

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

**Colaboração na gestão da cadeia de hortifrúti: um estudo sobre o
relacionamento fornecedor-varejo supermercadista**

Karina Sacilotto de Moura

Dissertação de Mestrado

São Carlos – SP

Setembro / 2013

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

**Colaboração na gestão da cadeia de hortifrúti: um estudo sobre o relacionamento
fornecedor-varejo supermercadista**

Karina Sacilotto de Moura

Dissertação 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 Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração: Gestão de Sistemas Agroindustriais.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara.

São Carlos – SP

Setembro / 2013

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

M929cg

Moura, Karina Sacilotto de.

Colaboração na gestão da cadeia de hortifrúti : um estudo sobre o relacionamento fornecedor-varejo supermercadista / Karina Sacilotto de Moura. -- São Carlos : UFSCar, 2013. 123 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2013.

1. Cadeia de suprimentos. 2. Colaboração. 3. Gestão de fornecedores. 4. Agribusiness. I. Título.

CDD: 658.7 (20^a)

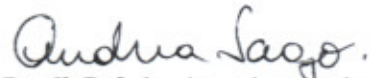



FOLHA DE APROVAÇÃO

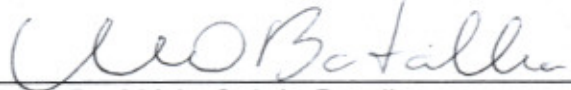
Aluno(a): Karina Sacilotto de Moura

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 25/09/2013 PELA
COMISSÃO JULGADORA:


Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara
Orientador(a) PPGE/UFSCar


Profª Drª Andrea Lago da Silva
PPGE/UFSCar


Profª Drª Marcia Azanha Ferraz Dias de Moraes
LES/ESALQ/USP


Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGE

DEDICATÓRIA

Primeiramente, dedico à Deus,

Aos Meus Pais Elvira Sacilotto de Moura & Amarildo Tadeu de Moura

E ao Meu Irmão Matheus Sacilotto de Moura.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus pelas oportunidades que Ele me proporcionou e sei que continuará proporcionando ao longo da minha vida!

À minha Família – Mãe, Pai e Irmão – pela educação e por todo o apoio dado para que eu tivesse condições de prosseguir com os meus estudos!

À professora e orientadora Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara pela preciosa orientação e pelo incentivo, fatores estes fundamentais, para a realização deste trabalho. Agradeço também por sua paciência e gentileza ao esclarecer minhas dúvidas!

À colega Ângela Cristina Marqui pelo aprendizado, gentilmente e pacientemente por ela concedido!

Às professoras Dra. Andrea Lago da Silva e Dra. Márcia Azanha Ferraz Dias de Moraes, componentes da banca de qualificação, primeiro, por terem aceitado o convite de participação e, em segundo lugar, pelas contribuições sugeridas!

Aos amigos e colegas de pós pela excelente convivência ao longo dos últimos três anos.

Aos colegas do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI) pelas manhãs e tardes de estudos compartilhadas! Agradeço também à Cristiane Ribeiro (Cris) por toda ajuda oferecida!

A todos os professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, especialmente, ao Robson, à Raquel e à Karina, funcionários da Secretaria de Pós-Graduação!

À Manu e à Vanessa, companheiras de apartamento, pela convivência durante o período que morei em São Carlos!

Ao CNPq pelo auxílio financeiro!

Aos funcionários das empresas pesquisadas que forneceram dados indispensáveis para o desenvolvimento desta pesquisa. Muito obrigada pela atenção dedicada a minhas solicitações!

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram nesta minha jornada da Pós-Graduação, registro aqui meus sinceros agradecimentos!

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”.

Leonardo da Vinci

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE SIGLAS	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Situação-Problema	1
1.2 Justificativa	4
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Estrutura da dissertação	8
2 REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Colaboração na cadeia de suprimento	10
2.1.1 Estágios de relacionamento: cooperação, coordenação e colaboração.....	13
2.1.2 Elementos caracterizadores de colaboração	16
2.1.3 Ações caracterizadoras de colaboração.....	22
2.1.4 Fatores motivadores para o relacionamento colaborativo	31
2.2 Disponibilidade de produto e ruptura de gôndola.....	33
2.2.1 Causas de ruptura de gôndola	34
2.2.2 Gerenciamento de ruptura de gôndola	37
2.2.3 Atributos de disponibilidade de produto.....	39
2.3 Sistematização da revisão de literatura consultada.....	41
3 METODOLOGIA	44
3.1 Revisão sistemática da literatura.....	44
3.1.1 Planejamento da revisão	45
3.1.2 Condução da revisão	45
3.1.3 Apresentação dos resultados da revisão sistemática da literatura.....	50
3.2 Abordagem de pesquisa	50
3.3 Método de procedimento	51
3.4 Seleção dos casos.....	53
3.5 Forma de coleta de dados.....	54
3.6 Forma de análise das evidências	54

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1 Caracterização das empresas pesquisadas	57
4.1.1 Fornecedor A	57
4.1.2 Rede 1	60
4.1.3 Rede 2	62
4.1.4 Rede 3	63
4.1.5 Rede 4	63
4.1.6 Rede 5	64
4.2 Caracterização dos relacionamentos estudados	65
4.2.1 Elementos e ações presentes no relacionamento Fornecedor A – Rede 1	66
4.2.2 Elementos e ações presentes no relacionamento Fornecedor A – Rede 2	74
4.2.3 Elementos e ações presentes no relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5.....	76
4.3 Estágios de relacionamento identificados nos casos estudados	77
4.4 Fatores motivadores para desenvolver um relacionamento nos moldes de colaboração entre agentes da cadeia de FLV	85
4.4.1 Atributos da disponibilidade do produto e/ou ruptura de gôndola	87
4.5 Sistematização dos resultados obtidos	91
5 CONCLUSÕES.....	96
5.1 Atendimento à questão de pesquisa, aos objetivos propostos e às proposições	96
5.2 Limitações da pesquisa	102
5.3 Recomendações para pesquisas futuras	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	115

RESUMO

Nas relações de mercado, existem várias maneiras para que os agentes negociem entre si, desde negociações no mercado *spot*, puramente transacional, até relacionamentos caracterizados pela construção de parcerias ou alianças. Por conseguinte, uma das alternativas é a colaboração. No contexto de gestão da cadeia de suprimento, a colaboração entre membros de uma mesma cadeia remete à ideia de organizações engajadas em trabalhos conjuntos. Por outro lado, a postura colaborativa não deve ser adotada entre a organização e todos os agentes com os quais ela interage, devendo optar, assim, por diferentes tipos de relacionamentos colaborativos, de acordo com as suas necessidades reais e de modo a poupar recursos próprios. Dessa forma, alguns autores classificam os tipos de relações na cadeia de suprimento de acordo com nível de colaboração entre os agentes, sendo que são comumente encontrados na literatura três estágios de relacionamento, a saber: cooperação, coordenação e colaboração. Para identificar cada um desses estágios, tem-se um conjunto distinto de elementos facilitadores e ações, características estas que foram levantadas nesse trabalho com base na revisão sistemática da literatura. Adicionalmente, foram identificados exemplos de fatores motivadores para que as empresas se engajem na conduta colaborativa. Cabe destacar que cadeia aqui estudada é a de hortifrúti. Descrito esse contexto, o objetivo principal da presente dissertação é caracterizar os diferentes estágios do relacionamento colaborativo entre fornecedor de frutas, legumes e verduras e redes do varejo supermercadista. O método empregado nessa pesquisa corresponde ao estudo de casos múltiplos, em que foram analisados os relacionamentos entre um fornecedor de hortifrúti e cinco redes do varejo supermercadista, clientes dele. Como resultados, foram identificados diferentes estágios de relacionamento colaborativo entre o fornecedor em questão e cada uma das redes pesquisadas, pois os casos estudados apresentaram conjuntos distintos de características, em termos de elementos e ações. No que se refere à motivação para que essas empresas se sintam encorajadas a desenvolver e manter relações nos moldes de colaboração, o conjunto de fatores encontrado foi o mesmo para os relacionamentos pesquisados, sendo os seguintes exemplos de incentivos: garantir a disponibilidade do produto; reduzir o impacto da ruptura de gôndola (indisponibilidade de produto) no varejo supermercadista; reduzir as perdas físicas de produto; aumentar o volume de vendas e; fidelizar os clientes quanto à compra de hortifrúti na loja supermercadista. Por conseguinte, através dessa pesquisa, obtiveram-se direcionadores capazes de orientar fornecedores e lojas supermercadistas na busca da gestão colaborativa para a cadeia de hortifrúti, destacando as oportunidades associadas à melhoria da disponibilidade do produto no ponto de venda, garantindo, portanto, um melhor atendimento ao consumidor.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimento; Colaboração; Relacionamento fornecedor-varejo supermercadista; Setor de hortifrúti.

ABSTRACT

In market relations, there are several ways for agents to negotiate with each other, since open market negotiations, purely transactional, to relationships characterized by building partnerships or alliances. Therefore, an alternative is collaboration. In the context of supply chain management, collaboration among members of the same chain refers to the idea of organizations engaged in working together. On the other hand, the collaborative approach should not be adopted between the organization and all the agents with whom interacts, must choose well, for different types of collaborative relationships, according to their actual needs and to save own resources. Thus, some authors classify the types of relationships in the supply chain according to level of collaboration among the agents, and are commonly found in the literature three stages of relationship, namely: cooperation, coordination and collaboration. To identify each of these stages has a distinct set of enhancer elements and actions, these characteristics that have been raised in this study based on systematic literature review. Additionally, it was identified examples of motivating factors for companies to engage in conduct collaborative. It is worth noting that the chain studied here is of the fruits and vegetables. Described this context, the main objective of this dissertation is to characterize the different stages of the collaborative relationship between supplier of fruits and vegetables and supermarket retail chains. The method used in this study corresponds a multi case study, which examined the relationships between a supplier of fruits and vegetables and five retail supermarkets, his customers. As a result, it was identified different stages of collaborative relationship between the supplier in question and each of the retailers surveyed, for the cases studied exhibited distinct sets of characteristics in terms of elements and actions. Regarding the motivation for these companies feel encouraged to develop and maintain collaborative relationships, a set of factors was found to be the same for all relationships investigated and examples of incentives are: to ensure product availability; reduce the impact of out-of-stocks (unavailability of product) in the retail market; reduce physical losses of product; increase sales and; customer loyalty when buying fruits and vegetables in store supermarket. Therefore, through this study, it was obtained drivers capable of guiding suppliers and supermarket stores in search of collaborative management for the chain of fruits and vegetables, highlighting the opportunities associated with improving the availability of the product at shelf, thereby ensuring a better customer service.

Keywords: Supply chain management; Collaboration; Supplier-retail supermarket relationship; Fruit and vegetables sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura lógica da dissertação	8
Figura 2 – Intersecção entre o arcabouço conceitual e o contexto desta pesquisa	9
Figura 3 – Modelo de Três estágios para a colaboração na cadeia de suprimento dentro de uma estrutura de campo de força	11
Figura 4 – Escada para a colaboração	30
Figura 5 – Nível de serviço ao longo da cadeia de suprimento	37
Figura 6 – Estrutura Sistematizada para a condução da presente pesquisa	42
Figura 7 – Ilustração do sistema de <i>displays</i> patenteadado pelo Grupo do Fornecedor A	59
Figura 8 – Etapas do processo de rastreabilidade da fruta comercializada pelo Fornecedor A	59
Figura 9 – Intersecção entre os casos analisados nessa pesquisa	66
Figura 10 – Classificação do relacionamento Fornecedor A – Rede 1 no estágio da colaboração	80
Figura 11 – Classificação do relacionamento Fornecedor A – Rede 2 no estágio da colaboração	80
Figura 12 – Classificação do relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5 no estágio da cooperação	81
Figura 13 – Diagrama das etapas do histórico do relacionamento entre Fornecedor A e Rede 1 e suas consequências	84
Figura 14 – Estrutura sistematizada do relacionamento Fornecedor A – Rede 1	92
Figura 15 – Estrutura sistematizada do relacionamento Fornecedor A – Rede 2	93
Figura 16 – Estrutura sistematizada do relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Causas de ruptura de gôndola apontadas no contexto internacional	35
Quadro 2 – Causas de ruptura de gôndola apontadas no contexto nacional.....	35
Quadro 3 – Exemplos de indicadores de desempenho relativos ao nível de serviço ao cliente no varejo supermercadista.....	39
Quadro 4 – Exemplos de indicadores de desempenho relativos ao nível de serviço ao cliente em cadeia de suprimento agro-alimentar	40
Quadro 5 – Proposta para estruturação da revisão sistemática da literatura	44
Quadro 6 – Protocolo de pesquisa para a revisão sistemática da literatura.....	45
Quadro 7 – Variáveis consideradas na análise de conteúdo	55
Quadro 8 – Relação entre as variáveis e as questões contidas nos roteiros de entrevistas	55
Quadro 9 – Principais características das redes varejistas pesquisadas.....	65
Quadro 10 – Fatores motivadores para o relacionamento colaborativo, conforme a percepção da rede supermercadista	85
Quadro 11 – Comparativo entre os casos estudados	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de cooperação, coordenação e colaboração	14
Tabela 2 – Níveis de colaboração na cadeia de suprimento	15
Tabela 3 – Principais elementos caracterizadores da presença de colaboração na cadeia de suprimento	17
Tabela 4 - Principais ações caracterizadoras da presença de colaboração na cadeia de suprimento	23
Tabela 5 – Principais Fatores motivadores para a colaboração na cadeia de suprimento	31
Tabela 6 – Resultado do processo de seleção de artigos na base <i>EBSCOHOST</i>	46
Tabela 7 – Resultado do processo de seleção de artigos na base <i>SCOPUS</i>	46
Tabela 8 – Bases de dados e seus respectivos periódicos internacionais	47
Tabela 9 – Resultado do processo de seleção de artigos em periódicos nacionais.....	48
Tabela 10 – Resultado do processo de seleção de artigos em bases digitais de Teses e Dissertações.....	49
Tabela 11 – Resultado do processo de seleção de artigos em anais de eventos	49
Tabela 12 – Amostra de artigos selecionados e utilizados.....	50

LISTA DE SIGLAS

Frutas, Legumes e Verduras (FLV)

Tecnologia de informação (TI)

Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP)

Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda. (CAAL)

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)

Just in Time (JIT)

Electronic Data Interchange (EDI)

On-shelf-availability (OSA)

Out-of-stock (OOS)

Centro de distribuição (CD)

Identificação por radiofrequência (RFID)

First in, first out (FIFO)

Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)

Revista de Administração da USP (RAUSP)

Revista de Administração de Empresas (RAE)

Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)

Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)

Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)

Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP)

Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)

Information Science & Technology Abstracts (ISTA)

1 INTRODUÇÃO

O capítulo introdutório desta dissertação apresenta a situação-problema em que se baseia o estudo, a justificativa para o mesmo, os objetivos propostos e, por fim, a estrutura lógica da dissertação.

1.1 Situação-Problema

Nas relações de mercado, existem várias maneiras para que os agentes negociem entre si, desde negociações no mercado *spot*, puramente transacional, até relacionamentos caracterizados pela construção de parcerias ou alianças. Por conseguinte, uma das alternativas é a colaboração, sendo que os termos cadeia de suprimento e gestão da cadeia de suprimento estão, frequentemente, associados a esse tipo de relação (LIVIU; EMIL, 2008). Embora existam várias definições para esses termos, são expostos na sequência os conceitos propostos por alguns autores, uma vez que tais definições são vistas como importantes para a compreensão dessa pesquisa.

No que diz respeito à cadeia de suprimento, ela é definida como:

Um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente ligado por meio de fluxos, tanto a montante como a jusante, de produtos, serviços, recursos financeiros e/ou informações, englobando desde a fonte de matéria-prima até o cliente (MENTZER *et al.*, 2001, p. 4).

Quanto à gestão da cadeia de suprimento, o Conselho de Profissionais de Gestão da Cadeia de suprimento (*Council of Supply Chain Management Professionals* – em inglês) a define como enquadramento de todas as atividades de planejamento e gestão desde a fonte de matéria-prima até o consumidor final, incorporando, além das atividades de logística, a colaboração e a coordenação entre todos os agentes da cadeia, os quais podem ser fornecedores, prestadores de serviços intermediários e consumidores. Em síntese, ela integra o gerenciamento da oferta e da demanda dentro e através das organizações (BALLOU, 2007; FRANKEL *et al.*, 2008).

Mentzer *et al.* (2001, p. 18), por sua vez, propõem a seguinte definição:

Gestão da cadeia de suprimento é definida como a coordenação sistêmica e estratégica das funções de negócio tradicionais e das táticas adotadas nessas funções, considerando tanto o ambiente interno de uma organização em particular como o ambiente que envolve toda a cadeia de suprimento, com o propósito de melhorar o

desempenho no longo prazo de cada entidade individualmente e da cadeia como um todo.

Já a ideia de colaboração na gestão da cadeia de suprimento pode ser interpretada como duas ou mais organizações independentes trabalhando de maneira conjunta para alinhar seus processos produtivos, além de criar valor para o consumidor final e demais *stakeholders* (grupos ou indivíduos interessados no desempenho da organização em questão), alcançando um sucesso maior do que se elas atuassem de forma individual (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). Em vista dessa perspectiva, o comportamento colaborativo vem sendo adotado na cadeia como uma proposta para que as empresas possam se adaptar mediante às rápidas mudanças no mercado (BORGES, 2012), além da possibilidade de reduzir os desequilíbrios de informação que resultam no temido efeito chicote (MCLAREN; HEAD; YUAN, 2002). Sobre efeito chicote, entende-se como a distorção na percepção da quantidade demandada, na medida em que se dirige a montante da cadeia de suprimento.

Uma organização pode adotar a postura colaborativa tanto com os seus fornecedores quanto com os seus clientes (BARRATT 2004a; SINGH; POWER, 2009). Quanto maior o nível de colaboração com os parceiros da cadeia, maiores serão os benefícios potenciais, observando que quando as empresas integram e atuam como uma única entidade, o desempenho é aprimorado ao longo da cadeia de suprimento (FROLICH; WESTBROOK, 2001). Embora nem todas as relações nos moldes de colaboração sejam simétricas, a expectativa é de que elas propiciem benefícios para todas as partes envolvidas, de modo que cada uma obtenha alguma vantagem em relação a si própria (HORGARTH-SCOTT, 1999).

Por outro lado, o relacionamento colaborativo não precisa necessariamente ser adotado entre a organização e todos os agentes com os quais ela interage (BARRATT, 2004a). Por exemplo, Horgarth-Scott (1999) explica que uma organização poderá até adotar relacionamentos nos moldes de colaboração com diferentes parceiros, porém, como cada empresa possui um conjunto exclusivo de características e ativos, esses relacionamentos tendem a serem distintos um dos outros.

O fato de que as empresas devem colaborar com um grupo reduzido de parceiros estratégicos não significa, necessariamente, que todos os outros relacionamentos deverão ser puramente transacionais, isto é, baseados em negociação de preços. Pode-se optar, então, por diferentes tipos de relacionamentos com os diversos agentes da cadeia de suprimento, de acordo com necessidades e recursos disponíveis (MENTZER; FOGGIN; GOLICIC, 2000).

Diante desse contexto, alguns autores classificam os tipos de relações entre as empresas na cadeia de suprimentos de acordo com nível de colaboração entre elas

(SPEKMAN; KAMAUFF; MYHR, 1998; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006; KAMPSTRA; ASHAYERI; GATTORNA, 2006; MOHARANA *et al.*, 2012). Por conseguinte, são comumente encontrados na literatura três estágios de relacionamento entre agentes da cadeia de suprimento, a saber: cooperação, coordenação e colaboração. Para identificar cada um desses estágios, têm-se um conjunto distinto de características, em termos de elementos e ações – temática esta que será mais bem detalhada no decorrer dessa dissertação.

Quando se trata da cadeia de suprimento agroalimentar, a qual será o foco dessa pesquisa, entende-se que ela possui certas peculiaridades que a distinguem de outras cadeias de suprimento industriais e de serviço. Por exemplo, dentre as particularidades propostas por Sporleder e Boland (2011), destacam-se:

(a) o risco que emana da natureza biológica da cadeia de suprimento agroalimentar, tanto em termos de quantidade produzida como da qualidade dos produtos ofertados, impactando nos aspectos de perecibilidade e sazonalidade na oferta dos produtos;

(b) o papel dos estoques, no caso de produtos agrícolas altamente perecíveis, como o hortifrúti¹, onde a manutenção de um nível de estoque de segurança torna-se inviável;

(c) o fortalecimento da biotecnologia com a criação de produtos geneticamente modificados, fato que amplia o leque de disponibilidade de produtos, amenizando o problema da sazonalidade na oferta;

(d) a influência da tecnologia de informação (TI) no processo de rastreabilidade dos produtos agroalimentares, questão em voga nos dias de hoje, além de possibilitar a adoção de iniciativas integradas entre os membros da cadeia;

(e) a relação de poder de mercado nas cadeias de suprimento agroalimentares tende a beneficiar as grandes redes varejistas de alimentos, em outras palavras, o poder de barganha tende a se concentrar nos agentes mais a jusante da cadeia.

No caso do varejo de alimentos, os consumidores se preocupam cada vez mais com questões relacionadas à qualidade do produto e sua procedência. Para os produtos do setor de Frutas, Legumes e Verduras (FLV), essa preocupação é ainda maior, porque, na maioria das vezes, o aspecto de frescor dos itens disponíveis nas prateleiras é decisivo no momento da compra por parte do consumidor. Assim, as características desejadas pelo consumidor final causam impactos nas relações entre as empresas da cadeia varejista de hortifrúti. Corroborando com essa ideia, uma matéria publicada pela revista SuperVarejo (2009, p. 26)

¹ De acordo com a revista FrutiFatos (2004), as denominações hortifrúti e FLV são sinônimas e podem ser utilizadas para a designação das frutas, legumes e verduras.

expõe a seguinte fala de um representante da Companhia de Entrepostos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP): “produto sem frescor na gôndola queima a imagem da loja no quesito qualidade em FLV”.

Acredita-se, por conseguinte, que o varejo supermercadista, com a finalidade de obter vantagem competitiva no setor de FLV, deve estabelecer formas de colaboração junto a seus fornecedores. A expectativa é de que essa atitude poderá padronizar o nível de qualidade dos produtos e garantir uma regularidade no abastecimento dos pontos de venda ao consumidor final. Além disso, devido à perecibilidade dos produtos de hortifrúti, a gestão do setor merece atenção especial para garantir que os itens de FLV estejam disponíveis para o consumidor nas gôndolas e em condição de comercialização.

A título de exemplo, em uma pesquisa, realizada no Distrito Federal, com objetivo de avaliar a percepção dos consumidores sobre a qualidade dos produtos do setor de hortifrúti, concluiu-se que há maiores chances da compra se efetivar quanto esses itens são percebidos como frescos, saborosos e saudáveis pelos consumidores, de modo que qualquer estratégia que venha a resultar no crescimento do setor deve estar alicerçada a esses aspectos qualitativos (ALMEIDA, 2012). Em outro estudo, com propósito de analisar as estratégias dos supermercados da Cooperativa Agroindustrial Alegrete Ltda. (CAAL) em relação a sua cadeia de suprimento de FLV, descobriu-se que uma estratégia de arranjo interorganizacional, caracterizada por uma estrutura de coordenação vertical e voltada aos atributos de qualidade, acarretou em redução dos índices de desperdício junto ao setor, bem como ao melhor desempenho monetário de vendas (SILVA *et al.* 2009).

Diante do contexto supracitado, a presente dissertação é orientada pela seguinte questão de pesquisa: **quais são as características presentes nos diferentes estágios de relacionamento colaborativo existente entre fornecedor de hortifrúti e seus clientes do varejo supermercadista?** Essa questão de pesquisa se desdobra ainda em três níveis de análise: (i) em qual estágio de colaboração pode ser enquadrado o relacionamento entre o fornecedor de hortifrúti e seus clientes das redes supermercadistas; (ii) quais são as características presentes nesse relacionamento e; (iii) quais são os fatores motivadores para que esses agentes se engajem numa relação direcionada à gestão colaborativa.

1.2 Justificativa

Ao estudar os efeitos da colaboração nos relacionamentos estabelecidos entre os elos de uma cadeia de suprimento, torna-se possível analisar os benefícios advindos desse tipo de

comportamento. Por exemplo, em uma pesquisa com indústrias processadoras de alimentos perecíveis e seus clientes varejistas, Thron, Nagy e Wassan (2007) descobriram que a conduta colaborativa no processo de abastecimento desses itens tende a melhorar significativamente os indicadores de desempenho das empresas envolvidas. A pesquisa revelou também que realizações substanciais podem ser obtidas mesmo incorporando apenas um número limitado de parceiros no relacionamento colaborativo. Assim, a melhoria deve ser possível mesmo sem considerar a colaboração da cadeia como um todo.

Na medida em que se aumenta a especificidade do produto comercializado, bem como a frequência das transações, a relação entre os agentes transita de formas de livre mercado para algum tipo de relacionamento mais próximo e integrado (BELIK; CHAIM, 1999). Voltando-se particularmente para o setor de FLV, esses mesmos autores realizaram uma pesquisa com empresas supermercadistas nacionais e observaram que as grandes redes gerenciam e coordenam o fluxo desses itens nas suas lojas. Eles constataram, portanto, que as grandes redes de varejo supermercadista assumiram atividades que, tradicionalmente, eram desempenhadas pelas centrais de abastecimento montadas pelo Estado.

Dado que o setor varejista tem a vantagem de deter contato mais próximo ao consumidor final, ele adquire, portanto, uma posição de destaque quando comparado aos demais membros da cadeia de suprimento. Adicionalmente, as cadeias varejistas possuem uma estrutura complexa e gerenciá-las não é uma tarefa comum, sendo que do ponto de vista do consumidor, o resultado final se resume a ter ou não o produto disponível no momento da compra (ALCÂNTARA *et al.*, 2011). Desse modo, justifica-se a escolha de focar essa pesquisa no relacionamento entre fornecedor e varejo supermercadista.

A justificativa pela opção do setor de FLV respalda-se na sua contribuição para o aumento no fluxo de clientes no varejo supermercadista. Diante à alta perecibilidade desses produtos, os consumidores, no intuito de adquirir produtos frescos, precisam se deslocar até a loja com frequência relativamente maior se comparado à aquisição de outros produtos, como os de mercearia básica, por exemplo. Uma vez que os consumidores se deslocaram até o supermercado, há a possibilidade de que eles adquiram outros produtos além daqueles do setor de FLV, o qual desempenha, portanto, uma função de atração de possíveis clientes para a loja.

Por exemplo, a revista FrutiFatos (2004), mediante a realização de uma pesquisa junto a empresas supermercadistas dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, expõe o seguinte trecho relatando a percepção de um dos entrevistados:

O FLV (...) funciona como forte atrativo e âncora de nossas lojas, conquistando e tornando fiéis os clientes. A seção tem como prioridade não só a qualidade intrínseca dos produtos, mas a qualidade geral e total de recursos humanos, fornecedores, equipamentos, de toda ação que permita aumentar a percepção de qualidade pelo consumidor (FRUTIFATOS, 2004, p. 5).

Confirmando essa perspectiva, conforme notícia divulgada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) (2012), uma rede de ampla expressão no país vem intensificando investimentos na área de FLV em suas lojas, uma vez que as vendas desse setor apontaram crescimento acima da média em comparação com outros setores da empresa. A notícia relata ainda que essa empresa está reforçando os investimentos não somente em suas lojas, como também no campo e com seus fornecedores.

Conforme apontado pela FrutiFatos (2004), o supermercadista, principalmente as grandes redes, opta por estabelecer relações duradouras e com poucos e fortes fornecedores de FLV, além de investir na automação e informatização das lojas. Com isso, o varejo supermercadista espera que seus fornecedores o acompanhem neste aperfeiçoamento, no intuito de melhorar a transmissão de dados entre eles, além de aprimorar suas relações comerciais e operacionais (FRUTIFATOS, 2004). O desafio, portanto, é aperfeiçoar o relacionamento entre fornecedor de FLV e varejo supermercadista, de modo a garantir a disponibilidade de produtos com nível de qualidade correspondente ao desejado pelo consumidor, porém sem elevar significativamente os preços (HORTIFRUTI BRASIL, 2010).

Segundo a revista Hortifruti Brasil (2010), o principal responsável pela evolução na comercialização entre supermercadistas e fornecedores de FLV é o consumidor, que está cada vez mais exigente em termos de aquisição de itens frescos e com qualidade. Desta forma, a revista informa que os supermercados passaram a ser mais exigentes com os seus fornecedores, especialmente, no que diz respeito às grandes redes, em que o foco de cobrança está voltado para o controle do produto desde a sua origem, através da rastreabilidade.

Outro fator recorrente à comercialização de itens de FLV se refere às perdas no pós-colheita, que podem refletir um grau de desarticulação entre os agentes envolvidos na produção e comercialização destes produtos (SILVA *et al.*, 2003). O conhecimento pelos agentes da cadeia sobre a influência dessas perdas em cada elo não se apresenta de forma transparente, de modo que Silva *et al.* (2003) sugerem uma postura colaborativa nas relações para amenizar este problema.

Mediante a exposição do contexto supracitado, a justificativa desse trabalho está respaldada na necessidade de compreensão do relacionamento entre elo fornecedor-varejo

supermercadista, especificamente no que diz respeito à cadeia de hortifrúti. Por conseguinte, uma vez alcançados os objetivos descritos na sequência, a pesquisa contribuirá com o desenvolvimento de diretrizes para a gestão da cadeia em questão, visto que os itens de FLV possuem peculiaridades que os distinguem de outros produtos também comercializados no varejo supermercadista.

Cabe destacar que, quando se trata do estudo sobre relacionamento entre fornecedores de FLV e redes do varejo supermercadista, muitos autores concentram suas análises mais na perspectiva da rede em detrimento à visão do fornecedor. Contrapondo-se a essa ideia, a presente dissertação está focada na ótica do fornecedor no que diz respeito à comercialização de itens de hortifrúti com redes supermercadistas. Por outro lado, a perspectiva da rede supermercadista na relação com diferentes fornecedores de hortifrúti não será aqui tratada.

1.3 Objetivos

O objetivo principal dessa pesquisa é caracterizar os diferentes estágios do relacionamento colaborativo entre fornecedor de FLV e redes do varejo supermercadista. Portanto, através desse estudo, pretende-se obter direcionadores capazes de orientar fornecedores e lojas supermercadistas na busca da gestão colaborativa na cadeia de hortifrúti, destacando as oportunidades associadas à melhoria da disponibilidade do produto no ponto de venda, garantindo assim um melhor atendimento ao consumidor.

Os objetivos específicos pretendidos são:

- (a) identificar os elementos facilitadores dos relacionamentos colaborativos;
- (b) identificar as ações presentes nesses relacionamentos;
- (c) identificar os fatores motivadores para o relacionamento nos moldes de colaboração;
- (d) comparar os relacionamentos pesquisados com base na classificação encontrada na revisão de literatura.

Enfatiza-se que nesse trabalho é estudado o caso da comercialização de banana como um exemplo de produto do tipo hortifrúti. Porém, o foco do estudo não é a cadeia de banana em si, e sim as características dos relacionamentos existentes entre o fornecedor de FLV e seus diferentes clientes do varejo supermercadista.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura lógica em que se baseou a dissertação está resumida na Figura 1.

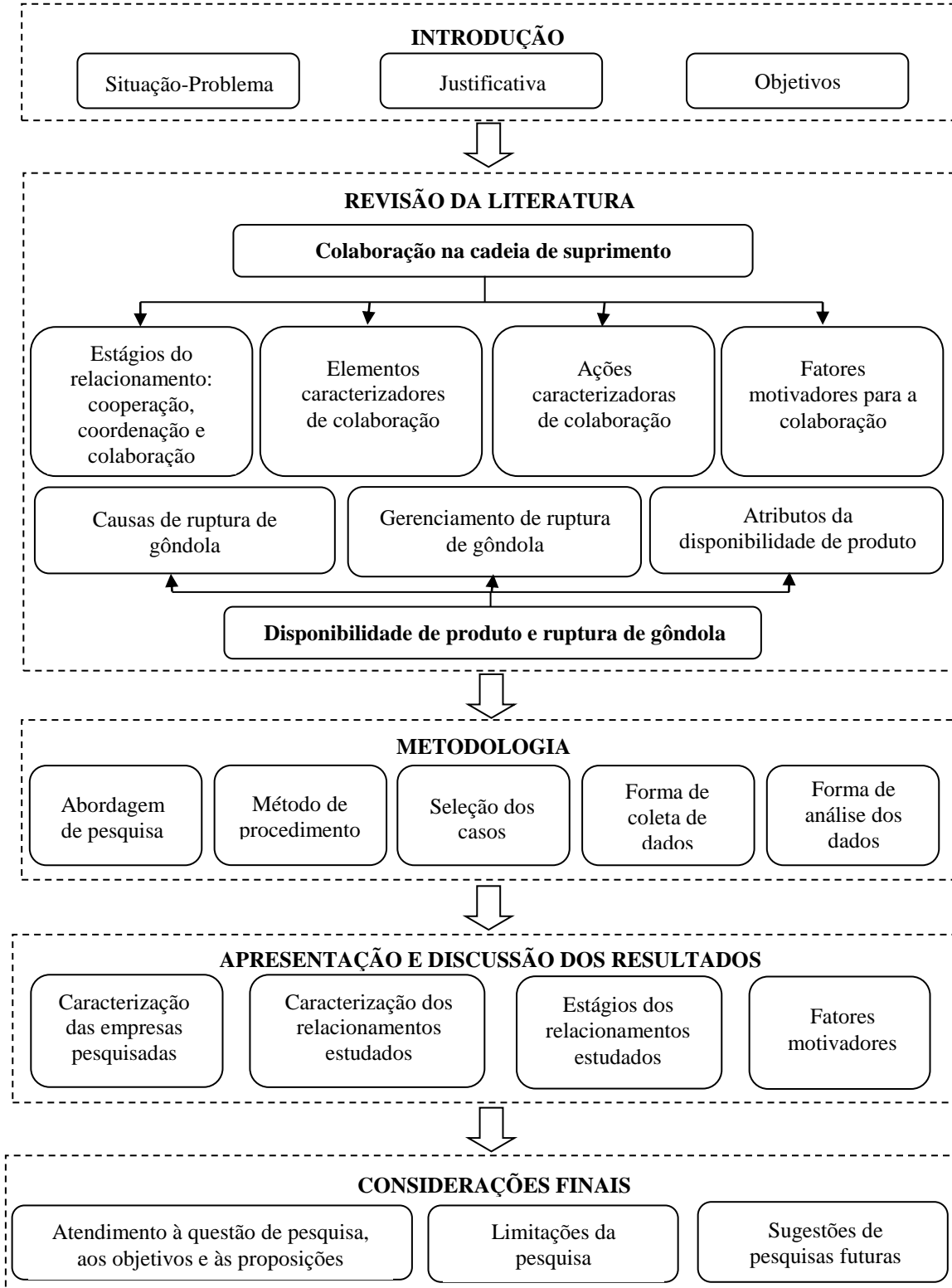


Figura 1 – Estrutura lógica da dissertação. Fonte: elaborada pela autora.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A colaboração pode estar inserida em diferentes áreas de pesquisa. Para esse estudo, a título de construção da revisão da literatura, inicialmente, são apresentadas algumas discussões voltadas ao contexto de colaboração na cadeia de suprimento. O tópico seguinte aborda os diferentes níveis de relacionamento entre parceiros comerciais, tais como coordenação, cooperação e colaboração. Na sequência, buscou-se identificar os elementos, bem como as ações, capazes de caracterizar a adoção de relacionamento nos moldes de colaboração entre os elos da cadeia de suprimento. São discutidos também os fatores motivadores para o relacionamento colaborativo entre esses agentes.

Além disso, fundamentando-se ainda na revisão teórica, foi realizada uma pesquisa sobre disponibilidade de produto e ruptura de gôndola, uma vez que este assunto também está associado à conjuntura da dissertação. Por exemplo, um fator motivador para desenvolver relações nos moldes de colaboração é justamente garantir a disponibilidade do produto no ponto de venda ao consumidor ou, analogamente, reduzir a ocorrência de ruptura de gôndola. Desse modo, o tópico sobre disponibilidade de produto subdivide-se nas seguintes seções: causas de ruptura de gôndola, gerenciamento de ruptura de gôndola e atributos da disponibilidade de produto.

A Figura 2 mostra as duas áreas de pesquisa e a intersecção entre elas, que representa o foco de análise desta pesquisa.

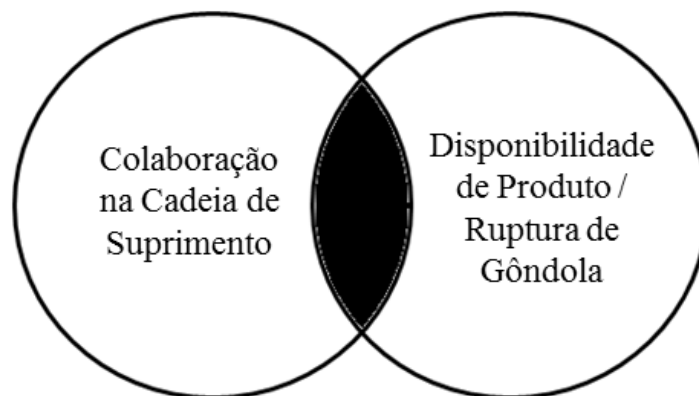


Figura 2 – Intersecção entre o arcabouço conceitual e o contexto desta pesquisa. Fonte: elaborada pela autora.

A próxima seção discute a colaboração na cadeia de suprimento, os diferentes tipos de relacionamento (sendo eles cooperação, coordenação e colaboração), os elementos e as ações capazes de caracterizar uma postura colaborativa e, por fim, os fatores motivadores para o desenvolvimento de uma relação nos moldes de colaboração.

2.1 Colaboração na cadeia de suprimento

A colaboração entre os membros da cadeia de suprimento, de acordo com Simatupang e Sridharan (2002), ocorre quando duas ou mais organizações independentes trabalham de maneira conjunta para alinhar seus processos produtivos, criando valor para o consumidor final e alcançando um sucesso maior do que se elas atuassem de forma individual. Ela pode ser entendida, ainda, como uma função de articular expectativas, estabelecer compromissos mútuos, cumprir tais compromissos e rastrear o desempenho deles (KUMAR, 2001).

No intuito de melhor compreender características da colaboração no ambiente de cadeia de suprimentos, após conduzir uma pesquisa empírica, Whipple e Russell (2007) propuseram uma tipologia que distingue a colaboração de acordo com os níveis operacional, tático e estratégico, sendo ela composta por três diferentes abordagens colaborativas:

(a) gestão de transação colaborativa – caracterizada pelo alto volume de compartilhamento de dados e alinhamento de atividades centradas em questões operacionais.

(b) gestão do evento colaborativo – difere da primeira na medida em que incorpora a tomada de decisões no nível tático e não mais somente no operacional. Além disso, este segundo tipo é caracterizado por atividades de planejamento conjunto quando se trata de determinados eventos, como por exemplo, lançamento de novo produto ou realização de promoções.

(c) gestão de processo – está voltada mais para o nível estratégico, baseando-se em compartilhamento de conhecimento e tomada de decisão conjunta.

Por sua vez, Fawcett, Magnan e McCarter (2008a), ao combinar perspectivas encontradas na literatura com evidências empíricas, sugerem um modelo de três estágios para descrever a dinâmica de colaboração na cadeia de suprimento, conforme mostrado na Figura 3.

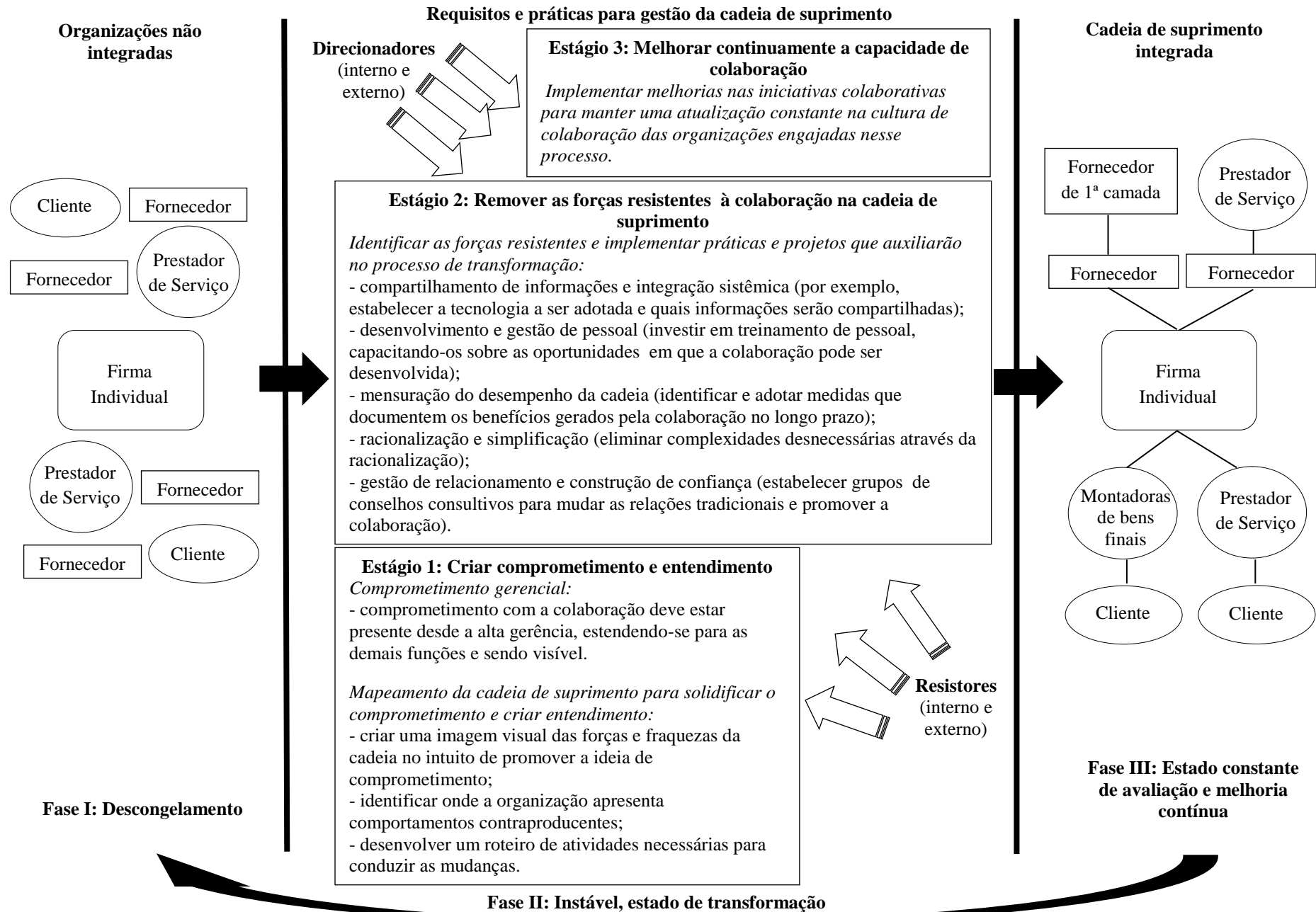


Figura 3 – Modelo de Três estágios para a colaboração na cadeia de suprimento dentro de uma estrutura de campo de força. Fonte: Fawcett, Maignan e McCarter (2008a, p. 100).

Os três estágios e suas respectivas características são descritos na sequência.

(1) Criar comprometimento e entendimento sobre cadeia de suprimento – reconhecimento de que novas regras impostas pelo governo e/ou próprio mercado motivam mudanças nas organizações. O comprometimento deve estar presente desde o alto escalão da organização, sendo transferido para os demais participantes. É preciso compreender também as relações de poder presente na cadeia em questão para definir os papéis dos participantes envolvidos. Neste ponto, as organizações entenderão as estratégias, a estrutura e a cultura da cadeia de suprimento. Estabelecer o comprometimento e criar esse entendimento são pré-requisitos para estabelecer a disposição e a habilidade de colaborar efetivamente.

(2) Remover as forças resistentes para o desenvolvimento da colaboração na cadeia de suprimento – necessidade de mudanças culturais e estruturais. Evolui da ênfase de transformar a prática organizacional para o suporte da cultura de colaboração. Assim, os gerentes poderão utilizar do mapeamento e comprometimento criado no primeiro estágio, na tentativa de remover as barreiras que impedem a colaboração. Os autores sugerem cinco categorias de requisitos que podem tipicamente ser utilizadas na remoção desses resistores: (a) compartilhamento de informações e integração sistêmica; (b) desenvolvimento e gestão de pessoal; (c) mensuração do desempenho da cadeia; (d) racionalização e simplificação dos fluxos e processos ao longo da cadeia; (e) gestão de relacionamento e construção de confiança.

(3) Melhorar de maneira contínua as capacidades (os recursos) de colaboração – por exemplo, adoção das seguintes posturas: verificações periódicas quanto aos assuntos sobre tecnologia, ambiente e indústria e; melhoria na capacidade colaborativa através de programas de sugestões, equipes para resolução conjunta de problemas, compartilhamento de recursos gerenciais e de engenharia.

Pelo modelo proposto, Fawcett, Magnan e McCarter (2008a) explicam que as práticas empregadas em cada estágio promovem as mudanças necessárias para alcançar maiores níveis de colaboração na cadeia. Assim, os três estágios são altamente interdependentes entre si – as atividades e os resultados em cada estágio, frequentemente, sobrepõem-se no outro também.

Corroborando com ideia de que existem diferentes níveis para a construção da colaboração, alguns autores classificam os diferentes tipos de relacionamento entre as organizações de uma cadeia de suprimento de acordo com o nível de colaboração existentes entre elas (SPEKMAN; KAMAUFF; MYHR, 1998; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006; KAMPSTRA; ASHAYERI; GATTORNA, 2006; MOHARANA *et al.*, 2012.). Por exemplo, Kampstra, Ashayeri e Gattorna (2006) desenvolveram um modelo,

denominado de “escada para a colaboração”, que representa um caminho crescente para a conduta colaborativa. Nesse modelo, o avanço de um estágio para o outro ocorre conforme os agentes intensificam a interação e compartilhamento de recursos entre eles. Em linhas gerais, são encontrados na literatura sobre cadeia de suprimento três diferentes estágios de relacionamento: cooperação, coordenação e colaboração. Assim, a seção subsequente revê e analisa as definições propostas para esses três termos.

2.1.1 Estágios de relacionamento: cooperação, coordenação e colaboração

Em pesquisas sobre gestão da cadeia de suprimento, os termos cooperação, coordenação e colaboração são frequentemente utilizados como sinônimos, fato este que pode causar confusão e ambiguidade para os leitores (CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006; MOHARANA *et al.*, 2012). Ainda que as classificações de tais termos variem de autor para autor, há um consenso de que, ao considerar o relacionamento entre duas ou mais organizações, o maior nível de integração é a colaboração. Desta forma, entende-se que a postura de cooperação e coordenação nas atividades da cadeia facilita o desenvolvimento de práticas colaborativas (SPEKMAN; KAMAUFF; MYHR, 1998; MOHARANA *et al.* 2012).

A Tabela 1 apresenta definições para cooperação, coordenação e colaboração selecionadas da literatura consultada.

Tabela 1 – Definições de cooperação, coordenação e colaboração.

Autor	Definição
Cooperação	
Spekman, Kamauff e Myhr (1998)	Ocorre quando as firmas trocam informações essenciais e estabelecem contrato de longo prazo com os fornecedores e clientes, sendo ela o nível limiar de interação. Em outras palavras, entende-se a cooperação como ponto de partida para gestão da cadeia de suprimento, tornando-se um item necessário, mas não suficiente.
Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006)	Envolve compartilhamento de informações, ajuste das atividades e compartilhamento de recursos para alcançar metas compatíveis. A cooperação é obtida pela divisão do trabalho entre os participantes. Cada participante desempenha o seu trabalho de maneira quase independente, mas de modo coordenado com os demais integrantes. Existe um planejamento comum que, na maioria dos casos, não é definido em conjunto, e sim projetado por uma única entidade.
Moharana <i>et al.</i> (2012)	Consiste no ato de formar arranjos para um propósito comum, de harmonizar elementos diversos, ou ainda, como o ato de fazer coisas separadas, mesmo que se trabalhe em conjunto.
Coordenação	
Spekman, Kamauff e Myhr (1998)	Na coordenação, tanto o fluxo de trabalho (<i>workflow</i>) como o de informações são compartilhados de modo que se permita a adoção de mecanismos que facilitem a transação entre os parceiros comerciais, como por exemplo, sistema <i>Just in Time</i> (JIT) e <i>Electronic Data Interchange</i> (EDI).
Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006)	Abrange o compartilhamento de informações e o alinhamento das atividades, de modo que resultados mais eficientes possam ser alcançados. A coordenação pode ser entendida como o ato de trabalhar em conjunto de maneira harmoniosa, configurando-se assim um dos principais componentes de colaboração.
Moharana <i>et al.</i> (2012)	Aponta para um processo decisório interativo, no qual entidades heterogêneas influenciam de modo mais direto as decisões umas das outras.
Colaboração	
Spekman, Kamauff e Myhr (1998)	A colaboração requer altos níveis de confiança, comprometimento e compartilhamento de informações entre os parceiros, recomendando ainda que eles compartilhem uma visão comum acerca do futuro. Comportamento colaborativo envolve planejamento e processos conjuntos entre os parceiros em níveis que vão além dos alcançados em relações comerciais menos intensas.
Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006)	Indicada como um relacionamento em que as organizações compartilham informações, recursos, responsabilidades e riscos de forma a planejar, implantar e avaliar conjuntamente um programa de atividades para alcançarem um objetivo comum. A colaboração pode ser entendida, portanto, como um processo de criação compartilhada em que as organizações engajadas fortalecem a capacidade uma das outras. Adicionalmente, a presença de relacionamento colaborativo requer engajamento mútuo dos participantes para a resolução de problemas e tomada de decisão em conjunto, de modo que a construção e manutenção de tal relacionamento demandam tempo, confiança, esforço e dedicação das partes envolvidas.
Moharana <i>et al.</i> (2012)	Definida simplesmente como sinônimo de trabalho conjunto, indicando um grau mais elevado de articulação e podendo ser pensada como um esforço de equipe.

Fonte: elaborada pela autora.

Pela Tabela 1, pode-se perceber a confusão em relação à discussão dos conceitos sobre cooperação, coordenação e colaboração. Por exemplo, Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) consideram que a cooperação requer um maior nível de integração do que a coordenação. Portanto, a definição de coordenação apresentada por esses autores é semelhante ao que Spekman, Kamauff e Myhr (1998) e Moharana *et al.* (2012) entendem por cooperação.

Outra observação, é que existe certo consenso sobre o crescente nível de integração entre os membros da cadeia de suprimentos, partindo de um comportamento transacional para uma cadeia de suprimento colaborativa. Cabe destacar que a integração, aqui referida, está

associada à disposição de duas ou mais entidades desenvolverem trabalho conjunto, e não à ideia de incorporação de duas unidades, formando uma só. A Tabela 2 resume como diferentes autores classificam os níveis de integração presentes em cada um desses três tipos de relação.

Tabela 2 – Níveis de integração na cadeia de suprimento

Autor	Nível de integração na cadeia de suprimento (em ordem crescente)
Spekman, Kamauff e Myhr (1998)	Negociações no mercado aberto < Cooperação < Coordenação < Colaboração
Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006)	Redes < Coordenação < Cooperação < Colaboração
Moharana <i>et al.</i> (2012)	Cooperação < Coordenação < Colaboração

Fonte: elaborada pela autora.

Como foi mencionado anteriormente, Spekman, Kamauff e Myhr (1998) e Moharana *et al.* (2012) veem a coordenação como um maior nível de integração entre as organizações do que cooperação. Spekman, Kamauff e Myhr (1998) explicam que a transição, entre negociações no mercado aberto e colaboração, implica em mudanças comportamentais e, até mesmo, mudanças em algumas orientações estratégicas. Para esses mesmos autores, cooperação e coordenação são estágios iniciais no sentido de uma relação colaborativa e essa transição é um processo longo e contínuo, em que as organizações devem selecionar cuidadosamente os seus parceiros potenciais.

Diferentemente do que foi exposto por Spekman, Kamauff e Myhr (1998) e por Moharana *et al.* (2012), Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006) propõem que as etapas que antecedem a colaboração, em ordem crescente, são: redes, coordenação e cooperação. Segundo eles, conforme se avança para a colaboração, aumenta o comprometimento entre as organizações, bem como a quantidade de recursos investidos em conjunto.

Dado que o foco da presente dissertação consiste no relacionamento entre agentes da cadeia de suprimento, será adotada, portanto, a classificação proposta por Spekman, Kamauff e Myhr (1998) e Moharana *et al.* (2012). Deste modo, em um contínuo crescente do nível de integração, tem-se a cooperação, seguida da coordenação e, finalmente, da colaboração.

Apreende-se que cooperar e coordenar operações com parceiros, estrategicamente selecionados, representa um caminho para alcançar a colaboração dentro da cadeia de suprimento. No entanto, a cooperação é uma condição necessária, mas não suficiente, para assegurar a coordenação, bem como a coordenação é uma condição necessária, mas não suficiente, para conseguir a colaboração. Adicionalmente, a importância de estabelecer e manter a cooperação, seguida de coordenação como um pré-requisito para a colaboração,

deve-se ao fato disso auxiliar as empresas na decisão em investir, ou não, tempo e esforço no desenvolvimento de uma relação colaborativa.

Como o desenvolvimento da colaboração requer a adoção de facilitadores estruturais (ALLRED, 2011), nas seções 2.1.2 e 2.1.3, foram identificados, a partir da literatura, os principais elementos e ações caracterizadoras de uma relação nos moldes da colaboração.

2.1.2 Elementos caracterizadores de colaboração

Fundamentando-se na revisão sistemática da literatura, foram encontrados onze elementos e nove ações comumente descritas como caracterizadoras da presença de colaboração entre parceiros de uma mesma cadeia. No capítulo sobre a metodologia empregada nesse trabalho é explicado com maiores detalhes o processo de busca e seleção de trabalhos, do qual resultou a extração de elementos e ações capazes de caracterizar um relacionamento nos moldes de colaboração.

Os elementos necessários ao desenvolvimento da colaboração na cadeia de suprimento que se sobressaíram na literatura consultada foram os seguintes: comprometimento, comunicação, confiança, cultura organizacional compatível, flexibilidade, interação entre áreas funcionais, interdependência, liderança, sincronia na tomada de decisões, suporte da alta gerência e transparência. Estes onze elementos, apresentados na Tabela 3, referem-se à mentalidade que a organização deve incorporar caso ela objetive se engajar na conduta colaborativa.

Tabela 3 – Principais elementos caracterizadores da presença de colaboração na cadeia de suprimento.

ELEMENTOS	AUTORES																											
	Kumar e VanDiesel (1996)	Dyer (1997)	Andraski (1998)	Mentzer, Foggin e Golcic (2000)	Stank, Keller e Daugherty (2001)	Handfield e Bechtel (2002)	McLaren, Head e Yuan (2002)	Akkermans e VanDoremalen (2004)	Barratt (2004a)	Barratt (2004b)	Chen e Paulraj (2004)	Möller e Svahn (2004)	Pitsis, Kornberger e Clegg (2004)	Cadilhon <i>et al.</i> (2005)	Jain e Dubey (2005)	Min <i>et al.</i> (2005)	Myhr e Spekman (2005)	Santos e Batocchio (2005)	Simatupang e Sridharan (2005)	Stetter (2005)	Fawcett <i>et al.</i> (2006)	Fearne, Barrow e Schulenberg (2006)	Sheu, Yen e Chae (2006)	Danese (2007)	Matopoulos <i>et al.</i> (2007)	Munhoz (2007)	Pigatto e Alcantara (2007)	Smith <i>et al.</i> (2007)
1. Comprometimento	x			x	x				x	x	x										x							x
2. Comunicação			x		x	x	x		x	x			x				x						x	x				x
3. Confiança	x	x		x	x	x		x	x	x	x		x		x		x	x					x		x	x	x	x
4. Cultura organizacional compatível	x											x	x	x												x	x	
5. Flexibilidade					x					x																	x	
6. Interação entre áreas funcionais	x		x	x		x							x			x	x				x							x
7. Interdependência	x			x		x			x	x					x			x	x	x				x		x		x
8. Liderança			x	x									x						x									
9. Sincronia na tomada de decisões							x									x			x	x								x
10. Suporte da alta gerência					x					x											x							
11. Transparência								x	x	x			x															

Continuação na horizontal

ELEMENTOS	AUTORES																				TOTAL							
	Fawcett, Magnan e McCarter (2008b)	Simatupang e Sridharan (2008)	Bhaskaran e Krishnan (2009)	Singh e Power (2009)	Squire <i>et al.</i> (2009)	Vieira, Yoshizaki e Ho (2009a)	Vieira, Yoshizaki e Ho (2009b)	Cao <i>et al.</i> (2010)	Esper, Defee e Mentzer (2010)	Fawcett, Magnan e Fawcett (2010)	Hammervoll e Bø (2010)	Kim e Lee (2010)	Olorunniwo e Li (2010)	Vieira, Yoshizaki e Lustosa (2010a)	Vieira, Yoshizaki e Lustosa (2010b)	Allred <i>et al.</i> (2011)	Brandão (2011)	Braziotis e Tannock (2011)	Cao e Zhang (2011)	Danese (2011)		Fedichina (2011)	Krishna (2011)	Lee, Wang e Liu (2011)	Lehoux <i>et al.</i> (2011)	Priyakul (2011)	Martins, Souza-Filho e Serio (2011)	
1. Comprometimento																		x								x	10	
2. Comunicação								x			x	x						x	x	x						x		19
3. Confiança	x					x	x				x		x	x	x			x					x	x		x	x	30
4. Cultura organizacional compatível																							x					7
5. Flexibilidade					x	x	x							x	x				x									10
6. Interação entre áreas funcionais										x								x							x			13
7. Interdependência			x	x		x	x	x	x				x	x	x			x				x	x			x		26
8. Liderança																						x	x					6
9. Sincronia na tomada de decisões		x	x					x			x							x	x	x	x		x		x			17
10. Suporte da alta gerência	x					x	x			x						x	x											9
11. Transparência											x																	6

Nota: “x” é incluído quando os elementos são mencionados na literatura consultada.

Fonte: elaborada pela autora.

Cada um dos onze elementos apresentados na Tabela 3 será descrito a seguir.

Comprometimento

De acordo com Chen e Paulraj (2004), comprometimento implica que os parceiros de negócio estão dispostos a devotar suas energias para sustentar o relacionamento entre eles. Fawcett *et al.* (2006) destacam que a ideia de compromisso deve ser cultivada tanto entre os diferentes níveis presentes no ambiente interno da organização, como entre a organização e os demais parceiros da cadeia. Eles explicam, ainda, que o comprometimento pode ser construído com base em bom relacionamento pessoal, concessão de benefícios mútuos, confiança e alto impacto de programas pilotos.

Comunicação

Remete a todas as formas de comunicação formal e informal que ocorrem dentro da aliança colaborativa, considerando, assim, o modo pelo qual os canais de comunicação são estruturados dentro da organização e entre as organizações (PITSIS; KORNBERGER; CLEGG, 2004). Barratt (2004b) recomenda aos membros da cadeia de suprimento que procurem identificar claramente os canais de comunicação, dando igual importância para comunicação interna e externa à organização. Quando se trata de desenvolver relacionamento mais próximo, é sugerida também uma atitude proativa, como por exemplo, adiantando-se e notificando possíveis problemas.

Confiança

Entendida como a fé, a convicção de que o parceiro da cadeia de suprimento agirá de uma maneira consistente com o que ele havia prometido (CHEN; PAULRAJ, 2004). Se por um lado a confiança é um elemento essencial à construção e manutenção do relacionamento colaborativo, por outro, conforme alertado por Pitsis, Kornberger e Clegg (2004), a presença dela em excesso pode levar ao não questionamento dos parceiros. Portanto, os autores sugerem que, na realidade, certo nível de suspeita quanto ao comportamento do parceiro se faz necessário, especialmente, quando se trata da fase inicial de uma parceria ou quando já ocorreu alguma espécie de comportamento não desejado por parte de um dos membros.

Corroborando com essa visão, Kumar e VanDiesel (1996) explicam que qualquer comportamento oportunista no curto prazo aumentará o nível de desconfiança entre os parceiros e, por isso, é fundamental que potenciais riscos sejam identificados antecipadamente, com o objetivo de se precaver contra conflitos futuros.

Cultura Organizacional Compatível

Entende-se que a cultura organizacional está associada ao modo que a organização procura se estruturar, oferecendo condições para que o relacionamento colaborativo possa de

fato ocorrer. Por exemplo, indivíduos habituados a uma cultura de visão individualista são mais propensos à motivação e ao alcance de objetivos pessoais, por outro lado, aqueles acostumados com a cultura direcionada ao coletivismo tendem a trabalhar melhor com metas e recompensas relacionadas a equipes (MÖLLER; SVAHN, 2004). Além do mais, para o sucesso dos arranjos colaborativos, é fundamental que as partes envolvidas apresentem certo nível de compatibilidade quanto a suas culturas organizacionais.

Flexibilidade

Interpretada também como a capacidade de adaptação diante da necessidade de mudanças, refere-se ao grau de modificações requeridas para a construção e manutenção da colaboração entre os membros integrantes da cadeia de suprimento. Stank, Keller e Daugherty (2001) explicam que o desenvolvimento de relacionamento colaborativo requer uma mudança de comportamento, representando mudanças nas atitudes tradicionais, baseadas em comportamento adversarial, para uma perspectiva que incentiva a cooperação e a troca de informações.

Interação entre Áreas Funcionais

O espírito de colaboração deve ser desenvolvido, primeiramente, entre áreas funcionais de uma mesma organização e, posteriormente, expandir essa interdependência funcional para além dos limites da firma (MIN *et al.*, 2005; ESPER; DEFEE; MENTZER, 2010). Fawcett *et al.* (2006) argumentam que iniciativas de suporte entre as áreas funcionais são vistas como essenciais na medida em que uma área, em geral, encontra-se dependente de informações advindas de outras áreas para a tomada de decisão.

Por outro lado, Fawcett *et al.* (2006) relatam que, geralmente, é mais fácil estabelecer a colaboração entre áreas funcionais que desempenham papéis semelhantes em diferentes organizações ao longo da cadeia, do que conseguir essa mesma postura entre áreas funcionais diferentes, mas integrantes de uma mesma organização. A explicação para esta observação é que há uma tendência de conflito entre áreas funcionais de uma mesma organização.

Interdependência

Está associada ao grau em que as organizações trabalham em conjunto para alcançar benefícios mútuos, considerando que, nesse processo interativo, o membro depende de certo conhecimento pertencente ao seu parceiro (VIEIRA; YOSHIKAWA; HO, 2009a). Barratt (2004a) argumenta que esta relação de dependência mútua entre membros colaboradores de uma mesma cadeia envolve também a questão do compartilhamento de riscos, perdas e recompensas entre eles.

Liderança

Diversos estudos têm revelado que relações de poder (domínio de um parceiro sobre o outro) se caracterizam como uma das principais razões para a falha da colaboração na cadeia de suprimento (KRISHNA, 2011). Por outro lado, o mesmo autor explica que o poder posicional deve ajudar a abrir o diálogo e iniciar o processo colaborativo na cadeia. Mentzer, Foggin e Golicic (2000) reforçam esta ideia argumentando que para mover a disposição de colaboração ao longo de cada organização, deve haver uma figura de liderança com poder ou representatividade suficiente para comandar os demais envolvidos.

Sincronia na tomada de decisões

Segundo Simatupang e Sridharan (2005), esta sincronia se refere às decisões feitas em conjunto pelos membros da cadeia de suprimento, seja para o contexto de planejamento como o operacional. Eles descrevem que, no planejamento, a sincronia está associada a questões como segmentação de mercado, variedade de produtos, nível de serviço ao cliente, promoções e previsões. Enquanto que, no operacional, ela é dirigida, por exemplo, à geração de pedidos e ao atendimento e entrega dos mesmos.

Suporte da alta gerência

O comprometimento da alta gerência é fundamental para implementação de gestão da cadeia de suprimento, pois sem isso, os esforços para uma postura integrada entre os agentes da cadeia podem ser superficiais e ineficazes (FAWCETT *et al.*, 2006). Além do mais, os gerentes precisam “vender” a ideia da colaboração no ambiente interno de suas organizações (STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001), investindo na propagação de uma cultura orientada para o trabalho em equipe (FAWCETT *et al.*, 2006).

Transparência

Em termos de se construir um ambiente colaborativo, é fundamental se atentar para a transparência nos canais de comunicação (PITSIS; KORNBERGER; CLEGG, 2004). Por exemplo, Fawcett, Magnan e Fawcett (2010) ressaltam a importância da utilização de linhas transparentes, isto é, de conhecimento de todos os membros, para guiar os relacionamentos ao longo da cadeia.

Além de procurar por elementos capazes de caracterizar o relacionamento colaborativo, buscou-se, também a partir da literatura consultada, encontrar algumas ações que caracterizam a ocorrência de colaboração nas relações entre agentes comerciais. Assim, na seção subsequente, são discutidos exemplos dessas ações.

2.1.3 Ações caracterizadoras de colaboração

As ações que a literatura aponta como fundamentais para que as organizações desenvolvam o relacionamento colaborativo são mostradas na Tabela 4. Ao todo, foram destacadas nove, sendo elas: adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos; adotar modelo padrão de medida de desempenho; adotar objetivos e metas comuns; capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento; compartilhar informações; desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros; investir em suporte de TI; padronizar e documentar processos e; planejar conjuntamente.

Tabela 4 - Principais ações caracterizadoras da presença de colaboração na cadeia de suprimento.

AÇÕES	AUTORES																														
	Kumar e VanDiesel (1996)	Dyer (1997)	Andraski (1998)	Amaral e Toledo (2000)	Mentzer, Foggini e Golicic (2000)	Gaonkar e Viswanadham (2001)	Horvath (2001)	Stank, Keller e Daugherty (2001)	Handfield e Bechtel (2002)	Simatupang e Sridharan (2002)	McLaren, Head e Yuan (2002)	Akkermans e VanDoremalen (2004)	Barratt (2004a)	Barratt (2004b)	Chen e Paulraj (2004)	Christopher e Peck (2004)	Pitsis, Kornberger e Clegg (2004)	Vieira e César-Júnior (2004)	Cadilhon <i>et al.</i> (2005)	Jain e Dubey (2005)	Min <i>et al.</i> (2005)	Myhr e Spekman (2005)	Santos e Batocchio (2005)	Simatupang e Sridharan (2005)	Stetter (2005)	Fearne, Barrow e Schulenberg (2006)	Sheu, Yen e Chae (2006)	Taylor e Fearnle (2006)	Vereecke e Muylle (2006)		
1. Adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos				x																											x
2. Adotar modelo padrão de medida de desempenho						x				x			x	x								x									
3. Adotar objetivos e metas comuns								x		x				x		x	x					x									
4. Capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento									x					x		x															
5. Compartilhar informações	x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	

Continuação na horizontal

AÇÕES	AUTORES																								TOTAL												
	Danese (2007)	Matopoulos <i>et al.</i> (2007)	Munhoz (2007)	Smith <i>et al.</i> (2007)	Fawcett, Magnan e McCarter (2008b)	Lorentz (2008)	Simatupang e Sridharan (2008)	Singh e Power (2009)	Squire <i>et al.</i> (2009)	Vieira, Yoshizaki e Ho (2009a)	Vieira, Yoshizaki e Ho (2009b)	Esper, Defee e Mentzer (2010)	Fawcett, Magnan e Fawcett (2010)	Hammervoll e Bø (2010)	Kim e Lee (2010)	Olorunniwo e Li (2010)	Vieira, Yoshizaki e Lustosa (2010a)	Vieira, Yoshizaki e Lustosa (2010b)	Allred <i>et al.</i> (2011)	Brandão (2011)	Braziotis e Tannock (2011)	Danese (2011)	Fedichina (2011)	Krishna (2011)		Lee, Wang e Liu (2011)	Lehoux <i>et al.</i> (2011)	Martins, Souza-Filho e Serio (2011)	Piriyakul (2011)	Yer (2011)							
1. Adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos						x	x	x				x									x					x											8
2. Adotar modelo padrão de medida de desempenho			x		x		x					x			x	x					x																12
3. Adotar objetivos e metas comuns			x	x								x	x		x	x				x					x											15	
4. Capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento						x							x								x															6	
5. Compartilhar informações	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		52	

Continuação na vertical

AÇÕES	AUTORES																															
	Kumar e VanDiesel (1996)	Dyer (1997)	Andraski (1998)	Amaral e Toledo (2000)	Mentzer, Foggini e Golicic (2000)	Gaonkar e Viswanadham (2001)	Horvath (2001)	Stank, Keller e Daugherty (2001)	Handfield e Bechtel (2002)	Simatupang e Sridharan (2002)	McLaren, Head e Yuan (2002)	Akkermans e VanDoremalen (2004)	Barratt (2004a)	Barratt (2004b)	Chen e Paulraj (2004)	Christopher e Peck (2004)	Pitsois, Kornberger e Clegg (2004)	Vieira e César-Júnior (2004)	Cadilhon <i>et al.</i> (2005)	Jain e Dubey (2005)	Min <i>et al.</i> (2005)	Myhr e Spekman (2005)	Santos e Batocchio (2005)	Simatupang e Sridharan (2005)	Stetter (2005)	Fearne, Barrow e Schulenberg (2006)	Sheu, Yen e Chae (2006)	Taylor e Fearne (2006)	Verecke e Muyllé (2006)			
6. Desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros	x			x															x								x					
7. Investir em suporte de TI	x			x				x				x		x		x				x		x	x		x		x	x				
8. Padronizar e documentar processos	x							x	x				x							x											x	
9. Planejar conjuntamente			x					x			x	x	x	x		x		x	x	x				x			x		x	x		

Continuação na horizontal

Cada uma das nove ações supracitadas será descrita na sequência.

Adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos

Na tentativa de reduzir as incertezas presentes no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, as organizações podem colaborar entre si nesse processo (BHASKARAN; KRISHNAN, 2009). A colaboração cliente-fornecedor no desenvolvimento de produto pode ser entendida como a junção de pessoas e recursos das organizações engajadas num mesmo processo de desenvolvimento (AMARAL; TOLEDO, 2000). Contudo, Bhaskaran e Krishnan (2009) lembram que a gestão do processo envolvido no desenvolvimento conjunto de novos produtos apresenta desafios no sentido de compartilhamento de custos e benefícios advindos da inovação.

Adotar modelo padrão de medida de desempenho

É recomendada aos membros da cadeia a determinação conjunta de um sistema de medida de desempenho capaz de mensurar o desempenho individual de cada um deles e o da cadeia como um todo (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2008). Barratt (2004a) descreve que, caso uma métrica sobre cadeia de suprimento não seja desenvolvida, então, as várias partes constituintes continuarão a operar em diferentes direções que não estarão alinhadas entre si.

De acordo com Simatupang e Sridharan (2008), um sistema de medida de desempenho, geralmente, é composto por objetivos, métricas, período de tempo explícito e mecanismo de *feedback* do desempenho. Os autores esclarecem, ainda, que os objetivos devem refletir os fatores competitivos que serão almejados caso os membros se engajem no desenvolvimento da colaboração, como por exemplo, em termos de serviço ao cliente, qualidade, preço, custos referentes à cadeia de suprimento e tempo de resposta.

Adotar objetivos e metas comuns

Caso as organizações não compartilhem objetivos mútuos, elas podem agir de acordo com interesse próprio e, assim, entrar em conflito com os demais parceiros (BARRATT, 2004b). Para a definição dos objetivos compartilhados, é preciso atentar-se aos seguintes pontos: (i) as organizações têm que concordar em alguma coisa de missão e visão para que elas tornem a aliança de colaboração factível; (ii) a colaboração deve estar alinhada aos objetivos das organizações envolvidas e; (iii) os indivíduos dentro das organizações também devem estar cientes e concordantes com os objetivos da colaboração, portanto, é fundamental que eles estejam, desde o início, explicitados a todos os envolvidos no arranjo colaborativo (PITSIS; KORNBERGER; CLEGG, 2004).

Capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento

Um fator essencial ao desenvolvimento da colaboração corresponde ao ato de instruir indivíduos, ou pelo menos parte deles, capacitando-os sobre assuntos referentes à gestão da cadeia de suprimento (BARRATT, 2004b). Por exemplo, em uma pesquisa empírica com objetivo de analisar benefícios, barreiras e facilitadores ao sucesso da colaboração em cadeia de suprimento, Fawcett, Magnan e McCarter (2008b), descobriram que, embora muitas companhias venham investindo em TI, pouca atenção vem sendo dispensada para educação e treinamento de seu pessoal. Por conseguinte, estes autores expõem que assuntos ligados às pessoas, como cultura, confiança, aversão à mudança e disposição a colaborar são aspectos mais difíceis de trabalhar e, assim sendo, os indivíduos são vistos como um fator-chave para o sucesso da conduta colaborativa.

Compartilhar informações

O compartilhamento de informações permite que cada membro da cadeia de suprimento capture, armazene e providencie informações necessárias para auxiliar o processo de tomada de decisão (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002). Desse modo, com a troca de informações, os membros ganham maior visibilidade para monitorar e controlar o progresso dos produtos ao longo da cadeia (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2008).

Christopher e Peck (2004) reforçam a importância do compartilhamento de informações dizendo que uma das prioridades-chave para a redução de incertezas na cadeia está associada à capacidade dos parceiros trocarem informações entre si. Outro aspecto observado Barratt (2004a) é a criação de pontos únicos de contato entre os membros, pois a presença de intermediadores na comunicação pode representar potencial barreira para a transparência no compartilhamento de informações ao longo da cadeia, acarretando, assim, em assimetria de informação.

Desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros

O desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos próximos e duradouros facilitam a aquisição de confiança entre os membros da cadeia conforme as interações decorrem com o passar do tempo (MENTZER; FOGGIN; GOLICIC, 2000). Adicionalmente, para que a colaboração seja mantida no longo prazo, todas as partes envolvidas no arranjo colaborativo precisam perceber as vantagens dos benefícios por ele gerados (KUMAR; VanDIESEL, 1996; LEHOUX *et al.*, 2011).

Investir em suporte de TI

A utilização de TI é vista como um elemento facilitador para a colaboração (YER, 2011), mas não necessário (BARRATT, 2004a), dado que pequenos fornecedores, em geral,

não possuem recursos financeiros para realizar altos investimentos (TAYLOR; FEARNE, 2006). Um sistema de TI interligado entre os membros da cadeia de suprimento oferece suporte para a postura colaborativa na medida em que facilita a interação entre os indivíduos, bem como a disseminação da informação entre os diferentes níveis organizacionais (MYHR; SPEKMAN, 2005).

Smith *et al.* (2007) lembram que, se por um lado, o uso de TI é um agente facilitador ao desenvolvimento da colaboração na cadeia, por outro, ele pode reduzir algumas barreiras protetoras em torno do conhecimento, dos ativos e dos processos da organização. Portanto, esses autores recomendam às organizações a aprender lidar com certo equilíbrio entre o aumento da *inter-conectividade* e a exposição aos riscos inerentes à utilização de TI.

Padronizar e documentar processos

A conduta de colaboração requer que os participantes adotem soluções simplificadas e padronizadas, baseando-se em modelos definidos em conjunto (HORVATH, 2001). Uma estrutura bem formalizada com processos e conteúdo das relações, geralmente, implica em acordo mútuo entre as partes envolvidas, reduzindo, assim, a possibilidade de ocorrer equívocos ou ambiguidades na relação (KUMAR; VanDIESEL, 1996).

Stank, Keller e Daugherty (2001) também ressaltam a importância de se ter processos claramente definidos na formação dos arranjos colaborativos. Para tanto, eles despertam para os seguintes aspectos: (i) transformar informações relevantes em pedidos padrões; (ii) identificar o indivíduo ou grupo responsável pela coordenação das operações ao longo da cadeia e; (iii) informar e capacitar todo pessoal a respeito dos arranjos estabelecidos. Cabe destacar que a implementação de um modelo de dados para uso comum entre os participantes da cadeia deve ser simples e de fácil acesso, de maneira que empresas de menor porte também possam acessá-lo sem, necessariamente, despender grandes investimentos na aquisição de tecnologia (HORVATH, 2001).

Planejar conjuntamente

O planejamento conjunto visa garantir a evolução dos objetivos acordados, considerando a perspectiva de desempenho para as organizações individuais e para cadeia como um todo (KRISHNA, 2011). Quando se trata de planejamento conjunto, um exemplo que se sobressai na literatura corresponde a iniciativas de *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPRF). Através do CPRF, parceiros de negócio desenvolvem projeções sobre produção e demanda, ao invés de considerar as previsões separadamente, sendo que tais estimativas são constantemente atualizadas, conforme possíveis mudanças no mercado (STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001).

Descritos os elementos e as ações, identificados a partir da literatura, faz-se agora uma associação entre eles e os diferentes estágios de relacionamento, conforme discutido no tópico 2.1.1, isto é, cooperação, coordenação e colaboração. Marqui, Moura e Alcântara (2013) destacam que alcançar a cooperação e a coordenação das atividades na cadeia de suprimento facilitará o desenvolvimento de práticas colaborativas. Semelhante ao modelo de escada para a colaboração proposto por Kampstra, Ashayeri e Gattorna (2006), Marqui, Moura e Alcântara (2013) também propuseram um modelo conceitual para o estabelecimento de cooperação, coordenação e colaboração na cadeia de suprimento, porém, incorporaram as características presentes em cada um desses estágios, conforme é mostrado na Figura 4.

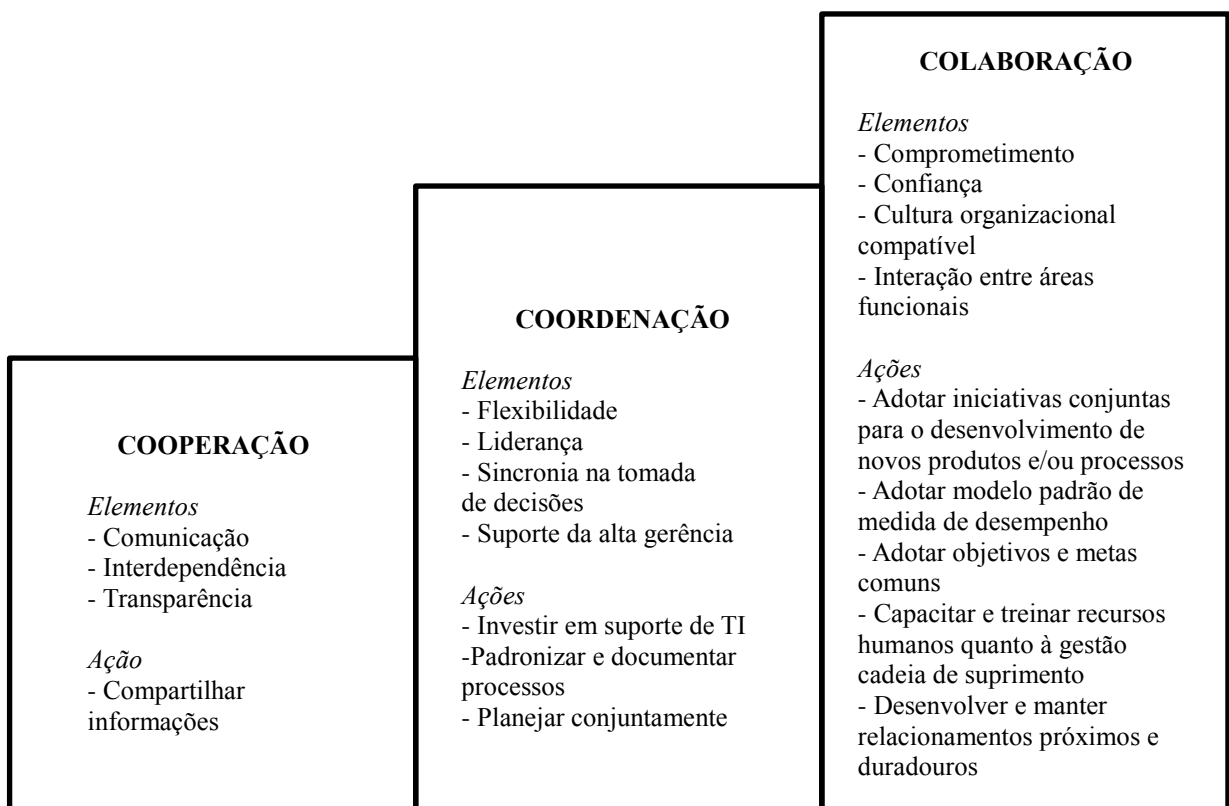


Figura 4 – Escada para a colaboração. Fonte: adaptada de Marqui, Moura e Alcântara (2013).

Pelo modelo proposto, o relacionamento colaborativo pode ser desenvolvido em três estágios principais. O primeiro passo consiste nos elementos e nas ações necessárias para uma relação de cooperação, o segundo compreende as necessidades de coordenação e, por fim, o terceiro estágio inclui as características facilitadoras para a adoção de condutas colaborativas entre agentes da cadeia de suprimento.

A próxima seção aborda os fatores motivadores, conforme encontrado na literatura, para que as empresas se engajem numa conduta colaborativa.

2.1.4 Fatores motivadores para o relacionamento colaborativo

Para que o relacionamento colaborativo seja mantido no longo prazo, os parceiros que o adotam precisam perceber vantagens dos benefícios por ele gerados (LEHOUX *et al.*, 2011). Porém, na maioria dos casos, tais benefícios emergem vagarosamente, o que acaba exigindo paciência por parte das organizações (FAWCETT; MAGNAN; FAWCETT, 2010). A Tabela 5 relata alguns exemplos de possibilidades benéficas advindas da colaboração entre membros da cadeia de suprimentos, sendo elas: aumentar a lucratividade seja por meio do aumento de vendas, redução de custos e/ou redução de perdas; garantir a disponibilidade de produtos; melhorar a gestão de estoque; melhorar a utilização da capacidade instalada e; melhorar e garantir a qualidade do produto.

Tabela 5 - Principais fatores motivadores para a colaboração na cadeia de suprimento.

Fatores motivadores	Autores								TOTAL	
	Cadilhon <i>et al.</i> (2005)	Simatupang e Sridharan (2005)	Fearne, Barrow e Schulenberg (2006)	Vereecke e Muyille (2006)	Pramatari (2007)	Fawcett, Magnan e McCarter (2008b)	Fawcett, Magnan e Fawcett (2010)	Vieira, Yoshizaki e Lustosa (2010)		Lehoux <i>et al.</i> (2011)
1. Aumentar a lucratividade seja por meio do aumento de vendas, redução de custos e/ou redução de perdas		x		x		x	x	x	x	6
2. Garantir a disponibilidade de produtos				x	x	x	x			4
3. Melhorar a gestão de estoque			x	x		x	x			4
4. Melhorar a utilização da capacidade instalada	x		x	x		x	x			5
5. Melhorar e garantir a qualidade do produto	x			x			x			3

Nota: “x” é incluído quando os fatores motivadores são mencionados na literatura consultada.

Fonte: elaborada pela autora.

Cada um dos cinco fatores motivadores identificados na literatura será discutido a seguir.

Aumentar a lucratividade seja por meio do aumento de vendas, redução de custos e/ou redução de perdas

Uma possível influência do relacionamento colaborativo corresponde ao aumento de lucratividade, influenciado pelo aumento de vendas, redução de custos e/ou redução de desperdícios. Por exemplo, ao compartilhar recursos voltados ao transporte e à armazenagem de produtos, os parceiros engajados numa postura colaborativa podem reduzir custos logísticos (VIEIRA; YOSHIKAZI; LUSTOSA, 2010). Além disso, ao desenvolver um relacionamento mais próximo, a organização tenderá a responder mais agilmente em casos de mudanças inesperadas na demanda (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005; FAWCETT; MAGNAN; FAWCETT, 2010) e, conseqüentemente, ela terá mais flexibilidade na colocação de seus pedidos, o que pode evitar eventuais perdas de produtos devido às compras subestimadas.

Garantir a disponibilidade de produtos

A melhoria na disponibilidade de produto pode ser representada, por exemplo, por um sistema de reposição de gôndolas entre fornecedores e setor varejista, emitindo alertas de falta de produtos nas prateleiras, isto é, compartilhamento de dados em tempo real acerca da aparência da gôndola (PRAMATARI, 2007). Analogamente, ao melhorar a disponibilidade do produto em gôndola, reduz-se a ocorrência de ruptura, de modo que os parceiros comerciais podem trabalhar conjuntamente para minimização, ou até mesmo, eliminação das causas dessa ruptura, como por exemplo, disposição de produtos que já não estejam mais em condições de comercialização, falta de reposição de produtos nas prateleiras, colocação tardia de pedidos de modo que não haja produtos em estoque para a reposição, entre outros fatores.

Melhorar a gestão de estoque

Em relação à gestão de estoque, o benefício da colaboração está associado à provável redução no nível de manutenção de estoque e nos custos em mantê-lo (FAWCETT; MAGNAN; FAWCETT, 2010). Adicionalmente, o relacionamento mais próximo aos fornecedores, nos moldes de colaboração, tende a permitir com que a organização trabalhe com maior flexibilidade nas suas solicitações de compra (VEREECKE; MUYLLE, 2006).

Melhorar a utilização da capacidade instalada

Entende-se que o relacionamento colaborativo pode implicar também em utilização mais eficiente da capacidade instalada da organização (FEARNE; BARROW; SCHULENBERG, 2006), impactando, positivamente, em seu nível de produtividade (FAWCETT; MAGNAN; FAWCETT, 2010). Ao desenvolver um relacionamento próximo aos fornecedores, a organização terá chances de reduzir os riscos relacionados a não entrega

de produtos e/ou prestação de serviços, ou ainda, riscos dos produtos e/ou serviços solicitados não estarem em conformidade com o que foi pedido (CADILHON *et al.*, 2005).

Melhorar e garantir a qualidade do produto

O comportamento colaborativo acaba influenciando de maneira positiva a confiabilidade de entrega, bem como a qualidade do produto. Cadilhon *et al.* (2005) exemplificam essa situação citando uma possibilidade de relacionamento entre o varejo supermercadista e seus fornecedores do setor de hortifrúti, aos quais são oferecidos treinamentos sobre as práticas de cultivo, processamento e embalagem de produtos, sendo que com isso, o setor supermercadista visa garantir, então, a aquisição de produtos com melhor qualidade.

A próxima seção apresenta a discussão sobre disponibilidade de produto e ruptura de gôndola.

2.2 Disponibilidade de produto e ruptura de gôndola

Dois conceitos são frequentemente utilizados para descrever a disponibilidade do produto em lojas de varejo: disponibilidade de produto na prateleira (do termo Inglês *on-shelf-availability* – OSA) e seu complemento, ruptura de gôndola (em Inglês, *out-of-stock* – OOS) (ETTOUZANI; YATES; MENA, 2012). A disponibilidade de produto na prateleira ocorre quando a oferta e a demanda por um produto se encontram no ponto de venda, em outras palavras, o consumidor consegue encontrar o produto que está procurando nas gôndolas (MARQUI, 2010).

A ruptura de gôndola, por sua vez, é definida pelo ECR Europe (2003, p. 8) da seguinte forma: “produto não encontrado na forma, sabor ou tamanho desejado, não encontrado sob condições de comercialização, ou não localizado na prateleira esperada”. VanWoensel *et al.* (2007) explicam que esta definição não implica que o produto não esteja na loja, talvez ele esteja no estoque da loja varejista, mas acontece que o consumidor dificilmente detém tal informação. Em síntese, “a ruptura caracteriza-se por um processo ineficiente na reposição das gôndolas, resultando na ausência de produtos para o consumidor final” (VASCONCELLOS; SAMPAIO; PASTORE, 2007, p. 7).

O problema de ruptura de gôndola vem sendo estudado sob duas perspectivas: uma corrente tem focado nas reações dos consumidores mediante situações de ruptura de gôndola, representando, assim, o comportamento do consumidor; já a outra procura analisar a extensão e as causas dessa situação e representa uma perspectiva direcionada à temática da logística e

da gestão da cadeia de suprimento (AASTRUP; KOTZAB, 2009). A presente dissertação se enquadra na segunda perspectiva, uma vez que se propõe a investigar como o tipo de relacionamento, entre dois elos da cadeia de suprimento, afeta a disponibilidade do produto no ponto de venda.

No que diz respeito às reações dos consumidores mediante o problema de ruptura de gôndola, após uma pesquisa com mais de 71 mil consumidores, conduzida por meio de uma série de estudos ao longo de 20 países para uma variedade de produtos, Corsten e Gruen (2003²,) apontam as seguintes reações dos consumidores no caso de ocorrência de ruptura de gôndola: comprar o item em outra loja (31% dos entrevistados); substituir por outro item de marca diferente (26%); substituir por outro item da mesma marca, porém, em tamanho ou tipo diferente (19%); adiar a compra (15%); e, não comprar o item (venda perdida) (9%). Os autores argumentam que estes comportamentos representam direta e/ou indiretamente perdas para ambos varejistas e fornecedores, sendo que estas perdas podem ser divididas em quatro grandes áreas:

(a) risco de o varejista perder o comprador/consumidor – quando os compradores mudam permanentemente de loja devido à ocorrência de ruptura;

(b) risco de o varejista perder a venda – composto por três pilares: primeiro, o consumidor comprar o item em falta em outra loja, segundo, ele cancelar a compra do item e, terceiro, substituir o item por outro de menor preço/margem;

(c) risco de o fabricante perder o comprador/consumidor – ocorre em situações em que os consumidores mudam para a marca de um concorrente dentro de uma mesma categoria, não só para compra imediata, mas também em relação às compras futuras;

(d) risco de o fabricante perder a venda – quando os consumidores substituem o item por outro de marca concorrente, ou quando eles cancelam a compra.

Em relação às causas de ruptura, a próxima seção trata de exemplos de pesquisas que se propuseram a investigar esse assunto.

2.2.1 Causas de ruptura de gôndola

Após conduzir um amplo estudo no cenário internacional, Corsten e Gruen (2003) concluíram que, em linhas gerais, as causas de ruptura estão associadas a três principais processos: planejamento, colocação de pedido e reposição de produtos, conforme detalhado

² Não foi encontrado um estudo mais recente que contemplasse resultados quantitativos quanto à ocorrência de ruptura de gôndola semelhante à pesquisa realizada por Corsten e Gruen (2003).

no Quadro 1. Um dado relevante nesse estudo corresponde à indicação de que o próprio varejo é o maior responsável pelas causas de ruptura, ou seja, 75% das ocorrências de falta de produtos são decorrentes de falhas nas operações dentro dos limites das lojas.

	Planejamento	Colocação de pedido	Reposição
Loja varejista	<ul style="list-style-type: none"> - Incongruência entre a capacidade de gôndola e a frequência de reposição; - Frequência de compras dos produtos; - <i>Mix</i> de produtos elevado (alta variedade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprecisão nas previsões sobre a demanda e no nível de estoque; - Pedidos não colocados, errados, atrasados ou retornados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nº de funcionários da loja insuficiente ou funcionários com excesso de tarefas; - Estoque de fundo de loja congestionado; - Erros no recebimento de pedido; - Reposição das gôndolas (sem frequência pré-definida, com atraso ou até mesmo nenhuma reposição); - Perdas (itens danificados).
Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> - Produção do item pode ter sido interrompida e não comunicada ao varejo; - Decisões divergentes sobre promoções e exposição dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprecisão nas previsões sobre a demanda e no nível de estoque; - Pedidos não colocados, errados, atrasados ou retornados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indisponibilidade de embalagens, matéria-prima ou outros componentes necessários à produção do item em questão.

Quadro 1 – Causas de ruptura de gôndola apontadas no contexto internacional. Fonte: adaptado de Corsten e Gruen, 2003.

Para o contexto nacional, dois exemplos de pesquisas são destacados, o estudo feito por Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007), que investigou o problema de ruptura no setor supermercadista do estado de São Paulo, e o estudo de Ribeiro e Prado (2009) direcionado a ocorrências de ruptura no ao varejo alimentício. No Quadro 2 são mostradas as principais causas encontradas nessas duas pesquisas, lembrando que essas causas foram agrupadas de forma idêntica ao quadro proposto por Corsten e Gruen (2003) no intuito de facilitar a comparação entre os cenários internacional e nacional.

	Planejamento	Colocação de pedido	Reposição
Loja varejista	<ul style="list-style-type: none"> - Central de compras do varejo está negociando com o fabricante (margem)^A; - Espaço de gôndola insuficiente^{AB}. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedido da loja gerado tardiamente^A; - Pedido da loja feito incorretamente^{AB}; - Negociação mal feita sobre previsões de vendas subestimadas^B. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gôndola não reabastecida pelo promotor (produto se encontra no estoque)^{AB}; - Mercadoria mal posicionada na gôndola^A; - Falta de profissionais para reabastecer as gôndolas^{AB}.
Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedor não tem disponibilidade do produto^A; - Falta de produtos em decorrência de causas ambientais (variações climáticas) e de perdas no pós-colheita^B. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedor não entregou o pedido corretamente^{AB}. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedor atrasou a entrega^{AB}.

Quadro 2 – Causas de ruptura de gôndola apontadas no contexto nacional. Fonte: elaborado pela autora a partir de (A) Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007) e (B) Ribeiro e Prado (2009).

Embora o Quadro 2 indique um maior número de indícios de ruptura no lado do varejo, Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007) explicam que, segundo a percepção dos gestores de supermercados, o fornecedor é o principal responsável pelas ocorrências de indisponibilidade de produtos nas gôndolas. Segundo os autores, as falhas no processo logístico do fornecedor, como por exemplo, atraso de entrega e/ou entrega incorreta, foram os fatores mais citados como causadores de ruptura. Corroborando com essa perspectiva, Ribeiro e Prado (2009) ressaltam que uma das principais causas, por eles deparada, consiste no desalinhamento de interesses entre fornecedor/cliente (varejo), o que dificulta as negociações.

Cabe destacar, portanto, que as evidências encontradas no cenário nacional se contrapõem ao estudo de Corsten e Gruen (2003). Essa diferença pode ser consequência da falta de integração na cadeia de suprimento brasileira. Por exemplo, a constatação de que os gestores de supermercados associam grande parte dos problemas de ruptura aos fornecedores demonstra possíveis falhas no cooperativismo da cadeia varejista (VASCONCELLOS; SAMPAIO; PASTORE, 2007).

Sobre promoção, com o propósito de investigar como ela afeta a disponibilidade do produto nas gôndolas do varejo, Ettouzani, Yates e Mena (2012) observaram que a principal diferença entre a ocorrência de ruptura padrão e a promocional é que esta última é mais difícil de gerir, uma vez que a variabilidade da demanda aumenta em caso de promoção.

Além de diminuir o índice de ruptura, é importante identificar em que interface da cadeia de suprimento as causas de ruptura estão presentes. Por exemplo, em uma pesquisa intitulada "*Optimal Shelf Availability*" e realizada pelo ECR Europe (2003³), envolvendo um grupo de indústrias e varejistas europeus, relatou que a disponibilidade de produto se deteriorou ao longo da cadeia de suprimento, isto é, da indústria até o varejo. Deste modo, no elo indústria centro de distribuição (CD) do varejista, o nível de serviço foi de 99%; no estágio seguinte, em que os produtos são repassados do CD do varejista para o estoque de fundo da loja, o nível de serviço caiu para 98%; e, finalmente, no processo de transferência do estoque de fundo de loja para a prateleira, houve nova redução no nível de serviço, que caiu para a faixa entre 90 a 93%. A Figura 5 resume a situação descrita.

³ Novamente, cabe mencionar que não foram encontrados na literatura consultada trabalhos com dados mais recentes.

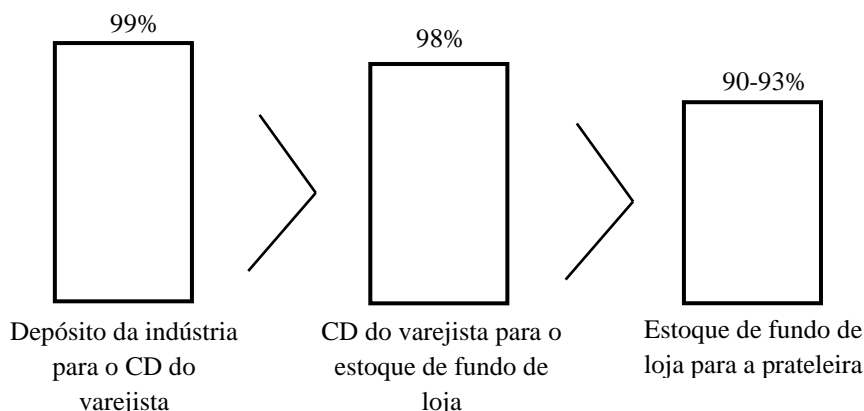


Figura 5 – Nível de serviço ao longo da cadeia de suprimento. Fonte: ECR Europe (2003, p. 16).

Nessa dissertação, o contexto de interesse é o nível de serviço apresentado na prateleira da loja varejista. Na seção seguinte, será abordada a questão de como gerenciar as situações de ruptura no varejo.

2.2.2 Gerenciamento de ruptura de gôndola

Corsten e Gruen (2003) argumentam que melhorias no gerenciamento das situações de ruptura podem ser feitas sob os seguintes aspectos: (i) alocação do espaço disponível na gôndola; (ii) adoção de sistema automático para colocação de pedidos; (iii) gestão e controle de estoque; (iv) medição automática da disponibilidade do produto na gôndola (uso de identificação por radiofrequência - RFID) e; (v) definição dos papéis e responsabilidades de todos os envolvidos no processo de colocação de pedidos e reposição dos itens.

No que se refere à gestão e ao controle de estoque, Stanger *et al.* (2012) explicam que, no caso de itens perecíveis, há uma relação de *trade-off* entre vendas perdidas (decorrentes da falta de produtos) e perdas econômicas (associadas às perdas físicas de itens perecíveis). Em síntese, a ideia transmitida por esses autores é que um bom desempenho na gestão de estoques perecíveis é impulsionado por processos de inventário simples, pessoal qualificado e experiente, rígido foco na transparência e no frescor dos itens em estoque. Assim, os autores apresentam seis recomendações no intuito de orientar os gestores a melhorar o desempenho do inventário perecível:

(a) capacitar e treinar o pessoal no que diz respeito à colocação e ao atendimento de pedidos, bem como à execução do processo de reposição;

(b) dimensionar um nível de estoque e determinar padrões de pedido, além de acompanhar o nível de estoque, redimensionando-o conforme a realidade da demanda;

(c) promover a colaboração entre os departamentos da organização e o acordo conjunto quanto ao nível de serviço desejado;

(d) verificar periodicamente os níveis de inventário, sendo a transparência e a visibilidade fundamentais para um bom desempenho;

(e) determinar um método simples, porém eficaz, para repor o estoque, procurando reduzir as chances de ocorrência de erros;

(f) manter os itens de estoque com o mais possível aspecto de frescor, como por exemplo, utilizar a política do *First in, First out* (FIFO) é recomendação mais viável para reduzir as perdas neste caso.

Voltando-se agora para o contexto brasileiro, a pesquisa de Vasconcellos, Sampaio e Pastore (2007) encontraram as seguintes práticas para o gerenciamento do problema de ruptura:

(a) auditoria visual da gôndola por meio da verificação da disponibilidade do produto em gôndola;

(b) estoque da loja em que se calcula a disponibilidade de produtos baseando-se nos registros de entrada, saída e inventário de loja;

(c) perguntas diretas ao consumidor no *check-out* (caixa) sobre a percepção de falta de produtos;

(d) informações relatadas pelos funcionários do fornecedor, como por exemplo, repositores e/ou representantes de fornecedores informam à loja varejista sobre as condições de disponibilidade de seus respectivos produtos.

Quando se trata de produtos perecíveis, como itens de FLV, um fator relevante para a avaliação da disponibilidade de produto é reduzir os índices de perdas físicas. Sobre este assunto, Silva *et al.* (2003) ilustram que a manipulação excessiva de frutas e hortaliças pelos consumidores acelera sua deterioração, elevando as perdas totais. Assim, os autores recomendam a adoção de expositores que diminuam a manipulação por parte dos consumidores. Outra recomendação feita por eles está associada à gestão de estoque, no sentido de evitar o excedente de oferta de itens perecíveis, uma vez que isso também induz a perdas.

Observa-se que enquanto no cenário internacional se fala muito sobre a implantação de RFID, como tecnologia de ponta, no Brasil ainda se procura a adoção e melhoria dos sistemas de gerenciamento (MORIKAWA *et al.* 2012). Morikawa *et al.* (2012) lembram também que no contexto nacional existe certa resistência à adoção de novas tecnologias, devido à desconfiança, aos conflitos dentro da cadeia de suprimento e à falta de recursos

financeiros.

Encerrando a revisão de literatura, a seção a seguir trata dos atributos considerados importantes para a avaliação da disponibilidade de produtos nas gôndolas do varejo.

2.2.3 Atributos da disponibilidade de produto

Quando se trata de avaliar a disponibilidade de produtos, ela pode ser feita por meio da medição de desempenho do nível de serviço ao cliente. A medição do desempenho em cadeia de suprimento é uma questão importante porque permite "rastreamento e acompanhamento" da eficácia e falhas de eficiência (ARAMYAN *et al.*, 2007).

Como exemplos de estudos voltados à avaliação do nível de serviço ao cliente no varejo, têm-se os estudos de Theodoras, Laios e Moschuris (2005) e Alcântara *et al.* (2011). O Quadro 3 resume os principais indicadores considerados por esses dois grupos de autores. No intuito de facilitar a compreensão de tais indicadores, eles foram agrupados em quatro categorias – estoque, pedido, entrega e retorno – conforme as suas características.

Categorias	Descrição dos indicadores
Estoque	- Frequência de falta de estoque por item ^B .
Pedido	- Porcentagem de pedidos completos ^{AB} ; - Tempo de ciclo de pedido ^B ; - Número de pedidos com problemas ^{AB} ; - Fornecimento da informação sobre disponibilidade do produto no momento da colocação do pedido ^{AB} ; - Manipulação eficiente dos pedidos de emergência ^A ; - Envio de pedidos para o local errado ^B .
Entrega	- Informação da data de entrega ^B ; - Tempo de entrega ^A ; - Integridade da mercadoria no momento da entrega ^{AB} .
Retorno	- Manipulação eficiente de produtos retornados ^A .

Quadro 3 – Exemplos de indicadores de desempenho relativos ao nível de serviço ao cliente no varejo supermercadista. Fonte: adaptado de (A) Theodoras, Laios e Moschuris (2005) e (B) Alcântara *et al.* (2011).

Ao se referir à medição de desempenho em cadeia de suprimento agro-alimentar, Aramyan *et al.* (2007) adicionam indicadores direcionados à qualidade de produto, como por exemplo, propriedades sensoriais e vida útil de prateleira, e à qualidade do processo, como os componentes presentes no sistema produtivo, conforme mostrado no Quadro 4.

	Categoria	Características	Indicadores
Qualidade do produto	- Aparência	Coloração, tamanho, formato e falta de danos aparentes.	Quantidade de danos e escala de cor, tamanho e formato.
	- Sabor	Determinado pela doçura e pelo aroma da fruta / vegetal.	Valor do <i>Brix</i> (corresponde a uma escala numérica que mede a quantidade de compostos solúveis numa solução de sacarose).
	- Vida útil na prateleira (<i>shelf life</i>)	Período de tempo que o item irá durar na prateleira sem deteriorar.	Diferença de tempo entre a colheita ou processamento e embalagem do produto e o momento em que ele se torna inaceitável para o consumo.
Qualidade do processo	- Rastreabilidade	Habilidade de rastrear a história, aplicação ou locação de um produto, utilizando dados para identificações.	Disponibilidade de informação, utilização de códigos de barras, padronização de sistemas de qualidade.
	- Condições de armazenamento e transporte	Condições padronizadas para o armazenamento e transporte de produtos, visando manter um nível aceitável de qualidade.	Medir a humidade e temperatura relativa e verificar se elas estão dentro de um padrão aceitável.
	- Serviço ao cliente	Fornecimento de mão-de-obra e outros recursos, com o propósito de aumentar o valor percebido pelos clientes nos processos que conduzem à compra.	Taxa de provisão de recursos interpostos utilizados para aumentar o serviço ao cliente, que, por sua vez, tende a aumentar as vendas.
	- Expositores nas lojas	Forma de exposição do produto na loja.	Aumento do número de clientes e de vendas.

Quadro 4 – Exemplos de indicadores de desempenho relativos ao nível de serviço ao cliente em cadeia de suprimento agro-alimentar. Fonte: adaptado de Aramyan *et al.* (2007).

Os exemplos de indicadores de desempenho supracitados são relevantes ao contexto desta pesquisa, especialmente os atributos referentes à qualidade e ao processo do produto, uma vez que eles fornecem embasamento teórico para analisar a questão da disponibilidade adequada dos itens de FLV ao consumidor final.

Na sequência é apresentada uma sistematização de todo o conteúdo visto nesta revisão de literatura, com o propósito de elaborar o modelo conceitual que embasará a discussão dos resultados obtidos na presente dissertação.

2.3 Sistematização da revisão de literatura consultada

A Figura 6 mostra uma sistematização sobre quadro conceitual que orienta o desenvolvimento da pesquisa proposta. Conforme apresentado nesta figura, o estudo do relacionamento colaborativo entre fornecedor e varejo-supermercadista pode ser baseado em quatro grupos: relacionamento, elementos facilitadores, ações praticadas e fatores motivadores.

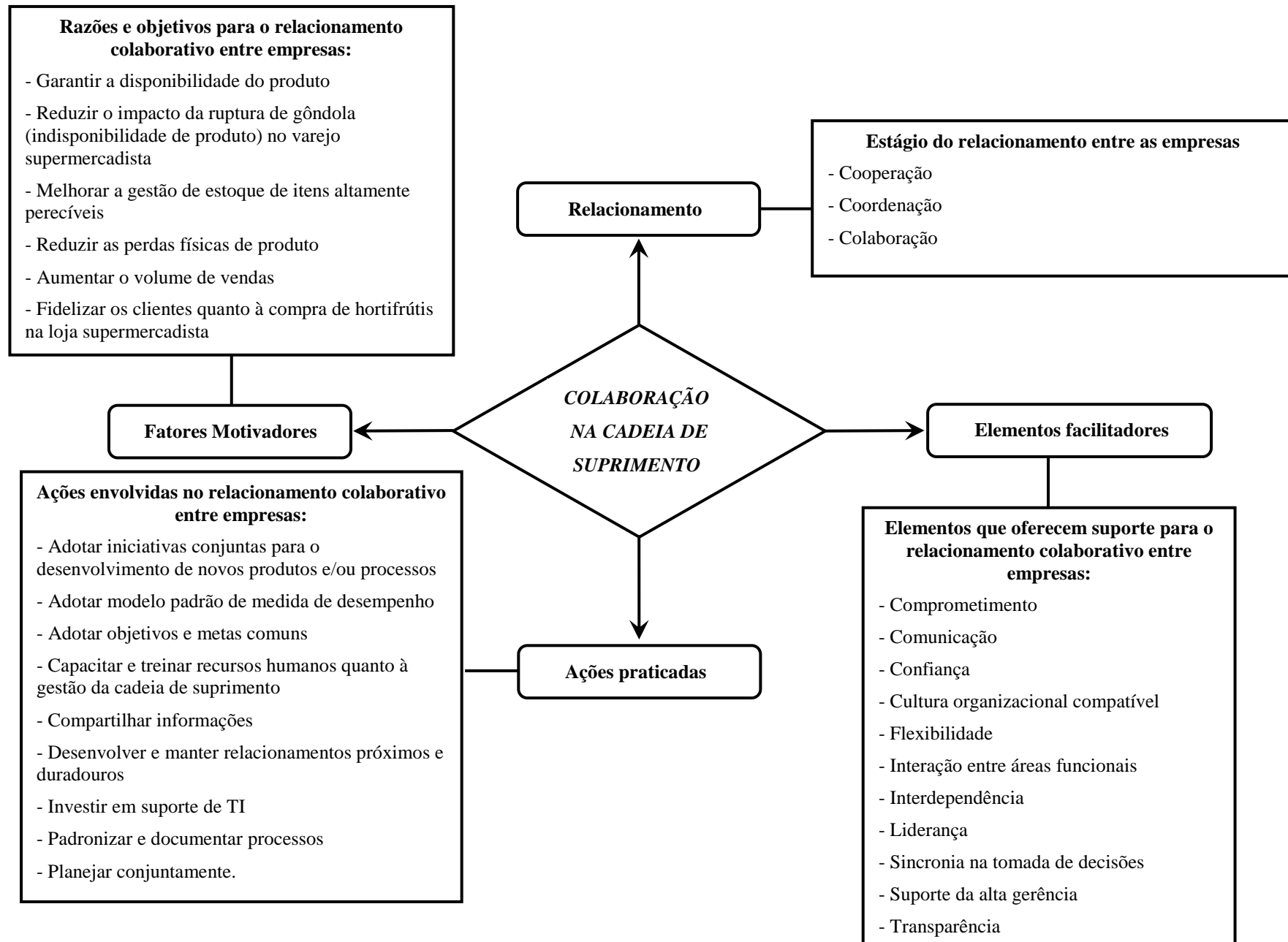


Figura 6 – Estrutura Sistematizada para a condução da presente pesquisa. Fonte: adaptada de Pellegrinotti (2011).

O relacionamento refere-se ao nível de colaboração entre empresas que é influenciado por inúmeros fatores, como por exemplo, tempo, tipo de produto, tipo informação a ser compartilhado, poder e liderança entre os membros da cadeia de suprimento e aspectos culturais (PELLEGRINOTTI, 2011). De acordo com o que foi visto anteriormente, será considerado três estágios de relacionamento, cooperação, coordenação e colaboração, para indicar o nível de colaboração entre as empresas. Os facilitadores se referem aos elementos que fornecem suporte para o desenvolvimento da colaboração. As ações, por sua vez, associam-se às práticas conjuntas que constroem e sustentam a conduta colaborativa entre parceiros. Por fim, os fatores motivadores contemplam as razões para atuação colaborativa, uma vez que as empresas esperam obter benefícios com este tipo de relação (PELLEGRINOTTI, 2011). Cabe destacar que um fator motivacional, diretamente ligado ao caso da cadeia aqui estudada – a de hortifrúti, foi adicionado ao conjunto encontrado na literatura, sendo ele a fidelização dos clientes quanto à compra de itens de FLV na loja supermercadista.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo é descrito, inicialmente, o processo com as etapas que conduziram a revisão sistemática da literatura no intuito de identificar as principais características (elementos e ações), bem como os fatores motivacionais, envolvidas no relacionamento colaborativo. Na sequência, é explicada a metodologia utilizada na dissertação, de modo a descrever: a abordagem de pesquisa (qualitativa), o método de procedimento (estudo de casos múltiplos), a seleção de casos (intencional), a forma de coleta de dados (entrevistas semi-estruturadas) e a análise de dados (análise de conteúdo).

3.1 Revisão sistemática da literatura

Segundo Denyer e Tranfield (2009), a revisão sistemática da literatura consiste em uma metodologia específica que localiza, seleciona e avalia estudos existentes para determinada área de pesquisa, procurando responder a uma questão de pesquisa claramente formulada. Esses autores explicam também que, ao desenvolver a revisão sistemática, o pesquisador é induzido a estabelecer critérios de relevância para a seleção e inclusão de estudos importantes ao contexto de sua pesquisa, lembrando que tais critérios devem ser apresentados explicitamente ao leitor.

O processo de busca e inclusão de trabalhos relevantes à composição do embasamento teórico da presente dissertação se baseou, portanto, na técnica de revisão sistemática da literatura. A escolha dessa abordagem se respalda no fato dela fornecer transparência para a pesquisa e reduzir a subjetividade do pesquisador. Portanto, a construção da revisão de literatura, anteriormente apresentada, está estruturada conforme uma adaptação do modelo de revisão sistemática proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que é mostrado no Quadro 5.

Estágio 1 – Planejamento da revisão
Elaboração de uma proposta de revisão
Desenvolvimento de um protocolo de revisão
Estágio 2 – Condução da revisão
Busca e seleção dos estudos
Avaliação da relevância dos estudos para o contexto de pesquisa proposto
Extração dos dados
Síntese dos dados
Estágio 3 – Apresentação e discussão dos resultados
Relatório dos resultados

Quadro 5 – Proposta para estruturação da revisão sistemática da literatura. Fonte: adaptado de Tranfield, Denyer e Smart (2003).

Na sequência, será explicada cada uma das etapas mencionadas no Quadro 5.

3.1.1 Planejamento da revisão

A proposta da revisão contida nessa dissertação consiste em identificar os elementos facilitadores, as ações e os fatores motivadores para a existência de colaboração no relacionamento entre membros da cadeia de suprimento. Para o planejamento da revisão, elaborou-se um protocolo de pesquisa contendo as etapas envolvidas no processo de busca e seleção dos artigos, detalhado no Quadro 6.

<p>1. Acesso às bases de dados <i>EBSCOHOST</i> e <i>SCOPUS</i>, utilizando os termos de busca “<i>collaboration AND (supply chain OR supply chain management)</i>” no título do artigo, resumo ou palavras-chave.</p>
<p>2. Acesso à base <i>SCIELO</i>, buscando os periódicos nacionais <i>Gestão & Produção</i> e <i>Produção</i>, ambos indexados a essa base. O termo de busca utilizado nesses dois periódicos foi “<i>colabora\$</i>”, considerando todos os campos. O símbolo “\$” foi utilizado, pois ele remete a todas as palavras que se derivem de colaboração, como por exemplo, colaborar, colaborativo ou colaborativa.</p>
<p>3. Acesso a outros periódicos nacionais, não indexados à base <i>SCIELO</i>, mas que estão relacionados às áreas de Engenharia de Produção e Administração, tais como: <i>Produto & Produção</i>, <i>Revista de Administração da USP</i> (RAUSP) e <i>Revista de Administração de Empresas</i> (RAE). Na revista <i>Produto & Produção</i>, o termo de busca utilizado foi “<i>colabora*</i>”, uma vez que, nesse caso, o asterisco recupera palavras iniciadas por “<i>colabora</i>”. Já nos periódicos RAUSP e RAE, o termo de busca foi “<i>colaboração</i>”. Nos três periódicos, a pesquisa considerou todos os campos de busca.</p>
<p>4. Acesso à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando os seguintes termos de busca: “<i>colabora* / cadeia de suprimento</i>” em todos os campos. Foi acessada também à base digital do Banco de Teses e Dissertações da Capes, em que a expressão buscada foi: “<i>colaboração cadeia de suprimento</i>”, considerando todas as palavras no tópico assunto.</p>
<p>5. Acesso aos anais dos eventos, novamente, relacionados às áreas de Engenharia de Produção e Administração, tais como: <i>Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração</i> (ENANPAD), <i>Encontro Nacional de Engenharia de Produção</i> (ENEGEP), <i>Simpósio de Engenharia de Produção</i> (SIMPEP) e <i>Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais</i> (SIMPOI). No ENANPAD e ENEGEP, buscou-se o termo “<i>colaboração</i>” no campo palavra-chave, enquanto que no SIMPEP e SIMPOI, foi utilizado esse mesmo termo, mas considerando o campo resumo. Como os eventos apresentam publicações internacionais, foram feitas também buscas com o termo “<i>collaboration</i>”.</p>

Quadro 6 – Protocolo de pesquisa para a revisão sistemática da literatura. Fonte: elaborado pela autora.

3.1.2 Condução da revisão

A revisão sistemática da literatura foi realizada através da aplicação de um conjunto de critérios para buscar e selecionar os trabalhos incluídos na revisão. O intuito foi identificar uma amostra representativa de estudos, evitando, ou pelo menos minimizando, algum viés presente em revisões tradicionais da literatura.

No processo de busca em periódicos internacionais, as bases de dados utilizadas foram *EBSCOHOST* e *SCOPUS*, acessadas através do portal eletrônico da Capes. A escolha dessas

duas bases corresponde à facilidade de acesso que elas oferecem aos seus usuários, destacando também o conhecimento prévio da pesquisadora em aplicar os filtros necessários para realização do processo de busca e seleção de artigos. Na *EBSCOHOST*, as bases selecionadas foram: *Academic Search Premier*, *Information Science & Technology Abstracts (ISTA)*, *EconLit with Full Text*, *Business Source Complete* e *Human Resources Abstracts*. Além disso, optou-se pelo tipo de pesquisa básica, na qual não é preciso informar os campos de busca. A Tabela 6 mostra o conjunto de critérios aplicados e os resultados dos filtros empregados nessa busca.

Tabela 6 – Resultado do processo de seleção de artigos na base *EBSCOHOST*

Procedimento	Nº de Artigos Resultantes
Selecionar artigos que contenham os termos de busca “ <i>collaboration AND (supply chain OR supply chain management)</i> ”. Limitando os resultados aos seguintes critérios: (i) <i>texto completo</i> ; (ii) <i>revistas acadêmicas analisadas por especialistas</i> e; (iii) <i>tipo de publicação</i> , restringindo-se àquelas publicadas em <i>periódicos (Journals)</i> .	363
Ler os resumos dos 363 artigos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	20
Ler o texto completo dos 20 artigos resultantes, selecionados após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância dos trabalhos que comporão a amostra final.	9

Fonte: elaborada pela autora.

No que se refere à busca na *SCOPUS*, esta se limitou às áreas de estudo *Ciências Exatas (Physical Sciences)* e *Ciências Sociais & Humanas (Social Sciences & Humanities)*. A Tabela 7 apresenta o conjunto de critérios aplicados e sintetiza os resultados dos filtros empregados.

Tabela 7 – Resultado do processo de seleção de artigos na base *SCOPUS*

Procedimento	Nº de Artigos Resultantes
Selecionar artigos que contenham os termos de busca “ <i>collaboration AND (supply chain OR supply chain management)</i> ” em, pelo menos, um dos seguintes campos: <i>título do artigo</i> , <i>resumo</i> ou <i>palavras-chave</i> . Restringindo-se, ainda, somente a opção <i>artigos</i> quanto ao tipo de documento desejado e considerando <i>todos os anos</i> de publicação (de 1960 a 2012).	645
Entre os artigos resultantes, selecionar artigos das sub-áreas: <i>Administração</i> , <i>Gestão e Contabilidade</i> ; <i>Engenharias</i> ; <i>Ciências voltadas à tomada de decisões</i> ; <i>Ciências Sociais e; Economia, Econometria e Finanças</i> .	392
Filtrar pelo tipo de fonte, restringindo-se somente aos artigos publicados em <i>Periódicos (Journals)</i> .	371
Filtrar pelo idioma em que o artigo foi escrito, focando apenas naqueles escritos em <i>Inglês</i> .	343
Ler os resumos dos 343 artigos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	39
Ler o texto completo dos 39 artigos resultantes, selecionados após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância dos trabalhos que comporão a amostra final.	33

Fonte: elaborada pela autora.

Dentre os artigos utilizados na composição desse trabalho, apenas um se fez presente tanto na busca da base *EBSCOHOST* como na *SCOPUS*. Portanto, ao considerar a busca

resultante dessas duas bases de dados, o número de artigos utilizados na amostra final foi: 8 da *EBSCOHOST*, 32 da *SCOPUS* e 1 presente tanto na *EBSCOHOST* como na *SCOPUS*, totalizando, portanto, 41 artigos. A Tabela 8 lista as bases de dados e seus respectivos periódicos internacionais referentes aos artigos utilizados nesse trabalho.

Tabela 8 – Bases de dados e seus respectivos periódicos internacionais

Base de dados	Nº de artigos	Periódicos internacionais
EBSCOHOST	1	<i>MIS Quarterly</i>
	1	<i>Decisions Science</i>
	1	<i>International Journal of Global Business</i>
	1	<i>Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy</i>
	2	<i>Journal of Business Logistics</i>
	1	<i>Journal of Integrated Design and Process Science</i>
	1	<i>Supply Chain Forum: An International Journal</i>
SCOPUS	1	<i>IEEE/ASME Transactions on Mechatronics</i>
	1	<i>Baltic Journal of Management</i>
	1	<i>Benchmarking: An International Journal</i>
	1	<i>Business Process Management Journal</i>
	1	<i>European Journal of Marketing</i>
	4	<i>International Journal of Operations & Production Management</i>
	2	<i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>
	1	<i>International Journal of Production Economics</i>
	3	<i>International Journal of Production Research</i>
	1	<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>
	2	<i>Journal of Business & Industrial Marketing</i>
	1	<i>Journal of Business Logistics</i>
	1	<i>Journal of Operations Management</i>
	1	<i>Journal of the Operational Research Society</i>
	1	<i>Management Science</i>
9	<i>Supply Chain Management: An International Journal</i>	
1	<i>The International Journal of Logistics Management</i>	
EBSCOHOST e SCOPUS	1	<i>Decisions Science</i>
TOTAL	41	

Fonte: elaborada pela autora.

Com relação ao processo de busca em periódicos nacionais, as revistas *Gestão & Produção* e *Produção* foram acessadas através da base *SCIELO*. O termo de busca utilizado nesses dois periódicos foi “*colabora\$*”, abrangendo todos os campos de pesquisa. A utilização do cifrão se justifica pelo fato dele remeter a todas as palavras derivadas do termo colaboração. Outros três periódicos não indexados ao *SCIELO*, mas que estão relacionadas às áreas de Engenharia de Produção e Administração, também foram acessados. Assim, na revista *Produto & Produção*, o termo de busca foi “*colabora**”, uma vez que, nesse caso, o asterisco recupera palavras iniciadas por “colabora”. Já nos periódicos *RAUSP* e *RAE*, procurou-se por “*colaboração*”. Nos três periódicos, a pesquisa considerou todos os campos de busca.

Nas revistas nacionais, pesquisou-se somente o termo colaboração, porque ao associá-lo aos termos cadeia de suprimento e/ou gestão da cadeia de suprimento, o resultado da busca

era mais restrito. A Tabela 9 descreve o procedimento adotado na busca em periódicos nacionais, bem como o número de artigos resultantes desse processo.

Tabela 9 – Resultado do processo de seleção de artigos em periódicos nacionais

Periódico	Procedimento	Nº de artigos resultantes
<i>Gestão & Produção</i>	Selecionar artigos que contenham o termo de busca “ <i>colabora\$</i> ” considerando todos os índices no campo de busca.	11
	Ler os resumos dos 11 artigos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	5
	Ler o texto completo dos 5 artigos resultantes, selecionados após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância dos trabalhos que comporão a amostra final.	3
<i>Produção</i>	Selecionar artigos que contenham o termo de busca “ <i>colabora\$</i> ” considerando todos os índices no campo de busca.	18
	Ler os resumos dos 18 artigos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	2
	Ler o texto completo dos 2 artigos resultantes, selecionados após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância dos trabalhos que comporão a amostra final.	2
<i>Produto & Produção</i>	Selecionar artigos que contenham o termo de busca “ <i>colabora*</i> ” considerando todas as categorias no campo de busca.	53
	Ler os resumos dos 53 artigos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	1
	Ler o texto completo de 1 artigo resultante, selecionado após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância dos trabalhos que comporão a amostra final.	1
<i>RAUSP</i>	Selecionar artigos que contenham o termo de busca “ <i>colaboração</i> ” no campo de busca resumo, considerando todos os temas.	8
	Ler os resumos dos 8 artigos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	1
	Ler o texto completo de 1 artigo resultante, selecionado após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância dos trabalhos que comporão a amostra final.	0
<i>RAE</i>	Selecionar artigos que contenham o termo de busca “ <i>colaboração</i> ” no campo de busca resumo, considerando todos os temas.	49
	Ler os resumos dos 49 artigos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	1
	Ler o texto completo de 1 artigo resultante, selecionado após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância dos trabalhos que comporão a amostra final.	0

Fonte: elaborada pela autora.

Além de pesquisar nos periódicos nacionais, foram acessadas bases digitais de teses e dissertações, como a BDTD e o Banco de Teses e Dissertações da Capes. Na primeira base, os termos buscados correspondem a seguinte expressão “*colabora* / cadeia de suprimento*”, considerando todos os campos de pesquisa. Ao utilizar o asterisco, procura-se também por palavras que derivam do termo *colaboração*. Quanto ao Banco de Teses e Dissertações da Capes, a expressão buscada foi “*colaboração cadeia de suprimento*”, contemplando todas as palavras no tópico assunto. A Tabela 10 resume esse processo de busca.

Tabela 10 – Resultado do processo de seleção de artigos em bases digitais de Teses e Dissertações

Base digital	Procedimento	Nº de artigos resultantes
<i>BDTD</i>	Selecionar trabalhos que contenham a expressão “ <i>colabora* / cadeia de suprimento</i> ” considerando todos os campos de busca.	36
	Ler os resumos dos 36 trabalhos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	2
	Ler o texto completo dos 2 trabalhos resultantes, selecionados após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância daqueles que comporão a amostra final.	2
<i>Capex</i>	Selecionar trabalhos que contenham o termo de busca “ <i>colaboração cadeia de suprimento</i> ” considerando todas as palavras no tópico assunto.	10
	Ler os resumos dos 10 trabalhos resultantes, selecionando apenas os trabalhos que contribuam para responder à questão de pesquisa.	1
	Ler o texto completo dos 2 trabalhos resultantes, selecionados após a leitura dos resumos, para assegurar a relevância daqueles que comporão a amostra final.	1

Fonte: elaborada pela autora.

Como última etapa, realizou-se uma busca em anais de eventos relacionados às áreas de Engenharia de Produção e Administração. Assim, os eventos consultados foram: *ENANPAD*, *ENEGEP*, *SIMPEP* e *SIMPOI*. O termo buscado foi “*colaboração*” em todos os anais de cada um dos eventos supracitados. Adicionalmente, como há possibilidade de publicação de trabalhos internacionais nesses eventos, efetuou-se também uma segunda busca com o termo “*collaboration*”. Nos eventos *ENANPAD* e *ENEGEP*, o campo de busca foi palavra-chave, enquanto que no *SIMPEP* e *SIMPOI*, foi em resumo.

Destaca-se que o modo de pesquisa nos eventos tem que ser feito acessando as páginas dos anais eletrônicos uma a uma. Portanto, essas páginas foram acessadas no intuito de ler os resumos dos trabalhos publicados e selecionar aqueles relevantes ao contexto de pesquisa para a leitura completa. A Tabela 11 apresenta os resultados referentes às buscas em anais de eventos.

Tabela 11 – Resultado do processo de seleção de artigos em anais de eventos

Eventos	Anais (períodos)	Nº de artigos resultantes do processo de busca que foram utilizados
<i>ENANPAD</i>	1997 a 2012	1
<i>ENEGEP</i>	1996 a 2011	0
<i>SIMPEP</i>	1999 a 2012	1
<i>SIMPOI</i>	2002 a 2012	2

Fonte: elaborada pela autora.

Cabe ressaltar, ainda, que alguns artigos incluídos nesta pesquisa não foram selecionados por meio da revisão sistemática, uma vez que a existência deles já era de conhecimento prévio dos autores. Segundo Hart (1998), a inclusão de artigos que não resultaram da busca sistemática enriquece o trabalho como um todo. No caso desse estudo, a inclusão de trabalhos faz-se particularmente relevante, pois possibilita a inserção de artigos publicados em periódicos não indexados as bases ora consultadas.

A próxima seção aborda o terceiro estágio do modelo de revisão sistemática proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), conforme as etapas descritas no Quadro 5. Desse modo, os resultados obtidos na presente revisão serão apresentados e discutidos a seguir.

3.1.3 Apresentação dos resultados da revisão sistemática da literatura

A amostra da literatura selecionada foi analisada a fim de se extrair os elementos, as ações e os fatores motivadores necessários para caracterizar uma relação nos moldes de colaboração entre agentes de uma mesma cadeia de suprimento. A Tabela 12 apresenta a composição da amostra de artigos selecionados e utilizados na composição desse trabalho, além de indicar suas respectivas fontes de origem.

Tabela 12 – Amostra de artigos selecionados e utilizados

Origem dos artigos		Nº de artigos utilizados
Periódicos internacionais indexados à base <i>EBSCOHOST</i>		8
Periódicos internacionais indexados à base <i>SCOPUS</i>		32
Periódicos internacionais indexados às bases <i>EBSCOHOST</i> e <i>SCOPUS</i>		1
Periódicos nacionais	<i>Gestão & Produção</i>	3
	<i>Produção</i>	1
	<i>Produto & Produção</i>	1
	<i>RAUSP</i>	0
	<i>RAE</i>	0
Bases digitais de Teses e Dissertações	<i>BDTD</i>	2
	<i>CAPES</i>	1
Anais de eventos	<i>ENANPAD</i>	1
	<i>ENEGEP</i>	0
	<i>SIMPEP</i>	1
	<i>SIMPOI</i>	2
Artigos incluídos pelos autores		15
Total de artigos utilizados para responder a questão de pesquisa		68

Fonte: elaborada pela autora.

Portanto, o processo de busca e seleção por trabalhos, empregando o método de revisão sistemática da literatura, resultou em um conjunto com as características que apontam para a presença de relacionamento colaborativo entre membros de uma mesma cadeia de suprimento. Além disso, foi possível identificar também potenciais fatores que incentivam as organizações a se engajarem numa relação nos moldes de colaboração com alguns de seus parceiros estratégicos.

3.2 Abordagem de pesquisa

No modelo de pesquisa proposto, a abordagem se caracteriza como qualitativa, uma vez que a ênfase do trabalho é entender e caracterizar o objeto de estudo, bem como o

ambiente no qual ele está inserido. Além do mais, esse tipo de estudo não visa à medição numérica para testar hipóteses em seu processo de interpretação. A pesquisa qualitativa se caracteriza pela proximidade entre o pesquisador e o objeto estudado, assim a presença do pesquisador na organização participante confere a ele uma melhor compreensão do contexto, além de maior flexibilidade para lidar com diferentes fontes de dados (BRYMAN, 1989).

3.3 Método de procedimento

A segunda escolha a ser feita é em relação ao método de pesquisa e o que melhor se adéqua a esse trabalho é o estudo de caso. Tal escolha se respalda no fato da questão de pesquisa se basear em perguntas do tipo por que, o que/qual e como, podendo ser respondida, portanto, através de um entendimento de todo o contexto no qual o fenômeno se insere (YIN, 2003).

A partir da escolha do estudo de caso como método de procedimento, outra definição a ser feita diz respeito ao uso de um único estudo de caso ou de estudo de casos múltiplos. Acredita-se que a opção pela escolha de estudo de casos múltiplos facilite a possibilidade de generalização dos resultados obtidos, dado que um estudo de caso único, em sua maioria, induz a uma visão mais parcial e específica. Desse modo, para a pesquisa aqui tratada, a abordagem de estudo de casos múltiplos é o procedimento mais adequado para a coleta e, posterior, análise dos dados.

Eisenhardt (1989) expõe que, embora não exista um número ideal de casos, há a possibilidade de desenvolver um bom trabalho ao abordar um número entre quatro e dez casos. A autora argumenta também que com menos de quatro casos, torna-se difícil gerar teoria com muita complexidade, do mesmo modo que a utilização de um número superior a dez casos, provavelmente, resultará em dificuldades para trabalhar com a complexidade e com o grande volume de dados. Diante de tais informações, destaca-se que o desenvolvimento do presente trabalho englobou cinco estudos de casos.

Outra definição a ser feita se refere à unidade temporal. Há dois tipos de unidade temporal: o caso retrospectivo, no qual se coleta dados de eventos passados, e o caso longitudinal, no qual os dados coletados se referem à ocorrência eventos recentes, sendo esse segundo tipo o qual se aplica ao estudo aqui proposto.

No que diz respeito à caracterização do objeto de estudo, têm-se nessa pesquisa: um fornecedor de hortifrúti e diferentes estruturas de varejo supermercadista, de forma que seja

possível analisar os tipos de relacionamento adotado entre eles. As unidades de análise consistem, portanto, nesses relacionamentos.

Destaca-se também a relevância da elaboração de um protocolo de pesquisa para a condução do estudo. Segundo Yin (2001), o protocolo de pesquisa é uma tática fundamental para aumentar a confiabilidade de pesquisa, destinando-se a orientar o pesquisador no desenvolvimento do estudo. Com base nesse mesmo autor, foi adaptado um modelo de protocolo de pesquisa, que pode ser dividido basicamente em quatro etapas, a saber: (a) visão geral do projeto, (b) procedimento de campo, (c) questões do estudo e (d) avaliação – análise dos dados e relatório final. Cada uma dessas etapas se subdivide em outros subitens, detalhados a seguir.

(a) Visão geral do projeto

- Quanto ao objetivo do estudo: caracterizar os diferentes estágios do relacionamento colaborativo entre fornecedor de FLV e redes do varejo supermercadista.

- Quanto às empresas a serem estudadas: os dados fornecidos foram levantados a partir de entrevistas realizadas com o proprietário da empresa fornecedora de FLV, bem como com os funcionários das empresas supermercadistas.

- Quanto ao referencial teórico: ele foi estruturado com base em dois temas centrais de pesquisa, colaboração na cadeia de suprimento e disponibilidade de produto e/ou ruptura de gôndola.

- Quanto aos procedimentos de campo: os dados foram coletados por meio de roteiros de entrevistas semi-estruturadas, um voltado para o fornecedor de FLV e outro para as redes do varejo supermercadistas, conforme constam nos Anexos 1 e 2.

- Quanto aos recursos: as entrevistas realizadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para que se procedesse a análise dos dados.

- Quanto à agenda: as entrevistas não tiveram tempo determinado nem periodicidade regular.

(b) Procedimento de campo

- Coleta de dados primários obtidos nas entrevistas.

- Visitas ao CD do fornecedor de FLV e às empresas do varejo supermercadista, o que inclui algumas lojas onde se comercializa o hortifrúti.

(c) Questões do estudo

- Quais elementos e ações, extraídos da literatura consultada, foram identificados em cada um dos relacionamentos estudados? Outras características, também em termos de elementos e ações, não mencionadas na literatura, foram identificadas nos casos estudados?

Se sim, quais são elas?

- Qual é o estágio de relacionamento colaborativo entre o Fornecedor A e as cinco redes do varejo supermercadista participantes da pesquisa?

- Quais são os fatores motivadores para que as empresas participantes da pesquisa percebam vantagens em engajar na conduta colaborativa?

(d) Avaliação – análise dos dados e relatório final

- Análise dos dados coletados e estabelecimento de comparações entre os casos estudados.

- Redação do relatório com base na discussão encontrada na revisão de literatura, o que será contemplado no quarto capítulo sobre apresentação e discussão dos resultados.

3.4 Seleção dos casos

Ao optar pelo uso de estudo de caso, a escolha intencional da amostra é uma situação típica (MILES; HUBERMAN, 1994; ELLRAM, 1996). Para esse estudo, a seleção intencional do fornecedor de FLV levou em consideração o fato de ele apresentar indícios de postura colaborativa nas relações com seus clientes do varejo supermercadista, no que se refere à comercialização de produtos de FLV. Destaca-se também que o produto foco da comercialização, neste caso a banana, é padronizado, de forma que a operação de venda e o tratamento dado pelo fornecedor estudado são iguais para todos os seus clientes supermercadistas. Outro fator que contribuiu para escolha do fornecedor em questão foi a concordância dele em participar da presente pesquisa, assim como a abertura dos seus clientes.

Por conseguinte, além do elo fornecedor, foram entrevistados representantes do varejo supermercadista. A escolha destas empresas decorreu da indicação do próprio fornecedor participante. Assim, foram contatadas, através de telefone e/ou e-mail, sete redes supermercadistas que são clientes do fornecedor participante da pesquisa. Dessas sete, somente cinco aceitaram participar da pesquisa. Cabe destacar, também, que foram contatadas somente empresas atuantes no estado de São Paulo por causa da importância do estado na economia brasileira e por questão de proximidade com a Instituição na qual a pesquisa foi desenvolvida.

3.5 Forma de coleta de dados

As evidências para um estudo de caso podem ser coletadas por meio de entrevistas (estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas), análise documental, observação direta, levantamento tipo *survey* (com algumas restrições), ou, ainda, visitas (verificação *in loco* e/ou *modus operandis*) (YIN, 2001). Na execução dessa pesquisa houve predominância de entrevistas semi-estruturadas e, em menor escala, observação direta e análise documental. A utilização desses três tipos de fonte de evidência possibilita a técnica de triangulação dos dados obtidos, observando, assim, a convergência ou divergência entre eles. Anexo 1 é apresentado o roteiro de entrevista utilizado para coleta de dados junto ao Fornecedor A, enquanto que o Anexo 2 contém o roteiro de entrevista que foi conduzida com os representantes das redes do varejo supermercadista.

3.6 Forma de análise das evidências

Nesse estudo foi empregada a análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2002), pode ser definida como uma técnica de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e/ou textos. O mesmo autor explica ainda que essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum.

As entrevistas que foram realizadas tanto com o Fornecedor A, como com as redes do varejo supermercadistas, foram gravadas e transcritas para, posteriormente, serem codificadas e analisadas. Somente uma das cinco redes participantes não autorizou a gravação da entrevista. O Quadro 7 mostra os códigos empregados na análise de conteúdo, bem como a descrição de cada um deles. Tais códigos se referem às variáveis que foram analisadas nesse estudo. Por sua vez, o Quadro 8 relaciona cada um desses códigos com as questões presentes nos dois roteiros de entrevistas que foram utilizados nessa pesquisa, um roteiro para a entrevista com a empresa fornecedora (Anexo 1) e outro para as entrevistas com as redes supermercadistas (Anexo 2).

Código	Descrição da variável
CARA	Características das empresas pesquisadas.
PROC	Etapas envolvidas no processo de fornecimento de itens de FLV para as redes do varejo supermercadista.
ELIT	Elemento caracterizador da presença de colaboração encontrado na literatura.
EADI	Elemento adicional encontrado nos casos estudados que também pode ser considerado como fundamental para a formação de um relacionamento nos moldes de colaboração.
ALIT	Ação caracterizadora da presença de colaboração encontrada na literatura.
AADI	Ação adicional encontrada nos casos estudados que também pode ser considerada como fundamental para a formação de um relacionamento nos moldes de colaboração.
TREL	Tipo de relacionamento estabelecido entre Fornecedor A e as cinco redes do varejo supermercadista participantes da pesquisa.
MOTI	Fatores motivadores para que as empresas entrevistadas optem por formar relações nos moldes de colaboração com alguns dos seus parceiros comerciais.

Quadro 7 – Variáveis consideradas na análise de conteúdo. Fonte: elaborado pela autora.

Código	Roteiro de entrevista para empresa fornecedora	Roteiro de entrevista para rede supermercadista
CARA	Questões: 1 / 2 / 3 (a e b) / 4 (a e b) / 5 (a, b, c) / 6 (a, b, c e d).	Questões: 1 / 2 / 3 / 4 (a; b e c).
PROC	Questão 7 / 13 / 14 (a, b e c).	Questões: 5 / 13 / 14 (a e b).
ELIT	Questões: 8 / 9 / 12 (a e b).	Questões: 6 / 7 / 12 (a e b).
EADI		
ALIT		
AADI		
TREL	Questões: 8 / 9 / 10.	Questões: 6 / 7 / 8 / 9.
MOTI	Questões: 11 / 13 / 14 (a, b e c) / 15 (a e b) / 16 / 17 / 18 / 19 / 20.	Questões: 10 / 11 / 13 / 14 (a e b) / 15 / 16 / 17 (a e b) / 18 / 19 (a e b) / 20 / 21.

Quadro 8 – Relação entre as variáveis e as questões contidas nos roteiros de entrevistas. Fonte: elaborado pela autora.

Com o propósito de atender aos objetivos propostos por essa pesquisa, a estruturação e análise dos resultados baseia-se nas respostas para as seguintes perguntas:

(a) quais elementos e ações, extraídos da literatura consultada, foram identificados em cada um dos relacionamentos estudados? Outras características, também em termos de elementos e ações, não mencionadas na literatura, foram identificadas nos casos estudados? Se sim, quais são elas?

(b) qual é o estágio de relacionamento colaborativo entre o Fornecedor A e as cinco redes do varejo supermercadista participantes da pesquisa?

(c) quais são os fatores motivadores para que as empresas participantes da pesquisa percebam vantagens em engajar na conduta colaborativa?

Além dessas questões, com base na revisão teórica sobre colaboração na cadeia de suprimento e disponibilidade de produto, o presente estudo parte das seguintes proposições:

(PI) um relacionamento, dito colaborativo, estabelecido entre fornecedores de hortifrúti e seus clientes do varejo supermercadista pode ocorrer em diferentes estágios.

(P2) a garantia da disponibilidade de produtos de FLV com qualidade e em condições de comercialização, o que, conseqüentemente, reduziria a ocorrência de ruptura de gôndolas nas lojas supermercadista; a redução de perdas físicas do produto; o aumento no volume de vendas e; a importância desse setor na fidelização de clientes para o varejo supermercadista constituem-se em causas para estreitar o relacionamento entre os membros da cadeia de suprimento em questão.

No próximo capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos nesse estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para estruturar os resultados obtidos nessa pesquisa, optou-se por agrupá-los em quatro tópicos centrais. Inicialmente, tem-se a caracterização de cada uma das empresas pesquisadas. Na sequência são discutidas as três perguntas citadas anteriormente. Assim, o segundo item discutirá os elementos, bem como as ações, encontrados em cada um dos relacionamentos estudados. O terceiro item aborda os tipos de relacionamentos constatados em cada um dos casos estudados. Posteriormente, no item final, são apresentados quais são os fatores motivadores, de acordo com a percepção das empresas participantes da pesquisa para engajar na conduta colaborativa, especialmente, no que diz respeito à discussão sobre a garantia da disponibilidade do produto.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

A seguir serão apresentadas as principais características sobre o fornecedor de FLV participante desta pesquisa, o qual será aqui tratado como Fornecedor A. Adicionalmente, serão relatadas informações sobre as redes de varejo supermercadista, clientes desse fornecedor. Ao total, cinco redes participaram do estudo, de modo que elas serão denominadas de Rede 1, Rede 2, Rede 3, Rede 4 e Rede 5.

4.1.1 Fornecedor A

O Fornecedor A iniciou as suas atividades na década de 1970, com a climatização e distribuição de banana. Atualmente, ele se configura como um Grupo que atua na produção, climatização e distribuição de bananas, com sede administrativa, bem como central de distribuição, localizada no município de Jundiaí, estado de São Paulo. Além de comercializar banana, o Fornecedor A aproveita parte de sua infraestrutura para distribuir outras variedades de frutas, como laranja e mamão. O Grupo conta com número médio de 250 funcionários, incluindo desde aqueles que trabalham na fazenda produtora, até aqueles que atuam na distribuição dos produtos comercializados.

Em 2006, o Fornecedor A passou a contar com uma fazenda própria para o cultivo de banana, localizada na cidade de Miracatu – SP, região do Vale do Ribeira. A unidade produtiva conta com uma plantação de cerca de 100 hectares, além de uma *packing house* e um sistema para rastreabilidade da fruta. Segundo informações do próprio fornecedor, em

torno de 25% do volume de banana, comercializado mensalmente pelo Grupo, advém desse cultivo próprio, sendo os outros 75% comprados de pequenos produtores, localizados em sua maioria também no Vale do Ribeira. O trecho a seguir relata a fala do próprio Fornecedor A, justificando o porquê passou a ser produtor de fruta e não somente um mero distribuidor:

Então, que nem eu fui para a produção, que nem no caso de banana, porque eu já sabia das necessidades e hoje a gente tá servindo de exemplo. Os pequenos produtores, que já é parceiro nosso, tá indo ver o que a gente faz para eles se adequarem lá.

Em relação ao funcionamento da *packing house* do Fornecedor A, após a colheita, as frutas são encaminhadas para lá por meio de um sistema motorizado de cabo aéreo. Já na *packing house*, as frutas são selecionadas de acordo com o seu sistema de controle de qualidade, separando aquelas que forem aprovadas para o posterior embalamento. Depois de embaladas, as caixas são *paletizadas*, de forma que cada *pallet* conterá a identificação dos setores de colhimento, bem como a data e o código de rastreamento. Feito isso, a fruta seguirá, então, para o CD em Jundiaí, para que se inicie o processo de climatização e a posterior distribuição.

Quanto ao sistema de climatização utilizado pelo Fornecedor A, o mesmo explica que, após realizar alguns estudos, foi possível identificar pontos no processo de climatização da fruta que, quando eficientemente controlados, conseguem potencializar a sua qualidade, especialmente no que diz respeito ao sabor e à durabilidade. Esses estudos foram realizados em parceria com uma empresa estrangeira, que rendeu ao fornecedor a implantação de um sistema informatizado para o controle da maturação da fruta, permitindo o monitoramento constante.

Dentre os fatores controlados por esse sistema de climatização, o Fornecedor A menciona a manutenção de uma umidade relativa adequada à fruta, o que impede que ela desidrate. Além disso, ele destaca o controle do nível de dióxido de carbono, gás produzido naturalmente durante a maturação dos frutos. A manutenção de um correto nível de dióxido de carbono garante ao fruto uma oferta adequada de oxigênio, proporcionando, conseqüentemente, que todas as reações naturais inerentes ao processo de maturação transcorram sem provocar níveis de estresse. Pela explicação do Fornecedor A o principal resultado desse sistema computadorizado de climatização é a garantia de que um fruto de altíssima qualidade chegue até a mesa do consumidor.

Outra tecnologia adotada pelo Fornecedor A se refere ao sistema de *displays* e ganchos (sistema este patentado), desenvolvido pelo próprio Grupo e que, de acordo com suas estimativas, reduz perdas da fruta no ponto de venda ao consumidor em até 20%. A

redução dessas perdas se justifica pelo fato de que as frutas expostas com esse sistema deixam de ser excessivamente manuseadas pelos consumidores, proporcionando maior durabilidade e qualidade das frutas nas gôndolas dos supermercados.

Um dos ramos de negócio do Fornecedor A tornou-se justamente a comercialização desses *displays* e ganchos para outros fornecedores/distribuidores ou demais interessados no produto. Para as redes que são clientes do Fornecedor A, ele concede esse expositor gratuitamente, porém, caso deixe de ser o fornecedor da rede, esta terá que optar por comprar ou não o expositor e os ganchos. A Figura 7 ilustra alguns dos modelos de expositor fabricados pelo Grupo, além de expor os ganchos também de fabricação própria do Fornecedor A.

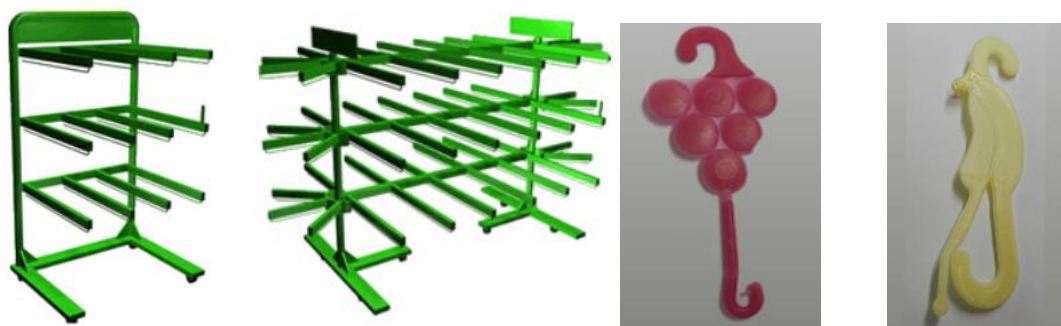


Figura 7 – Ilustração do sistema de displays patentado pelo Grupo do Fornecedor A. Fonte: imagens cedidas pelo Fornecedor A.

Desde julho de 2008, implantou-se na fazenda do Fornecedor A um sistema para rastreamento da fruta, de forma que o consumidor final tem acesso de todas as informações sobre o produto que está consumindo, desde o ponto de origem até o ponto de venda. O Fornecedor A explica que a fruta recebe um código numérico, através do qual o consumidor pode verificar etapa por etapa do crescimento do item a ser consumido. Assim sendo, podem ser acessadas informações desde a plantação, utilização de insumos agrícolas, colheita, transporte e localização da unidade produtora. Na Figura 8 são mostradas as etapas envolvidas no processo de rastreabilidade.



Figura 8 – Etapas do processo de rastreabilidade da fruta comercializada pelo Fornecedor A. Fonte: elaborada pela autora.

O grupo de clientes do Fornecedor A é constituído por redes do varejo supermercadista, varejões, sacolões e alguns comerciantes de feira-livre, embora segundo informações do próprio fornecedor, o foco principal de sua clientela são as redes de

supermercados. Segundo o fornecedor, ele não faz diferenciação no tratamento com os seus clientes, isto é, todos são tratados da mesma maneira e com o mesmo nível de importância. Os clientes do Fornecedor A se concentram todos no estado de São Paulo, ou seja, ele faz a distribuição de produtos de FLV somente nessa localização. Agora na comercialização do *display* e dos ganchos para expor a fruta, o Fornecedor A possui clientes distribuídos por todo o país.

Em relação às redes do varejo supermercadista que participaram dessa pesquisa, elas são aqui tratadas como Rede 1, Rede 2, Rede 3, Rede 4 e Rede 5. Dentre as entrevistas realizadas com as cinco redes, obteve-se maior quantidade de dados com a Rede 1. Tal observação pode ser justificada por essa rede apresentar porte maior e, conseqüentemente, possuir um campo de atuação mais expressivo se comparado ao das demais. Por exemplo, das cinco redes pesquisadas, somente a atuação da Rede 1 abrange todo o território nacional, fato este que, possivelmente, acaba lhe conferindo experiência mais ampla de mercado. Na seqüência são apresentadas as características de cada um dessas redes que participaram da pesquisa.

4.1.2 Rede 1

A Rede 1 se configura como um Grupo, possuindo duas marcas voltadas ao varejo alimentício; um marca, que embora direcionada ao varejo alimentício, se caracteriza pela venda ao atacado e; duas bandeiras especializadas em eletroeletrônicos, eletrodomésticos e móveis. Considerando, o Grupo como um todo, a Rede 1 se denomina como maior empresa de varejo da América Latina, com mais de 1.800 pontos de venda e mais de 158 mil colaboradores. Voltando-se agora somente para o varejo alimentício, a Rede 1 possui 616 lojas, 52 CDs para alimentos, sendo seis deles específicos para FLV. Sobre o número médio de colaboradores para o segmento alimentício, o entrevistado da Rede 1 não soube informar. A abrangência dessa rede é nacional, atendendo aos variados perfis de consumidores, tanto por meio de lojas físicas, como de comércio eletrônico.

Especificamente para o setor de hortifrúti, foco dessa pesquisa, a Rede 1 desenvolveu um programa de qualidade com o compromisso de oferecer aos seus clientes produtos desse gênero com um alto padrão de qualidade. De acordo com dados obtidos no site do Grupo, 83% dos produtores na categoria de FLV são rastreados. Com o rastreamento, segundo relato da própria rede, torna-se possível avaliar o nível de conformidade de cada fornecedor, conferindo informações à área comercial, bem como informações técnicas para a realização

de compras mais assertivas, que minimizam os riscos de rejeição e desperdício das mercadorias.

Os seis CDs de FLV da Rede 1 possuem agrônomos, biólogos, químicos, nutricionistas e veterinários capacitados para a avaliação do padrão de qualidade das mercadorias recebidas. Esses profissionais são responsáveis por inspecionar as características qualitativas dos produtos, recebendo ou rejeitando-os, conforme as descrições técnicas específicas para cada produto. Todos os quesitos verificados pela equipe de campo e técnicos no recebimento do produto geram um *scorecard*, isto é, uma nota aos fornecedores, fato este que confere informações mais seguras para que o departamento comercial do Grupo realize compras mais assertivas.

Com dados para o período entre 2009 e 2011, ou seja, tempo em que o programa de melhoria proposto pela Rede 1 completou três anos, estima-se que houve 25% de melhoria na qualidade dos produtos de FLV recebidos nos CDs da rede. De acordo com a percepção da Rede 1, tal melhoria implica em menos desperdício para o produtor e menor ocorrência de rupturas nas prateleiras de suas lojas. Observa-se, portanto, que a Rede 1 procura controlar todas as etapas envolvidas na produção e comercialização de itens de hortifrúti, com o propósito de minimizar a possibilidade de risco e rejeições, além de melhorar a eficiência técnico-econômica de todos os participantes da cadeia.

Sobre as vantagens desse programa de qualidade, a Rede 1 destaca os seguintes aspectos conforme as perspectivas do varejo, dos produtores (entendidos também como fornecedores da rede) e dos consumidores:

(a) varejo - os benefícios são uma amostra do alto potencial de diferenciação e competitividade que a melhoria na qualidade pode oferecer.

(b) produtores - os ganhos aparecem com o aumento do volume de vendas; a possibilidade de redução de perdas físicas do produto e; a redução de custos devido a um controle minucioso dos processos produtivos, com identificação e eliminação de falhas que encarecem e atrasam o dia a dia no campo.

(c) consumidor - além de produtos com qualidade e segurança, os benefícios de estar próximo ao produtor e conhecer a origem dos produtos que irá consumir trazem mais credibilidade aos produtos oferecidos nas gôndolas dos supermercados. Todas as informações ficam disponíveis na *internet* e os clientes podem consultar a origem dos alimentos que consomem sempre que desejarem.

Portanto, em síntese, o programa de qualidade desenvolvido pela Rede 1 é constituído por um conjunto de ações de monitoramento, no intuito de desenvolver e qualificar a cadeia

produtiva de FLV. Rastreia-se o produto desde o campo até a sua chegada à mesa do consumidor, com orientação aos produtores e fornecedores da rede no que diz respeito às boas práticas de produção agrícola. Segundo informações da própria rede, o programa se baseia em cinco pilares para guiar as atividades de desenvolvimento da cadeia produtiva: auditoria de fornecedores, análise de resíduos de agrotóxicos, análise microbiológica, inspeção de qualidade no recebimento e rastreamento.

Em relação ao processo de abastecimento por parte dos fornecedores de FLV para a Rede 1, antes de oficializar o processo de comercialização, os fornecedores são auditados por especialistas da rede. Se aprovados, inicia-se então a negociação, de modo que o fornecedor passa a fazer parte da base fornecedora, isto é, ele será cadastrado no sistema, podendo atender a qualquer uma das lojas pertencentes à rede, desde que isso seja viável em termos logístico e financeiro.

O sistema em que o fornecedor será cadastrado se refere a uma ferramenta de comunicação desenvolvida pela própria Rede 1 para facilitar e agilizar o compartilhamento de informações com os seus fornecedores. A colocação do pedido pelo comprador da rede é feita através desse sistema e cada fornecedor recebe um nome de usuário e uma senha para acessá-lo. Se o fornecedor aceitar o pedido colocado pelo comprador da rede, em termos de preço e quantidade, ele dará seu aval e a transação será, portanto, oficializada, sob a pena de arcar com multas caso ele (fornecedor) não entregue a mercadoria na data e no volume previsto.

Desde o agendamento para a entrega no CD da rede, assim como a emissão da nota, é feito tudo através desse sistema. Uma vez fechado o pedido, o Fornecedor A entrega a mercadoria, conforme data e horário previamente agendados, diretamente nos CDs de hortifrúti da Rede 1. Já a reposição do produto nas gôndolas do supermercado é de total responsabilidade da rede.

4.1.3 Rede 2

A Rede 2 se configura como uma das maiores redes de supermercados do estado de São Paulo, atuando, portanto, somente nessa localidade. A rede conta com 32 lojas e, em 2004, foi implantado o site de *e-commerce* da empresa. Já em 2006, a rede inaugurou um CD, localizado na cidade de São Paulo. Cabe destacar, entretanto, que esse CD não recebe itens de FLV. Atualmente, de acordo com dados fornecidos pelo entrevistado da rede, o quadro de funcionários está em torno de 8.500 colaboradores.

Sobre o processo de fornecimento entre Fornecedor A e a Rede 2, o comprador da rede

faz a colocação de pedido diariamente por telefone e/ou e-mail, com entrega agendada para o dia posterior, de forma que o fornecedor faz a entrega diretamente nas lojas da rede, ou seja, não passa pelo CD. Assim sendo, no caso do fornecimento para a Rede 2, a responsabilidade pela reposição da fruta em gôndolas é toda do Fornecedor A. Pelo acordo firmado entre as partes, o Fornecedor A possui promotores nas lojas da Rede 2 que são responsáveis pelo reposição de produto, assim como retirada de itens que se tornarem impróprios para o consumo.

Por outro lado, o Fornecedor A não atende às 32 lojas da Rede 2. Segundo o entrevistado da rede, o atendimento é feito somente a 15 lojas, uma vez que ele diz ser arriscado colocar todo o seu pedido para um item em um único fornecedor, pois caso ocorra alguma eventualidade, isso afetará todas as lojas da rede. Portanto, a título de se precaver, a Rede 2 não coloca 100% do pedido de um item em um único fornecedor, por outro lado, ela procura diversificar sua base de fornecedores.

4.1.4 Rede 3

A Rede 3 conta com 13 lojas localizadas nas cidades de Limeira (cinco lojas), São João da Boa Vista (quatro lojas), Vargem Grande do Sul (uma loja), Porto Ferreira (uma loja), Mococa (uma loja) e São Carlos (uma loja), todas no interior do estado de São Paulo. Além das lojas, a rede conta um CD, situado em Limeira – SP, porém, esse CD não recebe itens de FLV. O quadro de funcionários da rede está em torno de 1.800 colaboradores.

No que se refere ao processo de fornecimento entre o Fornecedor A e a Rede 3, a mesma faz a colocação de pedido diariamente, através de e-mail e/ou telefone, sendo este último o mais utilizado. O Fornecedor A faz a entrega diretamente na loja, decorrido um dia após o pedido. Contudo, ele entrega somente para as lojas de Limeira, pois nas demais cidades a logística de entrega não é viável. Apesar do Fornecedor A entregar diretamente nas lojas da Rede 3, a reposição do produto em gôndola e a inspeção da mesma ficam sob a responsabilidade de funcionários da rede.

4.1.5 Rede 4

A Rede 4 conta com seis lojas, distribuídas nos municípios de Jundiaí (quatro lojas), Cabreúva (uma loja) e Rio Claro (uma loja), todos no estado de São Paulo. O número de

funcionários da rede corresponde, em média, a 1.200 colaboradores. Essa rede não conta com CD seja para itens de mercearia líquida e seca, como para hortifrúteis.

Na comercialização com o Fornecedor A, a colocação de pedido é diária e é feita loja a loja, através do telefone e/ou e-mail. Logo, o Fornecedor A realiza a entrega diretamente na loja e a responsabilidade pela reposição do produto em gôndola é toda dele (Fornecedor A), de modo que ele possui um funcionário em cada loja, que é responsável pelo abastecimento, reposição e conferência da qualidade do produto. A manutenção de funcionários por parte do Fornecedor A nas lojas da Rede 4 se respalda na proximidade delas com a localização do próprio CD do fornecedor, isto é, situados no município de Jundiaí – SP.

4.1.6 Rede 5

A Rede 5 conta com quatro lojas e uma central de distribuição, todas localizadas na cidade de Araras, interior do estado de São Paulo. O CD da Rede 5 atende suas quatro lojas, no entanto, no que diz respeito aos itens de FLV, eles não são entregues nesse CD para posterior distribuição nas lojas. O abastecimento de hortifrúteis é feito pelos fornecedores diretamente nas lojas, como é o caso da fruta comercializada pelo Fornecedor A.

Para a colocação do pedido, ela é feita através de telefone e/ou e-mail diariamente, sendo que a entrega se dá no dia posterior. O Fornecedor A entrega o produto diretamente nas lojas da Rede 5, porém, a reposição do produto em gôndola fica a encargo dos funcionários da rede e não de promotores do fornecedor. Por outro lado, a entrevistada da Rede 5 informou que um vendedor do Fornecedor A realiza visitas semanais com o intuito de verificar como está a reposição do produto nas gôndolas das lojas.

A encarregada do setor de FLV da Rede 5 informou que na chegada do produto à loja, ela mesma faz um inspeção visual e, caso a aparência não esteja boa, a devolução é imediata, isto é, o produto nem sequer será levado às prateleiras. Entretanto, na negociação com o Fornecedor A, ela relata não ocorrer esse tipo de problema, uma vez que a fruta sempre apresenta alto padrão de qualidade.

O Quadro 9 agrupa as principais características das cinco redes participantes dessa pesquisa. Além disso, constam nesse quadro alguns dados sobre as entrevistas, tais como: o número de funcionários entrevistados, a função exercida por eles nas respectivas redes, o departamento ao qual pertencem e o tempo médio de duração das entrevistas.

Características	R1	R2	R3	R4	R5
Abrangência	Nacional	Regional	Regional	Regional	Regional
Nº de lojas	616, considerando somente o formato de alimentos.	32	13	6	4
Possui CD para FLV? Se sim, quanto(s)?	Sim, seis CDs	Não	Não	Não	Não
Localização	Todo o território nacional	Estado de São Paulo	Interior do estado de São Paulo	Interior do estado de São Paulo	Interior do estado de São Paulo
Nº médio de funcionários	Não soube informar	8.500	1.800	1.200	600
Nº de entrevistados	1	1	1	1	2
Função do entrevistado(s)	Consultor de FLV e desenvolvimento de produtos e fornecedores	Comprador	Comprador (setor de hortifrúti)	Negociador específico para o setor de FLV	Compradora e encarregada de setor do FLV
Departamento em que entrevistado atua	FLV	FLV	Compras	Compras – área comercial	Compras e setor de FLV
Tempo médio de duração da entrevista (em minutos)	80	30	Não permitiu a gravação	20	30

Quadro 9 – Principais características das redes varejistas pesquisadas. Fonte: Elaborada pela autora.

A seção seguinte abordará as características, em termos de elementos e ações, para cada um dos relacionamentos estudados nessa pesquisa.

4.2 Caracterização dos relacionamentos estudados

No questionário proposto nesse estudo, foi solicitado para que os entrevistados comentassem sobre o relacionamento com o Fornecedor A, assim como o próprio fornecedor descreveu o relacionamento com cada uma das cinco redes participantes da pesquisa. Posteriormente, com a transcrição e codificação dos dados obtidos nas entrevistas, a pesquisadora procurou de identificar quais dos elementos e das ações identificadas na literatura, conforme mostrado nas Tabelas 3 e 4 respectivamente, fazem-se presentes em cada um dos relacionamentos estudados.

Para os casos das Redes 3, 4 e 5, após a análise dos dados obtidos, optou-se por agrupá-los como um único caso, uma vez que as características encontradas nos relacionamentos entre o Fornecedor A e as respectivas redes se assemelham. Desse modo, são abordados na sequência, conforme esquematizado pela Figura 9, os casos envolvendo o relacionamento entre: Fornecedor A e Rede 1; Fornecedor A e Rede 2; e, por fim, Fornecedor

A e Redes 3, 4 e 5.

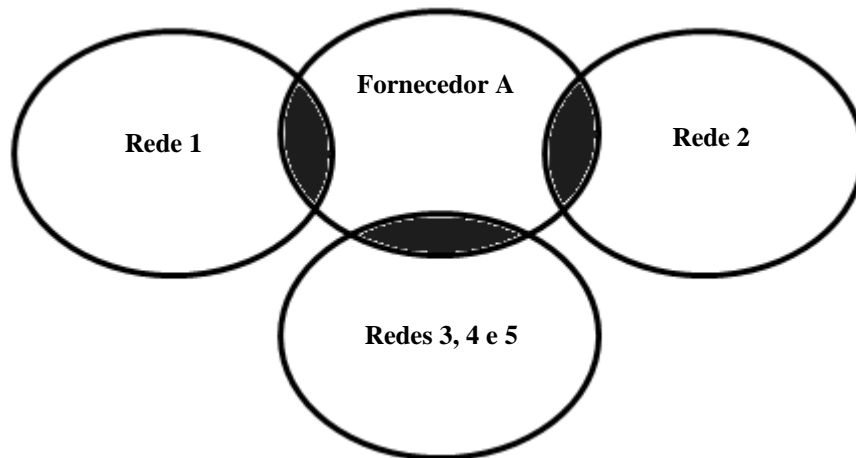


Figura 9 – Intersecção entre os casos analisados nessa pesquisa. Fonte: elaborada pela autora.

4.2.1 Elementos e ações presentes no relacionamento Fornecedor A – Rede 1

Para o primeiro caso estudado, isto é, o relacionamento existente entre o Fornecedor A e a Rede 1, dentre os onze elementos encontrados na literatura (comprometimento, comunicação, confiança, cultura organizacional compatível, flexibilidade, interação entre áreas funcionais, interdependência, liderança, sincronia na tomada de decisões, suporte da alta gerência e transparência), sete deles se fizeram presentes:

(a) **comprometimento** – primeiramente, há comprometimento da Rede 1 com o Fornecedor A no sentido da compra garantida, de acordo com a fala do próprio fornecedor: “Isso já é uma grande coisa né, você sempre ter um pedido fixo, esse já é um grande retorno, porque se você faz uma coisa hoje e não tem a certeza da venda, então, a venda ali a gente sempre sabe que ela existe. É uma margem de segurança e eu acho muito importante”.

Sob o ponto de vista da Rede 1, o comprometimento se faz importante na garantia da entrega do produto com qualidade, conforme explica o entrevistado da rede: "se o fornecedor entrega mercadoria fora do padrão de qualidade, não vai dar ruptura na gôndola? Por isso que tem a multa. Então se ele se comprometeu a entregar, ele precisa entregar". O que o entrevistado da Rede 1 quis dizer nesse caso, é que há a ameaça de aplicação de multa caso seus fornecedores entreguem mercadorias fora do padrão de qualidade exigido ou entreguem mercadorias com atraso. Em outras palavras, com o propósito de forçar o comprometimento por parte de seus fornecedores quanto à qualidade e ao prazo de entrega, a Rede 1 os ameaça com a possibilidade de multá-los.

(b) **comunicação** – conforme percepção tanto da Rede 1 como do Fornecedor A, a

comunicação é descrita como um elemento essencial no relacionamento entre eles, tanto que a Rede 1 desenvolveu um sistema de *intranet* para facilitar e agilizar a comunicação não só com o Fornecedor A, mas com todos os seus fornecedores. Além disso, esse sistema permite o agrupamento de todos os dados envolvidos na transação entre a Rede 1 e o Fornecedor A em um único canal de comunicação e de fácil acesso para ambas as partes.

(c) **confiança** – tanto o Fornecedor A como a Rede 1 afirmam que há confiança no relacionamento entre eles, por exemplo, o fornecedor explica que seus clientes, especialmente os mais antigos, confiam nele devido ao longo período de tempo que eles negociam entre si e também porque o próprio fornecedor procura negociar diretamente com os seus clientes, como ele relata neste trecho: "Tenho equipes, mas eu sempre fiz a frente, tô sempre a frente da negociação com os meus clientes e depois a equipe que vai cobrindo (...)".

(d) **flexibilidade** – ao entender a flexibilidade como capacidade de adaptação diante da necessidade de mudanças, observa-se que no caso do relacionamento entre a Rede 1 e o Fornecedor A, ela se fez presente, na medida em que o fornecedor se dispôs a realizar mudanças no processo de fornecimento para atender às exigências impostas pela rede. A rede, por sua vez, procurou transmitir aos seus fornecedores a importância de atender bem às exigências do consumidor final. O trecho na sequência com a fala do entrevistado da Rede 1 explicita essa ideia:

E a gente conseguiu ver que ele (Fornecedor A) entendeu esse recado, então o nosso problema era sempre atender a necessidade do cliente da rede. O cliente vai ao supermercado e via a banana verde, via a banana passada, a qualidade não tava legal, calibre menor, então esse entendimento do cliente que a gente quer transferir, porque esse é a *expertise* do Grupo. Para ele poder atender melhor ao cliente, qual condição você altera, principalmente, os fornecedores em fazer suas adequações necessárias para poder atender melhor, ou no ponto de maturação ou no padrão da qualidade.

Ademais, Stank, Keller e Daugherty (2001) explicam que o desenvolvimento de relacionamento colaborativo requer uma mudança de comportamento, representando mudanças nas atitudes tradicionais, baseadas em comportamento adversarial, para uma perspectiva que incentiva a cooperação e a troca de informações. Em vista do exposto por esses autores, pode-se dizer que a Rede 1, ainda que tenha imposto exigências ao Fornecedor A, incentiva-o a buscar melhores práticas de manejo para a produção e distribuição da fruta.

Por exemplo, o próprio Fornecedor A comenta que, embora a Rede 1 o pressione, ela também oferece condições e auxílio para que ele possa se adequar e melhorar. Até mesmo porque, caso ela não ofereça tais condições, correrá risco de não ter quantidades suficientes de produtos de FLV para comercializar em suas lojas. O trecho seguinte revela essa perspectiva do Fornecedor A:

A Rede 1 sempre nos conduziu dando oportunidade para a gente crescer, não que eles vieram e exigiram, se você tem ou não tem. Então é passo a passo, acho que nós estamos há 6 anos já com isso, 6 ou 7, não me recordo. Então, a gente tem que todo ano dar um passo a frente nas normas, exigências. Agora tem fornecedor que passa ano, passa ano e não faz nada, então esse não tá querendo acompanhar o mercado. (...). A Rede 1 pressiona demais, porque o mercado em si pressiona, o consumidor tá exigente. Pressiona o fornecedor, mas dá oportunidade. Então eles educam, põem tudo para você (...). Não é que você tem que ir a busca de tudo. Não, eles apresentam, que nem agora da rastreabilidade também, contrataram uma empresa, nós que pagamos pela assessoria, mas eles que contrataram, foram atrás.

(e) **interdependência** – Barratt (2004a) caracteriza a interdependência como compartilhamento de possíveis riscos, recompensas e/ou perdas entre agentes engajados na conduta colaborativa. Portanto, apreende-se que as empresas decidem formar relações mais próximas e duradouras com seus parceiros comerciais, caso elas percebam vantagens competitivas em relação a isso.

No relacionamento entre Fornecedor A e Rede 1, a principal vantagem percebida está associada à qualidade do produto. Por exemplo, a Rede 1 incentivou, e ainda incentiva, o Fornecedor A investir no seu processo produtivo, porque percebe que ela obterá vantagens ao adquirir produto com melhor qualidade, além do padrão e regularidade no abastecimento. O Fornecedor A, por sua vez, percebeu que o relacionamento com a Rede 1, ainda que tenha que acatar as exigências por ela impostas, resultou em vantagem competitiva, uma vez que ele vem se diferenciando no mercado pela qualidade intrínseca do seu produto.

(f) **liderança** – perfil de liderança da Rede 1 que busca maneiras de coordenar seu grupo de fornecedores de FLV, no intuito de assegurar estabilidade no fornecimento, bem como produtos com melhor padrão de qualidade. Sob a perspectiva do Fornecedor A também há um perfil de liderança, na medida em que ele procura transmitir o aprendizado adquirido sobre melhores práticas de manejo agrícola a outros produtores locais, dos quais ele compra a fruta.

(g) **transparência** – este foi um elemento citado pelo Fornecedor A, que aponta para a importância da transparência nas relações entre parceiros comerciais: “(...) então é isso que a gente tem que ter, o bom relacionamento é sempre ser verdadeiro, por pior que seja a situação. Não adianta querer esconder porque senão complica mais”. Percebe-se, portanto, que este é um elemento que o Fornecedor A procura trazer para os relacionamentos com seus parceiros comerciais.

No que diz respeito às ações encontradas na literatura, recapitulando, tem-se o seguinte conjunto: adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos

e/ou processos; adotar modelo padrão de medida de desempenho; adotar objetivos e metas comuns; capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento; compartilhar informações; desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros; investir em suporte de TI; padronizar e documentar processos e; planejar conjuntamente. Dessas nove ações, sete foram constatadas no relacionamento entre Rede 1 e Fornecedor A, conforme discute-se na sequência:

(a) **adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos** – ação esta que não pode ser interpretada em sua totalidade, mas que ainda assim pode ser constatada em alguns aspectos do relacionamento entre Fornecedor A e a Rede 1. Por exemplo, na medida em que a Rede 1 incentiva o fornecedor a buscar melhores práticas de manejo para a produção e distribuição da fruta, ela compartilha conhecimento com ele, de modo que eles desenvolvem ações conjuntas para alcançar tais melhorias. Em outro exemplo, o próprio Fornecedor A relata que a Rede 1, constantemente, faz convites para alguns de seus fornecedores, incluindo-o, para participar de convenções voltadas ao setor de hortifrúti, conforme é apresentado na sequência:

E no ano passado, foi em Los Angeles, em junho, daí Rede 1 fez um grupo com os principais fornecedores (...) e nos convidou para ir nessa feira. (...). Nossa era um show de bola a feira, tudo embalado, top né, cada um com seu produto e se via uma coisa diferente, uma melhoria. Então, o que a gente vai fazer? A gente vai pegar lá e trazer para cá. Então a Rede 1 dá essa oportunidade de reunir, de mostrar e ela também cresce e nós crescemos. Agora as outras redes não, eles ficam na deles. A hora que você vai e fala, ó tenho isso, eles gostam, eles aceitam, mas somos nós que temos que correr atrás, é mais ou menos isso. E com isso toda a cadeia cresce né.

(b) **adotar modelo padrão de medida de desempenho** – esta é outra ação que não foi observada em sua totalidade, mas se fez presente, ainda que parcialmente. Na verdade, é a Rede 1 que faz um controle para medir o desempenho de seus fornecedores de FLV. A medição é realizada através do sistema integrado para compartilhar informações, que foi criado pela própria rede. Cada um de seus fornecedores de FLV, através do domínio de usuário e senha, consegue acompanhar o desempenho obtido para determinado período de tempo.

Outra forma pela qual a Rede 1 verifica o desempenho de seus fornecedores de FLV é através de auditorias. O entrevistado da rede relata que se o fornecedor for produtor e distribuidor de itens de FLV, as inspeções serão no campo, na *packing house*, na climatização, nos casos em que ela se aplica, e na entrega. Agora, tratando-se somente de um distribuidor, as auditorias que comumente se aplicam são a de climatização e entrega. A fala do entrevistado da Rede 1 contando sobre as auditorias é apresentada na sequência:

Cada ano a gente faz uma, duas, três visitas e as visitas eles pontuam pelo perfil técnico, principalmente, *pós-print* de qualidade, pela estrutura de climatização, pela estrutura aonde ele produz e a de campo. (...). E essas auditorias, são auditorias aonde você pontua o que ele pode estar fazendo de errado, de modo que ele deve procurar sempre o mais próximo de 100 pontos. (...). Quando não há conformidade, ele é obrigado a escrever um plano de ação. (...). Ele é obrigado a colocar no sistema que ele vai providenciar. Quando você tem outra visita, a gente consegue verificar se ele cumpriu o que ele mesmo colocou.

O entrevistado da Rede 1 argumenta também que ao auditar, não somente os fornecedores de FLV como as lojas da rede, a tendência é que as pessoas fiquem preocupadas em obter um melhor desempenho. Por saber que estão sendo monitoradas e avaliadas, o esforço empenhado tende a ser constante no sentido de manter um bom desempenho.

Quando indagado sobre a medição de desempenho feita pela Rede 1, o Fornecedor A respondeu que esse ponto é um tanto quanto delicado. Ele disse que eventualmente acompanha o desempenho obtido e que sua prioridade é fornecer produto com qualidade, só que a auditoria envolve outros aspectos, de maneira que nem sempre é possível obter índices elevados em todos os quesitos. Além disso, o Fornecedor A revela que, com a auditoria, a empresa realmente se sente mais pressionada a alcançar um bom desempenho. As falas a seguir descrevem essa percepção do Fornecedor A:

A gente tem esse acesso e esporadicamente a gente tá olhando, vê como está a *performance* da gente e, às vezes, até é ele (comprador da Rede 1) que passa. (...). A gente luta para estar sempre melhor. (...). A pressão aumenta muito, porque são indicadores que às vezes você entregou um bom produto e você está pecando em outros detalhes. Porque hoje o que manda mais é boa qualidade, mas são muitos índices que às vezes você pode pecar. (...). Então eu penso, o produto está excelente, mas nos detalhes é que você perdeu pontos. Então eu penso o que é melhor o produto ou os detalhes? Eu não tô achando que está errado, entendeu? Mas é que nem eu falei, a gente preocupa mais em ter o bom produto.

Como possíveis justificativas para ocorrência de eventuais desempenhos ruins, o Fornecedor A comenta as peculiaridades que cercam a cadeia de FLV, como por exemplo, a influência do fator clima. Cabe destacar que o Fornecedor A não possui uma auditoria própria para avaliar seu desempenho, até mesmo com o propósito de comparar se tal desempenho acompanharia aquele medido pela Rede 1.

(c) **capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento** – neste caso, o que se pode observar no relacionamento entre o Fornecedor A e a Rede 1 não seria bem a capacitação de recursos humanos, e sim visão da rede sobre a importância de transmitir aos seus fornecedores de FLV a ideia de cadeia de suprimento. O processo de fornecimento não se encerra no CD da rede, e sim no ponto de venda ao cliente final, garantindo a este a satisfação com a compra. A fala a seguir induz a essa perspectiva:

A gente via muito problema de qualidade e ele (Fornecedor A) foi um dos primeiros que se atentou a isso, porque eles, como fornecedores, têm que entender que o papel deles não está somente até o ponto de descarga. Há todo o reflexo do produto depois que entregou, o que acontece com o produto do CD para a loja e da loja para o cliente.

(d) **compartilhar informações** – segundo o entrevistado da Rede 1, “(...) existe sim, troca muito grande informação. Todas as informações são compartilhadas, então, auditoria, resíduo, microbiológico, compra, venda, volume, tudo é compartilhado”. A Rede 1 desenvolveu um sistema próprio, uma espécie de *intranet*, para se comunicar com os seus fornecedores. Por exemplo, o entrevistado da Rede 1 explica que o fornecedor mantém as informações atualizadas no sistema sobre previsões de excesso ou falta de produto, no intuito de que facilitar as decisões da rede sobre a dinâmica de vendas que será adotada.

Por outro lado, o Fornecedor A conta que quando a rede decide realizar alguma promoção, de modo a aumentar o pedido sobre a quantidade de produto, na maioria das vezes, ele não é avisado com a antecedência que deseja para poder se programar também. Especialmente no caso da banana em que há um período necessário para prepará-la através da climatização da fruta. O Fornecedor A explica que se não há tempo hábil para fazer o preparo da fruta, isso tende a comprometer a sua qualidade e ela poderá não atender, nesse caso, às exigências impostas pela rede.

(e) **desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros** – a Rede 1 é cliente do Fornecedor A há mais de 20 anos e o entrevistado da rede relata o seguinte trecho sobre a importância do estreitamento no relacionamento entre eles:

Como ele (Fornecedor A) tem mais de 20 anos de histórico, fica muito mais fácil ele fazer suas programações, então não tem esse alto e baixo. (...). E daí quando a gente olha para o relacionamento com o Fornecedor A, ele é um cara que a gente quer ter na carteira, por quê? Porque você olha o *background* dele, o histórico dele, como é que ele era e como que ele ficou, o que ele investiu, o que ele fez. (...). Por isso que o nosso relacionamento com as empresas, e não é só a Rede 1, pode pegar outras redes, vai tentar fazer com que o relacionamento com o fornecedor dele fique cada vez mais ser mais estreito.

Apesar da importância dada ao tempo de relacionamento com os seus fornecedores, o entrevistado da Rede 1 explica que se o fornecedor passar a não acompanhar as exigências da rede, o histórico dele não o salvará de arcar com as devidas consequências:

Se o Fornecedor A daqui para frente não atender, entre aspas as nossas exigências, ele vai estar em falta. (...). Então, a gente sempre fala, o histórico que trouxe o fornecedor até agora merece, tem méritos, eu acho que tem que ser louvável. E na hora que a gente coloca a meritocracia, se a partir de amanhã, ele não *performa* ou o funcionário dele fizer coisa errada, a compra dele vai ser diminuída.

(f) **investir em suporte de TI** – como foi mencionado no compartilhamento de

informações, a Rede 1 desenvolveu um sistema em que a transação com os seus fornecedores é feita através dele. A colocação do pedido pelo comprador da rede é feita através desse sistema e o fornecedor recebe um nome de usuário e uma senha para acessar esse pedido. Até o agendamento para a entrega no CD da rede, assim como a emissão da nota, é feita através do sistema. Além disso, os fornecedores podem acessar informações sobre o desempenho deles durante o determinado período de tempo (este conteúdo será mais bem explicado na parte que fala sobre medida de desempenho).

O Fornecedor A também está desenvolvendo um sistema para integrar e compartilhar informações com os seus clientes, como por exemplo, aquelas referentes à colocação de pedidos de compras, uma vez que isso, segundo o próprio fornecedor, agiliza todo o processo de fornecimento. A expectativa é que, no decorrer do tempo, esse sistema possa ser utilizado com todos os clientes. O Fornecedor A relata também que o uso de um sistema integrado de dados permite simplificar e automatizar algumas funções envolvidas nas negociações com seus clientes, de forma que ele não precise manter um alto número de funcionários. Outro investimento em TI feito pelo Fornecedor A trata-se de um sistema computadorizado na climatização da fruta, possibilitando a avaliação e controle dos seguintes aspectos: temperatura, umidade do ar, etileno, gás carbônico, temperatura de polpa e *BRIX*.

(g) **padronizar e documentar processo** – esta ação se aplica ao considerar que a Rede 1 estipula um padrão de ficha técnica no intuito de especificar o produto pedido ao Fornecedor A, conforme explica o entrevistado da rede: “Como a gente se baseia numa ficha técnica e a gente a disponibiliza para ele, antes de sair a mercadoria, ele precisa ver se esse produto que ele tá colhendo ou tá fazendo, obedece à fiscalização”.

Apesar de a colaboração ser caracterizada na literatura como um amplo conjunto de elementos e ações necessário para o desenvolvimento desse tipo de relacionamento, no caso prático do relacionamento Fornecedor A – Rede 1, não se constatou como necessária a presença de todas essas características para que fossem observados indícios de colaboração. Para os casos estudados, observou-se que outro elemento e outras ações, não extraídos da literatura consultada, podem ser aplicados como características inerentes à construção de um relacionamento nos moldes de colaboração. Como exemplo de elemento facilitador adicional, tem-se:

(a) **perfil empreendedor** – este perfil se refere a uma característica do Fornecedor A, pois ele ampliou seu ramo de atuação, passando a ser também produtor da fruta, melhorou a estrutura para a climatização da fruta e inovou no desenvolvimento e patente de um novo tipo

de expositor para o seu produto. O trecho a seguir expõe a opinião do Fornecedor A sobre esta questão do empreendedorismo:

Hoje numa empresa, seja qual for, eu enxergo assim, você nunca pode sossegar né, tem sempre que buscar, buscar, senão chega outro com umas coisas diferentes e te engole né. E é isso que te segura no mercado, que te faz vender, que faz margem, você tá sempre buscando. Na hora que você falar tá bom assim, saia do ramo porque senão vem outro e te engole, é bem assim no mercado. (...). É aquilo que eu falei, você tem que ter conhecimento do seu mercado e enxergar ele lá na frente.

No que se refere às ações adicionadas, citam-se as seguintes:

(a) **captar recursos capazes de financiar os investimentos necessários** – esta característica é inerente ao comportamento do Fornecedor A, uma vez que todos os recursos financeiros empregados na fazenda para o cultivo, na estrutura de climatização e no desenvolvimento do expositor foram captados e empregados somente por ele. Por parte da Rede 1, houve apenas o incentivo, isto é, sem ajuda de custo algum, para que ele implantasse melhorias no processo de fornecimento.

O Fornecedor A conta que os recursos financeiros foram captados através de empréstimos junto a bancos, especialmente, sob a forma de crédito agrícola, conforme é descrito no trecho a seguir:

É difícil de achar, você sabe né, hoje o capital de giro para você formar ele numa empresa não é fácil. E quando você vai investir, não tem os recursos, assim próprio, para aquilo que você vai fazer. (...) a gente tem que recorrer a banco, tipo assim, recorre aos recursos agrícolas, né. Que nem na fazenda, tem muito custeio, o custeio é investimento do plantio e aí a gente usa alguns recursos que a gente consegue na área agrícola e aplica no geral. (...). Então, você tem que ir buscando as alternativas, mas tem que recorrer a banco, porque os investimentos é muito alto e o retorno é ao longo prazo.

(b) **inspirar-se e aprender com exemplos de países externos** – tanto o entrevistado da Rede 1 como o próprio Fornecedor A relataram que ele (fornecedor) começou a viajar mais nos últimos anos, até mesmo pelo incentivo da Rede 1. Assim, ele começou a perceber que o sistema predominante de cultivo e climatização da fruta no mercado brasileiro está muito aquém do que é feito no exterior, principalmente, nos países europeus e nos EUA. Ao conhecer tantas melhorias, o Fornecedor A se viu incentivado a trazer tais melhorias, ou pelo menos parte delas, para o mercado nacional.

Por exemplo, o próprio Fornecedor A relata que a Rede 1, constantemente, faz convites para alguns de seus fornecedores, incluindo o Fornecedor A, para participar de convenções voltados ao setor de hortifrúti, conforme é apresentado na sequência:

E no ano passado (2012), foi em Los Angeles, em junho, daí a Rede 1 fez um grupo com os principais fornecedores (...) e nos convidou para ir nessa feira. (...). Nossa era um show de bola a feira, tudo embalado, top né, cada um com seu produto e se via uma coisa diferente, uma melhoria. Então, o que a

gente vai fazer? A gente vai pegar lá e trazer para cá. Então a Rede 1 dá essa oportunidade de reunir, de mostrar e ela também cresce e nós crescemos. Agora as outras redes não, eles ficam na deles. A hora que você vai e fala, ó tenho isso, eles gostam, eles aceitam, mas somos nós que temos que correr atrás, é mais ou menos isso. E com isso toda a cadeia cresce né.

4.2.2 Elementos e ações presentes no relacionamento Fornecedor A – Rede 2

Considerando agora o relacionamento entre o Fornecedor A e a Rede 2, identificou-se a presença de seis elementos, sendo eles:

(a) **comprometimento** – o entrevistado da Rede 2 ressalta o compromisso do Fornecedor A em termos de qualidade do produto e pontualidade de entrega:

É um dos melhores fornecedores que a gente tem, que a gente confia, que é pontual nas entregas. É o que o supermercadista procura hoje, ele procura um fornecedor que resolva os problemas dele, não que traga problemas para ele, então, ele atende muito bem nós. A gente procura sempre por qualidade, atendimento e pontualidade (...).

(b) **comunicação** – a comunicação entre Fornecedor A e Rede 2 é feita, em sua maioria, através de telefone e/ou e-mail. O entrevistado da rede expõe que ela tem que ser feita diariamente em resposta à dinamicidade do mercado de FLV:

E o hortifrúti não tem jeito, você tem que acabar ligando porque a informação é muito rápida. A fruta é muito sensível, então se você acabar deixando para amanhã, acaba estragando, então tem que ser tudo rápido.

(c) **confiança** – a confiança é mútua nesse caso. Assim como foi constatado no caso anterior, o entrevistado da Rede 2 ressalta a importância do Fornecedor A também confiar na garantia de compra por parte da rede:

Então eu preciso cada dia estar mais próximo dele e ele saber que vai vender pra mim. Se ele já sabe, então, ele tem a confiança de que vou comprar dele. Ele tendo essa confiança de que eu vou comprar dele, que é essa aproximação do fornecedor, ele vai começar a investir melhor nas lavouras, no próprio produtor, na embalagem, então ele não vai ter insegurança para melhorar o produto dele.

Por sua vez, o Fornecedor A confia na Rede 2 na medida em que sabe da garantia de compra.

(d) **flexibilidade** – pode ser aplicada, nesse caso, na aceitação da Rede 2 quanto à nova estrutura de exposição da fruta que fora desenvolvida pelo Fornecedor A, conforme explica o entrevistado da Rede 2:

A Rede 2 foi um dos primeiros supermercados que ele colocou esse *display*. Quando ele trouxe essa ideia, nós falamos vamos colocar aqui, pode trazer, porque é interessante, é bonito, é legal, vai melhorar a qualidade, vai diminuir a quebra, o cliente vai achar legal, vai expor melhor o produto. E a Rede 2 se

prontificou a ajudar também a fazer essa mudança e isso é importante né na relação entre fornecedor e cliente.

(e) **interdependência** – novamente no sentido de compartilhar benefícios, percebidos tanto pela rede como pelo fornecedor, advindos da melhoria na qualidade do produto, que consequentemente implica em aumento de vendas e redução nas perdas do produto.

(f) **transparência** – este foi um elemento citado pelo Fornecedor A, que aponta para a importância da transparência nas relações entre parceiros comerciais: “(...) então é isso que a gente tem que ter, o bom relacionamento é sempre ser verdadeiro, por pior que seja a situação. Não adianta querer esconder porque senão complica mais”. Percebe-se, assim, que esse é um elemento que o Fornecedor A procura trazer para os relacionamentos com seus parceiros comerciais.

Sobre as ações, três delas são facilmente visualizadas nesse relacionamento, a saber:

(a) **capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento** – assim como no caso anterior, o que se pode observar no relacionamento entre o Fornecedor A e a Rede 2 não se aplica integralmente à capacitação de recursos humanos, mas sim à importância dada pela rede em transmitir aos seus fornecedores de FLV a visão de cadeia de suprimento. O trecho a seguir relata a percepção do entrevistado da Rede 2 sobre transmitir aos fornecedores de hortifrúti a importância da visão de cadeia, de modo que usuário final é o consumidor:

Cada dia mais a gente vêm, vamos dizer assim, lapidando os nossos fornecedores, para ficar só com os melhores. (...). Antigamente, o hortifrúti deixava muito a desejar né, as empresas elas tinham uma outra visão, elas se preocupavam em vender e pronto. E não é assim, a gente precisa de um fornecedor que entenda que a mercadoria só vende quando o cliente leva para casa dele e volta no outro dia para comprar, porque daí ele comprou e ficou satisfeito. (...). O que a gente quer é que ele (fornecedor) entregue a mercadoria e acompanhe até o ponto final, para o cliente voltar no outro dia e falar bem do produto dele, é isso que é importante para nós.

(b) **compartilhar informações** – o entrevistado da Rede 2 conta que os tipos de informações trocadas com o Fornecedor A se referem à realização de promoções e, em menor escala, aos gostos e preferências dos consumidores.

(c) **desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros** – o período de relacionamento entre o Fornecedor A e a Rede 2 é em torno de 15 anos e pode ser entendido como de longo prazo. Por outro lado, tal relacionamento não se faz de maneira tão próxima, se comparado ao relacionamento entre Fornecedor A com a Rede 1. Por exemplo, no caso da Rede 2 não houve (e não há) adoção de iniciativas conjuntas para buscar melhorias na qualidade do produto, fato este que foi observado no caso anterior.

Em relação à existência de elemento e/ou ação adicional, nada foi observado no caso do relacionamento Fornecedor A – Rede 2.

4.2.3 Elementos e ações presentes no relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5

Para o relacionamento entre o Fornecedor A e as Redes 3, 4 e 5, três elementos foram identificados, a saber:

(a) **comunicação** – assim como no caso da Rede 2, a comunicação entre Fornecedor A e as Redes 3, 4 e 5 é feita diariamente, em sua maioria, através de telefone e/ou e-mail.

(b) **interdependência** – novamente no sentido de compartilhar benefícios, percebidos tanto pelo fornecedor como pelas redes, advindos da melhoria na qualidade do produto, que consequentemente implica em aumento de vendas e redução nas perdas do produto.

(c) **transparência** – este foi um elemento citado pelo Fornecedor A, que aponta para a importância da transparência nas relações entre parceiros comerciais: “(...) então é isso que a gente tem que ter, o bom relacionamento é sempre ser verdadeiro, por pior que seja a situação. Não adianta querer esconder porque senão complica mais”. Percebe-se, portanto, que este é um elemento que o Fornecedor A procura trazer para os relacionamentos com seus parceiros comerciais.

Quanto às ações, observam-se duas:

(a) **compartilhar informações** – os entrevistados das Redes 3, 4 e 5 contam, com unanimidade, que os tipos de informações trocadas com o Fornecedor A se referem em sua maioria à realização de promoções. Sobre o ato de compartilhar informação referente aos eventos promocionais, o entrevistado da Rede 4 ressalva a importância dessa ação, explicando que:

Por ser um produto perecível, não é um produto que ele tenha estoque, tem estoque imediato, mas de acordo com a demanda que ele tem. Só que se você fizer uma ação e não avisar ele, dificilmente ele terá o produto, porque até mesmo precisa climatizar. Dependendo da ação, o volume às vezes até triplica, então se você não avisar com antecedência, não tem como atender.

(b) **desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros** – com a Rede 4, o relacionamento é mais longo se comparado às Redes 3 e 5, pois já dura em torno de 20 anos. Quanto às Redes 3 e 5, apesar do tempo de relacionamento ser menor, 6 e 4 anos, respectivamente, também pode ser interpretado como sendo de longo prazo. Apesar dos relacionamentos entre o Fornecedor A e as Redes 3, 4 e 5 serem caracterizados como duradouros, assim como foi constatado no caso da Rede 2, eles não se configuram como uma

relação de proximidade, pois também não iniciativas conjuntas no sentido de buscar melhorias para o produto.

Voltando-se agora para a presença de elemento e/ou ação adicional, no caso dos relacionamentos entre o Fornecedor A e as Redes 3, 4 e 5, uma ação pôde ser identificada:

(a) **compartilhar aprendizado e conhecimento** – a rede supermercadista, especialmente as regionais, aprende com o Fornecedor A no sentido de escolher melhor outros fornecedores de FLV. Por exemplo, a entrevistada da Rede 5 comentou que antes da parceria com o Fornecedor A, a rede não utilizava critérios mais rigorosos para a escolha e manutenção da base de seus fornecedores de hortifrúti. Entretanto, ao iniciar o relacionamento com o Fornecedor A, a Rede 5 passou a exigir mais de seus fornecedores, principalmente, no que se refere ao padrão de qualidade do produto. Na sequência, é apresentada a fala da entrevistada da Rede 5 que descreve esse contexto:

Hoje, nós temos a pessoa que verifica a qualidade de produtos, então não passa se o produto não tiver boa qualidade. Então, o Fornecedor A quando ele começou, ele veio com um diferencial, ele trouxe isso para dentro da rede, nós não tínhamos essa qualidade que nós temos hoje, mas hoje os outros fornecedores também já estão em um patamar mais elevado em termos de qualidade.

No próximo item, são analisados os estágios de relacionamentos observados em cada um dos casos aqui pesquisados.

4.3 Estágios de relacionamento identificados nos casos estudados

São discutidos neste item os diferentes estágios de colaboração que foram identificados nos relacionamentos estudados. É analisado aqui o estágio dos relacionamentos dos três grupos: (i) Fornecedor A – Rede 1; (ii) Fornecedor A – Rede 2 e; (iii) Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5.

Retomando o que foi visto na revisão de literatura, especificamente a Tabela 1, a qual propõe as definições para cooperação, coordenação e colaboração, e a Figura 4, que por sua vez propõe o modelo conceitual de escada para a colaboração, há um consenso de que o compartilhamento de informações é necessário para estabelecer relações de cooperação (SPEKMAN *et al.*, 1998;. MOHARANA *et al.*, 2012.). Além disso, Simatupang e Sridharan (2008) e Barratt (2004a) apontam que o ato de compartilhar informações proporciona os meios para uma maior visibilidade, comunicação e transparência. A última característica de uma relação de cooperação, interdependência, deriva do compartilhamento de benefícios,

riscos e/ou perdas entre agentes da cadeia que se engajam numa postura nos moldes de cooperação.

Em um processo cumulativo, a fim de mover da cooperação para a coordenação e, por conseguinte, alcançar um maior nível de colaboração, as empresas devem manter os elementos e as ações presentes na cooperação, adicionando outros novos. Dentre os novos elementos da coordenação, destacam-se a flexibilidade, a sincronia na tomada de decisões e o suporte da alta gerência; já as novas ações são investir em suporte de TI, padronizar e documentar processos e planejar conjuntamente.

Moharana *et al.* (2012) destacam que a coordenação envolve uma interação entre as empresas para a tomada de decisões conjunta, o que exige certa flexibilidade entre parceiros da cadeia de suprimento. Ademais, para desenvolver um planejamento conjunto, a padronização e documentação de processos desempenham um papel fundamental no intuito de reduzir a ocorrência de mal-entendidos ou ambiguidades nas relações (KUMAR; VANDIESEL, 1996; STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001). A liderança, por sua vez, configura-se como um item fundamental para a coordenação dos agentes na cadeia de suprimento (MENTZER; FOGGIN; GOLICIC, 2000; PITSIS; KORNBERGER; CLEGG, 2004). Finalmente, tanto o apoio da alta gerência como o investimento em suporte de TI desempenham papéis facilitadores para o compartilhamento de informações, ainda mais se considerar que as informações a serem partilhadas são cruciais para a coordenação das atividades entre os diferentes agentes da cadeia de suprimento (FAWCETT *et al.*, 2006; STANK; KELLER; DAUGHERTY, 2001).

Além dos elementos e das ações apresentados nos estágios de cooperação e coordenação, a colaboração vai exigir altos níveis de comprometimento, confiança, compatibilidade cultura organizacional e interação entre áreas funcionais (SPEKMAN; KAMAUFF JR.; MYHR, 1998; MOHARANA *et al.*, 2012). Há também o seguinte conjunto de ações que caracterizam a presença de colaboração entre parceiros da cadeia de suprimento: adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos; adotar modelo padrão de medida de desempenho; adotar objetivos e metas comuns; capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão cadeia de suprimento e; desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros. Portanto, essas são as características que sustentam os comportamentos necessários para a conduta colaborativa, conforme o que foi identificado a partir da literatura.

Ao interpretar a ideia de colaboração como trabalho em equipe (CAMARINHAMATOS; AFSARMANESH, 2006; BÄCKSTRAND, 2007; MOHARANA *et al.*, 2012), as

organizações envolvidas precisam ter certos níveis de comprometimento, confiança, compatibilidade na cultura organizacional e interação entre áreas funcionais, a fim de tornar esse trabalho em conjunto viável. Além disso, se o trabalho é em equipe, todos os membros da equipe, entendidos aqui como os agentes da cadeia de suprimento, necessitam mover-se na mesma direção, de modo que a adoção de objetivos e metas comuns pavimentará o caminho para isso (SPEKMAN; KAMAUFF JR.; MYHR, 1998; BARRATT, 2004b; PITSIS; KORNBERGER; CLEGG, 2004). Uma vez que as metas e os objetivos foram definidos, torna-se fundamental definir um modelo padrão de medição de desempenho, que deverá avaliar os resultados individualmente e da cadeia como um todo (BARRATT, 2004a; CAMARINHA-MATOS; AFSARMANESH, 2006; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2008).

A ideia de trabalho em equipe remete também à adoção de iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de produtos e/ou processos (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2008; FAWCETT; MAGNAN; FAWCETT, 2010); à capacitação e treinamento de recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento (BARRATT, 2004b; FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008) e; ao desenvolvimento e à manutenção de relacionamentos próximos e duradouros (KUMAR; VANDI-ESEL, 1996; MENTZER; FOGGIN; GOLICIC, 2000; LEHOUX *et al.*, 2011).

Descritas as características que compõem os estágios que conduzem à colaboração entre agentes da cadeia de suprimento, identifica-se agora em qual estágio cada um dos relacionamentos estudados nessa pesquisa pode ser enquadrado. Para o relacionamento Fornecedor A e Rede 1, pelos elementos e ações que foram identificados no item anterior, entende-se que ele se configura no estágio da colaboração. Quanto ao relacionamento Fornecedor A e Rede 2, embora ele apresente um conjunto de elementos e ações menor se comparado ao caso da Rede 1, também já apresenta indícios de uma relação nos moldes de colaboração. Finalmente, o caso do relacionamento Fornecedor A e Redes 3, 4 e 5 se enquadra ainda numa postura de cooperação.

As Figuras 10, 11 e 12 esquematizam o enquadramento dos relacionamentos Fornecedor A – Rede 1, Fornecedor A – Rede 2 e Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5, respectivamente, nos estágios que compõem a colaboração, retomando os elementos e as ações identificados em cada um dos casos pesquisados.

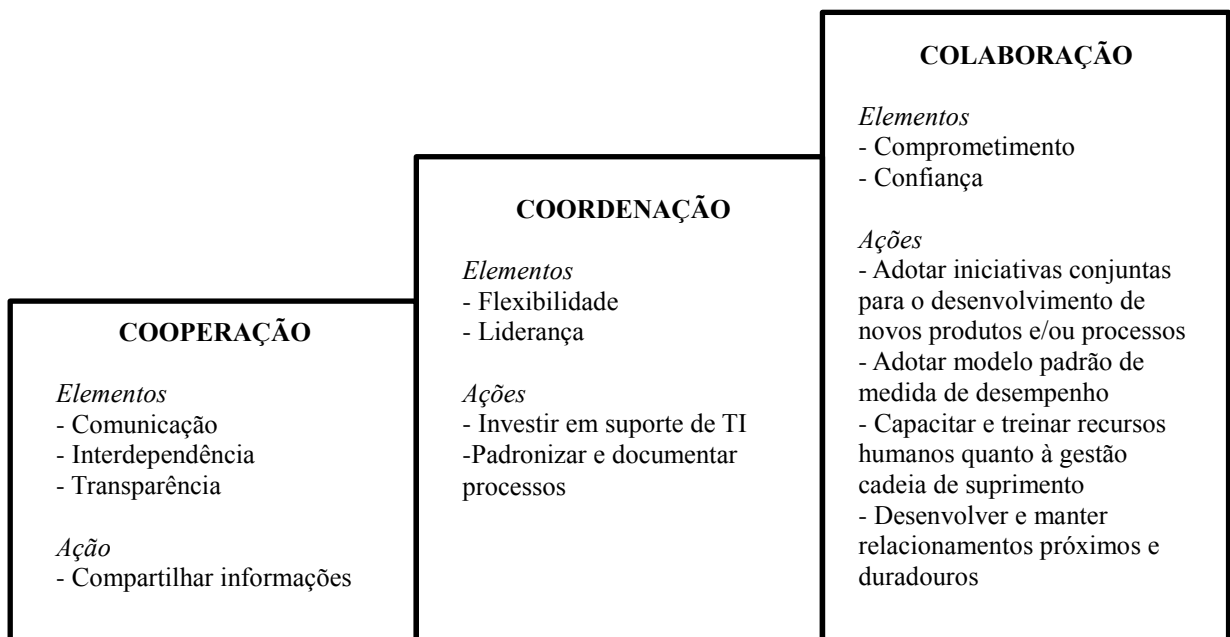


Figura 10 – Classificação do relacionamento Fornecedor A – Rede 1 no estágio da colaboração. Fonte: elaborada pela autora.

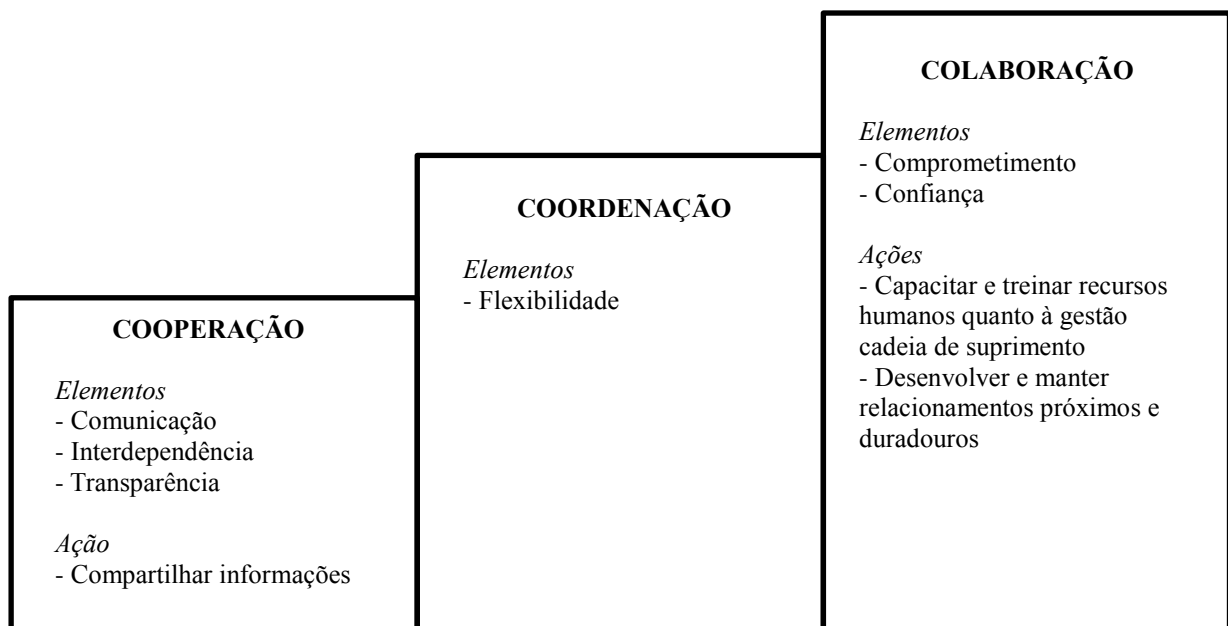


Figura 11 – Classificação do relacionamento Fornecedor A – Rede 2 no estágio da colaboração. Fonte: elaborada pela autora.

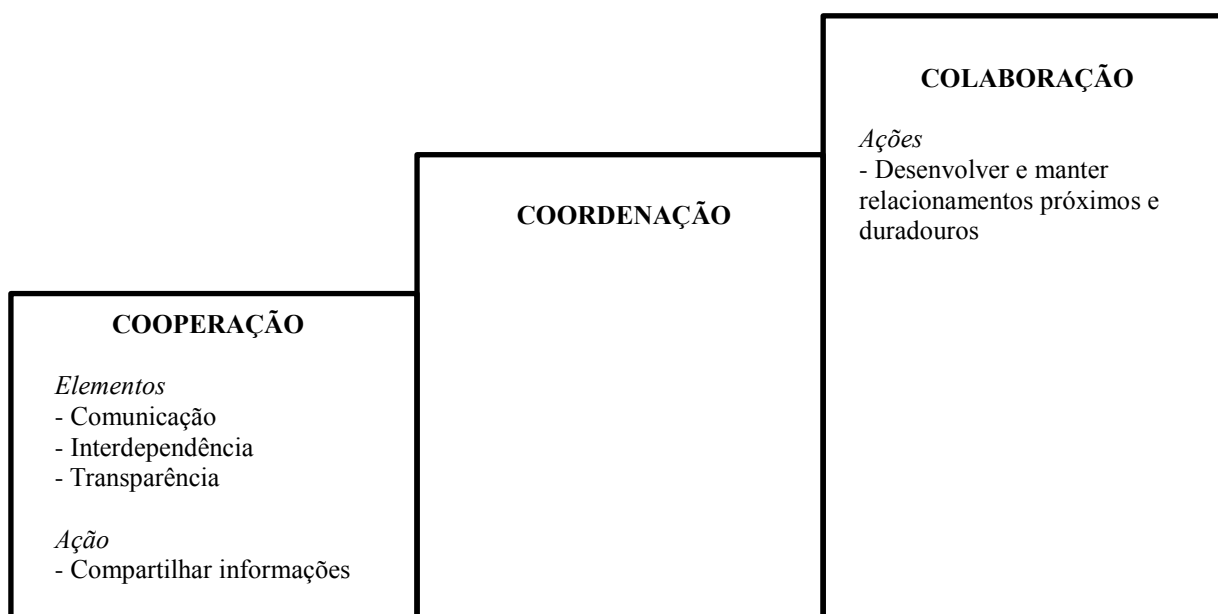


Figura 12 – Classificação do relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5 no estágio da cooperação.
Fonte: elaborada pela autora.

No que diz respeito ao relacionamento entre o Fornecedor A e a Rede 1, cabe destacar aqui o histórico desse relacionamento, pois foi a partir disso que o Fornecedor A vem ganhando destaque na comercialização do item de FLV em questão. A melhoria na qualidade do produto, por meio de toda a estrutura de climatização desenvolvida, começou a ser adotada pelo Fornecedor A após certa pressão exercida pela Rede 1. No início do relacionamento com a referida rede, o Fornecedor A atuava somente como distribuidor, isto é, comprava a fruta de pequenos produtores, concentrando a mercadoria em seu CD, para posteriormente revender para redes de varejo alimentício.

Segundo relato da Rede 1, durante essa fase inicial do relacionamento, a qualidade do produto (fruta) não era tão boa. Assim, a rede passou a exercer certa pressão para que o fornecedor melhorasse a qualidade ou então ele poderia ser cortado da base de fornecedores. A fala do entrevistado da Rede 1 retrata essa perspectiva:

Então, é um nível de exigência que a gente vai colocando para ser fornecedor do grupo. E o Fornecedor A ou qualquer outro teve que se adequar com todas as exigências de legislação, não é da rede mesmo. Eles acham que a exigência é da rede, mas a gente utiliza base da legislação para poder fazer isso que a gente faz. A gente não tá fazendo mais do que a obrigação. (...). Então aí, na hora que ele entrega aqui, ele sabe o valor que tem, nós valorizamos certificação da produção, essa origem controlada, essa rastreabilidade, essa ausência de resíduo, esse não ter contaminação microbológica, esse produto não ter defeito, a gente valoriza. (...). No futuro a gente poder falar assim a nossa base de fornecimento é de fornecedores que atendam sim a legislação contida em nossos protocolos.

Quando as exigências requisitadas pela rede não são atendidas pelos fornecedores, a

tendência é que esses sejam cortados da base de fornecimento. O entrevistado da Rede 1 explica que:

É um mercado que todo mundo tá querendo melhorar, avançar, tirar melhores notas, ganhar *Market Share*, trazer inovação, atender melhor o consumidor, todo mundo tá em busca disso. Então quando a gente encontra um fornecedor com vontade de querer, nessa corrida, fazer a coisa certa, a gente aposta, a gente não tem preferência de um ou outro, desde que tecnicamente consiga *performar* bem. Isso é o que a gente chama de meritocracia de compra, não no passado que eu comprava de você porque eu gostava de você e não comprava do outro cara porque eu não gostava dele. Então, nesse mercado de FLV, eu tenho certeza de que daqui para a frente todas as empresas vão começar a olhar diferente. Se o CEASA não olha, as empresas que compram o produto do CEASA vão começar a olhar.

Outro ponto relatado pelo entrevistado da Rede 1 é que ela vem buscando reduzir a sua base de fornecedores de FLV, pois, segundo ele, é mais fácil lidar e trabalhar com menos fornecedores do que com mais. De acordo com os dados por ele informados, cerca de dez anos atrás, a rede contava 1.200 fornecedores para o setor de hortifrúti, sendo que, atualmente, esse número caiu para a metade. A fala a seguir demonstra a opinião do entrevistado da Rede 1 sobre trabalhar com redução na base fornecedores:

A gente acha que a gente tá 60% no caminho que precisa andar. Falta 40% do caminho para a gente chegar numa excelência. E 40% depende muito de cada parceiro, por quê? Vai depender do fornecedor em conseguir uma certificação, vai depender se ele fez uma análise correta, vai depender se ele tiver origem adequada, vai depender se o produto dele não tem resíduo...não vai depender da Rede 1. Agora você imagina são 600 fornecedores assim como o Fornecedor A, e todo mundo *performa* de maneira diferente. O que a gente fala que tá 60% no caminho é porque todo mundo já tá no processo. Daí ninguém chegou ainda num nível que a gente pede. Mas como a gente já vinha prevendo isso, para chegar onde a gente quer, estima-se que faltam ainda uns 3 ou 4 anos.

Quando indagado sobre a Rede 1 estar trabalhando com redução da base de fornecedores e se isso representa uma ameaça a ele, o Fornecedor A faz o seguinte comentário: “A Rede 1 cresce o número de loja e diminui fornecedor, é uma coisa que é ao contrário. Então, aquele que realmente tem estrutura, tá se estruturando para isso, vai ganhando ponto no mercado, com possibilidade de aumentar suas vendas para a rede”.

Ao atender às exigências solicitadas pela Rede 1, o Fornecedor A conseguiu agregar valor ao seu produto, na medida em que melhorou o padrão de qualidade dele. Com isso, outros clientes do Fornecedor A também passaram a se beneficiar com o produto de melhor de qualidade. Além disso, a Rede 1 procurou incentivar este fornecedor a se tornar também um produtor, e não somente mero distribuidor, pois assim, poderia ensinar outros pequenos produtores dos quais ele comprava a fruta para posteriormente revendê-la. O Fornecedor A se tornou, então, produtor e distribuidor da fruta, sendo que hoje, ele produz em torno de 25% do

volume que comercializa mensalmente.

A Figura 13, a seguir, sintetiza o histórico do relacionamento entre o Fornecedor A e a Rede 1, expondo os acontecimento que encadearam a melhoria da qualidade do produto. Portanto, a proposta da figura é mostrar como as etapas que relatam esse histórico impactaram os agentes da cadeia de suprimento inserida no contexto estudado.

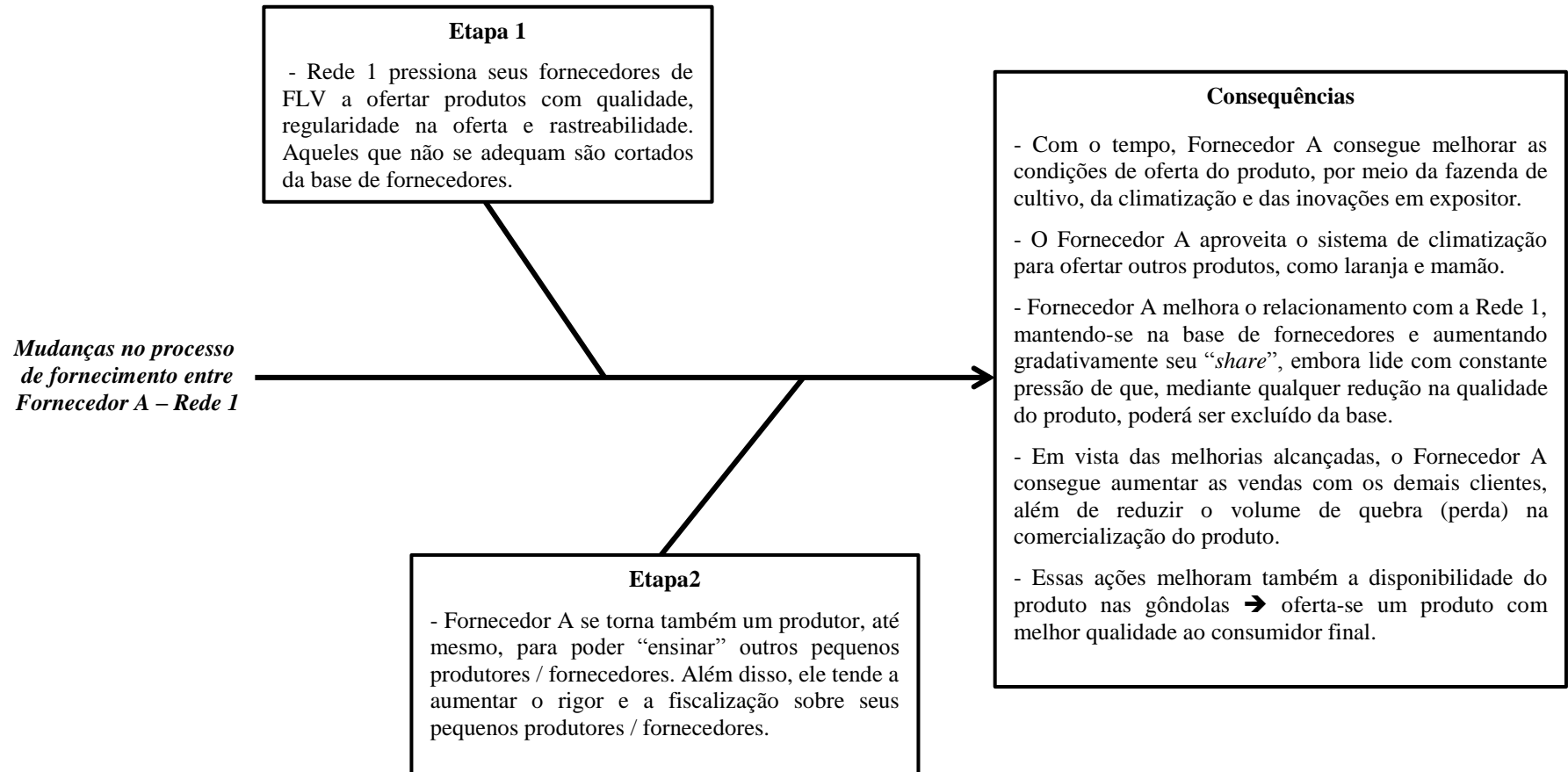


Figura 13 – Diagrama das etapas do histórico do relacionamento entre Fornecedor A e Rede 1 e suas consequências. Fonte: elaborada pela autora.

Ao considerar a cadeia de hortifrúti, conforme a percepção do entrevistado da Rede 1, o principal gargalo dela concentra-se logo na primeira camada, ou seja, no cultivo e produção dos itens: “(...) o produtor, em sua maioria, é de baixo nível, eles são de qualquer jeito, adubam pouco e não têm um aparato técnico de suporte para fazer isso. Então hoje, por isso que o FLV ainda tá nesse nível de médio”.

O Fornecedor A também comentou sobre a dificuldade em lidar e trabalhar com os pequenos produtores. O trecho apresentado na sequência exemplifica esta constatação:

Hoje, o supermercado é quem domina a maior parte de venda de FLV. E o pessoal não tá pronto para atender e as exigências começaram a crescer, o consumidor mais exigente, o consumidor de classe baixa e média estão com poder aquisitivo melhor para compra. E hoje, o produtor parou um pouco no tempo, entendeu? Por causa das tradições antigas. Então, que nem eu fui para a produção, que nem no caso de banana, porque eu já sabia das necessidades e hoje a gente tá servindo de exemplo. Os pequenos produtores, que já é parceiro nosso, tá indo ver o que a gente faz para eles se adequarem lá. E é muito difícil para eles fazerem isso, até mesmo porque é uma questão que envolve investimento, né?

A seção a seguir apresenta e discute possíveis fatores que funcionam como incentivos para que parceiros da cadeia de suprimento se engajem na conduta colaborativa.

4.4 Fatores motivadores para desenvolver um relacionamento nos moldes de colaboração entre agentes da cadeia de FLV

Para o caso da cadeia de hortifrúti, os fatores motivadores para que as empresas entrevistadas enxerguem possíveis benefícios ao se comportar de maneira colaborativa com alguns dos seus parceiros comerciais foram basicamente os mesmos relatados na literatura. O Quadro 10 mostra os aspectos motivadores que foram indicados por cada uma das redes entrevistadas. Observa-se que dos seis fatores encontrados na literatura, somente a melhoria na gestão de estoque de itens altamente perecíveis não se aplica nos casos estudados.

Fatores motivadores	Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4	Rede 5
Garantir a disponibilidade de produto	X	X	X	X	X
Reduzir o impacto da ruptura de gôndola no varejo supermercadista	X	X	X	X	X
Melhorar a gestão de estoque de itens altamente perecíveis					
Reduzir as perdas físicas de produto	X	X	X	X	X
Aumentar o volume de vendas	X	X	X	X	X
Fidelizar os clientes quanto à compra de hortifrúti na loja supermercadista	X	X	X	X	X

Quadro 10 – Fatores motivadores para o relacionamento colaborativo, conforme a percepção da rede supermercadista. Fonte: elaborado pela autora.

Sobre garantir a disponibilidade do produto, as redes pesquisadas ressaltam a

importância da qualidade da fruta que será comercializada. O trecho a seguir representa o comentário do entrevistado da Rede 4 em relação à qualidade do produto:

A gente percebe que preço já não é mais um fator ponderante na escolha. O cliente busca qualidade. Hoje com frequência se ele encontra aquele produto, ele compra. E é o que o Fornecedor A tem feito, ele encaixou a necessidade que o mercado tem, ele soube identificar essas rupturas, enfim problemas, necessidades que o mercado tinha e foi se ajustando. Ele identifica o perfil da loja e vai se ajustando.

O entrevistado da Rede 1, por sua vez, destacou não só a importância da disponibilidade do produto com padrão de qualidade, como também a redução da ocorrência de ruptura de gôndola. Ele explica que:

Esse reduzir o impacto da ruptura de gôndola, por isso que o fornecedor tem que formar bem a qualidade, tem que formar bem logisticamente para não atrasar, porque ele pode produzir as mil caixas dele, mas chegou meio dia e um minuto, não entra, por isso que ele tem que ter também obediência de horário.

Em relação à redução de perdas físicas do produto, a entrevistada da Rede 5 propõe que, embora a perda seja repassada ao fornecedor, há casos em que a loja supermercadista também será afetada. Assim, ela faz a seguinte explicação:

A responsabilidade é bem dividida, porque se o fornecedor manda o produto de uma qualidade excelente, só que eu, na hora de fazer o pedido, acabo extrapolando, pedindo uma quantidade exagerada, isso não é quebra do fornecedor, é quebra da loja, porque a mercadoria veio com boa qualidade. Então isso é vai ter um ponto negativo para a loja, essa quebra vai para a loja, prejuízo nosso.

Voltando-se agora para o aumento no volume vendido, segundo o entrevistado da Rede 3, entre os anos de 2011 e 2012, as vendas do setor de FLV na rede cresceram 12%, sendo que tal crescimento vem sendo observado ano a ano. O trecho relatado pelo entrevistado da Rede 1 também indica a percepção de aumento nas vendas:

Antigamente, eles entregavam bananas verdes. E a nossa venda aumentou muito porque começou a trazer a banana igual a feira. A feira faz uma banana mais próximo ao consumo, então o supermercado está aprendendo com isso. Depende muito, porque a gente perde um dia dentro do processo. O feirante, o sacolão, ele é mais ágil no processo (...). O supermercado, pelo volume que a gente atende, tem que dez fornecedores ofertar a mesma coisa para que chegue direito, passe um dia no CD e chegue na loja. Então dentro desse processo, a gente conseguiu, eu acho que com a troca tanto no investimento dele (Fornecedor A) como no monitoramento que a gente faz, melhorar tanto a venda como a qualidade.

O entrevistado da Rede 1 também falou sobre a crescente importância do setor de FLV na atração e fidelização de clientes para a loja supermercadista:

Então o mercado se organizou como durante esses 80 anos da Rede 1, por exemplo, na onde? Na mercearia. Depois se organizou na líquida (...). Aí depois você começa a olhar o FLV, o FLV é dez anos que tão dando valor a ele. Ele na verdade foi o último setor que tá se organizando dentro do supermercado, que está montando o histórico do FLV. (...) Então, a gente tá pegando esses últimos 20 anos de crescimento, de melhoria.

A opinião da Rede 1 quanto à crescente importância do setor de hortifrúti na loja supermercadista é compartilhada com as demais redes que participaram da pesquisa. Por exemplo, o entrevistado da Rede 4 comenta que:

O cliente chega na loja, ele está acostumado com produto daquela qualidade, é justamente para fidelizar o cliente. Além disso, é um setor de giro diário, não é uma coisa que o cliente compra para estocar, não dá para fazer a compra do mês igual mercearia, então, ele traz o cliente todo dia para loja, por isso que a gente tem que investir em qualidade.

Sob a ótica do Fornecedor A, ele poderá fidelizar a rede, sua cliente, ao oferecer um produto com melhores condições de comercialização, ou seja, produto com qualidade percebida. Além disso, o Fornecedor A contou que é possível observar aumento no volume vendido, até mesmo pela conquista de novos clientes, como redução nas perdas físicas do produto. Entretanto, segundo a percepção do fornecedor, esses fatores motivadores não estariam diretamente relacionados ao relacionamento colaborativo, e sim aos investimentos realizados para a melhoria na qualidade do produto.

No próximo item, aprofunda-se na discussão sobre o fator motivador associado à garantia da disponibilidade do produto.

4.4.1 Atributos da disponibilidade do produto e/ou ruptura de gôndola

Nessa dissertação, a discussão central acerca da disponibilidade do produto se refere à melhoria na qualidade do produto ofertado. Analogamente, ao melhorar a qualidade do produto no ponto de venda ao consumidor final, isto é, nas gôndolas do supermercado, tem-se a redução na ocorrência de ruptura de gôndola. Retomando a definição proposta pelo ECR Europe (2003, p. 8) para ruptura de gôndola, entende-se a mesma como: “produto não encontrado na forma, sabor ou tamanho desejado, não encontrado sob condições de comercialização, ou não localizado na prateleira esperada”. Para o presente trabalho a possibilidade de ocorrência de ruptura de gôndola nos casos estudados remete à ideia do produto estar disponível nas prateleiras das lojas supermercadistas, mas não apresentar condições comercializáveis e, por isso, não atender às expectativas dos consumidores.

Para esquematizar a discussão que se segue sobre a disponibilidade do produto, propõem-se os seguintes pontos de análise:

(a) quais as medidas que foram (ou estão sendo) tomadas no intuito de buscar melhorias na qualidade do produto?

(b) qual o impacto dessas melhorias na percepção da redução ou aumento no volume de perdas físicas do produto?

(c) qual foi o impacto dessas melhorias na percepção da redução ou aumento no volume de vendas do produto?

(d) qual foi percepção na reação dos consumidores mediante a melhoria na qualidade do produto?

Na sequência, são discutidas cada uma das questões supracitadas.

Na sequência, são discutidas cada uma das questões supracitadas.

(a) Quais as medidas que foram (ou estão sendo) tomadas no intuito de buscar melhorias na qualidade do produto?

As iniciativas adotadas pelo Fornecedor A com objetivo de alcançar melhorias na qualidade do produto se referem, neste caso, à unidade (fazenda) produtora, ao sistema computadorizado de climatização, ao sistema de *display* e ao sistema de rastreabilidade do produto. Discute-se agora a opinião dada pelas Redes 1 e 2 sobre o impacto de tais iniciativas, em especial o sistema de climatização, fator este entendido como fundamental, para a melhoria na qualidade do produto. Primeiramente, é apresentado o relato do entrevistado da Rede 1:

Nos últimos 5 ou 6 anos, ele (Fornecedor A) vem investindo bastante, então bastante tecnologia, bastante medição, vem sendo um pouquinho mais entre aspas matemático, um pouquinho mais criterioso no sentido de qual é a função adequada de climatização na fruta. (...). Então ele começou a automatizar e tentar tirar do fator humano aquele negócio de...sabe acho que tá bom, abre e fecha a câmara de climatização a qualquer hora”.

O entrevistado da Rede 2 complementa essa ideia:

É aquilo que eu sempre falo, o hortifrúti está sempre mudando. Então, a gente tem que procurar coisas novas e ele é um dos nossos fornecedores que mais procura coisas novas. Ele procura modificar para atender melhor o cliente e isso é importantíssimo.

O Fornecedor A continua fazendo investimentos para aperfeiçoar seu sistema de climatização, como ele próprio relata:

Então a gente tá para dar um passo ainda maior agora, vamos fazer 15 câmaras novas, o projeto vai ser forte, já são câmaras mais específicas para banana, controlada em *software*, nós vamos chegar num nível né muito bom para o nosso mercado. E vamos melhorar mais né, porque nós enxergamos isso, se eu investir em qualidade, nós temos retorno.

(b) Qual o impacto dessas melhorias na percepção da redução ou aumento no volume de perdas físicas do produto?

Em relação às perdas físicas do produto, a opinião tanto do Fornecedor A, como das redes participantes da pesquisa, é unânime: houve redução no volume de perdas. O

Fornecedor A relatou que o índice de quebra (percentual de perdas) é previsto em contrato e em todos os casos repassado a ele. Esse fato explica a preocupação do Fornecedor A em desenvolver um sistema de *display*, tal qual foi por ele patenteado, objetivando alcançar um índice mínimo de perda.

Ao indagar o Fornecedor A se há um controle loja a loja, rede a rede, para mensurar a quebra apresentada por cada uma, ele respondeu que faz sim esse controle, procurando trabalhar a conscientização de redução junto àquelas que apresentam índices maiores. Quando solicitada a opinião do Fornecedor A sobre o varejo não se preocupar tanto com esse controle de perda, uma vez que a perda não recai sobre eles, a resposta obtida foi:

Eles não se preocupam tanto, a gente que tem ficar batendo nessa tecla. Por exemplo, nós já sabemos mais ou menos qual é a quantidade que cada loja costuma pedir diariamente. Assim, se um pedido extrapolar muito a quantidade usualmente pedida, entramos em contato para saber o porquê disso e dependendo da situação, nos recusamos a atender, porque sabemos do risco da quantidade excedida recair sobre nós em termos de perdas.

O entrevistado da Rede 1 expõe a seguinte opinião sobre a percepção de redução no volume de perdas do item comercializado com o Fornecedor A:

Essa quebra está muito relacionada com o ponto de maturação e com maneira que expõe. Boa parte da quebra é devida à disposição errada, manuseio errado na loja, tanto de funcionário como de cliente. E a outra parte não depende da loja, depende do fornecedor, mandar um ponto adequado de maturação. Se ele manda em um ponto inadequado de maturação, ele não climatiza adequadamente, a fruta vai despencar, então ele tá impactando negativamente para a quebra.

Contudo, para o caso do Fornecedor A, o entrevistado da Rede 1 explica que o percentual de quebra reduziu sim e que se a rede trabalhar ainda mais no processo de maturação junto ao fornecedor, bem como no processo de disposição da fruta em loja, a quebra reduzirá mais ainda. Em outro trecho citado pelo entrevistado da Rede 4, tem-se a seguinte explicação para a redução no volume de perdas:

Então, o *display* ajudou com tudo isso, você fica com o produto melhor exposto, melhora a qualidade, tem um aspecto visual mais agradável e a diminuição de contato pelo cliente tende a não danificar o produto. E tudo isso levar a redução no índice de quebra da fruta e também a compra por impulso por parte do consumidor.

(c) Qual foi o impacto dessas melhorias na percepção da redução ou aumento no volume de vendas do produto?

Novamente, a opinião dos entrevistados quanto ao impacto das melhorias no volume de vendas foi unânime: houve aumento. Tanto o Fornecedor A quanto as Redes 1, 2, 3, 4 e 5 mostraram-se satisfeitos com o retorno obtido em termos de vendas. Conforme já fora relatado no item 4.4 sobre fatores motivadores, na opinião da Rede 1, o aumento nas vendas

se explica pelo fato deles conseguirem ofertar uma fruta mais fresca e madura no ponto para ser consumida.

Corroborando com essa ideia, o entrevistado da Rede 2 explica que busca por melhoria contínua na qualidade, com certeza impacta positivamente as vendas, na medida em que o setor de hortifrúti é dinamizado é preciso sempre estar atento a essas mudanças para melhor atender ao consumidor final, conforme mostra o trecho a seguir:

É aquilo que eu sempre falo, o hortifrúti ele está sempre mudando, ele nunca fica igual, então, a gente tem que procurar coisas novas e ele (Fornecedor A) é um dos nossos fornecedores que mais procura coisas novas. Ele procura modificar para atender melhor o cliente e isso é importantíssimo.

(d) Qual foi percepção na reação dos consumidores mediante à melhoria na qualidade do produto?

Todos os entrevistados relataram que a maioria dos consumidores finais está cada vez mais preocupada com a qualidade do produto a ser consumido se comparada ao preço em si. O Fornecedor A conta que:

Hoje, você vai comprar um produto que é 10 ou 15 centavos a mais do que o outro mais barato, o consumidor leva pela qualidade. Tem sempre que andar junto preço e qualidade. Não adianta também você ter super qualidade e o preço estar lá em cima. (...). Que nem eu falei, tem que andar junto preço e qualidade, mas eles estão mais preocupados com a qualidade, eles estão pagando por qualidade. (...). É assim a venda se torna até por impulso sabe, tá bonito, tá exposto, eles pegam e levam mesmo que não estivessem querendo comprar a fruta. Até concordo que estão olhando o preço também, mas esse é um fator que não influencia tanto.

Um relato interessante sobre essa percepção entre preço e qualidade por parte do consumidor final foi dado por uma das entrevistadas da Rede 5:

Assim, antes nós trabalhávamos com outro fornecedor dessa fruta que o preço era mais acessível, só que a qualidade era inferior ao produto do Fornecedor A. (...). No começo, continuamos trabalhando com aquele fornecedor (do produto de qualidade ruim) e com o Fornecedor A. Depois nós fizemos um comparativo de vendas e observamos que ainda que o custo do produto do Fornecedor A fosse um pouco maior, a venda do produto dele também era maior, justamente por ser um produto de melhor qualidade. Então, pelo volume vendido, a fruta do Fornecedor A compensava, tanto é que nós tiramos o outro fornecedor e ficamos trabalhando só com ele.

É apresentada, a seguir, uma sistematização dos resultados obtidos em cada um dos três casos de relacionamento estudados. Tal sistematização remete à associação com a Figura 6 que sintetiza o conteúdo abordado na revisão de literatura ora proposta.

4.5 Sistematização dos resultados obtidos

Visto que a proposta central da presente dissertação concentra-se na obtenção de direcionadores capazes de orientar fornecedores e lojas supermercadistas na busca da gestão colaborativa na cadeia de hortifrúti, propõe-se a esquematização dos resultados obtidos, conforme apresentado nas Figuras 13, 14 e 15, as quais se referem aos relacionamentos Fornecedor A – Rede 1, Fornecedor A – Rede 2 e Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5, respectivamente. Como exemplos desses direcionadores, entende-se o conjunto de elementos facilitadores e ações identificados em cada um dos casos estudados, pois são essas características que remetem a formação de uma gestão colaborativa entre agentes da cadeia de suprimento, evoluindo entre os três estágios de relacionamento, isto é, cooperação, coordenação e, finalmente, colaboração. Há também os fatores motivadores, que no caso dessa pesquisa foram enquadrados dentro da perspectiva da cadeia de FLV, para que as empresas se sintam encorajadas a adotar a postura colaborativa com seus parceiros comerciais.

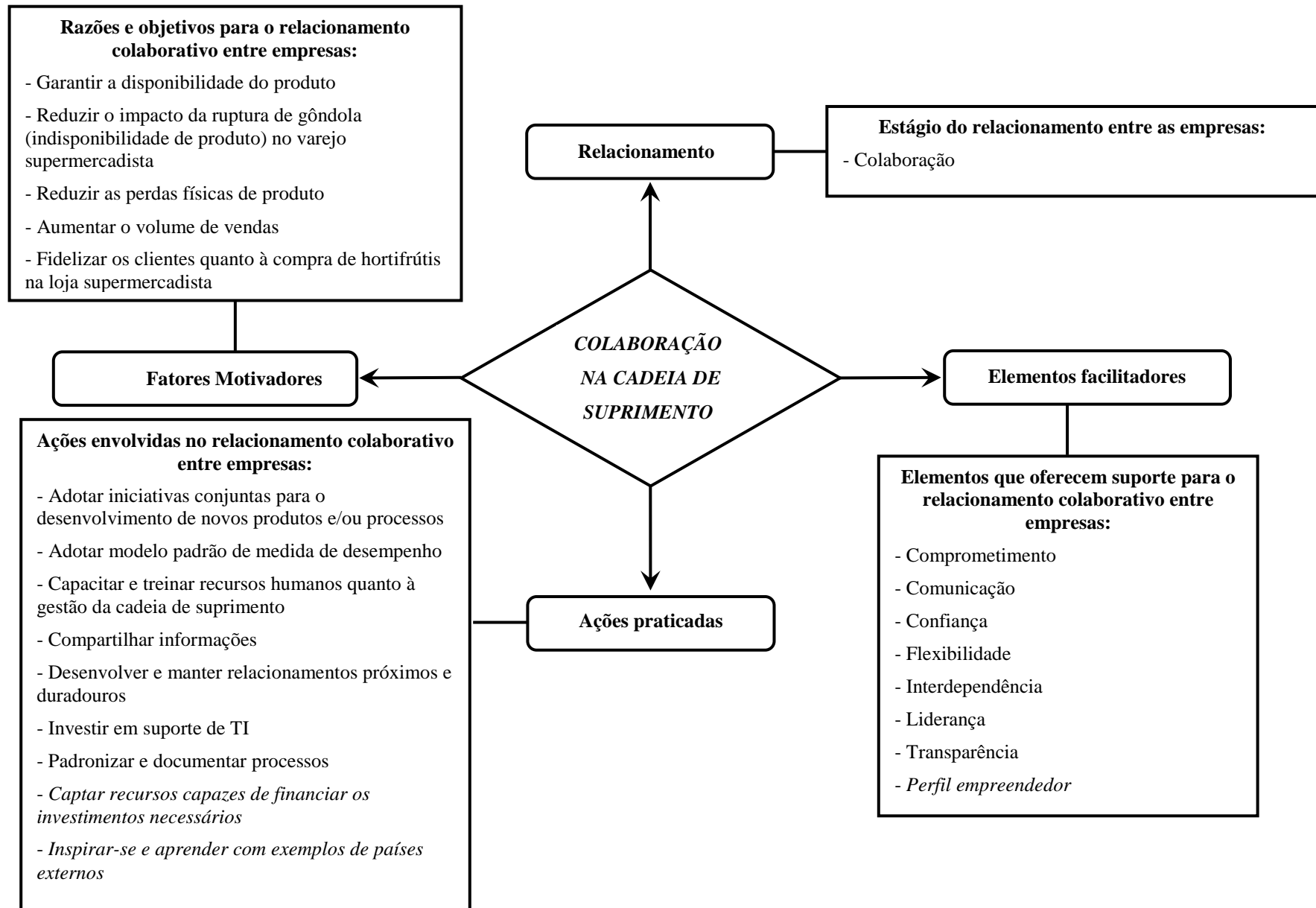


Figura 14 – Estrutura sistematizada do relacionamento Fornecedor A – Rede 1. Fonte: adaptada de Pellegrinotti (2011).

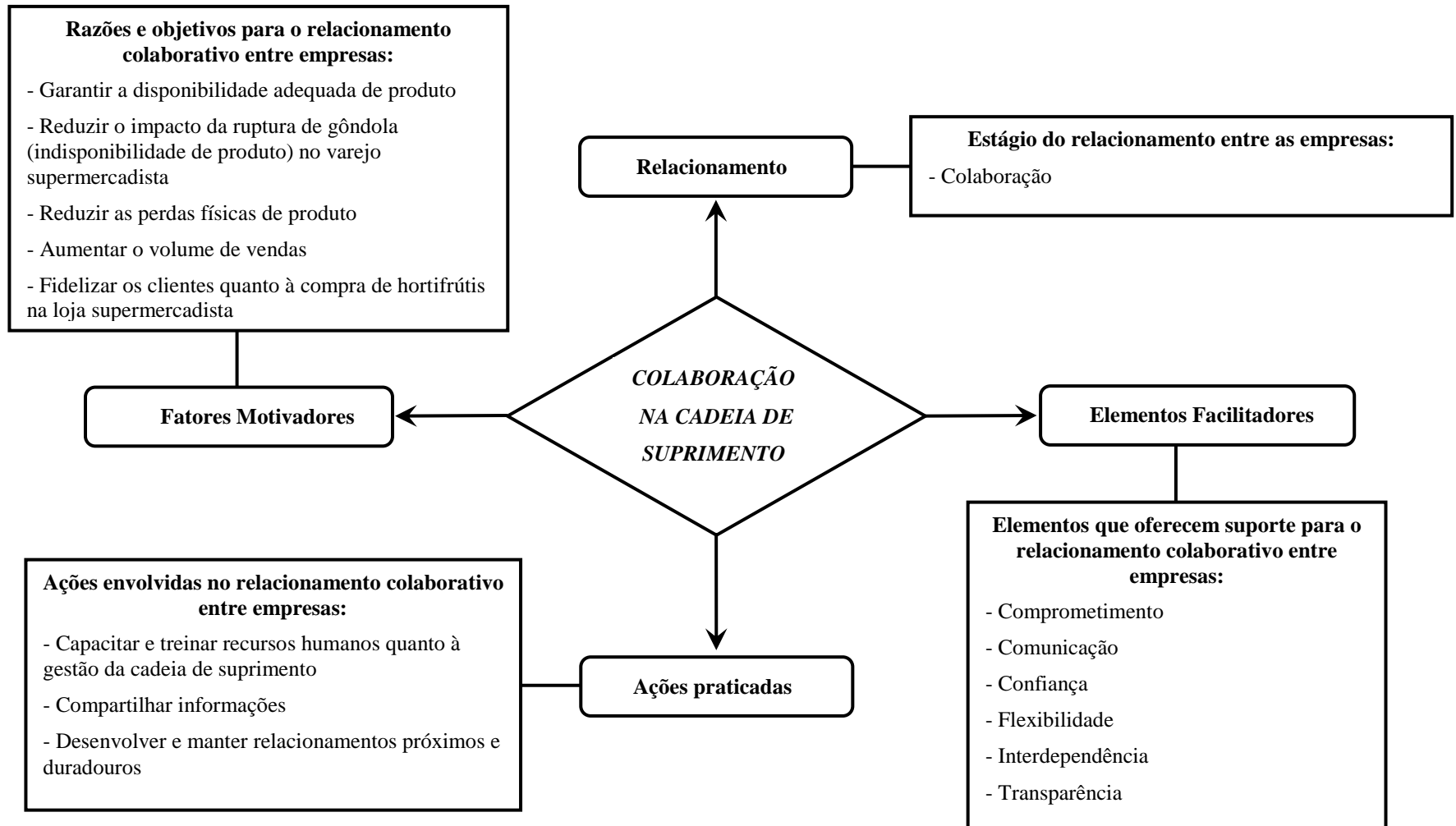


Figura 15 – Estrutura sistematizada do relacionamento Fornecedor A – Rede 2. Fonte: adaptada de Pellegrinotti (2011).

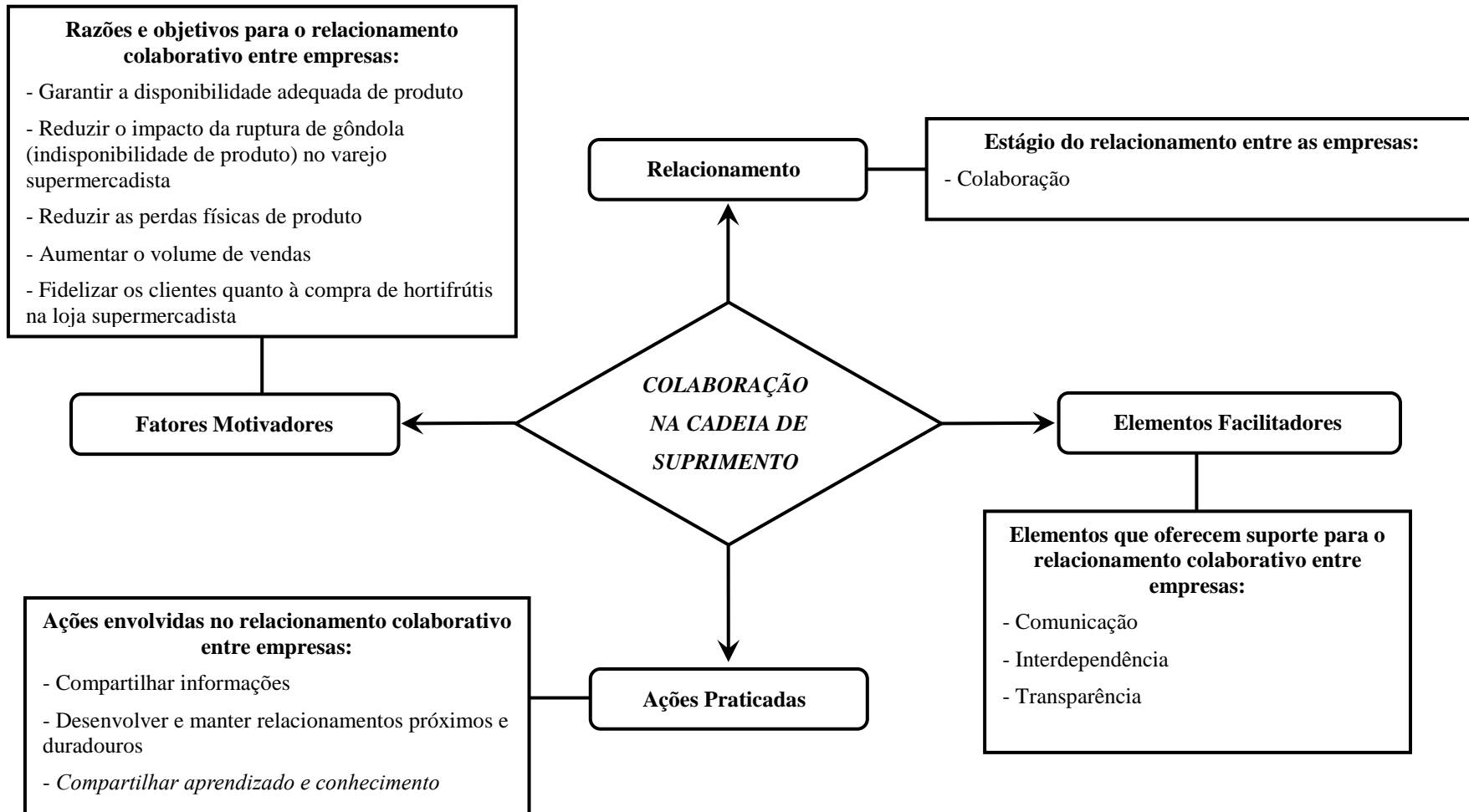


Figura 16 – Estrutura sistematizada do relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5. Fonte: adaptada de Pellegrinotti (2011).

O próximo tópico aborda as conclusões dessa dissertação, indicando o atendimento à questão de pesquisa aqui proposta, aos objetivos e às proposições, além disso, destacam-se as limitações encontradas e as sugestões para trabalhos futuros.

5 CONCLUSÕES

Esse capítulo, além de apresentar as conclusões da dissertação, expõe as limitações da pesquisa e as recomendações para pesquisas futuras. Inicialmente, são discutidos os resultados em termos de responder a questão de pesquisa, atender aos objetivos e validar ou não as proposições formuladas nesse trabalho. Na sequência, são apresentadas as limitações observadas no presente estudo. O terceiro e último item trata das sugestões para pesquisas futuras que possam ser realizadas a partir do conteúdo estudado nessa dissertação.

5.1 Atendimento à questão de pesquisa, aos objetivos e às proposições

Como questão de pesquisa, propôs-se a seguinte indagação: quais são as características presentes nos diferentes estágios de relacionamento existente entre fornecedor de hortifrúti e seus clientes do varejo supermercadista? Sendo que essa questão se desdobra em três níveis de análise, a saber: (i) em qual estágio de colaboração pode ser enquadrado o relacionamento entre o fornecedor de hortifrúti e seus clientes das redes supermercadistas; (ii) quais são as características presentes nesses relacionamentos e; (iii) quais são os fatores motivadores para que esses agentes se engajem numa relação direcionada à gestão colaborativa. Analogamente à questão de pesquisa, o objetivo principal desse estudo é caracterizar os diferentes estágios do relacionamento colaborativo entre fornecedores de FLV e redes do varejo supermercadista.

Para os objetivos específicos, têm-se: (a) identificar os elementos facilitadores dos relacionamentos colaborativos; (b) identificar as ações presentes nesses relacionamentos; (c) identificar os fatores motivadores para o relacionamento nos moldes de colaboração e; (d) comparar e classificar os relacionamentos pesquisados com base na classificação encontrada na literatura.

Voltando-se agora ao atendimento da questão de pesquisa e do objetivo principal, percebe-se que para os casos estudados (Fornecedor A – Rede 1; Fornecedor A – Rede 2 e; Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5), os relacionamentos Fornecedor A – Rede 1 e Fornecedor A – Rede 2 se enquadram no estágio de colaboração, por outro lado, o relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5 centra-se ainda no estágio de cooperação. Apesar de se enquadrarem em diferentes níveis de relacionamento colaborativo, isso não afeta a disponibilidade do produto em gôndola, visto que o Fornecedor A relatou que não faz diferenciação entre seus clientes. Como já era esperado, o produto com o mesmo padrão de qualidade é oferecido pelo Fornecedor A aos seus clientes e ele os trata com o mesmo nível de importância.

Em relação ao atendimento dos objetivos específicos, as respostas obtidas foram:

(a) identificar os elementos facilitadores dos relacionamentos colaborativos – no relacionamento Fornecedor A – Rede1, os seguintes elementos se fizeram presentes: comprometimento, comunicação, confiança, flexibilidade, interdependência, liderança e transparência. Para o relacionamento Fornecedor A – Rede 2, foram identificados: comprometimento, comunicação, confiança, flexibilidade, interdependência e transparência. Finalmente, no relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5, os elementos encontrados foram: comunicação, interdependência e transparência.

Um fator de destaque para os casos estudados é a importância do elemento liderança. Por exemplo, indaga-se o seguinte: a rede varejista é quem assume o papel de líder na cadeia de hortifrúti? Para o caso de relacionamento Fornecedor A – Rede 1, sim, isso realmente acontece; já para os demais relacionamentos (Fornecedor A – Rede 2 e Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5), observa-se que o fornecedor de FLV passa a exercer este papel de liderança. A grande rede varejista, representada nesse estudo pela Rede 1, tende cada vez mais trabalhar com a redução da base de fornecedores. Assim, é vantajoso para ela selecionar e trabalhar com fornecedores/distribuidores de porte maior, incentivando para que estes coordenem outros pequenos fornecedores.

Nos casos estudados, observa-se, portanto, duas instâncias de papel de liderança. Primeiro, a Rede 1 de maior porte lidera e coordena os agentes de sua cadeia, pressionando e, ao mesmo tempo, incentivando os seus fornecedores de FLV a ofertar produtos com padrão de qualidade melhor e com regularidade no abastecimento. Em segundo plano, tem-se a liderança do Fornecedor A para com as demais redes varejistas, uma vez que ele busca melhorias na qualidade e oferta de seu produto, repassando esses benefícios a redes que compõem a sua clientela.

(b) identificar as ações presentes nesses relacionamentos – para o relacionamento Fornecedor A – Rede 1, o conjunto de ações compreende: adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos; adotar modelo padrão de medida de desempenho; capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento; compartilhar informações; desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros; investir em suporte de TI e; padronizar e documentar processo. No relacionamento Fornecedor A – Rede 2, as ações que se fizeram presentes foram: capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento; compartilhar informações e; desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros. O relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4

e 5, por sua vez, apresentou somente duas ações: compartilhar informações e desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros.

(c) identificar os fatores motivadores para o relacionamento nos moldes de colaboração – para os três casos de análise, isto é, relacionamentos Fornecedor A – Rede 1, Fornecedor A – Rede 2 e Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5, os fatores motivadores mencionados foram: garantir a disponibilidade do produto; reduzir o impacto da ruptura de gôndola no varejo supermercadista; reduzir as perdas físicas de produto; aumentar o volume de vendas e fidelizar os clientes quanto à compra de hortifrúteis na loja supermercadista. Por outro lado, somente a melhoria na gestão de estoque de itens altamente perecíveis não se aplica aos casos pesquisados, uma vez que eles disseram não trabalhar com estoques do produto, pois a colocação de pedido e a entrega são realizadas diariamente.

Em outra instância de análise, observa-se que a melhoria da qualidade do produto em questão, impactando positivamente a disponibilidade do produto em gôndola, é uma consequência do estreitamento no relacionamento entre Fornecedor A – Rede 1. Embora a Rede 1 pressione o Fornecedor A a buscar melhores condições para o cultivo e a distribuição da fruta, ela procurou auxiliá-lo nessa missão. Se por um lado, a Rede 1 pressiona este fornecedor, por outro, tal pressão gera externalidades positivas ao Fornecedor A. Portanto, constata-se que a aproximação entre o Fornecedor A e a Rede 1, moldando um relacionamento na direção da colaboração, afetou a disponibilidade do produto, em especial no que diz respeito à melhoria na qualidade da fruta.

Ao elevar o padrão de qualidade do produto, houve percepção de redução nas perdas físicas e aumento nas vendas. Percepção esta não exclusiva ao relacionamento Fornecedor A – Rede 1, como percebida também em todos os relacionamentos estudados. Adicionalmente, pode-se dizer que se o Fornecedor A percebesse somente efeitos negativos mediante a pressão exercida pela Rede 1, ele poderia pensar em deixar de atender esta rede e focar somente nas redes regionais (porte menor), como no caso das Redes 2, 3, 4 e 5, cujas exigências sobre padrão de qualidade e entrega do produto tendem a ser menores. Só que isso não ocorre, uma vez que ele (Fornecedor A) busca se manter na base de fornecedores da Rede 1, visualizando a possibilidade de aumentar cada vez mais o volume do produto vendido a essa rede de maior porte.

Outro ponto a ser destacado é que o Fornecedor A poderia diferenciar os seus clientes, oferecendo produtos com melhor padrão de qualidade àqueles mais exigentes e, aos menos exigentes por sua vez, ofertar produtos com atributos de qualidade não tão altos. Entretanto, o fornecedor em questão opta por tratar seus clientes de maneira igual. Ele deseja que o seu

produto fique conhecido pelo alto padrão de qualidade, independentemente de qual será o ponto de venda que venha a ser comercializado.

(d) comparar e classificar os relacionamentos pesquisados com base na classificação encontrada na literatura – ao comparar os elementos e as ações identificados em cada um dos relacionamentos estudados com o conjunto, composto por onze elementos e nove ações, encontrado na literatura, constata-se que não se faz necessário que todas essas características estejam presentes para caracterizar o relacionamento nos moldes de colaboração. Além disso, alguns elementos e ações, não mencionados na literatura, foram encontrados nos relacionamentos pesquisados, como por exemplo, no caso Fornecedor A – Rede 1, verificou-se um elemento adicional, correspondente ao perfil empreendedor, bem como duas ações também adicionais, sendo elas captar recursos capazes de financiar os investimentos necessários e inspirar-se e aprender com exemplos de países externos. Já para o caso Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5, uma ação adicional se fez presente, a saber: compartilhar aprendizado e conhecimento.

No que se refere ao atendimento das proposições, para a primeira delas, (*P1*) um relacionamento, dito colaborativo, estabelecido entre fornecedor de hortifrúti e seus clientes do varejo supermercadista pode ocorrer em diferentes estágios, constata-se a sua validação nesse estudo. Observou-se que o relacionamento Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5 se configura ainda no estágio da cooperação, apresentando um conjunto de elementos e ações menor se comparado ao encontrado nos relacionamentos Fornecedor A – Rede 1 e Fornecedor A – Rede 2, os quais podem ser enquadrados no estágio da colaboração.

Para a segunda proposição – (*P2*) a garantia da disponibilidade de produtos de FLV com qualidade e em condições de comercialização, o que, conseqüentemente, reduziria a ocorrência de ruptura de gôndolas nas lojas supermercadista; a redução de perdas físicas do produto; o aumento no volume de vendas e; a importância desse setor na fidelização de clientes para o varejo supermercadista constituem-se em causas para estreitar o relacionamento entre os membros da cadeia de suprimento em questão – ela também se fez válida, pois as empresas pesquisadas ressaltaram esses fatores motivadores como sendo recorrentes no relacionamento estabelecido com o Fornecedor A.

O Quadro 11 resume os elementos, as ações, os fatores motivadores e o estágio de relacionamento em que cada um dos casos estudados pode ser enquadrado. Através desse quadro, é possível constatar que o relacionamento Fornecedor A – Rede 1 apresentou um conjunto de elementos e ações maior se comparado aos demais relacionamentos, de modo que ele pode ser caracterizado como uma relação nos moldes de colaboração. Analogamente, o

relacionamento Fornecedor A – Rede 2, embora tenha apresentado um conjunto menor de elementos e ações do que o caso anterior, também se configura como uma postura colaborativa. Já para o caso Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5, o grupo de elementos e ações que o compõem é relativamente menor e, por isso, ainda está nos moldes de um relacionamento cooperativo.

	Fornecedor A – Rede 1	Fornecedor A – Rede 2	Fornecedor A – Redes 3, 4 e 5
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Comunicação - Confiança - Flexibilidade - Interdependência - Liderança - Transparência - <i>Perfil empreendedor</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento - Comunicação - Confiança - Flexibilidade - Interdependência - Transparência 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Interdependência - Transparência
Ações	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar iniciativas conjuntas para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos - Adotar modelo padrão de medida de desempenho - Capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento - Compartilhar informações - Desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros - Investir em suporte de TI - Padronizar e documentar processos - <i>Captar recursos capazes de financiar os investimentos necessários</i> - <i>Inspirar-se e aprender com exemplos de países externos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar e treinar recursos humanos quanto à gestão da cadeia de suprimento - Compartilhar informações - Desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros 	<ul style="list-style-type: none"> - Compartilhar informações - Desenvolver e manter relacionamentos próximos e duradouros - <i>Compartilhar aprendizado e conhecimento</i>
Motivadores	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a disponibilidade do produto - Reduzir o impacto da ruptura de gôndola (indisponibilidade de produto) no varejo supermercadista - Reduzir as perdas físicas de produto - Aumentar o volume de vendas - Fidelizar os clientes quanto à compra de hortifrúteis na loja supermercadista 		
Estágio do relacionamento	Colaboração	Colaboração	Cooperação

Quadro 11 – Comparativo entre os casos estudados. Fonte: elaborado pela autora.

Como explicação para os diferentes estágios de colaboração encontrados nos relacionamentos estudados, destaca-se o papel da rede varejista de abrangência nacional e porte maior, neste caso a Rede 1. Essa rede visa iniciativas na tentativa de coordenar os

agentes das cadeias em que ela interage. Por exemplo, para a cadeia de FLV, ela impõe exigências de padrão de qualidade do produto aos seus fornecedores, sob a pena de cortá-los de sua base de fornecimento, e simultaneamente, ensina-os caminhos que eles podem percorrer para alcançar melhores índices de qualidade e confiabilidade na entrega.

Outra possível explicação para diferença nos estágios de relacionamento em cada um dos casos pesquisados é o estreitamento da relação entre os agentes. Se por um lado, todas as relações estudadas são de longo prazo, nem todas as redes varejistas se relacionam de maneira próxima ao Fornecedor A. Esse estreitamento no relacionamento pode ser exemplificado pela presença de elementos como comprometimento e confiança, fatores que se aplicam nos casos das Redes 1 e 2. O próprio Fornecedor A menciona a importância de saber que a rede varejista, sua cliente, oferece-lhe a garantia de compra do seu produto, caso ele atinja o padrão de qualidade desejado. Assim, este fornecedor se sente mais confortável e seguro para investir na melhoria da qualidade.

Ressaltando, portanto, o papel tanto do fornecedor de hortifrúti como da rede do varejo supermercadista para construção e manutenção de um relacionamento nos moldes de colaboração, destacam-se os seguintes pontos:

(a) fornecedor de hortifrúti – trabalhar o mais próximo possível das redes varejistas, procurando conhecer: o padrão de qualidade por elas exigido; o processo de abastecimento e controle do produto na gôndola (para os casos em que essa tarefa é de responsabilidade da rede e não do próprio fornecedor) e; as preferências e opiniões dos consumidores finais, isto é, compreender a importância da visão estratégica de cadeia de suprimento, entendendo que o papel do fornecedor de hortifrúti não se limita a entregar o produto na gôndola dos supermercados, e sim o reflexo desse produto sobre o consumidor final. Além disso, há destaque para a visão empreendedora e proativa do fornecedor para buscar iniciativas que viabilizem a melhoria na qualidade do produto. No caso dessa pesquisa, tais iniciativas são representadas pelo investimento em tecnologias que percorrem desde o processo feito no campo, como na climatização e na comercialização do produto nas gôndolas do supermercado. Inclusive, o fornecedor ora pesquisado, com apoio de uma das redes supermercadistas, está em constante aprendizado com experiências de sucesso conhecidas em visitas a países do exterior.

(b) rede do varejo supermercadista – inicialmente, sugere-se que à rede a tentativa de coordenar os agentes da cadeia de FLV, especialmente seus fornecedores, compartilhando com eles o conhecimento técnico que possuem para garantir maiores padrões de qualidade ao produto. Adicionalmente, a rede pode mostrar ao fornecedor que, quando ele se compromete a

entregar um produto dentro do padrão de qualidade estipulado, ela também tenderá a se comprometer na garantia de compra, ou seja, o fornecedor saberá que terá mercado para o produto dele. Por fim, apesar da perda física do produto ser repassada ao fornecedor, a rede pode buscar medidas conjuntas no intuito de reduzir tais perdas, pois isso funcionaria como um incentivo ao seu fornecedor.

5.2 Limitações da pesquisa

A presente dissertação se caracteriza como uma pesquisa de natureza exploratória, não possuindo, portanto, a intenção de esgotar o tema proposto. Assim sendo, uma possível limitação observada nessa pesquisa está associada ao fato dela estudar a perspectiva de um único fornecedor sobre o relacionamento com diferentes clientes supermercadistas. Por conseguinte, a relação inversa, ou seja, a visão das redes supermercadistas sobre as relações comerciais com diferentes fornecedores de FLV, não foi aqui abordada.

Apesar de extrapolar os resultados obtidos para a perspectiva de cadeia de suprimento, esse trabalho restringiu-se somente ao estudo de dois elos da cadeia de suprimento, isto é, o relacionamento dual entre fornecedor e rede supermercadista. Desse modo, não foram levantados dados empíricos sobre a participação de outros agentes da cadeia de hortifrúti em relação às condições que o produto será disponibilizado no ponto de venda ao consumidor final.

Outra limitação observada nessa pesquisa se refere ao processo de coleta de dados, ou seja, as entrevistas que foram feitas junto às redes do varejo supermercadista. Por exemplo, na entrevista realizada com a Rede 1, a possibilidade de extrair dados e, conseqüentemente, gerar informações para a condução do estudo, foi muito maior se comparada com as entrevistas das demais redes. A Rede 3, por sua vez, não permitiu que a entrevista fosse gravada e, além disso, suas respostas quanto ao roteiro de entrevista foram bastante limitadas. Diante do exposto, encontrou-se certa dificuldade para realizar comparações mais aprofundadas entre o relacionamento do Fornecedor A com cada uma das cinco redes pesquisadas. Cabe destacar que a riqueza de dados fornecidos pela Rede 1 foi maior do que as outras redes por ela se caracterizar como uma rede de abrangência nacional, tendo assim mais tempo de experiência e histórico no mercado.

5.3 Recomendações para pesquisas futuras

Para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação da análise sobre gestão colaborativa, considerando como ótica focal o elo representado por pequenos produtores de FLV. Segundo relatos das empresas entrevistadas, o principal gargalo a ser trabalhado na cadeia de FLV é junto ao elo produtor. Por exemplo, as empresas participantes da pesquisa apontam a escassez na captação de recursos para realização de investimentos, fato este que conseqüentemente implica em atraso tecnológico, e a aversão à mudança como exemplos de entraves para o gerenciamento e fortalecimento da cadeia de hortifrúti. Em vista disso, os entrevistados defendem a propagação de uma cultura de melhoria de qualidade, já nas condições de plantio e cultivo, além da importância da visão sistêmica sobre cadeia, junto aos pequenos produtores.

Sob esse contexto, podem ser estudadas, portanto, condições fundamentais para implementar programas de melhorias já no campo, como por exemplo:

- (a) políticas de crédito agrícola para que os produtores tenham condições de captar recursos para realizar investimentos necessários;
- (b) logística para recebimento de insumos e escoamento da produção e;
- (c) tecnologia que facilite não só o cultivo, mas também a integração e comunicação entre os agentes do campo com os demais membros da cadeia de FLV.

Outra possibilidade de pesquisa futura consiste no estudo do relacionamento entre fornecedor-varejo supermercadista só que para outros setores de perecíveis, como por exemplo, o de alimentos orgânicos, açougue ou laticínios. Além disso, a partir do conteúdo abordado nessa dissertação, sugere-se a comparação entre o cenário internacional e o contexto nacional, com o propósito de verificar se o ambiente institucional influencia no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos nos moldes de colaboração entre agentes da cadeia de suprimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AASTRUP, J.; KOTZAB, H. Analyzing out-of-stock in independent grocery stores: an empirical study. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 9, p. 765-789, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Grupo Pão-de-Açúcar reforça investimento nas lojas e no campo e lança protocolo de sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=30&clipping=27684>>. Acesso em: 10 de março de 2013.

AHUJA, G. The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of interfirm linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 317-343, 2000.

AKKERMANS, H.; VanDOREMALEN, J. Travail, transparency, and trust: a case study of computer-supported collaborative supply chain planning in high-tech electronics. **European Journal of Operational Research**, v. 153, n. 2, p. 445-457, 2004.

ALCÂNTARA, R. L. C.; FERREIRA, K. A.; CHAVES, G. L. D.; MARQUI, A. C. Medidas do desempenho do serviço logístico no varejo. **In:_____ Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: LTC, 2011. Capítulo 13.

ALLRED, C. R.; FAWCETT, S. E.; WALLIN, C.; MAGNAN, G. M. A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. **Decisions Science**, v. 42, n. 1, p. 129-161, 2011.

ALMEIDA, I. L. Caracterização de consumidores, tendência de mercado e estratégias para o crescimento do segmento de hortaliças no distrito federal e entorno. 2012. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2012, Brasília. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10453/1/2012_IsaacLeandroAlmeida.pdf>. Acesso em: 30 maio 2013.

AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C. Colaboração entre cliente-fornecedor no processo de desenvolvimento de produto: estudos de casos na indústria de auto-peças. **Gestão & Produção**, v. 7, n. 1, p. 56-72, 2000.

ANDRASKI, J. C. Leadership and the realization of supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 19, n. 2, p. 9-11, 1998.

ARAMYAN, L. H.; LANSINK, A. G. J. M. O.; VORST, J. G. A. J.; KOOTEN, O. Performance measurement in agri-food supply chains: a case study. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 4, p. 304-315, 2007.

BÄCKSTRAND, J. Levels of interaction in supply chain relations. Tese (Licenciatura em Engenharia) – School of Engineering, Jönköping University, Göteborg – Suécia, 2007. Disponível em: <<http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:4588/FULLTEXT01>>. Acesso em: 10 jul. 2012.

BHASKARAN, S.; KRISHNAN, V. Effort, revenue, and cost sharing mechanisms for collaborative new product development. **Management Science**, v. 55, n. 7, p. 1152-1169, 2009.

BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review**, v. 19, n. 4, p. 332-348, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2002.

BARRATT, M. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 30-42, 2004.

BARRATT, M. Unveiling enablers and inhibitors of collaborative planning. **International Journal of Logistics Management**, v. 15, n. 1, p. 73-91, 2004.

BELIK, W.; CHAIM, N. A. Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, legumes e verduras no Brasil. **Cadernos de Debate**, v.7, 1999. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

BORGES, W. L. Aspectos da colaboração e sua aplicação na cadeia de suprimentos. **SupplyBrain – Pesquisa e extensão do Conhecimento**. Disponível em: <<http://blog.supplybrain.net/?p=492>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

BRANDÃO, J. B. A gestão da cadeia de suprimentos das redes regionais de varejo de frutas, legumes e verduras no Rio Grande do Sul. 2011. Tese (Doutorado em Extensão Rural) – Centro de Ciências Rurais, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, 2011. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/15/TDE-2012-05-21T093209Z-3536/Publico/BRANDAO,%20JANAINA%20BALK.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2012.

- BRAZIOTIS, C.; TANNOCK, J. Building the extended enterprise: key collaboration factors. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 3, p. 349-372, 2011.
- BRYMAN, A. Research methods and organization studies. **London: Unwin Hyman**, 1989.
- BUBENKO, J.R.; STIRNA, J.; BRASH, D. EKD user guide. **Department of Computer and Systems Sciences Stockholm: Royal Institute of Technology**, 1998.
- CADILHON, J. J.; FEARNE, A. P.; TAM, P. T. G.; MOUSTIER, P.; POOLE, N. D. Collaborative commerce or just common sense? Insights from vegetable supply chains in Ho Chi Minh City. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 10, n. 3, p. 147-149, 2005.
- CAMARINHA-MATOS, L.; AFSARMANESH, H. Collaborative networks: value creation in a knowledge society. **In Proceedings of PROLAMAT'06 (Springer) – Shanghai, China**, 14-16 Jun 06.
- CAO, M.; VONDEREMBSE, M. A.; ZHANG, Q.; RAGU-NATHAN, T. S. Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 22, p. 6613-6635, 2010.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, n. 29, p. 163-180, 2011.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In:____. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo 6, p. 129-143.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 1, p. 131-163, 2004.
- CHRISTOPHER M.; PECK, H. Building the resilient supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 15, n. 2, p. 1-13, 2004.
- CORSTEN, D.; GRUEN, T. Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and efforts to address retail out-of-stocks. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 12, p. 605-617, 2003.
- DANESE, P. Designing CPFR collaborations: insights from seven case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 2, p. 181-204, 2007.

- DANESE, P. Towards a contingency theory of collaborative planning initiatives in supply networks. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 4, p. 1081-1103, 2011.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (eds.). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. London: Sage Publications, 2009.
- DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, 18, p. 535-556, 1997.
- ECR Europe. Optimal shelf availability – increasing shopper satisfaction at the moment of truth. **ECR Europe e Roland Berger**, 2003, 64 p. Disponível em: <<http://www.ecrnet.org/>>. Acesso em: 23 mai. 2012.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELLRAM, L. M. The use of case study method in logistics research. **Journal of Business Logistics**, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.
- ESPER, T. L.; DEFEE, C. C.; MENTZER, J. T. A framework of supply chain orientation. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 2, p. 161-179, 2010.
- ETTOUZANI, Y.; YATES, N.; MENA, C. Examining retail on shelf availability: promotional impact and a call for research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 3, p. 213-243, 2012.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; FAWCETT, A. M. Mitigating resisting forces to achieve the collaboration-enabled supply chain. **Benchmarking: An International Journal**, v. 17, n. 2, p. 269-293, 2010.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; McCARTER, M. W. A three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 93-112, 2008.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; McCARTER, M. W. Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 35-48, 2008.
- FAWCETT, S. Y. E.; FAWCETT, A. M.; WATSON, B. J.; MAGNAN, G. M. Peeking inside the black box: toward an understanding of supply chain collaboration dynamics. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 1, p. 44-72, 2012.

- FAWCETT, S. E.; OGDEN, J. A.; MAGNAN, G. M.; COOPER, M. B. Organizational commitment and governance for supply chain success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 1, p. 22-35, 2006.
- FEARNE, A.; BARROW, S.; SCHULENBERG, D. Implanting the benefits of buyer-supplier collaboration in the soft fruit sector. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 1, p. 3-5, 2006.
- FEDICHINA, M. A. H. O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos: experiência vivencial com o uso simultâneo de dois simuladores no jogo de empresas. 2011. **Tese** (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01092011-205514/es.php>>. Acesso em: 10 jul. 2012.
- FRANKEL, R.; BOLUMOLE, Y. A.; ELTANTAWY, R. A.; PAULRAJ, D. B. A.; GUNDLACH, G. T. The domain and scope of SCM's foundational disciplines – insights and issues to advance research. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 1-31, 2008.
- FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. **Journal of Operations Management**, n. 19, p. 185-200, 2001.
- FRUTIFATOS. Informação para a agricultura irrigada. **Brasília: Ministério da Integração**, n. 5, 64 p., 2004.
- GAONKAR, R. VISWANADHAM, N. Collaboration and Information Sharing in Global Contract Manufacturing Networks. **IEEE/ASME Transactions on Mechatronics**, v. 6, n. 4, p. 366-376, 2001.
- GUERRINI, F. M.; CAZARINI, E. W. **Modelagem organizacional com EKD**. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2012. 44p.
- HAMMERVOLL, T.; BØ, E. Shipper-carrier integration: overcoming the transparency problem through trust and collaboration. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 7/8, p. 1121-1139, 2010.
- HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, 31, p. 367-382, 2002.
- HART, C. Doing a literature review: releasing the social science research imagination. London: **Sage Publications**, 1998. 230 p.

- HORGARTH-SCOTT, S. Retailer-supplier partnerships: hostages to fortune or the way forward for the millennium? **British Food Journal**, v. 101, n. 9, p. 668-682, 1999.
- HORTIFRUTI BRASIL. Supermercados é viável ser fornecedor deste supercliente? **Cepea Esalq-USP**, Ano 9, nº 94, 2010.
- HORVATH, L. Collaboration: the key to value creation in supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 6, n. 5, p. 205-207, 2001.
- JAIN, K.; DUBEY, A. Supply chain collaboration: a governance perspective. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v. 6, n.2, p. 50-57, 2005.
- KAMPSTRA, R. P.; ASHAYERI, J.; GATTORNA, J.L. Realities of supply chain collaboration. **The International Journal of Logistics Management**, v. 17, n. 3, p. 312-330, 2006.
- KIM, D.; LEE, R. P. Systems collaboration and strategic collaboration: their impacts on supply chain responsiveness and market performance. **Decision Sciences**, v. 41, n. 4, p. 955-981, 2010.
- KRISHNA, S. J. Supply chain collaboration: evolution management framework. **International Journal of Global Business**, v. 4, n. 1, p. 23-43, 2011.
- KUMAR, K. Technologies for supporting supply chain management. **Communications of the ACM**, v. 44, n. 6, p. 58-61, 2001.
- KUMAR, K.; VanDIESEL, H. G. Sustainable collaboration: managing conflict and cooperation in interorganizational systems. **MIS Quarterly**, v. 20, p. 279-301, 1996.
- LEE, Y. H.; WANG, T.; LIU, C. H. Effects of virtual teams of supply chain collaboration on new product development. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 23, p. 9855-9870, 2011.
- LEHOUX, N. et al. Collaboration for a two-echelon supply chain in the pulp and paper industry: the use of incentives to increase profit. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, n. 4, p. 581-592, 2011.
- LIVIU, I.; EMIL, C. Supply chain management or adaptive business network? – coordination versus collaboration. **Anais da Universidade de Oradea, Série Ciência Econômica**. p. 316-321, 2008.
- LORENTZ, H. Collaboration in Finnish-Russian supply chains. **Baltic Journal of Management**, v. 3, n. 3, p. 246-265, 2008.

- MARQUI, A. C. Gestão do ciclo de pedido e reposição de frutas e vegetais na cadeia de suprimentos do varejo supermercadista. 2010. 162 p. **Tese** (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.
- MARQUI, A. C.; MOURA, K. S.; ALCÂNTARA, R. L. C. Collaborative Supply Chain: a conceptual model for operationalisation. **International Journal Management and Decision Making**, v. 12, n. 3, p. 195 – 214, 2013..
- MATOPOULOS, A.; VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V.; MANOS, B. A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 177-186, 2007.
- MCLAREN, T.; HEAD, M.; YUAN, Y. Supply chain collaborations alternatives: understanding the expected costs and benefits. **Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy**, v. 12, n. 4, p. 348-364, 2002.
- MENTZER, J. T.; WITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MENTZER, J.T; FOGGIN, J. H.; GOLICIC, S. L. Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. **Supply Chain Management Review**, v. 4, n. 4, p. 52-58, 2000.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2nd ed. London: Sage Publications, 1994. 338 p.
- MIN, S.; ROATH, A. S.; DAUGHERTY, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A.D. Supply Chain Collaboration: What's happening? **The International Journal of Logistics Management**, v. 16, n. 2, p. 237-256, 2005.
- MOHARANA, H. S.; MURTY, J. S.; SENAPATI, S. K.; KHUNTIA, K. Coordination, Collaboration and Integration for Supply Chain Management. **International Journal of Interscience Management Review (IMR)**, v. 2, v. 2, p. 46-50, 2012.
- MÖLLER, K.; SVAHN, S. Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. **Industrial Marketing Management**, 33, p. 219–228, 2004.
- MORIKAWA, H. M.; MARQUI, A. C.; MOURA, K. S.; ALCÂNTARA, R. L. C. Ruptura de gôndola: uma comparação entre estudos nacionais e internacionais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 2012, Bauru. **Anais Eletrônicos...** Bauru. Disponível em: < <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais.php>>. Acesso em: 10 jul. 2012.
- MUNHOZ, A. T. Análise de estratégias colaborativas em uma cadeia de suprimento do setor automotivo. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) –

Universidade Católica do Paraná, Curitiba – PR, 2007. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede/tde_arquivos/9/TDE-2009-03-30T152002Z-1039/Publico/AndersonMunhoz.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2012.

MYHR, N.; SPEKMAN, R. E. Collaborative supply-chain partnerships built upon trust and electronically mediated exchange. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 4/5, p. 179-186, 2005.

OLORUNNIWO, F. O.; LI, X. Information sharing and collaboration practices in reverse logistics. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 6, p. 454-462, 2010.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. **São Paulo: Editora Atlas**, 2000.

PELLEGRINOTTI, C. C. Gestão colaborativa: um estudo no setor automobilístico brasileiro. 2011. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos – SP, 2011.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 1, p. 167-177, 2007.

PIRIYAKUL, M. A partial least squares model for SCM strategy, willingness for external collaboration, competitive performance and relative performance: Effects of marketing and logistics performance in the palm oil industry. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 4, p. 1431-1440, 2011.

PITSIS, T. S.; KORNBERGER, M.; CLEGG, S. The art of managing relationships in interorganizational collaboration. **Management**, v. 7, n. 3, p. 47-67, 2004.

PRAMATARI, K. Collaborative supply chain practices and evolving technological approaches. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 12, n. 3, p. 210-220, 2007.

RIBEIRO, C. M.; PRADO, P. H. M. Dentre os riscos da cadeia de suprimentos a ruptura de gôndolas de varejos alimentícios: sua repercussão para a díade indústria fornecedora e varejo. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/index.cfm?FuseAction=arquivo.monta&ID_EdicaoArquivo=2009>. Acesso em: 10 jul. 2012.

SHEU, C.; YEN, H. R.; CHAE, B. Determinants of supplier-retailer collaboration: evidence from an international study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 1, p. 24-49, 2006.

SILVA, A.; BRANDÃO, J. B.; ARBAGE, A. P.; SOUZA, R. S. Análise estratégica do varejo de frutas, legumes e verduras (FLV) da CAAL: a relação entre coordenação vertical de qualidade. **48º Congresso Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER)**. 25 a 28 jul. 2009. Campo Grande – MS (21 p.)

SILVA, C. S.; PEROSA, J. M. Y.; RUA, P. S.; ABREU, C. L. M.; PÂNTANO, S. C.; VIEIRA, C. E. Y. I.; BRIZOLA, R. M. O. Avaliação econômica das perdas de banana no mercado varejista: um estudo de caso. **Revista Brasileira Fruticultura**, v. 25, n. 2, p. 229-234, 2003.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 35, n. 1, p. 44-62, 2005.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. **The International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 1, p. 15-30, 2002.

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. Design for supply chain collaboration. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 401-418, 2008.

SINGH, P. F.; POWER, D. The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: a supply chain perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, p. 189-200, 2009.

SMITH, G. E.; WATSON, K. J. BAKER, W. H.; POKORSKI II, J. A. A critical balance: collaboration and security in the IT-enabled supply chain. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 11, p. 2595-2613, 2007.

SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W. Jr.; MYHR, N. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 28, n. 8, p. 630-650, 1998.

SPORLEDER, T.; BOLAND, M. A. Exclusivity of Agrifood Supply Chains: Seven Fundamental Economic Characteristics. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 5, 2011.

SQUIRE, B.; COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; BROWN, S. The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: The role of collaboration. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 8, p. 766-788, 2009.

STANGER, S. H. W.; WILDING, R.; YATES, N.; COTTON, S. What drives perishable inventory management performance? Lessons learnt from the UK blood supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n.2, p. 107-123, 2012.

STANK, T.; KELLER, S. B.; DAUGHERTY, P. J. Supply Chain Collaboration and logistical service performance. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 1, p. 29-48, 2001.

STETTER, R. Innovative strategies and tools for collaboration management. **Journal of Integrated Design and Process Science**, v. 9, n. 1, p. 31-40, 2005.

SUPERVAREJO. 10 Anos de SuperVarejo. **Associação Paulista de Supermercados (APAS)**, 2009. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/imagens/pdf_svarejo/100MAT_CAPA.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2012.

TAYLOR, D. H.; FEARNE, A. Towards a framework for improvement in the management of demand in agri-food supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 5, p. 379-384, 2006.

THEODORAS, D.; LAIOS, L.; MOSCHURIS, S. Improving customer service performance within a food supplier-retailers context. **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol. 33, n. 5, p. 353-370, 2005.

THRON, T.; NAGY, N. WASSAN, N. Evaluating alternative supply chain structures for perishable products. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 3, p. 364-384, 2007.

TREVILLE, S. Trust and collaboration in the supply chain. **Supply Chain Forum: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 3-5, 2005.

VASCONCELLOS, L. H. R.; SAMPAIO, M.; PASTORE, R. Logística de varejo: uma análise sobre a questão da ruptura de estoque e suas causas no setor supermercadista paulista sob a ótica dos gestores do negócio. 2007. **Relatório Científico Final** – Núcleo de Pesquisa e Publicação, Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo – SP, 2007. Disponível em:<http://www.portalapas.org.br/imagens/indices/pesquisa_ruptura_espm_apas_25.03.08.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2012.

- VANWOENSEL, T. V.; VANDONSELAAR, K.; BROEKMEULEN, R.; FRANSOO, J. Consumer responses to shelf out-of-stocks of perishable products. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 37, n. 9, p. 704-718, 2007.
- VEREECKE, A.; MUYLLE, S. Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 11, p. 1176-1198, 2006.
- VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; HO, L. L. Um estudo sobre colaboração logística entre indústrias de bens de consumo e redes de varejo supermercadista. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 4, p. 556-570, 2009.
- VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Os efeitos da colaboração na transação entre o fornecedor e o supermercado: um estudo exploratório. **Produto & Produção**, v. 11, n. 3, p. 69-86, 2010.
- VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. **Produção**, v. 20, n. 1, p. 135-147, 2010.
- VIEIRA, J.; YOSHIZAKI, H.; HO, L. Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 1, p. 11-21, 2009.
- WHIPPLE, J. M.; RUSSELL, D. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 174-196, 2007.
- YER, K. N. S. Demand chain collaboration and operational performance: role of IT analytic capability and environmental uncertainty. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 81-91, 2011.
- YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e método. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. Case study research: design and methods. **Sage Publications Inc.**, 2003.

ANEXOS

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista – Fornecedor

Instrumento de coleta de dados relevantes ao contexto de pesquisa.

Manter o nome da Empresa em sigilo? () Sim () Não

ENTREVISTA

a) Data da visita: _____

b) N° da visita: _____

c) Nome da empresa visitada: _____

d) Nome do entrevistado: _____

e) Função: _____

f) Departamento: _____

g) Contato: Fone (____) _____

E-mail: _____

DADOS SOBRE A EMPRESA FORNECEDORA

1) Qual é a localização da empresa fornecedora?

2) Qual o número médio de funcionários?

3.a) A empresa é:

() somente distribuidora ou

() produtora e distribuidora de hortifrúti

3.b) Em caso de compra de banana de outros fornecedores, o produto vem do Estado de:

() São Paulo

() outro _____

4.a) Além da banana, a empresa produz e/ou comercializa outro item de hortifrúti?

() Sim () Não

Se sim, qual(is)? _____

4.b) Quais tipos de bananas são produzidos e/ou comercializados?

Nanica Prata Maçã Outra _____

5.a) Quanto aos seus clientes, quais são as estruturas deles?

Redes supermercadista Pequeno Médio e/ou Grande Porte

Varejões / Sacolões

Representantes de feira livre

Outra _____

5.b) Esses clientes estão localizados no Estado de:

São Paulo

outro _____

5.c) Há segmentação desses clientes (ou algum tratamento diferenciado)?

Sim Não

5.d) Se sim, especificar.

6.a) Quais são as inovações adotadas pela empresa fornecedora?

6.b) Essas inovações vêm sendo adotadas com todos os clientes da empresa fornecedora? Se não, especifique por que.

6.c) A iniciativa para tais inovações partiu de quem? De quem foi a iniciativa para melhorar a qualidade do produto (fruta) por meio da climatização, por exemplo?

6.d) Quem arcou com os custos de tais inovações?

DADOS SOBRE O RELACIONAMENTO FORNECEDOR-VAREJO SUPERMERCADISTA

7) Descreva, para cada um dos clientes supermercadistas participantes da pesquisa, quais são as etapas envolvidas no processo de fornecimento e comercialização da fruta, ou seja, desde a colocação do pedido por parte da loja até a reposição do produto na gôndola.

8) Descreva como é o seu relacionamento com cada um dos clientes supermercadistas participantes da pesquisa (em termos dos elementos e ações caracterizadoras de colaboração).

9) Há quanto tempo essas lojas supermercadistas são clientes da empresa fornecedora?

10) O fornecimento do produto é formalizado por algum tipo de contrato?

11) Sob o ponto de vista da empresa fornecedora, por que é importante que fornecedor e varejo supermercadista colaborarem entre si no processo de comercialização de hortifrútiis?

12.a) Quanto ao compartilhamento de informações (se houver), elas se referem a que?

12.b) Qual sistema de informação é utilizado para comunicação e troca de informações entre a empresa e os clientes supermercadistas considerados nesta pesquisa?

DADOS SOBRE A DISPONIBILIDADE DE PRODUTO

13) O fornecimento do produto é feito (assinale com X a opção que se aplica):

Fornecimento	Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4	Rede 5
Diretamente para a loja supermercadista					
Para o Centro de Distribuição da loja supermercadista					

14.a) A reposição do produto na gôndola dos supermercados é de responsabilidade (assinale com X a opção que se aplica):

Reposição	Rede 1	Rede 2	Rede 3	Rede 4	Rede 5
Do fornecedor					
Da loja supermercadista					

14.b) Nos casos em que a responsabilidade de reposição do produto em gôndola seja do fornecedor, a empresa utiliza alguma prática para o gerenciamento da gôndola?

14.c) A empresa utiliza algum atributo para avaliar a qualidade do produto disponível na gôndola?

15.a) Dado que as perdas físicas do produto nas gôndolas varejistas são de responsabilidade do fornecedor, a empresa utiliza um índice para mensuração destas perdas?

() Sim

() Não

15.b) Caso seja utilizado, ele difere entre os clientes supermercadistas considerados nesta pesquisa ou trata-se de um índice geral?

16) Sob o ponto de vista do fornecedor , qual o impacto da(s) inovação(ões) nas perdas do produto? Por exemplo, percebe-se redução ou aumento?

17) Sob o ponto de vista do fornecedor, qual o impacto da(s) inovação(ões) nas vendas do produto? Por exemplo, percebe-se redução ou aumento?

18) Sob o ponto de vista do fornecedor, tais inovações impactaram o preço do produto ao consumidor final? Se sim, explique como.

19) Sob o ponto de vista do fornecedor, qual foi a aceitação por parte das redes varejistas quanto às inovações implantadas?

20) Sob o ponto de vista do fornecedor, qual foi a aceitação por parte dos consumidores finais quanto às inovações implantadas?

ANOTAÇÕES GERAIS

Existe um repasse a montante, isto é, para os seus fornecedores (da fruta) dos mecanismos apreendidos e/ou desenvolvidos pela empresa de vocês na comercialização com seus clientes supermercadistas?

ANEXO 2**Roteiro de Entrevista – Varejo Supermercadista**

Instrumento de coleta de dados relevantes ao contexto de pesquisa.

Manter o nome da Empresa em sigilo? () Sim () Não

ENTREVISTA

a) Data da visita: _____

b) Nº da visita: _____

c) Nome da empresa visitada: _____

d) Nome(s) do(s) entrevistado(s): _____

e) Função(ões): _____

f) Departamento(s): _____

g) Contato: Fone (____) _____

E-mail: _____

DADOS SOBRE A REDE VAREJISTA

1) Qual é a localização da rede?

2) Qual o número de lojas?

3) Qual o número médio de funcionários?

4.a) A Rede possui CD (Centro de Distribuição)?

4.b) Se sim, quantos?

4.c) Se sim, este CD funciona para o setor de hortifrúti?

DADOS SOBRE O RELACIONAMENTO FORNECEDOR-VAREJO SUPERMERCADISTA

5) Descreva quais são as etapas envolvidas no processo de fornecimento e comercialização da fruta, ou seja, desde a colocação do pedido por parte da loja até a reposição do produto na gôndola.

6) Descreva como é o relacionamento desta loja supermercadista com fornecedor de hortifrúti participante desta pesquisa (em termos dos elementos e das ações caracterizadoras de colaboração).

7) Há quanto tempo essa loja supermercadista é cliente da empresa fornecedora?

8) Descreva como é o relacionamento da loja supermercadista com os demais fornecedores de hortifrúti? Por exemplo, segue o mesmo padrão se comparado ao fornecedor participante da pesquisa?

9) O fornecimento do produto é formalizado por algum tipo de contrato?

10) Sob o ponto de vista desta loja supermercadista, por que é importante que fornecedor e varejo supermercadista colaborarem entre si no processo de comercialização de hortifrúti?

11) Sob o ponto de vista da loja supermercadista, há uma percepção de que o setor de hortifrúti torna-se cada vez mais importante na função de atrair e, se possível, fidelizar clientes para a loja?

12.a) Quanto ao compartilhamento de informações (se houver), elas se referem a que?

12.b) Qual sistema de informação é utilizado para comunicação e troca de informações entre a empresa e os clientes supermercadistas considerados nesta pesquisa?

DADOS SOBRE A DISPONIBILIDADE DE PRODUTO

13) O fornecimento do produto é feito (assinale com X a opção que se aplica):

() Diretamente do fornecedor para a loja supermercadista

() Do fornecedor para o Centro de Distribuição da loja supermercadista

14.a) A reposição do produto na gôndola dos supermercados é de responsabilidade (assinale com X a opção que se aplica):

() Do fornecedor

() Da loja supermercadista

14.b) Caso seja da responsabilidade da loja supermercadista, a empresa utiliza alguma prática para o gerenciamento da gôndola?

15.a) A loja supermercadista utiliza algum atributo para avaliar a qualidade do produto disponível na gôndola?

15.b) É feito controle desde a entrada do item na loja? Depois controla a qualidade do item na prateleira?

DADOS SOBRE AS INOVAÇÕES (PROPOSTAS PELO FORNECEDOR)

16) Quanto às inovações propostas pelo fornecedor, qual(is) é(são) adotadas por esta loja supermercadista?

17.a) Caso alguma(s) inovação(ões) seja adotada, qual é a opinião da loja sobre o impacto dessa(s) inovação(ões) nas perdas (índice de quebra) de hortifrúti? Por exemplo, percebe-se redução ou aumento?

17.b) A quebra da fruta é repassada integral ou parcialmente ao fornecedor?

18) Caso alguma(s) inovação(ões) seja adotada, qual é a opinião da loja sobre o impacto dessa(s) inovação(ões) nas vendas de hortifrúti? Por exemplo, percebe-se redução ou aumento?

19.a) Sob o ponto de vista da loja supermercadista, tais inovações impactaram o preço do produto ao consumidor final?

19.b) Se sim, explique como.

20) Sob o ponto de vista da loja supermercadista, qual foi a aceitação por parte dos consumidores finais quanto às inovações implantadas?

21) Quanto à melhoria da qualidade, por meio da climatização da fruta, sob o ponto de vista da loja supermercadista, isso pode ser entendido como um diferencial no momento da compra dos clientes? Por exemplo, mesmo que isso afete o preço final ao consumidor (encarecendo), ele está disposto a arcar com esse ônus?

ANOTAÇÕES GERAIS