a pedidos para mudanças é uma característica desta relação
	Freqüentemente este fornecedor falha nas ações de suporte que deveria oferecer
	Há muitos fornecedores alternativos para os produtos que nós compramos deste fornecedor
	Nós designamos um gerente específico para este relacionamento

**Como você avalia os comportamentos abaixo no relacionamento em questão**

1 - discordo totalmente da afirmação; 2 - discordo mais do que concordo; 3 – para mim tanto faz; 4 - concordo mais do que discordo e; 5 – concordo totalmente com a afirmação.

	Nós fazemos freqüentemente promessas para nosso fornecedor que não conseguimos cumprir
	Nós temos valores similares a respeito de como criar valor para o cliente
	Nós tomamos decisões unilaterais sem comunicarmos previamente este fornecedor
	Nossa empresa compartilha informações com este fornecedor as quais não seriam compartilhadas com outros fornecedores
	Nossa empresa encoraja outras empresas a fazerem negócios com este fornecedor
	Nossa empresa possui formas de obrigar este fornecedor a completar a tarefa acordada
	Nossa equipe de compras trabalha conjuntamente com a equipe de vendas deste fornecedor
	Nossa organização assegura-se que o fornecedor está agindo como nós esperamos monitorando cada transação
	Nossa relação é administrada principalmente por um acordo informal
	Nosso executivo de suprimentos conhece todos os serviços ofertados por este fornecedor
	O desempenho insatisfatório causou problemas em nosso relacionamento
	O esforço de comunicação entre a empresa e este fornecedor envolve muitos contatos inter-firmas
	O fornecedor parece mais interessado nos próprios resultados do que nesta relação
	Os desacordos entre as duas empresas são raros
	Os investimentos para desenvolver o relacionamento com este fornecedor são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa
	Quando uma situação inesperada surge, preferimos trabalhar uma nova relação (transação), em lugar de procurar segurar o parceiro através das condições originais
	Seria difícil para este fornecedor substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa

#### Parte 4 – Perguntas Fechadas

Como as ações abaixo ajudam a empresa a avaliar o relacionamento?				
1 – sem importância	2 – pouco importante	Importância 1 a 5	Avalia? (S/N)	Como ? Se não pq?
3 – importante	4 – muito importante			
5 – imprescindível				
Aceitar troca				
Agilidade na confirmação do pedido				
Agilidade na confirmação do pedido				
Análise conjunta dos dados sobre consumo, compras, retornos				
Análise conjunta dos funcionários envolvidos na relação				
Análise conjunta sobre o número e local dos produtos na gôndola				
Apoio no <i>Merchandising</i>				
Apoio Pós-Venda				
Atender a mudanças de prazos, volume, variedade				
Atender a pedidos provocados por picos sazonais				
Atribuição de descontos associados a <i>rappel</i>				
Atribuição de descontos devido à abertura de novas lojas				
Atribuição de descontos devido à compra em determinadas épocas				
Aumento das compras desse fornecedor em detrimento de outros				
Avisar sobre adiamento da entrega				
Aviso sobre alteração dos custos dos produtos				
Bom nível do relacionamento entre os funcionários e a administração do fornecedor				
Comunicação entre o departamento de marketing e outras áreas da empresa				
Confere as informações passadas pelo fornecedor com outros varejistas				
Conhecimento da parceria restrito a diretoria				
Coordenação conjunta do planejamento das atividades				
Descontos serem associados ao volume global de compras				
Dificuldade de encontrar outro fornecedor				
Disponibilizar local e horário especial para descarga				
Distribuição de relatórios relevantes para o parceiro				
Divisão de responsabilidades na correção de problemas				
Entregar os produtos em cada estabelecimento (loja)				
Estímulo ao contato pessoal e interação entre os funcionários de diferentes departamentos das empresas				
Estudo sobre as necessidades e desejos dos clientes finais				
Exigência de relatório assinado por supervisor sobre as transações realizadas				
Existência de contrato determinando tarefas de ambas as partes				
Existência de promoções segundo o interesse do varejista				
Existência de um departamento responsável pelas parcerias				
Fazer aviso prévio de entrega				
Fornecedor recusa-se a participar de promoção				
Incentiva outros varejistas a adquirir deste fornecedor				
Incentivo à interação entre as áreas envolvidas				
Incentivo ao questionamento dos fatos				
Indicar pessoas responsáveis e competentes como elo de ligação				
Investimento em equipamento/maquinário				
Investimento em software				
Mantém contato com outros fornecedores concorrentes do parceiro				
Manutenção de equipes do fornecedor nas lojas				

<b>Como as ações abaixo ajudam a empresa a avaliar o relacionamento?</b>				
1 – sem importância	2 – pouco importante	Importância 1 a 5	Avalia? (S/N)	Como ? Se não pq?
3 – importante	4 – muito importante			
5 – imprescindível				
Manutenção de estoque de segurança				
Necessidade de adaptações administrativas				
O fornecedor estar aparelhado para conectar os sistemas para recebimento de pedidos e programação do cliente				
Pagamentos associados à localização dos produtos na loja				
Pagamentos de ações promocionais dos distribuidores pelos fabricantes				
Pedido preparado pelo cliente				
Percentual dos pedidos que resultam em reclamação				
Percentual dos pedidos que são entregues completos				
Possuir código de barras (na embalagem)				
Prática de “prêmios de entrada em linha”				
Preço competitivo				
Preparo do vendedor				
Programa de treinamento dos funcionários				
Promoções conjuntas				
Realizar entrega paletizada				
Redução de estoques				
Redução do volume de negócios				
Relatórios com as faltas e problemas recorrentes				
Resposta rápida quando surgem problemas				
Riscos da transação são assumidos pelo fornecedor				
Suspensão de todas as compras deste fornecedor				
Tempo de demora entre informação do problema e recuperação da falha				
Tempo de espera para o recebimento das pendências				
Tempo entre pedido e recebimento do produto				
Todas as informações sobre as partes são de conhecimento mútuo				
Todos os funcionários possuem conhecimento sobre o parceiro				
Uniformidade no volume de compras				
Visitas periódicas do vendedor				

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO FORNECEDOR**

**Caracterização da Empresa**

Nome da Empresa:
Nome do Entrevistado:
Cargo:
Faturamento da Empresa:
Participação das vendas para este varejista sobre as vendas totais:
Participação deste Varejista no Faturamento da Empresa:

**Parte 1. Perguntas Abertas**

1. Comente como a relação entre esta empresa e este varejista se iniciou. Quem tomou a iniciativa? Quem buscou a aproximação? Qual era a idéia inicial?
2. Em que nível organizacional da companhia a aprovação para avançar na relação foi dado? Quem mais estava envolvido nos planos/decisões iniciais?
3. Como esta relação está formalizada? Existe um contrato por escrito? Este contrato contém previsões quanto a medição e evolução do desempenho? Regras e responsabilidades de cada um dos lados? Divisão ou distribuição dos ganhos obtidos (recursos poupados)
4. Se o contrato existe, qual importância tem o atual contrato escrito em comparação à relação tradicional?
5. Quais foram os problemas ou barreiras iniciais observadas no início da relação? Como foram superadas estas barreiras?
6. Quais são as informações necessárias para um bom desempenho no relacionamento? Onde essas informações são obtidas? Quem tem acesso a essas informações?
7. Quais são os benefícios chave desta relação?
8. Que critérios são necessários preservar para manter um relacionamento de sucesso.
9. Qual foi o impacto desse relacionamento para a Estrutura Organizacional da empresa? (O que mudou? Em quais áreas, financeira, marketing, comercial, logística)
10. Quais são as variáveis mais importantes no processo de negociação?
11. Como ocorre hoje a comunicação entre a empresa e este varejista? Como você avalia essa comunicação?
12. Como esta relação fez ambas as empresas mais competitivas?
13. O que pode ser feito para melhorar o processo de negociação da empresa com este varejista
14. A empresa sabe se este varejista mantém um relacionamento similar com outros fornecedores? Consegue identificar se há diferenças no atendimento e por quê?



## **Parte 2 – Definições das Variáveis**

Enumere, 1 a 11 as variáveis a seguir, identificando qual você considera mais importante para um relacionamento colaborativo.

- ( ) Dependência
- ( ) Investimento Específico
- ( ) Comunicação/Compartilhamento de Informações
- ( ) Confiança
- ( ) Comprometimento/Compromisso
- ( ) Cooperação
- ( ) Cultura Organizacional
- ( ) Satisfação
- ( ) Adaptação
- ( ) Poder
- ( ) Conflito

### Parte 3. Perguntas Fechadas

<b>Como você avalia os comportamentos abaixo no relacionamento em questão</b>
1 - discordo totalmente da afirmação; 2 - discordo mais do que concordo; 3 – para mim tanto faz ; 4 - concordo mais do que discordo e; 5 – concordo totalmente com a afirmação

	A empresa e este varejista estabelecem metas em comum
	A empresa e este varejista realizam estudos sobre as necessidades e os desejos dos consumidores finais.
	A empresa é mais importante para este varejista do que ele é para nós
	A empresa espera poder fazer ajustes na relação em andamento
	A empresa estimula os funcionários a estabelecer contatos pessoais com os funcionários deste varejista.
	A empresa exige contrato de salvaguarda de dados confidenciais e de informações de vendas e dos clientes
	A empresa mantém registros sobre as alterações dos custos das ações com este varejista
	A empresa não venderia para outro varejista item à custa de perdas para este varejista
	A empresa poderia reduzir o número de varejista para a qual vende e concentraria seus esforços na relação com este varejista
	A empresa tem acesso aos registros do número de reclamações sobre os seus produtos realizados por consumidores nas lojas deste varejista.
	A empresa varejista parece mais interessada nos próprios resultados do que nesta relação
	A falta de cooperação causou problemas em nosso relacionamento
	A falta de queixas por parte do parceiro é um sinal de que estamos trabalhando no sentido de um relacionamento colaborativo
	A nossa empresa acredita que pode confiar nesse varejista, caso precise de ajuda comercial
	A orientação para a parceria demonstrada pelos executivos de ambas as esta relacionada de forma positiva com o desempenho da relação
	A relação de troca com este varejista criou uma complexa rede de inter-relações entre nós
	A relação de troca da nossa empresa com esse varejista é extremamente complicada
	A troca de informação nesta relação ocorre com frequência e informalmente, e não apenas segundo acordos pré-determinados
	A troca de informações com este varejista ocorre geralmente nos níveis mais altos da empresa
	Abandonar agora a parceria com este varejista seria muito difícil, mesmo se quiséssemos fazê-lo
	Adaptação Administrativa
	Adaptação em Processo
	Adaptação em Produto
	Adaptação Logística
	As duas partes fazem planos, não apenas com relação a comportamento individual mas, também com relação a continuação da relação
	As expectativas sobre o desempenho deste varejista relacionam-se ao objetivo imediato da nossa organização.
	As percepções dos executivos da nossa empresa e deste varejista sobre a parceria são concordantes.
	As transações com este varejista não precisam ser supervisionadas detalhadamente
	Desentendimentos com este varejista poderão fazer com que a empresa termine o relacionamento
	Diferenças de opinião entre a empresa e este varejista serão encaradas como “parte integrante do mundo de negócios” e resultarão em benefícios para ambos
	É difícil compreender o comportamento e as maneiras do varejista pensar
	É difícil fazer amigos com os setores de compra deste varejista
	É fácil concordar sobre como assegurar as variáveis que sustentam este relacionamento
	Esperamos aumentar as vendas junto a este varejista no futuro
	Estamos certos de que este varejista respeita a confidencialidade das informações repassadas por nós
	Estamos dispostos a aceitar desvantagens no curto prazo para manter esta relação

<b>Como você avalia os comportamentos abaixo no relacionamento em questão</b>	
1 - discordo totalmente da afirmação; 2 - discordo mais do que concordo; 3 – para mim tanto faz ; 4 - concordo mais do que discordo e; 5 – concordo totalmente com a afirmação	
	Estamos dispostos a alocar um considerável esforço e investimento no fortalecimento do relacionamento comercial com este varejista
	Este relacionamento de troca poderia ser melhor descrito como uma "série de negócios momentâneos" do que "um planejamento a longo prazo"
	Este relacionamento nos fez alterar as funções determinadas para cada departamento da empresa
	Este relacionamento trouxe maior responsabilidade para o departamento responsável pela logística
	Este varejista é apenas mais um varejista
	Este varejista é estrategicamente importante para nossa empresa
	Este varejista sabe que, não seria difícil para nossa empresa encontrar outro varejista
	Este varejista toma decisões unilaterais sem comunicar-nos previamente
	Flexibilidade em resposta a pedidos para mudanças é uma característica desta relação
	Freqüentemente este varejista falha nas ações de suporte que deveria oferecer
	Há muitas expectativas entre nossa companhia e este varejista que vai além meramente de comprar e de vender nossos produtos
	Há muitos varejistas alternativos para os produtos que nós vendemos para este fornecedor
	Nós designamos um gerente específico para este relacionamento
	Nós fazemos freqüentemente promessas para este varejista que não conseguimos cumprir
	Nós temos valores similares a respeito de como criar valor para o cliente
	Nós tomamos decisões unilaterais sem comunicarmos previamente este varejista
	Nossa empresa compartilha informações com este varejista as quais não seriam compartilhadas com outros varejistas
	Nossa empresa encoraja outras empresas a fazerem negócios com este varejista
	Nossa empresa possui formas de obrigar este varejista a completar a tarefa acordada
	Nossa equipe de vendas trabalha conjuntamente com a equipe de compras deste varejista
	Nossa organização assegura-se que o varejista está agindo como nós esperamos monitorando cada transação.
	Nossa relação é administrada principalmente por um acordo informal
	Nosso executivo de suprimentos conhece todos os serviços demandados por este varejista
	O desempenho insatisfatório causou problemas em nosso relacionamento
	O esforço de comunicação entre a empresa e este varejista envolve muitos contatos inter-firmas
	O investimento que temos feito para implementar a parceria com este varejista é significativo
	O varejista freqüentemente faz promessas que não consegue cumprir
	Os acordos em termos dos contratos são alcançados facilmente
	Os desacordos entre as duas empresas são raros
	Os investimentos para desenvolver o relacionamento com este varejista são facilmente transferíveis para outros processos ou operações em nossa empresa
	Quando uma situação inesperada surge, preferimos trabalhar uma nova relação (transação), em lugar de procurar segurar o parceiro através das condições originais
	Seria difícil para este varejista substituir as vendas e lucros gerados pela nossa empresa
	Temos plena confiança na veracidade das informações que recebemos deste varejista

#### Parte 4 – Perguntas Fechadas

Como as ações abaixo ajudam a empresa a avaliar o relacionamento?				
1 – sem importância	2 – pouco importante	Importância 1 a 5	Avalia? (S/N)	Como ? Se não pq?
3 – importante	4 – muito importante			
5 – imprescindível				
Aceitar retroca				
Agilidade na confirmação do pedido				
Análise conjunta dos dados sobre consumo, compras, retornos				
Análise conjunta dos funcionários envolvidos na relação				
Análise conjunta sobre o número, tamanho e local dos produtos na gôndola				
Apenas as informações sobre a relação são de conhecimento mútuo				
Apoio no <i>Merchandising</i>				
Apoio Pós-Venda				
Atender a mudanças de prazos, volume, variedade				
Atender aos pedidos provocados por picos sazonais				
Atribuição de descontos associados a <i>rappel</i>				
Atribuição de descontos devido à abertura de novas lojas;				
Atribuição de descontos devido à compra em determinadas épocas				
Aumento das vendas para esse varejista em detrimento de outros				
Avisar sobre adiamento da entrega				
Aviso sobre alteração dos custos dos produtos				
Bom nível do relacionamento entre os funcionários e a administração do varejista				
Comunicação entre o departamento de marketing e outras áreas da empresa				
Confere as informações passadas pelo varejista com outros varejistas				
Conformidade do produto				
Conhecimento da parceria restrito a diretoria				
Coordenação conjunta do planejamento das atividades				
Descontos serem associados ao volume global de vendas				
Dificuldade de encontrar outro varejista para o produto				
Disponibilizar local e horário especial para descarga				
Distribuição de relatórios relevantes para o parceiro				
Divisão de responsabilidades na correção de problemas				
Divulgação de informações sobre alocação de recursos				
Ênfase na coordenação de atividades, com redução do uso de autoridade hierárquica				
Entregar os produtos em cada estabelecimento (loja)				
Estímulo ao contato pessoal e interação entre os funcionários de diferentes departamentos das empresas				
Estudo sobre as necessidades e desejos dos clientes finais				
Exigência de relatório assinado por supervisor sobre as transações realizadas				
Existência de contrato determinando tarefas de ambas as partes				
Existência de promoções regulares/periódicas segundo o interesse apenas do varejista				
Existência de um departamento responsável pelas parcerias				
Fazer aviso prévio de entrega				

<b>Como as ações abaixo ajudam a empresa a avaliar o relacionamento?</b>				
1 – sem importância	2 – pouco importante	Importância 1 a 5	Avalia? (S/N)	Como ? Se não pq?
3 – importante	4 – muito importante			
5 – imprescindível				
Histórico da Relação				
Horário especial de entrega				
Incentiva outros fornecedores a vender para este varejista				
Incentivo à interação entre as áreas envolvidas				
Incentivo ao questionamento dos fatos				
Indicar pessoas responsáveis e competentes como elo de ligação				
Investimento em equipamento/maquinário				
Investimento em software				
Maior satisfação dos clientes				
Mantém contato com outros varejistas concorrentes do parceiro				
Manutenção de equipes do fornecedor nas lojas				
Manutenção de estoque de segurança				
Não haver descontinuação da compra do item pelo varejista				
Necessidade de adaptações administrativas				
O fornecedor estar aparelhado para conectar os sistemas para recebimento de pedidos e programação do cliente				
Pagamentos associados à localização dos produtos na loja				
Pagamentos de ações promocionais dos distribuidores pelos fabricantes				
Pedido preparado pelo cliente				
Percentual dos pedidos que resultam em reclamação				
Percentual dos pedidos que são entregues completos				
Pontualidade na entrega				
Prática de “prêmios de entrada em linha”/referenciação				
Preço competitivo				
Preparo do vendedor				
Presteza dos funcionários do varejista				
Previsão de vendas de curto, médio e longo prazo				
Programa de treinamento dos funcionários				
Promoções conjuntas				
Qualidade do produto				
Realizar entrega paletizada				
Recusa pelo varejo de comprar novos itens				
Recusar-se a participar de promoção				
Redução de estoques				
Relatórios com as faltas e problemas recorrentes				
Resposta rápida quando surgem problemas				
Riscos da transação são assumidos pelo fornecedor				
Tempo de demora entre informação do problema e recuperação da falha				
Tempo de espera para o recebimento das pendências				
Tempo entre pedido e recebimento do produto				
Todas as informações sobre as partes são de conhecimento mútuo				
Todos os funcionários possuem conhecimento sobre o parceiro				
Uniformidade no volume de compras				
Visitas periódicas do vendedor				

## APÊNDICE C

### VARIÁVEIS UTILIZADAS PARA DEFINIR RELACIONAMENTO

Variável	Autores
Ação Conjunta	Kim (1999)
Adaptação	Crotts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Metcalf <i>et al.</i> (1992); Wilson (1995); Kalafatis (2000); Bennett e Gabriel (2001); Crotts e Turner (1999); Helfert <i>et al.</i> (2002); Leonidou e Kaleka (1998)
Ameaça	Boyle e Dwyer (1995) <sup>1</sup> ;
Alternativas de parceria	Batt e Parining (2002)
Aquiescência <sup>2</sup>	Morgan e Hunt (1994)
Arbitragem	Mohr e Spekman (1994)
Argumentos Jurídicos	Boyle e Dwyer (1995);
Ativos Específicos	Nielson (1998);
Barreiras a saída	Spekman <i>et al.</i> (1997)
Benefícios	Morgan e Hunt (1994); Nielson (1998);
Centralização	Boyle e Dwyer (1995);
Colaboração	Spekman <i>et al.</i> (1997)
Comparação de Benefícios	Toole e Donaldson (2002)
Compartilhamento de informação/Comunicação	Crotts e Turner (1999); Lindgreen (2001); Metcalf <i>et al.</i> (1992); Pressey e Mathews (2000) Fynes e Voss (2002); Hsiao (2002); Morgan e Hunt (1994); Coote <i>et al.</i> (2003); Friman <i>et al.</i> (2002); Mohr e Spekman (1994); Boyle e Dwyer (1995); Bowesox e Closs (2001); Kalafatis (2000); Kosak e Cohen (1997); Lewin e Johnston (1997); Ping (1999); Bennett e Gabriel (2001); Helfert <i>et al.</i> (2002); Leonidou e Kaleka (1998); Nielson (1998); Selnes (1998); Ivens (2002); Roehrich <i>et al.</i> (2002); Batt e Parining (2002)
Compartilhamento de valores	Friman <i>et al.</i> (2002)
Compartilhamento de tecnologia	Wilson (1995)
Compartilhamento de Metas	Batt (2003); Ivens (2002) <sup>3</sup>
Competição	Kim (1999)
Comportamento Oportunista/Unilateral	Morgan e Hunt (1994); Friman <i>et al.</i> (2002)
Competência	Selnes (1998)
Comprometimento/compromisso	Bennett e Gabriel (2001); Crotts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Hausman (2001); Hogarth-Scott (1997); Nielson (1998); Pressey e Mathews (2000); Vlosky <i>et al.</i> (1997); Wilson e Vlosky (1998); Gadde e Hakansson (2001); Wilson (1995); Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994); Hogarth-Scott (1999); Hausman (2001); Lindgreen <i>et al.</i> (2000); Lindgreen (2001); Kim (1999); Coote <i>et al.</i> (2003); Friman <i>et al.</i> (2002); Kosak e Cohen (1997); Lewin e Johnston (1997); Walter <i>et al.</i> (2003); Hocutt (1998); Leonidou e Kaleka (1998); Selnes (1998); Roehrich <i>et al.</i> (2002); Ivens (2002); Hadjikhani e Thilenius (2002) <sup>4</sup>
Confiança	Bennett e Gabriel (2001); Crotts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Hausman (2001); Hogarth-Scott (1997); Hogarth-Scott (1999) <sup>5</sup> ; Lindgreen (2001); Nielson (1998); Pressey e Mathews (2000); Selnes (1998); Vlosky <i>et al.</i> (1997); Wilson e Vlosky (1998); Yau <i>et al.</i> (2000); Kumar (1996), Dwyer <i>et al.</i> , (1987); Anderson and Weitz, (1989); Olsen e Ellram (1997), Hsiao (2002); Gadde e Hakansson (2001); Wilson (1995); Morgan e Hunt

<sup>1</sup> O autor centraliza as variáveis recomendações, compartilhamento de informações, promessas, pedidos, argumentos legais e ameaça dentro do parâmetro medidas de influência estratégica

<sup>2</sup> Consentimento, Anuência

<sup>3</sup> Planjamento Conjunto

<sup>4</sup> Calculative Commitment, Affective Commitment, Technological Commitment e Product Commitment

<sup>5</sup> Identifica conjuntamente Confiança e Controle

	(1994); Mohr e Spekman (1994); Hausman (2001); Lindgreen <i>et al.</i> (2000); Ganesan (1994); Coote <i>et al.</i> (2003); Friman <i>et al.</i> (2002); Kosak e Cohen (1997); Lewin e Johnston (1997); Walter <i>et al.</i> (2003); Hocutt (1998); Leonidou e Kaleka (1998); Ivens (2002); Hadjikhani e Thilenius (2002); Medlin e Quester (2002); Roehrich <i>et al.</i> (2002)
Conflito	Lindgreen (2001); Gadde e Hakansson (2001); Margan e Hunt (1994) <sup>6</sup> ; Coote <i>et al.</i> (2003); Helfert <i>et al.</i> (2002); Leonidou e Kaleka (1998); Selnes (1998)
Continuidade	Hausman (2001); Young <i>et al.</i> (1996); Heide e Stump (1995); Selnes (1998)
Controle	Hogarth-Scott (1999); Espallardo e Lario (2003)
Conveniência dos meios	Robicheaux e Coleman (1994)
Cooperação	Crotts e Turner (1999); Fynes e Voss (2002); Hausman (2001); Lindgreen (2001); Metcalf <i>et al.</i> (1992); Sheth (1994); Gundlach e Murphy (1993); Olsen e Ellram (1997); Hsiao (2002). Gadde e Hakansson (2001); Wilson (1995); Morgan e Hunt (1994); Lindgreen <i>et al.</i> (2000); Bowesox e Closs (2001); Kalafatis (2000); Lewin e Johnston (1997); Leonidou e Kaleka (1998)
Coordenação	Mohr e Spekman (1994); Helfert <i>et al.</i> (2002)
Custo de trocar de parceiro	Ping (1999)
Custos de Terminar o Relacionamento	Morgan e Hunt (1994); Friman <i>et al.</i> (2002); Ping (1999); Bennett e Gabriel (2001);
Dependência	Hsiao (2002) <sup>7</sup> ; Hogarth-Scott (1999) <sup>8</sup> ; Ganesan (1994), Heide (1994); Kim (1999); Kosak e Cohen (1997); Lewin e Johnston (1997); Batt (2003) <sup>9</sup> ; Hocutt (1998); Leonidou e Kaleka (1998); Roehrich <i>et al.</i> (2002); Batt e Parining (2002) <sup>10</sup>
Desempenho	Hausman (2001); Wilson e Vlosky (1998); Olsen e Ellram (1997); Boyle e Dwyer (1995); Heide e Stump (1995)
Disponibilidade de fornecedores	Leuthesser e Kohli (1995); Ping (1999)
Divisão de benefícios e responsabilidades	Robicheaux e Coleman (1994)
Distância	Leonidou e Kaleka (1998) <sup>11</sup> ; Roehrich <i>et al.</i> (2002)
Dominação	Mohr e Spekman (1994)
Duração	Batt (2003); Hocutt (1998)
Efetividade	Young <i>et al.</i> (1996)
Empatia	Yau <i>et al.</i> (2000)
Envolvimento	Pressey e Mathews (2000); Young <i>et al.</i> (1996); Leuthesser e Kohli (1995)
Entendimento	Leonidou e Kaleka (1998)
Excelência Individual	Bowesox e Closs (2001)
Expectativa de duração	Robicheaux e Coleman (1994)
Flexibilidade	Hausman (2001); Toole e Donaldson (2002); Robicheaux e Coleman (1994); Heide (1994); Young <i>et al.</i> (1996); Ivens (2002)
Formalização	Boyle e Dwyer (1995); Young <i>et al.</i> (1996); Espallardo e Lario (2003)
Frequência	Leuthesser e Kohli (1995)
Harmonização com a matriz social	Robicheaux e Coleman (1994)
Harmonização de conflitos	Robicheaux e Coleman (1994)
Heterogeneidade do cliente	Kim (1999)
Importância do Produto	Kalafatis (2000)
Imprevisibilidade de Volume	Heide e Stump (1995)

<sup>6</sup> Conflito funcional

<sup>7</sup> Identifica conjuntamente Poder e Dependência

<sup>8</sup> Identifica conjuntamente Poder e Dependência

<sup>9</sup> Identifica conjuntamente Poder e Dependência

<sup>10</sup> Identifica conjuntamente Poder e Dependência

<sup>11</sup> Distância Ambiental, Corporativa e Pessoal

Incerteza	Margan e Hunt (1994)
Iniciar comportamento	Leuthesser e Kohli (1995)
Institucionalização/formalização	Bowesox e Closs (2001)
Integração	Bowesox e Closs (2001)
Integridade	Bowesox e Closs (2001); Robicheaux e Coleman (1994); Young <i>et al.</i> (1996); González et. Al (2003); Paswan e Young (1999)
Interação	Metcalf <i>et al.</i> (1992) <sup>12</sup> ; Kalafatis (2000) <sup>13</sup>
Interesse Mútuo	Roehrich <i>et al.</i> (2002)
Interdependência/Dependência	Hogarth-Scott (1997); Dzever (2001), Vlosky <i>et al.</i> (1997); Wilson e Vlosky (1998); Sheth (1994); Gundlach e Murphy (1993); Gadde e Hakansson (2001), Wilson (1995); Mohr e Spekman (1994) <sup>14</sup> ; Bowesox e Closs (2001); Crotts e Turner (1999) <sup>15</sup> ; Fynes e Voss (2002); Lindgreen (2001);
Investimento específico <sup>16</sup>	Spekman <i>et al.</i> (1997); Bowesox e Closs (2001); Wilson (1995), Ganesan (1994); Kim (1999); Heide e Stump (1995); Kosak e Cohen (1997); Ping (1999); Batt (2003); Bennett e Gabriel (2001); Crotts e Turner (1999) <sup>17</sup> ; Hocutt (1998)
Investimento Relacional	Batt e Parining (2002)
Investimento motivacional do distribuidor	Kim (1999)
Laços Sociais	Hocutt (1998); Roehrich <i>et al.</i> (2002)
Lealdade	Foster e Cadogan (2000); Ping (1999)
Lucro	Lindgreen (2001); Lewin e Johnston (1997) <sup>18</sup>
Munificência do cliente	Kim (1999)
Monitoramento	Ivens (2002)
Mutualidade	Robicheaux e Coleman (1994); González et. Al (2003); Paswan e Young (1999); Ivens (2002); Hadjikhani e Thilenius (2002)
Negligência	Ping (1999)
nível de comparação de alternativas	Wilson (1995); Kosak e Cohen (1997)
Normas supracontratuais	Robicheaux e Coleman (1994)
Objetivos Mútuos	Wilson (1995); Crotts e Turner (1999),
Oferta de qualidade	Leuthesser e Kohli (1995)
Oportunismo	Batt (2003)
Palavras Severas	Mohr e Spekman (1994)
Orientação de Longo Prazo	Ivens (2002)
Participação	Mohr e Spekman (1994); Espallardo e Lario (2003)
Persuasão	Mohr e Spekman (1994)
Planejamento e Consentimento	Robicheaux e Coleman (1994) <sup>19</sup>
Poder	Crotts e Turner (1999); Hogarth-Scott (1997); Hogarth-Scott (1999); Lindgreen (2001); Pressey e Mathews (2000); Vlosky <i>et al.</i> (1997); Wilson e Vlosky (1998); Gadde e Hakansson (2001), Hsiao (2002); Boyle e Dwyer (1995); Bowesox e Closs (2001); Young <i>et al.</i> (1996); Batt (2003); Ivens (2002); Roehrich <i>et al.</i> (2002); Batt e Parining (2002)

<sup>12</sup> Trocas Sociais

<sup>13</sup> Trocas Sociais

<sup>14</sup> Os autores trabalham com três características para o comportamento: 1) atributos da parceria (compromisso, coordenação, interdependência, e confiança); 2) Comportamento da Comunicação (qualidade, compartilhamento de informações, participação) e; 3) Técnicas para Resolução de Conflitos (Resolução de Problemas Conjuntos, persuasão, suavizador, dominação, palavras duras e arbitragem).

<sup>15</sup> Identifica conjuntamente Poder e Interdependência

<sup>16</sup> Pode ocorrer por meio da troca de ações, propriedade cruzada, diretorias mútuas. Investimento específico por parte do comprador, do vendedor ou de ambos.

<sup>17</sup> Laços Estruturais

<sup>18</sup> Olhar modelo p. 30

<sup>19</sup> As dimensões utilizadas pelo autor, são baseadas em Kaufmann e Dant (1992), Simpson (1990) e Springs e Nevin (1992)



Profissionalismo	Pressey e Mathews (2000)
Propensão a sair	Ping (1999)
Promessa	Boyle e Dwyer (1995);
Problemas	Roehrich <i>et al.</i> (2002)
Proximidade	Hocutt (1998); Nielson (1998);
Qualidade	Mohr e Spekman (1994)
Qualidade das alternativas	Hocutt (1998)
Reciprocidade	Yau <i>et al.</i> (2000), Selnes (1998)
Recomendação	Boyle e Dwyer (1995);
Relacionamento Interpessoal	Hsiao (2002); Spekman <i>et al.</i> (1997); Batt e Parining (2002) <sup>20</sup>
Relacionamento de Longo Prazo	Hadjikhani e Thilenius (2002)
Relationalism <sup>21</sup>	Hausman (2001); González et. al (2003)
Responsabilidade	Espallardo e Lario (2003)
Reputação	Bennett e Gabriel (2001); Crotts e Turner (1999); Ganesan (1994)
Resolução de Problemas	Mohr e Spekman (1994); Ivens (2002) <sup>22</sup>
Conjuntos	
Satisfação	Fynes e Voss (2002), Toole e Donaldson (2002); Wilson (1995), Ganesan (1994); Leuthesser e Kohli (1995); Ping (1999); Walter <i>et al.</i> (2003); Batt (2003); Bennett e Gabriel (2001); Crotts e Turner (1999); Hocutt (1998); Leonidou e Kaleka (1998); Selnes (1998; Ivens (2002) <sup>23</sup> ; Batt e Parining (2002)
Serviço de Diferenciação	Kim (1999)
Similaridade	Coote <i>et al.</i> (2003)
Sinalizar comportamento	Leuthesser e Kohli (1995)
Sofisticação técnica	Kim (1999)
Solidariedade	Young <i>et al.</i> (1996); Robicheaux e Coleman (1994) <sup>24</sup> ; González et. Al (2003); Paswan e Young (1999); Ivens (2002)
Suavizador	Mohr e Spekman (1994)
Summative constructs	Wilson (1995)
Custo do Término do Relacionamento	Leuthesser e Kohli (1995)
Tendência a sair	Morgan e Hunt (1994)
Trabalho em Conjunto	Nielson (1998);
União	Yau <i>et al.</i> (2000)
Uso limitado do poder	Robicheaux e Coleman (1994)
Valores compartilhados	Morgan e Hunt (1994)
Vínculos Estruturais	Wilson (1995)
Vínculos sociais	Crotts e Turner (1999); Wilson (1995);
Volatilidade do cliente	Kim (1999)

Fonte: elaborado pelo autor, a partir dos autores citados.

<sup>20</sup>Personal friendship

<sup>21</sup> Relationalism é usado para refletir a convicção normativa, assegurando para os sócios da relação, que relações interfirmas são valiosas e importantes à sobrevivência e sucesso da organização Hausman (2001:604). Autores propõem que relationalism seja um fator composto por (solidariedade, mutualidade e flexibilidade).

<sup>22</sup>Resolução de Conflitos

<sup>23</sup>Satisfação Econômica e Satisfação Social

<sup>24</sup> Solidariedade Contratual

## APÊNDICE D

### MÉDIA DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO PELAS REDES VAREJISTAS E POR SEUS FORNECEDORES

	Relação 1	Relação 2	Relação 3	Relação 4	Relação 5	Relação 6	Relação 7	Relação 8	Relação 9	Relação 10
<b>AÇÕES</b>										
<b>Comunicação</b>										
<b>A1</b>	2,5	4,0	5,0	4,0	3,0	4,5	3,5	2,5	5,0	5,0
<b>A2</b>	3,0	3,0	2,5	3,0	4,5	3,0	4,0	3,0	4,0	5,0
<b>A3</b>	2,0	4,0	4,5	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	5,0
<b>A4</b>	3,0	4,0	3,5	4,0	3,5	2,0	4,0	5,0	2,5	3,0
<b>A5</b>	2,5	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,5	2,5	3,5	5,0
<b>Satisfação</b>										
<b>A6</b>	4,5	4,5	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0
<b>A7</b>	5,0	4,5	5,0	5,0	4,5	4,5	3,5	2,5	5,0	4,0
<b>A8</b>	1,0	4,5	4,5	3,0	4,0	5,0	4,0	5,0	3,0	3,0
<b>A9</b>	2,5	2,5	5,0	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,5	4,0
<b>A10</b>	3,0	4,5	5,0	4,0	4,5	4,0	5,0	3,5	4,5	5,0
<b>A11</b>	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	5,0	4,0	5,0
<b>Adaptação</b>										
<b>A12</b>	5,0	4,5	5,0	4,0	3,5	4,5	4,0	3,5	4,5	5,0
<b>A13</b>	4,5	4,0	5,0	4,0	3,5	3,5	4,0	5,0	5,0	4,0
<b>A14</b>	5,0	4,5	4,0	4,0	4,0	4,5	4,0	4,5	2,5	5,0
<b>A15</b>	1,5	3,5	4,0	3,0	3,0	5,0	3,0	3,5	2,5	2,0
<b>A16</b>	3,0	4,5	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	4,5	5,0	4,0
<b>A17</b>	2,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,5	4,0
<b>A18</b>	3,0	5,0	2,5	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0
<b>A19</b>	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
<b>A20</b>	2,0	3,5	3,0	2,5	2,5	5,0	3,0	4,5	3,0	1,0
<b>Poder</b>										
<b>A21</b>	2,5	4,0	4,0	3,0	3,5	4,5	2,5	3,0	4,0	4,0
<b>A22</b>	3,5	4,0	5,0	5,0	3,5	5,0	3,5	4,5	4,5	4,0
<b>A23</b>	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	3,0	4,5	4,0	2,0
<b>A24</b>	2,5	3,5	4,0	5,0	1,5	4,5	3,0	3,0	3,5	3,0
<b>A25</b>	3,0	2,5	5,0	4,0	3,0	2,5	4,5	4,5	4,5	3,0
<b>A26</b>	1,5	2,5	4,0	3,5	5,0	4,5	3,5	3,0	4,0	3,5
<b>A27</b>	3,0	4,0	3,5	4,0	4,0	3,5	3,0	4,5	4,0	3,0
<b>A28</b>	4,0	4,5	4,5	3,0	4,0	5,0	4,0	4,5	2,5	5,0
<b>A29</b>	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	5,0	3,0	4,0
<b>Confiança</b>										
<b>A65</b>	3,5	2,5	3,5	3,0	3,0	3,5	3,5	3,5	3,0	3,0
<b>A66</b>	1,5	3,5	2,0	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,0	4,0
<b>A67</b>	2,0	3,5	5,0	3,0	4,0	2,0	2,0	1,5	2,0	5,0
<b>A68</b>	5,0	3,0	4,5	3,0	3,5	4,5	4,0	4,5	4,5	5,0
<b>A69</b>	3,0	4,5	5,0	3,0	3,5	2,5	4,0	5,0	4,0	3,0

**MÉDIA DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO PELAS REDES VAREJISTAS E POR SEUS FORNECEDORES  
(cont.)  
AÇÕES**

	Relação 1	Relação 2	Relação 3	Relação 4	Relação 5	Relação 6	Relação 7	Relação 8	Relação 9	Relação 10
<b>Cooperação</b>										
A30	4,0	2,5	3,0	4,0	4,0	3,5	2,5	4,5	2,0	5,0
A31	5,0	4,5	5,0	3,0	5,0	4,5	3,0	4,0	4,5	5,0
A32	3,5	4,5	4,5	2,0	3,5	5,0	3,0	3,0	4,5	4,0
A33	4,5	4,5	4,5	3,0	3,5	3,5	3,5	3,0	4,0	4,0
A34	1,0	4,0	5,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0
A35	4,5	3,5	4,5	4,0	4,5	5,0	4,5	5,0	4,0	4,0
A36	3,0	5,0	4,5	4,0	4,5	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0
A37	1,5	3,5	4,5	4,0	3,5	3,5	4,0	4,5	3,5	3,0
A38	4,5	4,0	4,0	3,0	4,0	4,5	3,0	4,5	2,0	4,0
<b>Dependência</b>										
A63	2,5	4,0	4,5	3,0	3,0	2,5	3,5	4,5	2,5	5,0
A64	2,0	4,0	3,5	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	2,5	5,0
<b>Invest Específico</b>										
A46	2,5	4,5	1,0	3,0	3,5	2,0	2,5	4,5	4,0	5,0
A47	1,0	5,0	3,0	4,0	4,0	2,0	2,5	1,0	3,0	5,0
A48	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,5	4,5	3,0	3,0
A49	2,0	4,5	3,5	5,0	4,0	5,0	4,0	2,5	4,0	5,0
<b>Cultura Organizacional</b>										
A39	2,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,5	3,5	2,5	3,5	4,0
A40	5,0	4,5	4,5	5,0	4,5	5,0	4,5	5,0	4,0	5,0
A41	3,5	3,0	4,5	3,0	3,0	4,5	3,5	3,5	3,5	3,0
A42	3,0	4,5	5,0	4,0	4,5	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0
A43	1,5	3,5	4,5	3,0	3,5	4,0	3,5	2,5	3,5	5,0
A44	1,0	2,5	4,5	3,0	2,0	2,0	3,5	3,0	3,0	3,0
A45	3,0	5,0	5,0	3,0	5,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0
<b>Conflito</b>										
A50	2,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	3,5	3,5	4,0
A51	2,0	3,0	4,0	4,0	3,5	2,0	3,5	3,0	3,5	3,0
A52	4,5	3,0	4,0	4,0	4,5	2,5	2,0	3,0	2,0	5,0
A53	5,0	2,0	3,0	3,0	4,0	1,0	3,0	5,0	1,0	1,0
<b>Comprometimento</b>										
A54	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,5	4,5	4,5	5,0
A55	4,0	4,5	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,5	3,5	5,0
A56	4,0	4,5	5,0	3,0	4,5	5,0	3,5	4,0	4,5	5,0
A57	3,0	4,0	4,5	5,0	4,5	5,0	4,5	4,5	2,0	5,0
A58	3,0	4,0	4,5	4,0	4,0	2,0	3,5	1,5	3,5	4,0
A59	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,5	3,0	5,0	3,0	4,0
A60	3,0	4,5	5,0	4,0	4,5	3,0	3,5	2,5	3,0	4,0
A61	4,0	5,0	4,5	5,0	3,5	3,5	3,5	5,0	4,0	3,0
A62	5,0	4,0	4,5	4,0	4,5	5,0	4,5	5,0	4,5	5,0

## ÍNDICES DE AÇÕES

	Relação 1	Relação 2	Relação 3	Relação 4	Relação 5	Relação 6	Relação 7	Relação 8	Relação 9	Relação 10
<b>Comunicação</b>										
<b>A1</b>	0,50	0,80	1,00	0,80	0,60	0,90	0,70	0,50	1,00	1,00
<b>A2</b>	0,60	0,60	0,50	0,60	0,90	0,60	0,80	0,60	0,80	1,00
<b>A3</b>	0,40	0,80	0,90	0,80	0,60	0,80	0,60	0,80	0,80	1,00
<b>A4</b>	0,60	0,80	0,70	0,80	0,70	0,40	0,80	1,00	0,50	0,60
<b>A5</b>	0,50	1,00	1,00	0,80	0,80	0,80	0,70	0,50	0,70	1,00
<b>Satisfação</b>										
<b>A6</b>	0,90	0,90	1,00	0,80	1,00	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00
<b>A7</b>	1,00	0,90	1,00	1,00	0,90	0,90	0,70	0,50	1,00	0,80
<b>A8</b>	0,20	0,90	0,90	0,60	0,80	1,00	0,80	1,00	0,60	0,60
<b>A9</b>	0,50	0,50	1,00	0,60	0,80	1,00	1,00	0,80	0,90	0,80
<b>A10</b>	0,60	0,90	1,00	0,80	0,90	0,80	1,00	0,70	0,90	1,00
<b>A11</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	0,90	0,90	1,00	0,80	1,00
<b>Adaptação</b>										
<b>A12</b>	1,00	0,90	1,00	0,80	0,70	0,90	0,80	0,70	0,90	1,00
<b>A13</b>	0,90	0,80	1,00	0,80	0,70	0,70	0,80	1,00	1,00	0,80
<b>A14</b>	1,00	0,90	0,80	0,80	0,80	0,90	0,80	0,90	0,50	1,00
<b>A15</b>	0,30	0,70	0,80	0,60	0,60	1,00	0,60	0,70	0,50	0,40
<b>A16</b>	0,60	0,90	1,00	1,00	0,90	0,90	0,90	0,90	1,00	0,80
<b>A17</b>	0,50	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,40	0,50	0,80
<b>A18</b>	0,60	1,00	0,50	0,80	0,80	1,00	0,80	0,80	0,80	0,80
<b>A19</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>A20</b>	0,40	0,70	0,60	0,50	0,50	1,00	0,60	0,90	0,60	0,20
<b>Poder</b>										
<b>A21</b>	0,50	0,80	0,80	0,60	0,70	0,90	0,50	0,60	0,80	0,80
<b>A22</b>	0,70	0,80	1,00	1,00	0,70	1,00	0,70	0,90	0,90	0,80
<b>A23</b>	0,60	0,80	1,00	1,00	0,80	1,00	0,60	0,90	0,80	0,40
<b>A24</b>	0,50	0,70	0,80	1,00	0,30	0,90	0,60	0,60	0,70	0,60
<b>A25</b>	0,60	0,50	1,00	0,80	0,60	0,50	0,90	0,90	0,90	0,60
<b>A26</b>	0,30	0,50	0,80	0,70	1,00	0,90	0,70	0,60	0,80	0,70
<b>A27</b>	0,60	0,80	0,70	0,80	0,80	0,70	0,60	0,90	0,80	0,60
<b>A28</b>	0,80	0,90	0,90	0,60	0,80	1,00	0,80	0,90	0,50	1,00
<b>A29</b>	1,00	1,00	0,80	1,00	0,80	0,60	0,80	1,00	0,60	0,80
<b>Confiança</b>										
<b>A65</b>	0,70	0,50	0,70	0,60	0,60	0,70	0,70	0,70	0,60	0,60
<b>A66</b>	0,30	0,70	0,40	0,60	0,80	0,60	0,40	0,80	0,60	0,80
<b>A67</b>	0,40	0,70	1,00	0,60	0,80	0,40	0,40	0,30	0,40	1,00
<b>A68</b>	1,00	0,60	0,90	0,60	0,70	0,90	0,80	0,90	0,90	1,00
<b>A69</b>	0,60	0,90	1,00	0,60	0,70	0,50	0,80	1,00	0,80	0,60
<b>Investimento Específico</b>										
<b>A46</b>	0,50	0,90	0,20	0,60	0,70	0,40	0,50	0,90	0,80	1,00
<b>A47</b>	0,20	1,00	0,60	0,80	0,80	0,40	0,50	0,20	0,60	1,00
<b>A48</b>	0,60	0,80	0,80	0,80	0,80	1,00	0,70	0,90	0,60	0,60
<b>A49</b>	0,40	0,90	0,70	1,00	0,80	1,00	0,80	0,50	0,80	1,00

### ÍNDICES DE AÇÕES (cont.)

	Relação 1	Relação 2	Relação 3	Relação 4	Relação 5	Relação 6	Relação 7	Relação 8	Relação 9	Relação 10
<b>Cooperação</b>										
<b>A30</b>	0,80	0,50	0,60	0,80	0,80	0,70	0,50	0,90	0,40	1,00
<b>A31</b>	1,00	0,90	1,00	0,60	1,00	0,90	0,60	0,80	0,90	1,00
<b>A32</b>	0,70	0,90	0,90	0,40	0,70	1,00	0,60	0,60	0,90	0,80
<b>A33</b>	0,90	0,90	0,90	0,60	0,70	0,70	0,70	0,60	0,80	0,80
<b>A34</b>	0,20	0,80	1,00	0,60	0,80	1,00	1,00	1,00	0,80	0,60
<b>A35</b>	0,90	0,70	0,90	0,80	0,90	1,00	0,90	1,00	0,80	0,80
<b>A36</b>	0,60	1,00	0,90	0,80	0,90	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00
<b>A37</b>	0,30	0,70	0,90	0,80	0,70	0,70	0,80	0,90	0,70	0,60
<b>A38</b>	0,90	0,80	0,80	0,60	0,80	0,90	0,60	0,90	0,40	0,80
<b>Dependência</b>										
<b>A63</b>	0,50	0,80	0,90	0,60	0,60	0,50	0,70	0,90	0,50	1,00
<b>A64</b>	0,40	0,80	0,70	0,60	0,80	0,60	0,60	0,60	0,50	1,00
<b>Cultura Organizacional</b>										
<b>A39</b>	0,50	0,90	0,80	0,80	0,80	0,90	0,70	0,50	0,70	0,80
<b>A40</b>	1,00	0,90	0,90	1,00	0,90	1,00	0,90	1,00	0,80	1,00
<b>A41</b>	0,70	0,60	0,90	0,60	0,60	0,90	0,70	0,70	0,70	0,60
<b>A42</b>	0,60	0,90	1,00	0,80	0,90	0,80	0,80	0,80	0,80	1,00
<b>A43</b>	0,30	0,70	0,90	0,60	0,70	0,80	0,70	0,50	0,70	1,00
<b>A44</b>	0,20	0,50	0,90	0,60	0,40	0,40	0,70	0,60	0,60	0,60
<b>A45</b>	0,60	1,00	1,00	0,60	1,00	0,40	0,60	0,60	0,80	0,80
<b>Conflito</b>										
<b>A50</b>	0,40	0,80	0,80	0,80	0,80	1,00	0,80	0,70	0,70	0,80
<b>A51</b>	0,40	0,60	0,80	0,80	0,70	0,40	0,70	0,60	0,70	0,60
<b>A52</b>	0,90	0,60	0,80	0,80	0,90	0,50	0,40	0,60	0,40	1,00
<b>A53</b>	1,00	0,40	0,60	0,60	0,80	0,20	0,60	1,00	0,20	0,20
<b>Comprometimento</b>										
<b>A54</b>	1,00	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,90	0,90	0,90	1,00
<b>A55</b>	0,80	0,90	0,80	1,00	0,80	1,00	0,80	0,90	0,70	1,00
<b>A56</b>	0,80	0,90	1,00	0,60	0,90	1,00	0,70	0,80	0,90	1,00
<b>A57</b>	0,60	0,80	0,90	1,00	0,90	1,00	0,90	0,90	0,40	1,00
<b>A58</b>	0,60	0,80	0,90	0,80	0,80	0,40	0,70	0,30	0,70	0,80
<b>A59</b>	1,00	0,60	0,60	0,60	0,60	0,90	0,60	1,00	0,60	0,80
<b>A60</b>	0,60	0,90	1,00	0,80	0,90	0,60	0,70	0,50	0,60	0,80
<b>A61</b>	0,80	1,00	0,90	1,00	0,70	0,70	0,70	1,00	0,80	0,60
<b>A62</b>	1,00	0,80	0,90	0,80	0,90	1,00	0,90	1,00	0,90	1,00
<b>Somatória dos Índices Individuais das Ações</b>										
	<b>44,40</b>	<b>55,00</b>	<b>58,30</b>	<b>52,00</b>	<b>53,60</b>	<b>54,60</b>	<b>50,20</b>	<b>53,10</b>	<b>49,90</b>	<b>56,30</b>

### Índices das Ações (Somatória dos Índices / Número de Índices)

**0,64    0,80    0,84    0,75    0,78    0,79    0,73    0,77    0,72    0,82**

## APÊNDICE E

### MÉDIA DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO PELAS REDES VAREJISTAS E POR SEUS FORNECEDORES

	Relação 1	Relação 2	Relação 3	Relação 4	Relação 5	Relação 6	Relação 7	Relação 8	Relação 9	Relação 10
<b>COMPORTEMENTOS</b>										
<b>Dependência</b>										
<b>C1</b>	1,00	2,00	3,00	5,00	3,50	1,50	4,50	5,00	4,50	5,00
<b>C2</b>	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
<b>C3</b>	1,00	3,00	3,00	1,50	5,00	3,50	3,50	3,00	5,00	5,00
<b>C4</b>	4,50	4,50	4,50	1,00	4,00	4,50	4,00	5,00	5,00	4,00
<b>C5</b>	4,50	3,50	3,50	2,00	3,50	4,50	3,50	5,00	1,00	4,00
<b>Investimento Específico</b>										
<b>C6</b>	3,50	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>C7</b>	4,50	4,50	3,50	5,00	4,00	4,50	3,50	5,00	4,50	4,00
<b>C8</b>	1,00	3,50	2,50	1,00	4,50	3,50	2,50	1,50	4,50	4,50
<b>Comunicação</b>										
<b>C9</b>	3,00	3,50	5,00	5,00	4,00	3,00	4,50	5,00	4,50	4,00
<b>C10</b>	4,50	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00	3,50	5,00	5,00	4,50
<b>C11</b>	1,50	5,00	4,00	4,00	4,00	4,50	2,50	2,00	5,00	5,00
<b>C12</b>	3,50	4,50	3,00	1,00	4,50	2,50	3,00	3,00	3,00	4,00
<b>Confiança</b>										
<b>C13</b>	1,00	2,50	1,00	5,00	3,50	2,50	1,50	3,00	2,00	2,50
<b>C14</b>	3,50	5,00	5,00	5,00	3,50	3,50	4,50	5,00	3,00	4,50
<b>C15</b>	1,50	4,50	3,00	4,00	2,50	3,00	3,50	3,00	2,50	2,50
<b>C16</b>	3,50	5,00	4,00	1,00	3,00	3,00	2,00	2,50	3,00	4,00
<b>C17</b>	1,50	5,00	4,50	5,00	3,50	5,00	3,50	4,00	5,00	5,00
<b>C18</b>	1,00	5,00	3,00	1,00	4,00	5,00	2,00	3,50	1,50	5,00
<b>C19</b>	3,00	4,50	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>C20</b>	1,00	3,00	4,50	1,00	4,00	2,50	5,00	3,00	3,00	3,00
<b>C21</b>	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	3,00	3,50	3,00	4,00	4,50
<b>C22</b>	5,00	3,50	4,50	2,00	4,00	3,00	4,50	5,00	5,00	3,50
<b>Comprometimento</b>										
<b>C23</b>	1,00	3,00	5,00	5,00	4,50	3,00	1,50	3,00	1,00	4,00
<b>C24</b>	4,50	5,00	4,50	4,00	4,50	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00
<b>C25</b>	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50	5,00
<b>C26</b>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>C27</b>	3,00	3,00	1,00	1,00	2,00	4,00	1,00	5,00	5,00	1,00
<b>C28</b>	1,50	4,00	4,00	3,00	3,50	5,00	3,00	5,00	4,00	5,00
<b>Cooperação</b>										
<b>C29</b>	4,50	3,50	4,50	5,00	3,50	4,50	5,00	5,00	4,00	4,50
<b>C30</b>	5,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<b>Satisfação</b>										
<b>C40</b>	5,0	5,0	4,5	5,0	4,5	5,0	4,5	5,0	5,0	5,0
<b>C41</b>	4,5	5,0	4,5	5,0	3,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,0
<b>C42</b>	4,5	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	3,5	5,0	5,0	4,5
<b>C43</b>	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
<b>C44</b>	3,5	5,0	4,5	5,0	4,5	2,5	4,0	5,0	4,5	5,0

**MÉDIA DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DADO PELAS REDES VAREJISTAS E POR SEUS FORNECEDORES  
COMPORTAMENTOS (cont.)**

	<b>Relação 1</b>	<b>Relação 2</b>	<b>Relação 3</b>	<b>Relação 4</b>	<b>Relação 5</b>	<b>Relação 6</b>	<b>Relação 7</b>	<b>Relação 8</b>	<b>Relação 9</b>	<b>Relação 10</b>
<b>Cultura Organizacional</b>										
<b>C31</b>	5,00	3,50	3,50	5,00	3,00	5,00	4,50	5,00	4,50	5,00
<b>C32</b>	5,00	5,00	4,50	5,00	4,00	4,50	4,00	5,00	5,00	4,00
<b>C33</b>	3,00	5,00	5,00	4,00	3,50	5,00	5,00	5,00	4,50	4,50
<b>C34</b>	3,00	5,00	3,50	5,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	5,00
<b>C35</b>	4,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00	5,00	4,00	3,00	5,00
<b>C36</b>	2,00	4,00	4,00	1,00	3,50	3,50	3,00	3,00	2,50	4,00
<b>C37</b>	1,00	3,50	3,50	1,00	4,50	5,00	5,00	3,00	2,50	4,50
<b>C38</b>	1,00	3,00	3,50	1,00	2,00	2,50	3,50	3,00	1,00	3,50
<b>C39</b>	3,50	4,50	5,00	5,00	4,00	3,50	3,00	5,00	5,00	5,00
<b>Adaptação</b>										
<b>C45</b>	5,0	5,0	4,5	5,0	4,5	5,0	3,0	4,5	3,5	5,0
<b>C46</b>	2,0	2,0	1,0	4,0	3,5	2,5	2,5	2,0	2,0	3,0
<b>C47</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,5
<b>C48</b>	1,0	2,5	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>C49</b>	2,0	2,0	1,0	4,0	3,5	2,5	2,5	2,0	2,0	4,0
<b>C50</b>	3,0	4,5	4,0	4,0	2,5	4,5	3,5	3,5	3,5	4,0
<b>Poder</b>										
<b>C51</b>	4,0	4,5	5,0	5,0	4,5	5,0	4,0	5,0	4,5	5,0
<b>C52</b>	3,5	4,0	4,0	5,0	4,5	5,0	3,0	3,5	4,5	5,0
<b>C53</b>	3,0	4,5	4,5	5,0	3,0	5,0	4,0	4,5	3,0	5,0
<b>C54</b>	3,0	4,5	4,0	1,0	4,5	5,0	3,0	5,0	4,5	5,0
<b>Conflito</b>										
<b>C55</b>	3,5	4,5	4,0	5,0	4,0	4,5	5,0	3,5	3,0	4,0
<b>C56</b>	1,5	5,0	3,5	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	2,0	5,0

## ÍNDICE DE COMPORTAMENTOS

	Relação 1	Relação 2	Relação 3	Relação 4	Relação 5	Relação 6	Relação 7	Relação 8	Relação 9	Relação 10
<b>Dependência</b>										
<b>C1</b>	0,20	0,40	0,60	1,00	0,70	0,30	0,90	1,00	0,90	1,00
<b>C2</b>	1,00	0,80	0,80	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	0,80
<b>C3</b>	0,20	0,60	0,60	0,30	1,00	0,70	0,70	0,60	1,00	1,00
<b>C4</b>	0,90	0,90	0,90	0,20	0,80	0,90	0,80	1,00	1,00	0,80
<b>C5</b>	0,90	0,70	0,70	0,40	0,70	0,90	0,70	1,00	0,20	0,80
<b>Investimento Específico</b>										
<b>C6</b>	0,70	0,90	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>C7</b>	0,90	0,90	0,70	1,00	0,80	0,90	0,70	1,00	0,90	0,80
<b>C8</b>	0,20	0,70	0,50	0,20	0,90	0,70	0,50	0,30	0,90	0,90
<b>Comunicação</b>										
<b>C9</b>	0,60	0,70	1,00	1,00	0,80	0,60	0,90	1,00	0,90	0,80
<b>C10</b>	0,90	1,00	0,90	1,00	0,90	1,00	0,70	1,00	1,00	0,90
<b>C11</b>	0,30	1,00	0,80	0,80	0,80	0,90	0,50	0,40	1,00	1,00
<b>C12</b>	0,70	0,90	0,60	0,20	0,90	0,50	0,60	0,60	0,60	0,80
<b>Confiança</b>										
<b>C13</b>	0,20	0,50	0,20	1,00	0,70	0,50	0,30	0,60	0,40	0,50
<b>C14</b>	0,70	1,00	1,00	1,00	0,70	0,70	0,90	1,00	0,60	0,90
<b>C15</b>	0,30	0,90	0,60	0,80	0,50	0,60	0,70	0,60	0,50	0,50
<b>C16</b>	0,70	1,00	0,80	0,20	0,60	0,60	0,40	0,50	0,60	0,80
<b>C17</b>	0,30	1,00	0,90	1,00	0,70	1,00	0,70	0,80	1,00	1,00
<b>C18</b>	0,20	1,00	0,60	0,20	0,80	1,00	0,40	0,70	0,30	1,00
<b>C19</b>	0,60	0,90	1,00	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>C20</b>	0,20	0,60	0,90	0,20	0,80	0,50	1,00	0,60	0,60	0,60
<b>C21</b>	0,80	1,00	0,80	1,00	0,80	0,60	0,70	0,60	0,80	0,90
<b>C22</b>	1,00	0,70	0,90	0,40	0,80	0,60	0,90	1,00	1,00	0,70
<b>Comprometimento</b>										
<b>C23</b>	0,20	0,60	1,00	1,00	0,90	0,60	0,30	0,60	0,20	0,80
<b>C24</b>	0,90	1,00	0,90	0,80	0,90	1,00	0,90	1,00	0,90	1,00
<b>C25</b>	1,00	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00	0,90	0,90	0,90	1,00
<b>C26</b>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>C27</b>	0,60	0,60	0,20	0,20	0,40	0,80	0,20	1,00	1,00	0,20
<b>C28</b>	0,30	0,80	0,80	0,60	0,70	1,00	0,60	1,00	0,80	1,00
<b>Cooperação</b>										
<b>C29</b>	0,90	0,70	0,90	1,00	0,70	0,90	1,00	1,00	0,80	0,90
<b>C30</b>	1,00	1,00	0,90	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Satisfação</b>										
<b>C40</b>	1,0	1,0	0,9	1,0	0,9	1,0	0,9	1,0	1,0	1,0
<b>C41</b>	0,9	1,0	0,9	1,0	0,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
<b>C42</b>	0,9	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	0,7	1,0	1,0	0,9
<b>C43</b>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>C44</b>	0,7	1,0	0,9	1,0	0,9	0,5	0,8	1,0	0,9	1,0



## ÍNDICE DE COMPORTAMENTOS (cont.)

	Relação 1	Relação 2	Relação 3	Relação 4	Relação 5	Relação 6	Relação 7	Relação 8	Relação 9	Relação 10
<b>Cultura Organizacional</b>										
<b>C31</b>	1,00	0,70	0,70	1,00	0,60	1,00	0,90	1,00	0,90	1,00
<b>C32</b>	1,00	1,00	0,90	1,00	0,80	0,90	0,80	1,00	1,00	0,80
<b>C33</b>	0,60	1,00	1,00	0,80	0,70	1,00	1,00	1,00	0,90	0,90
<b>C34</b>	0,60	1,00	0,70	1,00	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	1,00
<b>C35</b>	0,80	1,00	1,00	0,80	0,60	1,00	1,00	0,80	0,60	1,00
<b>C36</b>	0,40	0,80	0,80	0,20	0,70	0,70	0,60	0,60	0,50	0,80
<b>C37</b>	0,20	0,70	0,70	0,20	0,90	1,00	1,00	0,60	0,50	0,90
<b>C38</b>	0,20	0,60	0,70	0,20	0,40	0,50	0,70	0,60	0,20	0,70
<b>C39</b>	0,70	0,90	1,00	1,00	0,80	0,70	0,60	1,00	1,00	1,00
<b>Adaptação</b>										
<b>C45</b>	1,0	1,0	0,9	1,0	0,9	1,0	0,6	0,9	0,7	1,0
<b>C46</b>	0,4	0,4	0,2	0,8	0,7	0,5	0,5	0,4	0,4	0,6
<b>C47</b>	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,5
<b>C48</b>	0,2	0,5	0,2	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,2
<b>C49</b>	0,4	0,4	0,2	0,8	0,7	0,5	0,5	0,4	0,4	0,8
<b>C50</b>	0,6	0,9	0,8	0,8	0,5	0,9	0,7	0,7	0,7	0,8
<b>Poder</b>										
<b>C51</b>	0,8	0,9	1,0	1,0	0,9	1,0	0,8	1,0	0,9	1,0
<b>C52</b>	0,7	0,8	0,8	1,0	0,9	1,0	0,6	0,7	0,9	1,0
<b>C53</b>	0,6	0,9	0,9	1,0	0,6	1,0	0,8	0,9	0,6	1,0
<b>C54</b>	0,6	0,9	0,8	0,2	0,9	1,0	0,6	1,0	0,9	1,0
<b>Conflito</b>										
<b>C55</b>	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8	0,9	1,0	0,7	0,6	0,8
<b>C56</b>	0,3	1,0	0,7	0,8	0,8	1,0	0,6	0,6	0,4	1,0
<b>Somatória dos Índices Individuais de Comportamento</b>										
	<b>34,9</b>	<b>46,3</b>	<b>43,2</b>	<b>40,9</b>	<b>43,1</b>	<b>45,2</b>	<b>40,8</b>	<b>44,9</b>	<b>42</b>	<b>47,9</b>
<b>Índices de Comportamento (Somatória dos Índices / Número de Índices)</b>										
	<b>0,62</b>	<b>0,83</b>	<b>0,77</b>	<b>0,73</b>	<b>0,77</b>	<b>0,81</b>	<b>0,73</b>	<b>0,80</b>	<b>0,75</b>	<b>0,86</b>